



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



## الموضوع

### دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ( ل.م.د ) في علم النفس

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

• أ.د/ جوادي يوسف

إعداد الطالب :

• بوكشيريدة صابر

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
قشي إلهام	أستاذ	بسكرة	رئيسا
يوسف جوادي	أستاذ	بسكرة	مشرفا و مقرا
دوباخ قويدر	أستاذ	مسيلة	عضوا مناقشا
شنة محمد رضا	أستاذ محاضر - أ -	الوادي	عضوا مناقشا
عمار حمامة	أستاذ محاضر - أ -	الوادي	عضوا مناقشا
عجال مسعودة	أستاذ محاضر - أ -	بسكرة	عضوا مناقشا

2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a highly stylized, bold black calligraphic font. The text is arranged in a slightly curved, horizontal line. Five vertical arrows point upwards from the top of the calligraphy, indicating the direction of the main strokes. Small numbers (1 through 5) are placed near the start of these arrows. The calligraphy features thick, rounded lines and intricate flourishes, particularly in the 'B' and 'S' characters. A small signature and date are visible at the bottom left of the calligraphic piece.

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ﴾

وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

﴿ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

[ التوبة: 105 ]

# شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعطني على اتمام هذه الدراسة، وأصلي وأسلم على من لا نبي بعده محمد عليه أفضل الصلوات وأزكى التسليم .

ونتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا وعلى رأسهم الأستاذ الفاضل المشرف " جوادي يوسف " الذي رافقنا وأشرف علينا طيلة مشوارنا الأكاديمي من الليسانس إلى الدكتوراه ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي ساهمت كثيراً في إنجاز هذا العمل العلمي، دون أن ننسى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على حضورهم وقبولهم مناقشة هذا العمل .

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة المحكّمين لاستبيان الدراسة، وكذا عمال مكتبة كلية الاقتصاد والتسيير و كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر -بسكرة - على تقديمهم يد المساعدة لنا وتسهيل عملية البحث .

إضافة إلى عمال ومسؤولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية أولاد جلال .

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التعلّم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم التطرق إلى متغيري الدراسة التعلّم التنظيمي بأبعاده (ديناميكية التعلّم، إدارة المعرفة، تحول المنظمة وتطبيق التكنولوجيا) ومتغير تنمية الموارد البشرية من خلال (تنمية المعارف، تنمية المهارات، تمكين العاملين والتطوير التنظيمي) وذلك في جانبه النظري والميداني، حيث اتّبع الطالب الباحث المنهج الوصفي معتمداً على مقياس التعلّم التنظيمي والذي وضعته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) وتم تعديله من طرف الباحث وإخضاعه للإجراءات المنهجية حتى يتوافق مع الدراسة وهو مقياس مترجم بجميع أبعاده، وإعداد استبيان خاص بتنمية الموارد البشرية، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العمال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال، والبالغ عددهم (139) عامل حيث قمنا بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة باستخدام العينة القصدية والذي شمل جميع العمال بالمؤسسة المبحوثة، وقد استعان الطالب الباحث بمجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة ومعاملات الارتباط بيرسون و ألفا كرونباخ ومعامل سييرمان براون ومعاملات الارتواء والتقلطح ومعامل الإنحدار الخطّي البسيط، وتمّ تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية (Spss) نسخة (21)، حيث أفادت النتائج المتحصل عليها بوجود اتجاهات مرتفعة لأفراد الدراسة اتجاه متغير التعلّم التنظيمي وبين المنخفضة والمتوسطة بالنسبة لمتغير تنمية الموارد البشرية. كما أسفرت عن وجود دور لمختلف أبعاد التعلّم التنظيمي (ديناميكية التعلّم، إدارة المعرفة، تحول المنظمة وتطبيق التكنولوجيا) في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز أولاد جلال وتحقق علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنخفضة والمتوسطة، كما بينت النتائج على وجود دور للتعلّم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وطرح لمجموعة من الاقتراحات.

**الكلمات المفتاحية :** التعلّم، التعلّم التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، مؤسسة سونالغاز.

## **Abstract**

This study aimed to reveal the role of organizational learning in the development of human resources in the Directorate of Electricity and Gas Distribution for the state of the Wilaya of Ouled Djellal. To achieve the study's objectives, the study focused on two variables: organizational learning with its dimensions (learning dynamics, knowledge management, organizational transformation, and technology application) and human resource development through (knowledge development, skill development, employee empowerment, and organizational development) both in its theoretical and field aspects.

The student researcher followed a descriptive approach, relying on the Organizational Learning Scale developed by the American Society for Training and Development (ASTD), which was adapted and modified by the researcher to align with the study. The scale was translated in all its dimensions. Additionally, a questionnaire specific to human resource development was prepared. The study population included all employees in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in the Wilaya of Ouled Djellal, totaling 139 workers. A comprehensive survey of the study population was conducted using purposive sampling.

The student researcher utilized various statistical methods, including percentages, Pearson correlation coefficients, Cronbach's alpha, skewness and kurtosis coefficients, and simple linear regression analysis. Data analysis and hypothesis testing were carried out using the statistical package SPSS version 21.

The results revealed high tendencies among the study participants towards the organizational learning variable, with low to moderate tendencies towards the human resource development variable. The findings also indicated the presence of a role for various dimensions of organizational learning (learning dynamics, knowledge management, organizational transformation, and technology application) in the development of human resources in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in the Wilaya of Ouled Djellal. There was a statistically significant relationship between them, which was low to moderate.

The results suggested a moderate role for organizational learning in human resource development, also a set of suggestions.

**Keywords:** Learning, Organizational learning, Human Resource Development, Sonalgaz institution.

## فهرس المحتويات

آية قرآنية.....	7
شكر وتقدير.....	10
ملخص.....	10
قائمة الجداول.....	11
قائمة الأشكال.....	12
مقدمة..... أ	13

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية.....	7
2-أسئلة الدراسة.....	10
3-فرضيات الدراسة.....	10
4-أهمية الدراسة.....	11
5-أهداف الدراسة.....	12
6-التحديد والضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة.....	13
7-مناقشة الدراسات السابقة.....	15

### الجانب النظري

#### الفصل الثاني: التعلم التنظيمي

1-إطار مفاهيمي خاص بالتعلم التنظيمي.....	45
2-أهمية التعلم التنظيمي.....	53
3-خصائص التعلم التنظيمي.....	57
4-نظريات التعلم التنظيمي.....	59

62	5-مستويات التعلم التنظيمي.....
66	6-التعلم التنظيمي والمفاهيم المعاصرة في علم النفس العمل والتنظيم.....
80	7-مراحل التعلم التنظيمي.....
94	8-أنماط التعلم التنظيمي وأهم عملياته.....
98	9-نماذج التعلم التنظيمي.....
113	10-العوامل الداعمة و المعيقة للتعلم التنظيمي.....
120	11-ماهية المنظمة المتعلمة.....
126	12-نماذج المنظمة المتعلمة.....
131	13-مستلزمات تحول المنظمة إلى منظمة التعلم :
134	14- التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.....
139	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

141	تمهيد.....
142	1-مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
151	2-أهمية إدارة الموارد البشرية.....
154	3-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
158	4-وظائف إدارة الموارد البشرية.....
196	5-أهداف إدارة الموارد البشرية.....
200	6-مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهم المداخل لدراساتها.....
208	7-تنمية الموارد البشرية عبر مختلف المراحل السابقة.....
209	8-خصائص تنمية الموارد البشرية.....
210	9-أبعاد تنمية الموارد البشرية.....
217	10-أساليب تنمية الموارد البشرية.....



11-عناصر تنمية الموارد البشرية وإدارتها وعلاقتها بالتعلم التنظيمي.....233

241..... خلاصة الفصل

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والتطبيقية للدراسة

243..... تمهيد

1-الدراسة الإستطلاعية.....243

2-مجالات الدراسة .....248

3-منهج الدراسة.....255

4-مجتمع وعينة الدراسة .....257

5-خصائص عينة الدراسة .....257

6-الأدوات المستخدمة في الدراسة.....262

7-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.....265

8-الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.....271

#### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

275..... تمهيد

1-عرض نتائج الدراسة.....275

2-تحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.....288

3-إستنتاج عام.....305

309 ..... خاتمة

313 ..... إقتراحات

316 ..... قائمة المراجع

336 ..... الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	134
02	أهم المقارنات بين الإتجاه التقليدي والمعاصر لمفهوم إدارة الموارد البشرية	133
03	فوائد عملية التخطيط على مستوى المنظمة الفرد والمجتمع	162
04	مصادر الإحتياجات التدريبية في إدارة الموارد البشرية	175
05	الأهداف التنظيمية مقابل أهداف الأفراد	196
06	مقارنة المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية	200
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالجنس	255
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالعمر	256
09	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	257
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	258
11	حساب صدق أداة الدراسة بواسطة معادلة لاوشي	264
12	ثبات أداة الدراسة	266
13	معامل الارتباط بيرسون في حساب ثبات الاستبيان باستعمال طريقة التجزئة النصفية	267
14	درجات الموافقة حول مقياس الدّراسة	273
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة لمحاور متغير الدراسة التعلم التنظيمي ورتبة كل محور	273

274	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والأهميّة النسبيّة ورتبة الإجابات لأفراد الدّراسة بالنسبة لعبارات محور ديناميكية التعلم	16
275	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والأهميّة النسبيّة ورتبة الإجابات لأفراد الدّراسة بالنسبة لعبارات محور إدارة المعرفة	17
277	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والأهميّة النسبيّة ورتبة الإجابات لأفراد الدّراسة بالنسبة لعبارات محور تحوّل المنظّمة	18
278	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والأهميّة النسبيّة ورتبة الإجابات لأفراد الدّراسة بالنسبة لعبارات محور تطبيق التكنولوجيا	19
279	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لإستجابات أفراد الدراسة لمحاور متغير الدراسة تنمية الموارد البشرية ورتبة كل محور	20
280	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والأهميّة النسبيّة ورتبة الإجابات لأفراد الدّراسة بالنسبة لعبارات محور تنمية المعارف	21
281	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والأهميّة النسبيّة ورتبة الإجابات لأفراد الدّراسة بالنسبة لعبارات محور تنمية المهارات	22
282	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والأهميّة النسبيّة ورتبة الإجابات لأفراد الدّراسة بالنسبة لعبارات محور تمكين العاملين	23
283	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والأهميّة النسبيّة ورتبة الإجابات لأفراد الدّراسة بالنسبة لعبارات محورالتطوير التنظيمي	24
285	نتائج معامل الإلتواء والتقلطح	25
286	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	26
289	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	27

291	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	28
294	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	29
297	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	30

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التنظيم كوحدة لمعالجة البيانات وتفسيرها.	83
02	مكونات الذاكرة التنظيمية وفق تقسيم (Dixon, 1994)	88
03	عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Huber :	99
04	دور التعلم حسب أنموذج Smith.	100
05	نموذج Halfat.2000	101
06	عناصر التعلم التنظيمي	104
07	حلقة التعلم التكييفي حسب نموذج Dift	105
08	عملية التعلم حسب أنموذج Powlow Sky	107
09	عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Jerez.Gomez	108
10	نموذج Gorelick & al,2005	110
11	دور الموارد البشرية في عناصر القدرة التنافسية في المنظمات	143
12	تخطيط الإحتياجات من الموارد البشري	164
13	خطوات عملية الإستقطاب	168
14	مراحل عملية التكوين	223

255	متغيّر الجنس بالدائرة النسبية	15
256	متغيّر العمر بالدائرة النسبية	16
257	متغيّر المستوى التعليمي بالدائرة النسبية	17
258	متغيّر الأقدميّة بالدائرة النسبية	18

# مقدمة

## مقدمة

يتسم العالم اليوم بالتغير السريع والتطور المستمر والذي أصبح سمة العصر ويشمل هذا التغيير جميع المجالات والقطاعات، وعلى وجه الخصوص القطاع الإقتصادي وأهمية المؤسسات الإقتصادية في عالم الأعمال، لذا أصبح البحث في المؤسسات والمنظمات منصباً حول البقاء والاستمرار في تقديم خدماتها في الوقت المناسب، ومواكبة كل التغييرات وحالات عدم التأكد، وفي ظل المنافسة الشديدة وتعدد السوق ورغبتها تحقيق الجودة في منتجاتها، إضافة إلى الانفجار المعرفي وانتشار المعلومات وسهولة الحصول عليها من خلال وسائل الإتصال وشبكات الأنترنت السريعة، فالمؤسسات باعتبارها ركيزة أساسية لبلدانها ومقياس لمدى تطورها خاصة من الناحية الإقتصادية والخدماتية ومن خلال أدوارها المقدمة للمجتمع، وما يتوقع منها وبحثها عن تحقيق التميز بين باقي المؤسسات، حتم عليها أن تمتلك بنية أساسية معرفية تتمثل في العنصر البشري ومختلف التقنيات، ودعم لرؤية التحسين المستمر في الأليات والأساليب وطرق الحصول على المعرفة.

ويعد التعلم التنظيمي أحد أهم الأساليب التي تزايد الإهتمام بها في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، فقد شهد إهتمام بالغ من العلماء والباحثين والدراسات الإدارية الحديثة لما له من أثر على السلوك الإنساني، محاولة منهم لتطويع إمكاناته صوب أهداف المؤسسة بالتوافق مع التغيرات والتطورات الهامة في بيئة الأعمال.

إن التعلم التنظيمي من العوامل الداعمة لعملية التحسين في المؤسسات على مستوى الفرد والمؤسسة ككل، وما يتضمنه أيضاً من تحول في الأنشطة والمعارف وإضفاء لقيمة جديدة للمؤسسة وتعديل للسلوكات واكتساب لمهارات وتقنيات جديدة من شأنها أن تعطي للمؤسسة قوة وتمكّنها قصد التكيف الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، وتحقيق للتناسق الداخلي من شأنه أن يضمن فاعليتها الدائمة وتحقيق لأهدافها قريبة ومتوسطة وبعيدة المدى.

## مقدمة

ومع التأثير الكبير الذي أحدثته الإهتمام بالموارد البشري في الآونة الأخيرة في الفكر الإداري المعاصر وعالم التسيير، وأهميته بالنسبة للقادة والاداريين في المؤسسات، أصبح أحد ملامح النجاح وميزة تنافسية في حد ذاته، وقيمة لا يمكن إهمالها لما يتضمنه من قدرة وكفاءة ومهارة وحصوله على معارف تمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة، بكل فعالية والرقى بها إلى الإبداع والتميز على مستوى التسيير الجيد واتخاذ القرارات واكتساب للخبرات، لذا أصبح لزاما على القائمين على المؤسسات الإهتمام بالموارد البشرية والعمل على تطويرها والمحافظة عليها وصيانتها والاعتماد عليها كرأس مال حقيقي وقيمة لها، بحيث تستطيع المؤسسة الإعتماد عليها في المستقبل ولا يمكن ذلك إلا من خلال اختيارها بعناية والاستقطاب الجيد لها، ومن خلال تحديد الإحتياجات بدقة سواء خارج المؤسسة على مستوى الإستقطاب أو على مستوى تحديدها للإحتياجات التدريبية داخل المؤسسة وفق ثقافة جديدة وقيم منفتحة على البيئة الخارجية وتطوراتها السريعة، والتنوع في إستراتيجياتها التنموية وبذل كل الجهود في سبيل تثمين مواردها البشرية وتميبتها.

فتتمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة على جميع المستويات التنظيمية والفئات داخل المؤسسات على اختلافها، والاقتصادية منها بالنسبة للمسيرين والإطارات وعلى مستوى جميع عناصر الإنتاج بالإضافة إلى سوق العمل، وهذا ما جعل من جل منظمات اليوم تسعى إلى إعطاء أهمية لتنمية العنصر البشري، ومن جانب آخر لصعوبة التعامل معه كفرد من الناحية السلوكية والنفسية وحتى من جانب التعامل الإجتماعي والثقافات المختلفة للأفراد، أو كمجموعة وتأثيرها على الجانب التنظيمي وسير العمل، لذا أصبح من الضروري على المنظمات تحديد أهداف مشتركة تسعى كل مكونات التنظيم لإدراكها، والسعي إلى تحقيقها والاستثمار في البحوث والسعي إلى الإقتصاد القائم على المعرفة والموارد البشري المهتم بالمعرفة، واكتشاف كل ما هو جديد و اضافة روح الإبداع وقيم



## مقدمة

التعاون والعمل الجماعي والمثابرة، من أجل الوصول إلى أداء أفضل على مستوى الفرد وعلى المستوى التنظيمي.

وتعد مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الاقتصادية الهامة في الوطن، وهي ليست بمعزل عما يحدث في الخارج، من منافسة وتهديد وإن لم يكن موجود اليوم فهي عرضة له في مراحل موالية، وتحديات قادمة ستكون أثقل بالنسبة لها، إن لم تتبع أساليب وأنظمة تمكنها من تحسين أداءها والمحافظة على مواردها البشرية وتنميتهم، وتقليل أحجام التفاوت داخل المؤسسة، حيث لايعكس حجم الأرباح المادية فقط وإنما بما تمتلكه من موارد بشرية، وكذا الأساليب والطرق التي تستخدمها في الوصول إلى أهدافها، ولعل أبرز مثال عن قوة المنافسة للشركات في الجزائر، هو إبداء العديد من الشركات الخاصة خارج الوطن رغبتها في العمل هنا ومنافسة شركة سونلغاز، مثل ما يحدث في القطاعات الأخرى كقطاع الإتصالات وولوج شركات أصبحت تحتل الريادة بنسبة متعاملين جد مهمة، نظرا للخدمات والطرق الجدية التي تستخدمها، فرغبة العديد من الشركات احتلال الصدارة اليوم في السوق الداخلية والخارجية يقع على عاتقها الكثير من المسؤوليات المهمة، ومنها المحافظة على استقرارها والبحث عن إطالة دورة حياتها، وذلك بمواجهة الخطأ والفشل بالتعلم، ولعل من أبرز الأمثلة على ذلك هو شركة نوكيا الرائدة والعملاقة سابقا والتي وصلت لذروتها سنة 2007 بامتلاكها 51% من حصة السوق العالمية للهواتف المحمولة، وأعمال في قرابة 130 دولة ونتيجة لعدم تعلمها واستفادتها من أخطاءها، سقطت وظهرت بدورها شركات أكثر تعلمًا، ولعل الخطاب الشهير للمدير العام للشركة السيد Flop الذي ألقاه على موظفي شركة Nokia عام 2011 لغرض حل مكانة الشركة في السوق بوصفه الوضع "كالشخص الذي يقف على منصة مشتعلة" (<https://www.dose.com>) يؤكد على خط السير الذي كانت تمر به وبتصريحه "نحن لم نفعل أي شيء خاطئ، لكن بطريقة ما خسرنا" وهو في نظر هذه الدراسة راجع إلى عدم قدرتها على مواكبة التغيرات السريعة

وتكريسها لمبدأ التعلم التنظيمي، وقدرتها على تنمية مهارات ومعارف مواردها البشرية وتمكينهم، بغية تكريس استراتيجية تنمية الموارد البشرية القائمة على مجموعة من الآليات الهامة ولعل أبرزها التطوير التنظيمي، فوصول بلدان جنوب شرق آسيا وأمريكا إلى مراحل هامة من التطور، بالإعتماد على هاته الإستراتيجية هو دليل على ريادتها اليوم واكتساحها للأسواق داخل بلدانها والأسواق العالمية.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية باعتبارهما من المفاهيم الجدية والحديثة عندنا، والأكثر نجاعة في الوقت الحالي وهذا ما أثبتته معظم الدراسات في الإدارة الإستراتيجية والإدارة الحديثة، وجل المنظرين والباحثين في الميدان، وحاجة المؤسسة الإقتصادية على غرار مؤسسة سونلغاز لمثل هذه المواضيع كونها كيان اقتصادي واجتماعي مهم بالنسبة للدولة في جودتها وخدماتها وتحقيق الأرباح والمنفعة العامة للبلاد، ولتحقيق ذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة مستويات كل من متغيري الدراسة ودور متغير التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، وقد إتبعنا خلالها خطة منهجية ضمت خمسة فصول كمايلي: الفصل الأول ويتعلق بالإطار العام للدراسة وتم التطرق فيه إلى (إشكالية الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، التحديد والضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة، مناقشة الدراسات السابقة) ثم يليه الفصل الثاني والثالث تم التطرق فيه إلى(الإطار النظري للدراسة وذلك حول التعلم التنظيمي وتنمية الموارد البشرية)، يليه الفصل الرابع والخامس كفصول تطبيقية لهذه الدراسة وتخص الإجراءات المنهجية وتمثلت في(الدراسة الإستطلاعية، مجالات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، خصائص عينة الدراسة، الخصائص السيكمترية للأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة)، أما الفصل الخامس فجاء لعرض وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات وإستخلاص النتائج وكذا توضيح دلالتها وفق أهداف هذه الدراسة، واعتمادا على النتائج المتحصل عليها تم تقديم مجموعة من التوصيات العلمية، والتي يرى فيها الباحث أنها ضرورية ومهمة إتجاه موضوع الدراسة والمؤسسة التي

## مقدمة

---

طبق فيها هذا البحث، حيث نأمل أن تأخذ بجدية وتعتمد من أجل تجسيد التعلم التنظيمي لأهميته والدور الذي يلعبه في تنمية الموارد البشري وهذا بالإعتماد على إثراء نظري قائم على مجموعة من النظريات المهمة في هذا المجال والتي ركزت على ضرورة التعلم التنظيمي كألية مهمة لها تأثير على مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الوطنية مؤسسة-سونلغاز - الجزائر، وبالضبط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأولاد جلال.

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- أسئلة الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- التحديد والضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة

7- مناقشة الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية

تكتسي المؤسسات الإقتصادية على غرار باقي المؤسسات طابع التنافسية كخاصية لبقائها ومحافظة على مكانتها وسط بيئة أصبحت تشهد تشابكا وتعقيدا كبيرا، وفي ظل هذا التطور الحاصل والتغير المتسارع ومحاولتها تحقيق أهدافها، دفعها إلى إعادة النظر في مختلف عملياتها، وإحداث تغيير جذري في بعض أو كل هاته العمليات وإقامة تحسينات جوهرية لذا سعت إلى الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب حديثة تضمن تطورها ونموها

يعتبر التعلم التنظيمي أحد أهم الأساليب الحديثة المتبعة من طرف المؤسسات اليوم والذي يهدف بدوره إلى معرفة وإكتشاف المنظمة لأخطائها التي تقع فيها، والعمل على تصحيحها ومسايرة التوجهات الحديثة بعد الوقوف على أهم المشكلات، بالإعتماد على سياسات جديدة وتغيير في الممارسات الإدارية المتبعة إلى ممارسات أكثر نجاعة وإضفاء ميزة تنافسية، وتوجيه السلوكات والأثر الدائم على الأداء والخبرة للموارد البشرية والمنظمة ككل، جعل من التعلم التنظيمي ضرورة ملحة من خلاله يتم إدخال ثقافة جديدة يمكن من خلالها تحديد كيفية التعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال اليوم، والتي من شأنها أن تقف أمام سير المؤسسة.

إن التعلم التنظيمي يعكس مدى تحقق الأداء الأمثل للمورد البشري من خلال ديناميكيات التعلم والتشجيع على التعلم والتدريب وإيجاد برامج تساعد العنصر البشري وتسهل عملية التعلم وفق نظرة شمولية، وتفكير جماعي يرسخ قيم التعاون والإنسجام بين العمال واكتساب للتفكير الجديد والمبدع وتوجه نحو إدارة للمعرفة ونظم لخلق المعرفة، وعن طريق البرامج والندوات والمشاركة فيها وتطوير لإستراتيجيتها المعرفية وتقصي كل ما هو مبني على المعلومات الفورية والحديثة، بتطبيق أحدث التكنولوجيات الموجودة والمتحصل عليها من قبل المؤسسات ودعم لرؤية تنظيمية جديدة تجسد تحول

المؤسسة إلى مؤسسة قابلة للتعلم أو متعلمة، ومناخ تنظيمي يقدر أهمية التعلم وهذا ما من شأنه أن يحفز العمال ويرفع من قدراتهم ومهاراتهم، ويزيد من معارفهم ويدفعهم إلى الابتكار والتطوير من أنفسهم في مجال عملهم، وهنا أصبح لزاما على المؤسسة أن تمتلك إدراك تنظيميا تذهب به لما هو أكبر من تفكير أفرادها وهذا ما أكدته العديد من النظريات في هذا الميدان على غرار نظرية الفكر المؤسسي والتي تبرز أن المنظمة تظهر صيغ جديدة وتتحوّل من المعاني القديمة إلى معاني جديدة بصيغة معرفة جديدة، تكون حصيلة نشاط تعاوني تخلقه المنظمة بين أفرادها، وهذا يكون بمدى التفاعل بينهم وطريقته، حيث أبرزت ذلك العديد من النظريات على غرار نظرية بونديرا (Bandura) نظرية التفاعل الاجتماعي والذي يؤكد فيه على أن السلوك والتغيير والتعلم تحكمهم التفاعلات الاجتماعية، فالفرد ليس بمعزل في المؤسسة، عن تحقيق التفاعل، كما يمكنهم ذلك من حل المشكلات التي تواجههم في عملهم ومواكبة التطورات الحاصلة وهذا ما يصطلح عليه بتنمية الموارد البشرية.

يعود الإهتمام بتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة إلى أهمية وضرة العناية بالعنصر البشري، والذي أصبح الركيزة الأساسية والفاعل الأساسي لتحقيق غاياتها وأهدافها ورغبة المؤسسة اليوم بمشاركة العمال في اتخاذ القرار، ومساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط السليم لسياسات تكون في صالح التنظيم والفرد على حد سواء، ما يجعل من الفرد يدرك ويبنى صورة جيدة عن المؤسسة وهذا ما يقع على عاتق القادة والمسؤولين باعتمادهم أساليب يمكن أن ترتقي بهم إلى الوضعيات التي يستهدفونها.

فتتمية الموارد البشرية قائمة بالأساس على الأنشطة والعمليات الموجهة للمورد البشري والنهوض به وترشيد سلوكه والتحسين من مهارته بصورة مستمرة والرفع من مستواه المعرفي، إلى المتوقع منه

إضافة صيانتته والمحافظة عليه ومواكبة كل التطورات الحاصلة وجميع المتغيرات البيئية، وتمكنه منها وهذا ما ينعكس على أداء التنظيم ويساهم في تطوره وتماسك أجزائه وزيادة كفاءة الإنتاجية وفاعليته.

وتعد مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الجزائرية البارزة والتي لها مكانة على المستوى المحلي والخارجي، لتقديمها لخدمات عديدة يميزها الطابع التجاري، وكذا أهميتها في المنظومة الاقتصادية للبلاد، ما يجعلها تبذل العديد من الجهود، في سبيل تحقيق تنمية واسعة، عبر مختلف أجهزتها بكل ولايات الوطن، وذلك لتقديم الخدمات الضرورية في الوقت المناسب، والعمل على تحسين أساليبها وطرقها الخاصة في التعامل مع الزبائن والأفراد العاملين فيها، وبذل المزيد من الجهود في سبيل توعيتهم بكل الصعوبات التي تواجه المؤسسة، وهذا يرجع إلى مدى قدرتها وحرصها على تحسين مستوى أداء أفرادها، والإهتمام بهم، وتكريس مناخ تنظيمي يساعد على العمل، ومنح لفرص جديدة للتعلم، ولرؤية جديدة يكون محورها المعرفة، والتعلم، فالتعلم التنظيمي يمثل أحد الأساليب والطرق الحيوية عبر الأزمنة المختلفة يمكن لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز، الإعتماد عليه في مراحلها القادمة كونه إستراتيجية لمواجهة كل الضغوط الداخلية والخارجية، والذي تتمكن من خلاله أيضا من تثبيت مجموعة من القيم والأفكار وطرائق أداء العمل، ويقودها بدوره إلى مقدرات تكيفية تواجه بها التغيرات الحاصلة اليوم، ومحورها المعرفة والموارد البشرية للمؤسسات، فهي تلعب دورا كبيرا في صنع الميزة التنافسية كخاصية لبقاءها وإستمرارها، فأصبح لزاما عليها العمل على تنمية مواردها البشرية في كل الجوانب ومن هذا المنطلق تبرز أهمية متغيري الدراسة التعلم التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، والتي يرى الباحث أنها لم تحظى بالإهتمام المطلوب من طرف الباحثين والدارسين في المجال، وأهمية القطاع الإقتصادي للبلاد، من خلال مؤسسة سونلغاز وبالضبط مديرية توزيع الكهرباء والغاز على وجه الخصوص، والتي تكتسي طابع تجاري وخدماتي مهم، وتمثل عصب حيوي للمؤسسة وقوة إستراتيجية في المستقبل وبهذا سعى الباحث لمعرفة الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تنمية الموارد

البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأولاد جلال - سونلغاز - منطلقا من مجموعة من الأسئلة للإجابة على إشكالية الدراسة وهي:

## 2- أسئلة الدراسة

1- هل للتعلم التنظيمي دور ذو دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

2- هل لديناميكية التعلم دور ذو دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال؟

3- هل لإدارة المعرفة دور ذو دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال؟

4- هل لتحول المنظمة دور ذو دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال؟

5- هل لتطبيق التكنولوجيا دور ذو دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال؟

## 3-فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية للدراسة:  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.



حيث إنبثق عن الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى:  $H_{O1}$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لديناميكية التعلم في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.

-الفرضية الفرعية الثانية:  $H_{O2}$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.

-الفرضية الفرعية الثالثة:  $H_{O3}$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحول المنظمة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.

-الفرضية الفرعية الرابعة:  $H_{O4}$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.

#### 4-أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها:

1- تأتي هذه الدراسة للتعريف بمفهوم التعلم التنظيمي ومحاولة توظيفه بصورة ناجعة. وكونه

مصدر أساسي للتغيير الاستراتيجي لنمو وتطور المنظمات.

2- القاء الضوء على دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية ومن الناحية الميدانية يمكن

للمؤسسة الاقتصادية(شركة-سونلغاز-مديرية توزيع الكهرباء والغاز أولاد جلال)وغيرها من

المؤسسات الاستفادة من نتائج البحث ومعرفة مواطن القوة والضعف بالنسبة لكلا المتغيرين

موضوع الدراسة ومحاولة استدراك النقائص، خاصة وأن الموضوع يهتم بالعنصر البشري المهم

في المنظمة والاستفادة من كل ما هو جديد في بيئة الثابت فيها هو التغيير.

3- يمثل موضوع التعلم التنظيمي وكذا تنمية الموارد البشرية على حد سواء أحد المحاور ذات الأهمية البالغة بالنسبة للمهتمين بالتنظيم وإدارة الموارد البشرية والتسيير في المؤسسات وخاصة منها الإقتصادية، في جانب مواكبة التقدم السريع والمنافسة الحادة لنظيراتها من المؤسسات.

4- تقديم إضافة معرفية وإثراء الجوانب النظرية المتعلقة بالتعلم التنظيمي وتنمية الموارد البشرية وتحقيق لأهداف الدراسة في هذا الجانب.

5- البحث في دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية يمكن المؤسسة المبحوثة وهي مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية أولاد جلال من الوقوف على جوانب النقص وإستدراكها والإفادة منها في تطوير أداءها في المستقبل.

### 5-أهداف الدراسة

1- التعرف على مستوى ودرجة التعلم التنظيمي السائد بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال -شركة سونلغاز-

2- التعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية لدى العمال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال-شركة سونلغاز-

3- الكشف عن دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال -شركة سونلغاز-

4- تقديم اقتراحات من شأنها تعزيز التعلم التنظيمي في المنظمات وبناء ثقافة تنظيمية يكون مكون لها وعلاقته بتنمية المورد البشري وتوضيح أهمية وتأثير التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بغرض التغيير والتطوير والنمو.

## 6-التحديد والضبط الإجرائي لمتغيرات الدراسة

إن تحديد المفاهيم إجرائياً يعد خطوة أساسية في الدراسات على اختلافها وذلك لفهم معانيها ومحاولة تحديدها بدقة وخاصة من الجانب الإجرائي حيث يزيل من خلاله الباحث الغموض عن هذه المفاهيم وإعطاء فكرة واضحة للقارئ عن الاتجاه الصحيح لها، ومن خلال هذا الطرح سنحدد المفاهيم الخاصة بدراستنا كما يلي :

- **التعلم:** ويعرفه "دود ورت" إن التعلم هو نشاط يقوم به الفرد ويؤثر في نشاطه المقبل، كما عرفه "جل فورد" إن التعلم هو أي تغيير في سلوك ناتج عن استشارة وعرفة" من " أن التعلم هو عبارة عن عملية تعديل في السلوك أو الخيرة (هاني محمد، 2015، ص117)

-**التعلم التنظيمي:** عرفه "Clay" على أنه العملية التي تحصل من خلال العلاقة بين المثير والاستجابة، أو هو عملية صياغة سلوك الفرد من خلال ملاحظة وتقليد الآخرين بمساعدة عمليات رمزية وصور شفوية وذهنية تصدر من قبلهم، أما "shon/argyris" فقد عرف التعلم التنظيمي على أنه عملية كشف الأخطاء وتصحيحها(البغدادي والعبادي 2010، ص21)

وعرف التعلم المنظمي بأنه عملية من عمليات وأنشطة المنظمة والتي من شأنها أن تحسن مقدرتها وتطور من ذاتها كما تفعل علاقاتها مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتتكيف معها، كما يعد العمال حسب هذا الإتجاه وكلاء لمتابعة المعرفة بحيث يقومون بتوظيفها وذلك لإحداث التطور المستمر والمنشود والذي تسعى إليه المنظمة وتحقيق الكفاءة، ومن خلال مجموع الإجراءات والوسائل التي تتبناها المنظمة على مستوى عمالها والبناء المنظمي لزيادة قدرتها ووصولاً إلى التغيير المنشود من طرفها والمستمر بالتكاليف مع جميع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف المرغوبة(همشري، 2013، ص ص 389-390).

**-التعريف الإجرائي للتعلم التنظيمي:**

من خلال العملية التي تحدث نتيجة العلاقة بين كل من المثير والإستجابة، وهو عملية تستهدف أداء المنظمات والعاملين ويظهر من خلال أربعة أبعاد رئيسية (ديناميكية التعلم، إدارة المعرفة، تحول المنظمة وتطبيق التكنولوجيا) وهذه الأبعاد تلعب دورا إيجابيا في تحديد توجه الأفراد العاملين إتجاه دورهم في العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال وسيتم قياسه بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العمال بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال من خلال إجابتهم عن كل فقرة لقياس التعلم التنظيمي على المقياس الخاص والمعد من طرف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) وهو مترجم وجميع أبعاده والمتعلقة بمتغير التعلم التنظيمي والتي سيتم الإعتماد عليها بشكل أساسي في هذه الدراسة.

**-تنمية الموارد البشرية:** عبر عنه علي السلمي عل أنه العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة الى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات محددة والمتضمنة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته القادرة عل تطبيق القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات وفي هذه الحالة يمكن الوصول الى حد تمكين العاملين وتطويرهم (حاروش، 2016، ص256)

**-التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية:**

من خلال كونها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة، ويتم إنتقائها وإختيارها في ضوء ماتم إجراؤه من إختيارات مختلفة، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية نحوأقصى حد ممكن وسيتم قياسها إجرائيا بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد الدراسة العمال

بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال وذلك من خلال إجابتهم عن كل فقرة من فقرات أداة القياس (الإستبيان) والمعد من طرف الباحث.

-مديرية سونلغاز (أولاد جلال):

- سونلغاز: هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز **La Société Nationale de**

**l'Electricité et du Gaz** أنشئت في 1969/07/28 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر.

- مديرية توزيع الكهرباء والغاز أولاد جلال: المديرية الجهوية للتوزيع أولاد جلال هي تابعة

لمديرية التوزيع للوسط، إضافة إلى المديريات الجهوية: تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، وادي سوف، الاغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة، بسكرة وتم إعتماها كمديرية في 2022/01/02.

## 7-مناقشة الدراسات السابقة

أ/الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي :

\*الدراسات العربية :

1-أبوخضير:تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة،بالمملكة العربية

السعودية، 2002.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- تقديم تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة

العامة بالمملكة العربية السعودية.

- بناء الدراسة على نموذج ماركردت للمنظمة المتعلمة ذات الصلة بالتعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- تقديم تقييم شامل لإمكانات المعهد ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة.
- توافر نظام للتحويل الإستراتيجي وتوافر نظام جاهز للمعرفة وقابل للتطبيق.

2-السالم والحياي: أطروحة دكتوراه تحت عنوان مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، دراسة حالة في مستشفى أردني، 2007.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستويات تم تحديدها للتعلم التنظيمي وهي المستوى الفردي، ومستوى الفرق، ومستوى المنظمة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه المستويات ومدى التباين.
- حيث استخدمت هذه الدراسة مدخل المسح الإجتماعي بالعينة.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة معنوية بين أداء المستشفى ومستوى التعلم التنظيمي، ولم تتحقق على مستوى التعلم التنظيمي، ولم تتحقق على مستوى التعلم الفردي.

3- عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية: أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم مابعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، لإستكمال الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية 2015.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة درجة ممارسة المعلمين لأبعاد التعلم التنظيمي في مدارس التعلم مابعد الأساسي بمحافظة الداخلية.
- التعرف على درجة تطبيق المعلمين لمحور تنمية رأسمال البشري بمحافظة الداخلية.
- توضيح العلاقة بين ابعاد التعلم التنظيمي ومحاور تنمية رأس المال البشري لدى معلمي التعليم بمحافظة الداخلية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- درجة تطبيق المعلمين لمحور تنمية رأس المال البشري بالمحافظة حصل على تقدير كبير.
- درجة ممارسة المعلمين لأبعاد التعلم التنظيمي حصلت جميعا على تقدير كبير.
- وجود علاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وتنمية رأس المال البشري لدى معلمي التعليم بالمحافظة.

\*الدراسات المحلية المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

1-رضا نعيجة:التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه

علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل 2011-2012

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مستوى ونوع التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

- معرفة الصعوبات التي تواجه انتشار التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- يغلب في المؤسسة الجزائرية نمط التعلم الأحادي الحلقة ويغيب التعلم الثنائي.

وجود تعلم تنظيمي ضعيف بالمؤسسات المدروسة وهو لا يعدو أن يكون تعلم أحادي الحلقة.

- يواجه انتشار التعلم في المؤسسة الجزائرية عراقيل متعلقة بثقافة العامل والمنظمة.

2- محمد الباي: دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع - دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علوم التسيير. 2014-

2015.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- دراسة إمكانية التعلم من المشروع بوصفه نشاط غير متكرر مختلف من حيث الطبيعة عن

الأنشطة العادية في المؤسسة.

- التعرف على مدى توافر متطلبات التعلم التنظيمي بالمؤسسة في إطار تسيير المشاريع

بالمؤسسة.

- التعرف على جدوى التعلم التنظيمي في إطار تسيير المشاريع بالمؤسسة.



## وتوصلت إلى النتائج الآتية:

-المستوى الفردي للتعلم يتجه نحو توفر بصورة متوسطة وهذا ما قرأناه من خلال نتيجة متوسط الفقرة والمعبر عنها بأحيانا أي مستوى الثالث الأوسط.

- توجهات آراء المستخدمين ترجع إلى أن شروط التعلم داخل الفريق متوفرة إجمالاً بصفة متوسطة.

3-بالقاسم جوادي :التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينه من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص عمل وتنظيم، 2014-2015

وهدفت هذه الدراسة:

-التعرف على مستوى التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عمال مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الأغواط.

- الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده وتمكين العاملين، وتوضيح أهمية ذلك للمسؤولين ومنتخذي القرار وتمكين العاملين في المنظمة مكان الدراسة.

-تزويد القارئ المتخصص بمادة علمية تقيده في بعض جوانب الموضوع المدروس.

-من المؤمل أن تقيده نتائج الدراسة المسؤولين في السعي إلى بناء نموذج للتعلم التنظيمي.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة بين بعد إدارة المعرفة ومتغير التمكين مما يستنتج منه أن المنظمة لديها توجه نحو تبادل ونشر المعرفة وتقاسمها وتشجيع عاملها على التعلم وتطوير أنفسهم

- وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتمكين العاملين وهو دال على ما توفره المنظمة من نظم معلومات وقواعد بيانات وتكنولوجيا، وأن تزودهم بها عند الحاجة إليها وسهولة الوصول إليها.

- الممارسات والآليات التي تعتمدها المنظمة للارتقاء بالتعلم سواء فردياً أو جماعياً أو تنظيمياً وللتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة تسهم بشكل كبير في إحساس أفرادها بالسيطرة على أعمالهم والشعور بالحرية في أداء مهامهم.

4- بريطل فطيمة الزهرة: أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، دراسة حالة، مؤسسة سوناطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح مدى أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس مال الفكري
- التعرف على مدى إهتمام مؤسسة سوناطراك بأهمية رأس المال الفكري.
- التعرف على مدى توافر مكونات رأس المال الفكري.
- التعرف على مستوى ممارسات التعلم التنظيمي بمؤسسة سوناطراك.

- تحديد طبيعة العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري بمؤسسة سونطراك.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- جاءت كل العلاقات الإرتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية على كافة مستويات التعلم التنظيمي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستويات التعلم التنظيمي على مختلف مكونات رأس المال الفكري.

5- نصيرة بركنو: دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي، دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، جامعة مصطفى إسطمبولي - معسكر، 2016-2017.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى التدريب الإلكتروني وإسهاماته بمؤسسة إتصالات الجزائر ومدى نجاح تطبيقاته.

- التعرف على مستوى التعلم التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر.

- إبراز أهمية الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب الإلكتروني في تنمية معارف العاملين وتعزيز التعلم لديهم.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب الإلكتروني تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى الوظيفي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية.
- وتوصلت الدراسة إلى إثبات الفرضية الرئيسية: للتدريب الإلكتروني دور في تعزيز التعلم التنظيمي ولكن بدرجة ضعيفة جدا وكذا إثبات كل الفرضيات الفرعية.
- للمرونة دور في تعزيز التعلم التنظيمي.
- للاتصال دور في تعزيز التعلم التنظيمي.
- للمهارة دور في تعزيز التعلم التنظيمي.

6- جفال وردة: قياس التعلم التنظيمي في عينة من البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه عبوم، شعبة إدارة الأعمال، جامعة باجي مختار عنابة، 2016-2017

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- استخدام نوعين من التحليل العاملي لإختبار مدى تطابق الأبعاد السبع المقترحة في نموذج الدراسة مع آراء موظفي المديريات الجهوية التابعة لعينة من البنوك الجزائرية.
- تطوير أداة لقياس التعلم التنظيمي وإختبارها وسد العجز في الأدوات التي تتصدى لهذه الظاهرة
- توفير مقياس يمكن إستخدامه من طرف الباحث في مجال التعلم التنظيمي على المستوى المحلي.
- تحليل مفهوم التعلم إلى أبعاد من خلال إختبار الفرضية الرئيسية.

- استخدام الأداة المطورة لقياس التعلم التنظيمي في المديرية الجهوية لعينة من البنوك الجزائرية.

وتوصلت النتائج الآتية:

- أن التعلم التنظيمي هو بناء يتكون من خمسة أبعاد واضحة ومستمدة من الواقع الميداني، وهي تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القيادة المحفزة للتعلم، تعلم الفريق، الكفاءة الفردية للتعلم، وممارسات إدارة الموارد البشرية.

- أظهر بناء الأبعاد الخمس الذي تم تحديده، ثابتا، عاليا، وصادقا وجيدا من الناحية الإحصائية.

- كان مستوى التعلم التنظيمي وأبعاده المختلفة في المديرية متوسطا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات موظفي هذه المديرية فيما يتعلق بمستوى التعلم التنظيمي، تعزى للخصائص الديمغرافية.

7- فاسي فاطمة الزهراء: واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية، دراسة حالة لعينة من

جامعات الوسط، اطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير منظمات، جامعة أحمد

بوقرة - بومرداس، 2018-2019.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد مدى توافر التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية.
- تحديد مدى تبني الجامعات الجزائرية لركائز المنظمة المتعلمة.
- تحديد العلاقة والتأثير بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحصيل وجمع المعرفة على توافر ركائز المنظمة المتعلمة في عينة من جامعات الوسط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة وتقاسم المعرفة على توفر ركائز المنظمة المتعلمة في عينة من جامعات الوسط.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستوى توافر أبعاد التعلم التمظيمي على ركائز المنظمة المتعلمة.

8-مانع وآخرون: تنمية الموارد البشرية من منظور تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي لخلق

كفاءة محورية، المجلة الدولية للإسلامية الإنسانية المتقدمة، المجلد 9، العدد 3. 2019.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- تهدف هذه الدراسة إلى تأكيد إبراز دور التعلم التنظيمي كإستراتيجية في تطوير وتنمية كفاءات بشرية محورية. الموسومة ب "تنمية الموارد البشرية من منظور تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي لخلق كفاءة محورية".

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- التعلم التنظيمي يشكل الآلية الأهم لنشر فلسفة التعلم المستمر بالمؤسسات، والرفع من القدرات التعليمية لها ولمواردها البشرية، ما يساعدها في ضمان التطبيق السليم لمبادئه على خلق كفاءات محورية.

9-بوقناديل محمد وبن الدين نور الهدى: مساهمة التعلّم التنظيمي في تنمية قدرات المورد

البشري-دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت SCIBS، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز وتحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل (التعلّم التنظيمي) والمتغير

التابع (تنمية قدرات المورد البشري)،

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة إرتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لعملية التعلّم التنظيمي بأبعاده على تنمية قدرات المورد البشري.

\*الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتعلم التنظيمي :

1- (Kumar and Idris 2006): وجاءت هذه الدراسة التي حاول فيها الباحثان التعرف على

أبعاد التعلم التنظيمي في الأداء المعرفي لمنظمات التعليم الماليزية "حيث إعتمدت هذه الدراسة سبعة

أبعاد والمتعلقة ب التعلم المستمر والحوار، جماعة التعلم، والتفكير، مستوى النظام والرؤية المشتركة،

وكذا ربط المنظمة بالبيئة والقيادة الإستراتيجية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي

للتعلم التنظيمي على الأداء المعرفي أكثرها تأثيرا هو جماعة العمل وأيضا التفكير على مستوى النظام

والقيادة الإستراتيجية.

2- (Bryan 2009): حول البحث في مبادئ التعلم التنظيمي في الكنائس ،حيث تم الإعتماد

على مجموعة من المتغيرات كالقيادة ودرجة النمو والوظيفة ونظامها ،حيث أجريت هذه الدراسة بولاية

كنساس، وبينت أنه يوجد علاقة بين المتغيرات من خلال عامل واحد وهو النمو ولا توجد علاقة إرتباطية فيما يخص المتغيرات الأخرى في هذه الدراسة.

ب/الدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية:

\*الدراسات المحلية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية:

1-حسين يريقي : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008. وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية.
- التعرف على طبيعة القرارات المرتبطة بالإستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية.
- إيجاد مدخل علمي متكامل يحدد أهم المتغيرات التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تنمية الموارد البشرية هي الأساس لإستثمار مستقبلي.
- يسهم الإستثمار البشري في تنمية الموارد البشرية وفي تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع المتغيرات والتزامهم بذلك.

الإهتمام بالموارد البشرية وإعتبارها مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.



2-مساعدية عماد: دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة لبعض المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، 2013-2014.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز بعض إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية التعلم.
- إبراز أهمية تبني المؤسسات للمسؤولية الإجتماعية خاصة إتجاه المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية.
- التعرف على واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ودورها في تحقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.

وتوصلت إلى النتائج الآتية إلى:

- توجد علاقة إرتباط دالة ومتوسطة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والبعد الإجتماعي للمسؤولية الجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.
- لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية دور في تحقيق البعد الإقتصادي والبعد البيئي للمسؤولية الإجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.
- وجود دور لتنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

3- حسين بركاتي: إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي للتنافسية لمنظمات الأعمال في ظل الإقتصاد المعرفي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسيير تخصص إدارة أعمال، 2014-2015.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- تبين الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق التنافسية لمنظمات الاعمال.
- التعرف إلى حتمية تحول المنظمات إلى المنظمات المتعلمة ومن ثم تحقيق التنافسية في ظل إقتصاد المعرفي إضافة إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية كأحد المجالات الحيوية في إدارة الاعمال والمبادرة إلى التعمق في موضوع تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية.
- معالجة الجوانب النظرية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وتبيين كيفية مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.
- وتوصلت إلى النتائج الآتية:
- وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة وأيضاً تتميز بتنافسية مقبولة وقد أثبت أن هناك دور لإدارة المعرفة في تعزيز التنافسية.
- أن في المؤسسات الإقتصادية تتوافر عملية تطبيق إدارة المعرفة بدرجة قوية وبدلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تتوافر على تطبيق المعرفة بدرجة مرتفع.
- أن في المؤسسات الإقتصادية تتوافر عملية إكتساب إدارة المعرفة بدرجة قوية ودلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تتوفر على اكتساب المعرفة.

- هناك دور لتنمية الموارد البشرية في تعزيز التنافسية في المؤسسات محل الدراسة مع وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك تنمية الموارد البشرية بدرجة مرتفعة وأيضا تتميز بتنافسية مقبولة وقد أثبت أن هناك دور لتنمية الموارد البشرية في تعزيز التنافسية.

4- مانع سبرينة: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة على عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015

وهدفت هذه الدراسة إلى :

- محاولة الفصل بين إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي لخصها اغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجيات التدريبية، حيث ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية إلى أربع مصطلحات هي التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، والإبداع.

- الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والإستراتيجيات المعتمدة فيها، وتحديد مستويات أداء هيئتها التدريسية والإدارية ونوعية الأثر والعلاقة بينهما.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة إرتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ( التدريب، التعلم التنظيمي والتطوير التنظيمي)

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة).

5-ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة الأبعاد السوسيو-تقنية بمديرية الأمن ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- فهم الأبعاد السوسيو-تقنية في عملية تنمية الموارد البشرية وذلك باستخدام التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة.
- إبراز مدى إرتباط الأبعاد التقنية بالممارسة الفعلية من خلال تحليل الإنعكاسات السوسولوجية على عملية الرقمنة المتبعة في تنمية الموارد البشرية.

وتوصلت النتائج الأتية:

- أن درجة تطبيق وإستخدام أدوات الإتصال والتواصل والنسخ الإلكتروني بدرجة كبيرة.
- أنظمة التشغيل التي يتم بواسطتها تشغيل الحاسب تشغيل الحاسب والإتصال الشبكي والنهايات الطرفية بدرجة مقبولة.
- درجة تطبيق وإستخدام عناصر التكنولوجيا الرقمية من متوسطة إلى ضعيفة.

6-قلال رشيد: الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة بوخاري المدينة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ضمن مدرسة الدكتوراه، علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر -2، 2015-2016.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية.

- معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الإنتاجية.
- فهم أحد نماذج المؤسسة الجزائرية، وفهم لواقع الثقافة التنظيمية فيها.

### وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة بين الإتصال ومساهمته في توجيه وتنظيم سلوك العاملين داخل المؤسسة.
- وجود علاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية ومستوى فعالية الأداء الوظيفي في العمل. هناك علاقة إيجابية بين التكوين والقيم التنظيمية ومساهمته في ترسيخها بالمؤسسة
- يوجد دور للثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية.

7- يحياوي خديجة: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، 2016-2017.

### وهدفت هذه الدراسة إلى:

- جاءت هذه الدراسة كمحاولة للمساهمة في البحث حول تأخر قطاع السياحة في الجزائر وهل يكمن السبب فعلا في عدم كفاءة الموارد البشرية في هذا القطاع أم توجد أسباب أخرى ومدى مساهمة العنصر البشري سواء الموظفين داخل المنظمات السياحية أو أفراد المجتمع في ضعف أداء قطاع السياحة في الجزائر.

### وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- بالنسبة للإستبيان الموجه لإدارة المنظمة والذي هدف الى معرفة مدى اهتمامها بتنمية مواردها البشرية فقد تجاهلته أغلب الإدارات ومنها من كان صريحا في رفض الإجابة ورغم ذلك أظهر النقاش مع الكثير من المسؤولين في هذه المنظمات وإجابات الآخرين مدى

اهتمامهم بهذه التنمية لأن أغلبها تنتمي إلى القطاع العام فهي تمتلك القرارات خاصة الإستراتيجية منها.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعليم والمعارف.

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والمعارف حيث أكدت النتائج من خلال ما أعطته معادلة خط الإنحدار أن التعليم والتدريب يساهمان بـ12% من الحالات في تفسير المعارف وبالتالي يمكن الإستنتاج بأن تنمية الموارد البشرية بشقيها تؤثر على مستوى معارف الأفراد.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعليم والسلوك وأشارت معادلة الإنحدار أن التعليم يساهم في 3.9% من الحالات في تفسير السلوك.

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التعليم ومهارات الموارد البشرية.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب والمهارة.

- أن التعليم يساهم في 6.2% من التغيرات الحاصلة في المهارات.

- كما أشارت النتائج الى ان تنمية الموارد البشرية بشقيها التعليم والتدريب تؤثر بـ 8.2% من الحالات في مستوى الخدمات المقدمة متمثلة في مهارات , معارف وسلوك.

8-نجوى ملكاوي: تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية

الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت، عين الكبيرة ولاية سطيف أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه علوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف -2، 2017-

.2018

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية وفق مدخل الجودة الشاملة في مؤسسة إسمنت عين الكبيرة -سطيف.
- معرفة مد خضوع عملية التدريب لمبدأ التحسين المستمر بالمؤسسة محل الدراسة .
- مدى مساهمة نمط الإتصال السائد في تعزيز أليات الجودة الشاملة بهذه المؤسسة.
- معرفة مدى تقيد عمليات التحفيز المادي والمعنوي بمبادئ الجودة الشاملة بالمؤسسة.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- يساهم نمط الإتصال السائد في تعزيز أليات الجودة الشاملة.
  - تخضع تنمية الموارد البشرية لأليات مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 9-سليمة بوتاعة: دور جودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات إنتاج الكهرباء على مستوى الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة الجزائر، 2018-2019.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن واقع حياة العمل بالمؤسسات محل الدراسة.
- التعرف على درجة الإهتمام الذي توليه المؤسسات محل الدراسة لتنمية الموارد البشرية.
- بناء نموذج خاص بالدراسة لمعرفة علاقة مكونات جودة حياة العمل بتنمية الموارد البشرية.
- معرفة إذا كان هناك إختلاف بين المؤسسات محل الدراسة في الإهتمام بتنمية الموارد البشرية.

- الوقوف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل من جودة الحياة الطبيعية، جودة العوامل المادية، وجودة العوامل الإجتماعية على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للتمكين التنظيمي على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

وجود دور لجودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة

10-مريم فاطمي: المعوقات التنظيمية لتطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة 01 الحاج لحضر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (LMD) في علم النفس العمل والتنظيم 2021-2022.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن مستوى المعوقات التنظيمية في جامعة باتنة 01 ومستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية.

-التعرف على مدى تأثير المعوقات التنظيمية على تطبيق هذه الأساليب

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- مستوى المعوقات التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة متوسط في جامعة باتنة 01.
- تؤثر المعوقات التنظيمية على تنمية الموارد البشرية في جامعة باتنة 01.



11-محمد قريقة :إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د، علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،2021-2022.

وهدفت هذه الدراسة إلى :

- الكشف عن بعض الإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تحقق تطوير الاداء وتزيد من كفاءة الأفراد بالمؤسسة .
- التعرف على مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية بمسعد.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية بمسعد.
- التعرف على إمكانية مهمة إستراتيجية التكوين المتواصل في الرفع من مستوى أداء موظفيها.
- الكشف عن إمكانية تأثير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المعتمدة في تطوير أداء موظفيها.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل المعتمدة في الرفع في مستوى أداء الموظفين في المؤسسة.
- إستراتيجية التقييم المعتمدة تساهم إيجابيا في تطوير أداء الموظفين في المؤسسة.
- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء بمستوى متوسط.

\*الدراسات الأجنبية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية:

## 1- "Andris Sarnovics.2010": Human Resource Development in PublicAdministration:acose oflativia.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل سلبيات إدارة الموارد البشرية والتي تؤدي إلى عدم السماح للقطاع العام في لاتفيا بتحقيق أهدافه، الإستراتيجية وكذلك للتأكد من أنا موظفي الخدمة العامة والعاملين في مؤسسات الإدارة العامة في "لاتفيا" يشعرون بالمهمة وأهداف مؤسستهم، وخلصت هذه الدراسة إلى وجود مبادئ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام بين النتائج، ولكي يكون الإستثمار في الموارد البشرية في هذه المؤسسة أكثر أهمية يجب تقييم إحتياجات التعلم وفقا لتقييم خصوصيات العاملين، كالخبرة، الموقف والنتائج وتقييم الأداء الوظيفي.

## 2- Psspita Mayangsari:Strategy For Human Resources Developm Improve Improve Improve Employee Performance,Case IPB,Indoncia,Stady OF IPB "pircada",Personnel Alih Daya Carporate ,2019.

وتهدف هذه الدراسة إلى صياغة إفتراضات في تنمية الموارد البشرية القادرة إستراتيجيا على تحسين أداء الموظفين والعمل على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والبحث في تراجع أداء قسم الموارد البشرية في تطوير إنتاجية الموظفين في "بيرسادا" والعمل على تحليل العوامل المؤثرة عل أداء الموظفين بالإعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية، هذا وإستنتجت هذه الدراسة في "بيرسادا" أن سبب إنخفاض الاداء يكمن في أن تقييم الأداء لا يتم بشكل صحيح، كما لا يوجد برنامج التدريب والتطور ولا يوجد برنامج للمكافئة أو العقاب، إضافة إلى خضوع الكفاءات في قسم الموارد البشرية الذي تمت مراجعته إلى تقييم سيء وتشير هذه الدراسة أيضا إلى أن قسم الموارد البشرية في "بيرسادا" غير قادر

على العمل بما يتماشى مع توقعات الإدارات الأخرى، وقد جاء تحديد الافتراضات الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، عبر نتائج التحليل ب7 إفتراضات إستراتيجية فقط موجودة في الربع الأكثر أهمية وهذا يبين أن الشركة تحتاج إلى التغيرات الصحيحة لتحسين كفاءة وأداء قسم الموارد البشرية في "بيرسادة" ووضع إستراتيجيات بديلة وهي التقييم وتناوب الموظفين ودليل الكفاء.

## 7-2- مناقشة الدراسات السابقة:

بعد عرضنا لمجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة والتي بلغ عددها ( 27 ) دراسة جاءت كالتالي ( 03 ) دراسة عربية، ( 20 ) دراسة محلية، و ( 04 ) دراسة أجنبية ؛ حيث تم عرضها بتسلسل زمني من أقدم دراسة إلى أحدثها من عام ( 2002 ) إلى عام (2021)، وقد تميزت هاته الدراسات بالتنوع من جانب الأهداف المراد الوصول إليها، والبيئة التي طبقت فيها الدراسة، إضافة إلى تعدد المقاييس التي اعتمدت عليها هذه الدراسات ومختلف الأبعاد المتناولة كذلك والتي كانت أغلبها في مؤسسات اقتصادية وكذا مؤسسات تعليمية، وصحية، وخدمية وغيرها، ومنه جاءت محاولة الباحث هنا في اختيار الدراسات التي تتوافق مع الدراسة من حيث النوع، وكذلك العلاقة بالدراسة المتناولة ؛ حيث جاء عدد الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي (14) دراسة، فيما بلغ عدد الدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية (13) دراسة، وذلك كان بغرض استكشاف الباحث لكل مُتغير حسب سياق زمني مُتصل و تدرج في التراكم المعرفي، بُغية فحص كل مُتغير والأدوات التي يمكن قياسه بها، والأبعاد المتناولة، و مختلف العلاقات بالمتغيرات الأخرى التي ستُحدّد من طرف الباحث للإنتلاق بهاته الدراسة بسهولة و اتخاذ طريق صحيح يصل بنا إلى تحقيق النتائج المرجوة، بالنظر إلى ما انتهت إليه الدراسات السابقة المُتناولة وما توصلت إليه من نتائج و مقارنتها بنتائج الدراسة التي نخوض فيها.

حيث جاءت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مُتغيّر التعلّم التنظيمي مُحاولَةً التّطرق إلى مستوى حدوثه، وكذا الأثر و العلاقات بمُتغيّرات أخرى مثل: ( تنمية رأس المال البشري، التمكين، رأس المال الفكري، الأداء، التدريب الإلكتروني، ركائز المنظمة، المنظمة المتعلقة. ) ؛ توصلت في مجملها إلى وجود علاقة لمُتغيّر التعلّم التنظيمي و المُتغيّرات التي تناولتها هذه الدراسات واختلفت من حيث حدّتها وقوتها، وكذا دراسة دور التعلّم التنظيمي من حيث أثره في هذه المتغيّرات المختلفة ؛ حيث توصلت دراسة (عائشة بنت سالم الرقيشية 2015)، إلى وجود مستوى مرتفع لأبعاد التعلّم التنظيمي ووجود علاقة قوية للتعلّم ورأس المال البشري وجاءت دراسة (بلقاسم جوادي 2014) لتسير في نفس الإتجاه حيث توصلت إلى مستوى جيد لأبعاد التعلّم التنظيمي وكذا علاقته بتمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ودراسة (فاطمة الزهراء 2018) والتي أفرزت عن وجود أثر لأبعاد التعلّم التنظيمي في متغير ركائز المنظمة وبمستوى جيد من التعلّم، إضافة إلى ما ذهبت إليه دراسة (kumar and Idir, 2006) والتي بحثت في أبعاد التعلّم التنظيمي والمتعلقة ب التعلّم المستمر والحوار، جماعة التعلّم، والتفكير، مستوى النظام والرؤية المشتركة، وكذا ربط المنظمة بالبيئة والقيادة القيادة الإستراتيجية وتأثيرها على الأداء المعرفي، حيث توصلت إلى وجود تأثير إيجابي وهذا ماتوصلت إليه أيضا دراسة (بريطل فطيمة 2015) وتحقق العلاقة الإرتباطية مع أبعاد الرأسمال الفكري، وماتوصلت إليه دراسة (سالم والحياي 2007) حول مستويات التعلّم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة لتتحقق العلاقة وبوجود علاقة على المستوى الفردي والفرقي ومستوى المنظمة، ووجود علاقة طردية موجبة وتوصلت دراسة (بوقناديل 2002) إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لعملية التعلّم التنظيمي بأبعاده على تنمية قدرات المورد البشري وهذا أيضا ماتوصلت إليه دراسة (نصيرة بركنو) حول مكانة التدريب في التعلّم التنظيمي وتناوله كمتغير تابع في الدراسة حيث تحققت مستويات التعلّم التنظيمي ووجود دور للتدريب الإلكتروني على التعلّم التنظيمي وجاءت

دراسات أخرى لتبيين وجود مستويات بين المتوسطة والمنخفضة وعدم تحقق العلاقات حول متغير التعلم التنظيمي ومدى التأثير أيضا، حيث أفرزت دراسة ( جفال وردة 2016) بموضوع حول قياس التعلم التنظيمي وجود مستوى متوسط لأبعاد التعلم التنظيمي، وأظهرت دراسة ( محمد الباي 2015 ) أن مستوى التعلم الفردي جاء متوسط ومستوى التعلم الكلي أيضا جاء متوسطا في حين جاءت دراسة (رضا نعيجة 2011) لتبين أن نتائجه المتعلقة بمستوى التعلم التنظيمي جاء ضعيف وخاصة في تعلم أحادي الحلقة، في حين جاءت دراسة (Bryan 2009) والتي لم تحقق العلاقة في جميع المحاور المتعلقة بالتعلم التنظيمي إلا في محور واحد هو النمو.

أما فيما يخص مُتغيّر تنمية الموارد البشرية، فقد جاءت أغلبها لتبين أنّ الدراسات المتعلقة بهذا المتغيّر جاءت بنسبة جيّدة، فتوصّلت دراسة ( قلال رشيد 2015 ) وجود علاقة بين مختلف أبعاد تنمية الموارد البشرية وكذا دور الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية، وكذا دراسة (حسين يرقى 2007 ) ،بتحقق جميع مستويات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بدرجة مرتفع ومن حيث الدور والتأثير مع المتغيرات الأخرى، فأشارت دراسة ( مساعدية عماد 2013 ) أنّ هناك دور لتنمية الموارد البشرية في المسؤولية الاجتماعية المتغير الثاني، وأبانت دراسة ( مانع سبرينة 2014 ) على وجود دور وعلاقة إرتباطية لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي) في الأداء و توصّلت دراسة (حسين بركاتي 2014 ) إلى تحقق الدور بدلالة إحصائية مرتفعة حول متغير تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

هذا وانتهجت العديد من الدراسات السابقة المتأولة من طرف الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمسحي ( المسوح الإجتماعية )، فيما انتهج البعض الآخر العديد من الطّرق في المناهج المختلفة كمسح مُجتمع الدراسة والمسح بالعينة، واعتمدت بدورها أغلب الدراسات على أداة الإستبيان و كذا

المقابلة والملاحظة لتدعيم البحوث واثرائها دون اعتمادها عليها بصورة مباشرة كالإستبيان في دراسة (حسين بركاتي 2014 )، ( مانع سبرينة2014 )، ( بلقاسم جوادي2014 )، ( قلال رشيد 2015 ) وغيرها فيما يخص الدراسات الوصفية التي تعتمد على حساب العلاقات وكذا الدور و الكم.

وقد تعددت الأبعاد المتناولة في المتغيرات الخاصة بالدراسات السابقة التي تم التطرق إليها والمتعلقة بمتغيري دراسة التعلم التنظيمي، ومتغير تنمية الموارد البشرية، وذلك حسب كل اتجاه يرغب الباحث في التطرق إليه و قياسه ؛ حيث اعتمدت على أدوات تم تصميمها من طرف الباحثين والمختصين في المجال المتعلق بالدراسة، و مقاييس مختلفة كالمقياس الذي وضعتة الجمعية الأمريكية للبحث والتطوير (ASTD) وكذا مقياس " ماركاردت " ( Marqaardt )، كدراسة (أبو خضير2002) مقياس "ماركوا رديت" وغيرها من المقاييس التي تُتيح نوع و خصائص كل دراسة .

حيثُ فُمنّا ومن خلال هذه الدراسة بالإعتماد على المقياس الذي وضعتة الجمعية الأمريكية للبحث والتطوير (ASTD)، وتمّ تعديله من طرف الباحث وفق خصائص مُجتمع البحث وعينة البحث حتى يتلائم مع أعراض هذه الدراسة، حيث بينت نتائج الدراسات السابقة على اختلافها وجود دور للتعلم التنظيمي على جميع المتغيرات وبمستويات جاءت أغلبها بين المنخفض والمتوسط ؛ حيث كان مستوى التعلم التنظيمي في دراسة ( جفال وردة 2016 ) مُنخفض وفي دراسة (رضا نعيبة 2011)، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة المتناولة من خلال أحد المتغيرات و المستوى الذي حقّقه وعلاقته بالمتغيرات الأخرى وكذا دوره وتأثيره، وتتشابه أيضا هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة المتناولة في الأداة التي اعتمدها الباحث و الأبعاد التي تطرّق إليها في متغيري البحث ؛ فمثلا أبعاد مُتغير التعلم التنظيمي تتشابه فيها مع دراسة " بلقاسم جوادي " (2014) بتناول الأبعاد ( ديناميكية التعلم، إدارة المعرفة، التكنولوجيا المعلوماتية تحول المنظمة ) والإعتماد على نفس

المقياس المطبق في هذه الدراسة كما تطرقت أيضًا مجموعة من الدراسات إلى تنمية الموارد البشرية و تشابهت مع الدراسة الحالية في الأبعاد المتناولة كدراسة ( مانع سبرينة 2014) وذلك في محور واحد هو التطوير التنظيمي، وكذا دراسة (يحياوي خديجة 2016) بتناول محور تنمية المعارف هذا وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الأهداف ؛ حيثُ بحثت في دور التعلّم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، والذي لم تتطرق إليه الدراسات السابقة المتناولة ولم نستطع التّحصّل على دراسات تُبيّن دور التعلّم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، باستثناء دراسة ( بوقناديل 2022 ) والتي تشابهت مع هذه الدراسة إلى حدّ كبير بتناولها لدور التعلّم التنظيمي في تنمية تنمية قدرات المورد البشري، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في ما تطرقت إليه في الجانب النظري، خاصة بالنسبة للدراسات القديمة نسبيًا في تناولها لبعض الجوانب الحديثة المتعلّقة بمُتغيري الدراسة.

#### -مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الإطار العام للدراسة: تم الإستفادة من الدراسات السابقة في هذا المجال في تحديد إشكالية الدراسة، ووضع الفرضيات وفي تحديد أهداف الدراسة وذلك من خلال الإطلاع على الصياغة التي إتبعها هاته الدراسة في الأهداف ومنهجيتها، إضافة إلى الإستفادة من تحديد المفاهيم والتعريفات الإجرائية في الدراسة الحالية.

فيما يخص الإطار النظري للدراسة: وتم الإستفادة منها في الأدبيات المتعلقة بهذه الدراسة والتأطير النظري لها وبالوصول على المعلومات المتعلقة بالأدبيات السابقة لهذه الدراسة خاصة في الدراسات المحلية والعربية وبالضبط إختيار المراجع الأنسب ومنهجية البحث المتعلقة بهذا الجانب.

من خلال الجانب المنهجي للدراسة: تم الإستفادة من الدراسات السابقة في الإطلاع على مختلف الأساليب الإحصائية المستعملة وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لهذه الدراسة وبالضبط تحديد

الأداة وتصميمها إضافة إلى تحديد الأسلوب المتبع من طرف الباحث والذي يحقق أهداف الدراسة الحالية.

وفي جانب مناقشة نتائج الدراسة: وإنطلاقاً من مراجعة الدراسات السابقة إستطاع الباحث التعرف طرق تم إستخدامها في عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة، إضافة إلى الإعتماد على نتائجها في مناقشة النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة.



# الجانب النظري

## الفصل الثاني التعلم التنظيمي

### تمهيد

- 1- إطار مفاهيمي خاص بالتعلم التنظيمي .
- 2- أهمية التعلم التنظيمي .
- 3- خصائص التعلم التنظيمي .
- 4- نظريات التعلم التنظيمي .
- 5- مستويات التعلم التنظيمي.
- 6- التعلم التنظيمي والمفاهيم المعاصرة في علم النفس العمل والتنظيم .
- 7- مراحل التعلم التنظيمي .
- 8- أنماط التعلم التنظيمي .
- 9- نماذج التعلم التنظيمي .
- 10- العوامل الداعمة والمعيقة للتعلم التنظيمي .
- 11- ماهية المنظمة المتعلمة .
- 12- نماذج المنظمة المتعلمة .
- 13- مستلزمات تحول المنظمة إلى منظمة التعلم .
- 14- التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة .

ملخص الفصل.

## تمهيد :

يعد التعلم التنظيمي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير منتجاتها وإضافة تحسينات على جميع مستوياتها بالتعلم من الأخطاء السابقة حيث يوفر لها خاصية التميز بين باقي المؤسسات، ولضمان التغيير والتطوير الدائم أصبح لزاما عليها تحسين قدرتها والعمل على ضمان مرتكزاتها وأبرزها العنصر البشري الفعال والمتعلم، ولذلك إتجهت جل المؤسسات نحو أسلوب التعلم التنظيمي وتبنيه لمواجهة حالات عدم التأكد الدائمة التي تعيشها، وكذا تطوير مواردها البشرية عن طريق تعليمهم وتشجيعهم على التعلم، وتمكينهم على مستوى الأفراد والفرق إضافة إلى تحسين مختلف الأنشطة والعمليات وإرساء لفكرة التحسين المستمر في المؤسسة والتي يدعمها التعلم التنظيمي.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى التعلم التنظيمي بمختلف عناصره

## 1-إطار مفاهيمي خاص بالتعلم التنظيمي

قبل التطرق الى مفهوم التعلم التنظيمي وجب التطرق الى عملية التعلم في حد ذاتها والتي وردت في القرآن الكريم في أكثر من موضع ومنها قوله تعالى : ( إقرأ باسم ربك الذي خلق الإنسان من علق إقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم ) " العلق الآية(01-05) وقوله تعالى في سورة طه ( وقل ربي زدني علما ) الآية (114)، (قالو سبحانك لاعلم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم ) سورة البقرة الآية (32)، وقوله في سورة العلق (علم الإنسان ما لم يعلم ) ومن الأحاديث الشريفة التي بينت أهمية التعلم قوله صلى الله عليه وسلم "أطلبو العلم من المهد إلى اللحد" وقوله "من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة "

## 1-1 مفهوم التعلّم:

عبّر عن التعلّم من خلال كونه العلم الذي يبحث في إكتشاف القوانين التي تحكم ظاهرة تغيير في سلوك الأفراد وكونه عملية مقصودة تتميز من القوانين التي يكشف عنها علم التعلّم، وهو أيضا من المفاهيم الأساسية في مجال علم النفس وليس من السهل وضع تعريف محدّد له، كوننا لا نستطيع أن نلاحظ عملية التعلّم ذاتها بشكل مباشر، ولا يمكن دراستها بشكل منعزل وعليه فقد تعدّدت التعريفات لمفهوم التعلّم من طرف الباحثين وجاءت بأشكال مختلفة فيرى: دود وورث: "إنّ التعلّم هو نشاط يقوم به الفرد ويؤثر في نشاطه المقبل" (هاني، 2015، ص ص 171-172).

وللتعلّم دور كبير في تعديل وتغيير النظام السلوكي وما يميّز هذه التّعديلات والتغييرات التي تحدث من جانب مكوّنات عملية التعلّم من الملاحظات والعمليات الإدراكية التي يواجهها الفرد من خلال حياته، وعليه فقد ذهب (Quik and Nelson, 2009) إلى أنّه : "تعديل في السلوك لمواجهة متطلّبات البيئة".

كما تمس عملية التعلّم بعدين هامين يتمثلان في السلوك الظاهري والثاني في السلوك الضمني، فالتغيّرات المصاحبة للسلوك تتم من خلال المراحل التي يمر بها الفرد بعد ولادته، كالأسرة والأصدقاء، والتنشئة الإجتماعية، وهذه الظروف غير رسمية، وتسهم بأحداث وتقاليد تفرضها البيئة التي ينتمي إليها الفرد والتي هو موجود بها، إضافة إلى البعد الرسمي وبدوره يحدث تغيير وتأثير في أنماط السلوك لدى الفرد يتجسّد في الجوانب الرسمية التي مرّ بها والمحطّات في حياته اليومية كالمدرسة والجامعة وكذلك منظّمات الأعمال، وعليه فإنّ التغيّرات الناتجة عن عملية التعلّم ليست الوحيدة بل هناك تغييرات وجوانب أخرى تمس سلوك الفرد تكون نتيجة للنمو والتطور الغريزي، وتوفّر جميع هاته الأبعاد والمكوّنات يساهم بدوره في تكوين وتشكيل عملية التعلّم لدى الفرد، وأيضا تقف على قدر من

الأهميّة في تشكيلها على مدى إستعداد الفرد ورغبته في التعلّم وعلى توقّر خبرات وتجارب وقدرات وطاقه لديه وما تمثله البيئه لديه ( مساعدة، 2016، ص160).

وتتضمّن عملية التعلّم سلسلة أو مجموعة من العمليات العقلية، فهو ليس عملية بسيطة ويقنضي الإحساس والإدراك للخبرات والمؤثرات المختلفة التي تواجه الفرد في البيئه وأيضاً الرّبط بين ما يدركه من خبراته القديمة التي يحتفظ بها في ذهنه والإحتفاظ بالخبرات الجديدة لوعياها والتي تكون مستعدّة للظهور في الوقت المناسب لتعيينه الشّخص على إتخاذ التصرّف في المواقف الجديدة التي يتعرّض لها كما يمكنه من إستدعاء الخبرات في الوقت المناسب وقد تعدّدت التعريفات للتعلّم منها علي السّلمي والذي عرفه بأنّه: "التغيّر في الميل للإستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة"، حيث أنّ الفرد يتصرّف بأشكال مختلفة من السلوك الذي كان يقوم به من قبل نتيجة تأثير الخبرة وإكتسابه مزيداً من المعرفة والخبرة بمرور الزمن.

ويعرّف بأنّه تراكم التّغييرات التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة الخبرة السابقة وعملية التكرار وليس كونه إنعكاساً للحالة الوراثة.

كما يذهب (Gordon) إلى أنّ التعلّم: "عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف

والقدرات والإتجاهات الجديدة" (الديري، 2011، ص 131)

إنّ فالملاحظ لعملية التعلّم ممّا سبق أنّ التغيّر في السلوك يحدث نتيجة تجارب ومواقف مختلفة تسهم بدوره في ردود الأفعال المختلفة وتصرف الفرد يكون نتيجتها في نشاطه ومواقفه وتتطور هذه السلوكات نتيجة إكتسابه خبرة ومعرفة جديدة ومع مرور الوقت تختلف هاته السلوكات.

## 1-2- شروط التعلّم:

لحصولنا على عملية تعلّم مناسبة وفعّالة من الضّروري أن تتوافر في عملية التعلّم مجموعة من الشروط ومنها:

- توفّر الرّغبة لدى الفرد في تغيير سلوكه، فكّما زادت رغبة الفرد في تغيير سلوكه كانت عملية التعلّم أفضل وأكثر سرعة.
- صحّة الجهاز العصبي لدى الفرد فقد أثبتت الدّراسات أنّ صحّة المكوّنات الجسمانيّة تفوق قدرة الإنسان على التعلّم ترجع إلى التفوّق في جهازه العصبي.
- شعور الفرد بالأمن والإستقرار النفسي هو شرط أساسي لحدوث عملية التعلّم.
- القدرات الفرديّة خاصّة مستوى الذّكاء يؤثّر بشكل كبير على عملية التعلّم فكّما زاد مستوى الذّكاء زادت القدرة على التعلّم وإدراك الفرد للمزايا التي يتضمّنّها تغيير سلوكه وفوائد عملية التّغيير عكس ما تنطوي عليه التّجربة والخبرة السّابقة على نمط سلوكه الحالي.
- وجود هدف وراء عملية التعلّم الذي يسعى إليه الفرد لكل تعلّم من خلاله يغيّر سلوكه (الديري، 2011، ص133).

إضافة إلى أنّه كلّما زادت درجة التّشابه بين الأشياء موضوع التعلّم أصبحت عملية التعلّم أسهل وما تمثّله دلالة الأشياء موضوع التعلّم، إذ كلّما كانت دلالة الأشياء موضوع التعلّم واضحة ومفهومة سهّلت عملية التعلّم وأصبحت أكثر سرعة (أبو النّصر، 2008، ص142).

كما تمثّل الجماعة دورا بارزا في زيادة قدرة الفرد في التعلّم، من خلال تعلّم أفكار ومفاهيم جديدة قد تكون إيجابيّة أو سلبية، فتعرّف الفرد على نتائج عمله يساعده ويحفّزه على الإسراع في عملية

التعلم، فالفرد يستطيع استخدام ما توافر لديه من معارف وخبرات في بيئة معينة في مجتمعات وبيئات أخرى (نفريجات وآخرون، 2009، ص ص 206-207).

حيث يعتبر معظم أشكال السلوكيات التي يمارسها الفرد هو نتيجة لما تعلمه لذا وجب مراعاة هاته الشروط والمبادئ فكّما توافرت وصلنا إلى النتائج المرغوبة وزادت بدورها فرص التعلم الجديد

### 1-3 مفهوم التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي هو أحد المصطلحات الإدارية المعاصرة بالرغم من أنّه مفهوم متعارف عليه منذ الخمسينات من القرن العشرين إلا أنّه لم يأخذ مكانته المطلوبة في الأبحاث والدراسات إلا في التسعينات من القرن ذاته، وقد نشأ مصطلح التعلم التنظيمي في كنف أحد الحقول المهمة وهو التطوير التنظيمي والذي بعد أحد الركائز الأساسية المتوجّهة نحو التغيير في المنظّمات وبعثها من جديد نحو النمو وفي القدرة على التأثير على الأفراد (همشري، 2013، ص 385).

ويعد مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم المثيرة للجدل على مجال واسع في أوساط الباحثين والمنظرين في جميع المجالات المتعلقة بالإدارة ومن خلال المنطلقات والمداخل النفسية والاجتماعية وحتى المعرفية منها، حيث إتجه المنظرون في علم النفس في تركيزهم على مفهوم التعلم من خلال تناوله على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة ككل إتجه علماء الإدارة والمنظمة في تركيزهم على التعلم ومن خلال هذا التداخل يمكن إصطلاح التعلم التنظيمي على أساس التطور الزمني الذي شهده عبر فترات زمنية مختلفة، (الياسري، 2016، ص 20).

وعوامل مهمة أدت إلى زيادة إهتمام المنظّمات به من بينها:

- التحول إلى الأهمية البالغة لرأس المال الفكري عكس ما كان سابقا من إعتداد على رأس المال المادي بأهمية نسبية.
- الدور المتزايد للمعرفة كونها المصدر الأساس للميزة التنافسية.
- تجاوز الانموذج التقليدي والدور التقليدي للإدارة ودعم المديرين والعاملين كونه يقوم على تلقّي الأوامر ونظم الرقابة المباشرة على أداؤهم وعدم الشعور بالراحة.
- حدة وقوة المنافسة العالمية في بيئة الأعمال.
- حاجات العملاء المتزايدة والتي تتسم بالتغير المستمر وتليبتها وهذا ما تمليه ضرورة التعرف على مشروعات الأعمال المختلفة، كما يعتبر حسب الباحثين والمنظرين في هذا المجال أساس لبناء المنظمات المتعلمة وضرورة توسيع دائرة المعرفة وتنويع الفرص وتكوين إستراتيجية تعلم في الحاضر والمستقبل للمنظمات الحديثة (همشري، 2013، ص388).

وعلى هذا الأساس سنوضح حسب مختلف آراء الباحثين في مفهوم التعلم التنظيمي :

حيث عرّف (Dif.2001) التعلم التنظيمي من خلال أنّه عملية تصحيح الأخطاء وحل المشكلات، وكذلك عن طريق تغيير السياسات ومختلف السياقات المعيارية، وذهب (Nath,2002) من خلال تركيزه على العمليات المنظمة التي تستهدف إضافات للقيمة المعرفية المكتسبة والعمليات المختلفة وتبادل المعلومات في أنحاء المنظمة، وقد ذهب (Briltom,2002) إلى قدرة المنظمة وأعضائها على ترجمة المعلومات إلى معرفة الدور الذي تلعبه في تحويلها إلى معرفة وإلى حكمة تمّ تحويل هذه الحكمة من الضمنية إلى الظاهرية والتي يحصل عليها العاملون ويستقبلونها عن طريق التعلم، كما ذهب إلى أكثر من الحصول على المعرفة إلى محاولة إستخدام الأفكار المستمرة من عملية التعلم على المستوى المنظمي، أي الإرتباط بكيفية حدوث التعلم منظميا، كما أكد كل من (Omally & onghve,2004) أنّه متعلق بالتفاعل الاجتماعي بين العاملين في المنظمة يكون



مدروس ويتم من خلاله ترجمة المعارف والمهارات في المنظمة، يقوم على البشريّة في بيئة العمل نحو الآخرين وذلك لغرض التحسين المستمر للأداء على المستوى الفردي والجماعي، وهناك من ذهب إلى أنّ التعلّم التنظيمي عمليّة لتحسين مختلف الأنشطة عن طريق الفهم والمعرفة على غرار (Matsuo,2005)، أمّا كل من (Wheelen & Hihger,2006) فقد عزّاه على أنّه من نظريّات التكيّف التنظيمي حيث تقوم المنظمة بشكل دفاعي على تعديل نفسها إستجابة لتغيّرات البيئة وإستعمالها المعرفة بشكل فاعل لتحقيق الموائمة بينها وبين بيئتها (الياسري، 2016، ص 21).

وعرّف التعلّم المنظمي بأنه عمليّة من عمليّات وأنشطة المنظمة والتي من شأنها أن تحسّن مقدرتها وتطوّر من ذاتها كما تفعل علاقاتها مع بيئتها الداخليّة والخارجيّة، وتتكيف معها، كما يعدّ العمال حسب هذا الإتّجاه وكلاء لمتابعة المعرفة بحيث يقومون بتوظيفها وذلك لإحداث التطوّر المستمر والمنشود والذي تسعى إليه المنظمة وتحقيق الكفاءة، ومن خلال مجموع الإجراءات والوسائل التي تتبّعها المنظمة على مستوى عمّالها والبناء المنظمي لزيادة قدرتها ووصولاً إلى التغيير المنشود من طرفها والمستمر بالتكاليف مع جميع المتغيّرات الداخليّة والخارجيّة لتحقيق الأهداف المرغوبة (همشري، 2013، ص ص 389-390).

ونظراً لبروزه في الفكر الإداري الحديث تعددت الإتجاهات المفسرة له في هذا الجانب:

فعرّفه (Griffin) بأنه تغيير دائم نسبي في السلوك يحصل كنتيجة للممارسة وقد وصف علماء النفس أمثال (moorched&griffin) التعلّم التنظيمي بأنه تغيير مستمر نسبياً في السلوك والإمكانيات السلوكية يقوم على أساس الخبرة المباشرة (البغدادي و العبادي، 2010، ص 21).

ومن جانب آخر يشير (robey) إلى أن التعلّم التنظيمي عملية تنظيمية مقصودة أو غير مقصودة تمكن من إيجاد المعرفة و الوصول إليها ومعالجتها في الذاكرة التنظيمية وتقديم توجه

للأعمال التنظيمية، وقد عرفه الهيجان (1998) في نفس السياق بأنه عملية مستمرة نابغة من رؤية أعضاء المنظمة حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجحة عن هذه الخبرات و التجارب في ذاكرة المنظمة و الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها (أقطي، 2018، ص 96 ) وهناك من ذهب الى أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يغرس عن طريقها المدراء الرغبة لدى العمال والموظفين لإيجاد طرق جديدة لتحسين الفاعلية التنظيمية أما (Jackson، 2009. p 299 ) فيرى أنه القدرة لتكامل الأفكار الجديدة في المنظمات على أساس الأنظمة لخلق طرائق أفضل لعمل الأشياء وعرفه منصور والخفاجي 2010 بأنه مفردة أساسية في الممارسات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال في البيئات المعاصرة .

وبعد عرض التعاريف السابقة يتبين لنا أن معظم الكتاب والباحثين ركزوا على مجموعة من النقاط تميز مفهوم التعلم التنظيمي وهي كالاتي :

- أنه يضيف القيمة للمعرفة التي تمتلكها المنظمة
- أنه العلاقة الموجودة بين التعلم والمعرفة، إذ يتعلق التعلم بثلاث مراحل أساسية هي إكتساب المعرفة وتوزيعها واستعمالها، وكلما كانت المعرفة ضمنية يكون اكتساب المعرفة واستعمالها أكثر صعوبة
- هو عملية تفاعل اجتماعي تهدف الى تحسين الأداء باستمرار
- أنه يحسن قابلية اعضاء المنظمة وقدراتهم لفهم البيئة والتكيف معها لصناعة قرارات تزيد باستمرار من مستوى فاعليتها التنظيمية . ( الياسري والفتلاوي، 2016ص23 )
- وعليه فأن لمفهوم التعلم التنظيمية اتجاهين أساسيين في تعريفه وشرحه أولاً من خلال كونه عملية تطوير لقدرات العاملين وبصفة مستمرة على مستوى الفردي أو الذاتي، أما الاتجاه الثاني فقد

ركز عن العمليات التنظيمية ورؤية تنظيمية للتعلم من خلال استهدافه لعملياته كإكتساب المعلومات وتوزيعها و الذاكرة التنظيمية .

## 2- أهمية التعلم التنظيمي :

ومع تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة إستراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقاءها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرص للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة، وهذا ما أشار إليه (Bratfon & Gold 2003) الأمر الذي أدى إلى إهتزاز الأساسيات الجوهرية للإدارة التقليدية فأصبح التعلم التنظيمي تحديا تمارسه منظمات اليوم (العبادي، العبادي، 2010، ص 26).

ويضيف (Hitt et al,2009) أنّ أهميّة التعلّم التنظيمي تكون في التركيز على العاملين وتمكّنهم عن طريق التعلّم في تطوير قدراتهم الجوهرية، كما يظيف تحسينات بصفة مستمرة في الثقافة التنظيمية، وتمثّل القدرة الملاحظة من خلال مختلف التجارب الإدارية بتنفيذ التغييرات الضرورية، ويبين (حمود، 2010) أنّ أهميّة التعلّم التنظيمي في كونه من الحقول الحديثة والتي تطرقت لها الدراسات الإدارية، والتي مسّت السلوك الإنساني وإمكانية تطويره للوصول إلى أهداف المنظمة، فالأفراد العاملون في التنظيم يتعلّمون عن طريق ملاحظتهم للممارسات السائدة في وسط العمل، ويتوجّه من خلال ذلك سلوكه، فالمعاملة التي يقابلها بها رئيسه والسلوكات من زملائه ومختلف العوامل الأخرى كالأجور والرواتب والثواب والعقاب وأنظمة الحوافز التي يتلقاها الفرد وظروف العمل وخاصة المادية التي يعمل بها، فكل هذه المتغيّرات تؤدّي إلى آثار في سلوك الفرد ويتعلّمها، وهنا تكمن أهميّة التعلّم (الياسري والفتلاوي، 2016، ص 26-27) .

ويرى (Skelavag et al, 2007) أنّ المنظمة لديها ثقافة تعلّم تكون قويّة في خلق وإكتساب ونشر المعرفة، وكذلك تعديل السلوك وهذا ما يعكس هذه المعرفة الجديدة، وحسب ما هو مطلوب ويبرز أهميّتها، كما يعدّ التعلّم التنظيمي مظلةً للتجديد والتغيير التنظيمي ومختلف الأساليب الجديدة، ويؤكد (Cevit & March, 1988) أنّه: من الخبرة التي تأتي من التعلّم المباشر، فالمنظمة تتبنّى بشكل تدريجي الإجراءات ومختلف الإستراتيجيات والتي تعطيها مخرجات مرغوبة كانت تسعى لها، كما أنّ التعلّم يجعل من المنظمات تفهم كلياً المعرفة خارج حدودها وتحصل على قدرة في إستغلال المعرفة تتميز بخاصية السرعة، فالعديد من المنظمات لها الكثير من المعلومات ولكن القليل من المنظمات من تستطيع تفسير هذه المعلومات وتحويلها إلى معرفة تستنتج بها، وتسعى بها إلى تحقيق أهدافها، وهي التي تتبنّى التعلّم التنظيمي (أقطي، 2018، ص 99).

وقد ذهب (الداهري، 2011) إلى أنّ أهمية التعلّم تبدأ من العديد من النقاط الآتية :

- الوصول إلى إكتساب دوافع إجتماعيّة وتحويل الدوافع الفطريّة .
- من المكتسبات المهمّة هي القدرة على التّفكير السّليم والمبدع والمنظّم.
- تكمن أهميّة التعلّم أيضا حسب الداهري في أنّه وسيلة مهمّة في إكتساب الأفراد للمعارف والمهارات وعادات جديدة ويمكن للشّخص من خلال تحقيق إنسانيّته.
- من خلال التعلّم يكسب ويتوجّه الشّخص نحو الصّحة النفسيّة وتحقيقه للتّوافق النفسي والإجتماعي بغية الوصول إلى الشّخصيّة الناضجة ومن خلال النّقاط السّابقة يمكن القول أنّ أهميّة التعلّم التنظيمي تكمن في كونه وسيلة أساسيّة لإكتساب المعارف الجديدة والتي تتميز بالإبداع وكونها تضيف الحيويّة لإدارة المنظمة والتي تؤثر على سلوك الأفراد ومساعدته على التّفكير السّليم، كما يعدّ أيضا وسيلة لجمع المعرفة وتكون في حقل واحد وتصب في إطار

تحسين القدرات الفردية والأساسية في ثقافة المنظمة والتي تسهم أيضا في تنفيذ التغييرات

اللازمة في تحقيق أهدافها (الياسري والفتلاوي، 2016، ص 27) .

ومن العوامل التي أدت إلى زيادة إهتمام المنظمات بعمليات التعلم التنظيمي حسب (أيوب

نادية، 2004) هي :

- التوجّه نحو أهمية رأس المال البشري دون التركيز الكبير الذي كان لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي .

- تؤكد جل المنظمات وقناعاتها بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية والبقاء .

- التغيير السريع والمستمر في محيط وبيئة الأعمال .

- رغبة المديرين والأفراد في التنظيمات يتجاوز النموذج التقليدي للإدارة والذي يقوم على الرقابة وإعطاء الأوامر وشعورهم بعدم الرضا إتجاهه .

- زيادة المنافسة وحدتها في محيط وإدارة الأعمال في الجانب الدولي .

- ما تتطلبه مشروعات الأعمال من ضرورة التعرف على إحتياجات الزبائن والتي تكون متغيرة

في الكثير من الأحيان وتقوم بتلبيتها (أقطي، 2018، ص99)

- تطوّر نظم المعلومات حيث أصبحت الأعمال التجارية تواجه صيغا جديدة وتعاضم أهمية

سرعة إتخاذ القرارات وتنامي ضرورة إبداء المرونة والتكيف للضغوطات المتزايدة، فهذه

العوامل جعلت من التعلم ضرورة ملحة بإتجاه نجاح وتطوّر المنظمات اليوم (الياسري والفتلاوي،

2016، ص 26).

وما زاد من ضرورة وأهمية تبني فلسفة التعلم التنظيمي هو:

- مشكلة التسرب الوظيفي: وهو ما زاد من معاناة المنظمات في وقتنا الحالي، مغادرة عدد كبير من موظفيها الأساسيين وذلك للعمل في منظمات أخرى توفر لهم فرص أفضل وهذا يحول دون أن تستفيد هذه المنظمات من خبرات وتجارب أفرادها خاصة عندما لا تمتلك المنظمة نظام يساعد على نقل خبرات هؤلاء الأفراد إلى آخرين يحلون محلهم.
- ظهور العديد من المفاهيم الجديدة والحديثة في عالم الإدارة كمفهوم الجودة الشاملة والهندسة الإدارية أو الهندرة والتي وجدت سبب لها للتطبيق، وهي تتطلب دائما التحسين المستمر والإبداع وهذا لا يمكن أن يحصل دون تعظيم عملية التعلم التنظيمي وأن تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.
- العملية التكاملية بين أعمال المنظمة والتعلم مرتبطة ارتباطا وثيقا، فعملية التعلم لا تعني تحسن وفعالية دائمة بالنسبة للمنظمة وإنما قد يحدث عكس ذلك إذ تم تعلم المنظمة لسلوكيات غير مناسبة ولا تتوافق مع محيطها (أقطي، 2018، ص 100).
- وتكون أهمية التعلم التنظيمي متجذرة في كسب الخبرة واستنباط الدروس الايجابية و السلبية وكشف الأخطاء و تصحيحها ويمكن إيجاز الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي في النقاط التالية:
- تعزيز رأس المال الاجتماعي و التنظيمي من خلال التعاون .
- الزيادة في الابداع التنظيمي .
- رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم (جوادي، 2014، ص 30)
- وتبني المنظمة لمفهوم التعلم التنظيمي يمكنها من تثبيت مجموعة من القيم والأفكار و طرائق أداء الأعمال في ممارستها اليومية ويساعد على إعادة ترتيبها بدءا من خدمة الزبون إلى اجراء التغيير الإستراتيجي المطلوب (البغادي والعبادي، 2010، ص 26) .

ويرى الباحث أن ضرورة تبني مفهوم أو استراتيجية التعلم التنظيمي لمنظمات اليوم هو تحدي نحو المزيد من التقدم وضمان للبقاء في ظل ما تشهده بيئة اليوم من تعقيد كبير وهو الأساس للتغيير الاستراتيجي واكتساب الميزة التنافسية كخاصية بغية التطوير الهادف من خلال تكريس الجهود نحو التعلم .

### 3- خصائص التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي مجموعة من الخصائص و المميزات على غرار المواضيع الحيوية في المنظمات وإدارة الأعمال و تتمثل فيما يلي:

- التعلم التنظيمي ينطوي على دراسة البيئة الداخلية والخارجية وبوجه بالخصوص نحو التكنولوجيا العمليات والنظم.

-ارتباطه بإدارة المعرفة من خلال ( اكتساب المعرفة، التفسير، التوليف، التخزين، النشر والاستخدام وبناء المعارف من خلال عملية التبادل ).

-عملية مستمرة تقوم على أساس الأداء ( بالنسبة للفرد، وكفاءة الفريق، والنظم التنظيمية ).  
(v.GKandaLkar .2009. p71 ) .

-الاستفادة من الخبرات و التجارب السابقة في كافة نشاطات المنظمة، ودعم الادارة العليا هي أهم ميزات التعلم التنظيمي (أقطي،2018،ص 98)، إضافة توفر قدر من الخبرة في عملية التعلم (كالملاحظة-التطبيق-القراءة ) للإسهام في إحداث التغيير ويحمل التعلم مفهوم التغيير فلا قيمة للتعلم دون إحداث التغيير في السلوك (عوض،2008،ص 98) .

وقد حدّد كل من (Kinki & Keitiner,2008) مجموعة من الخصائص للتعلم التنظيمي يمكن إيجازها كالآتي:

- من المتطلّبات الأساسيّة للتعلم التنظيمي هي الأفكار الجديدة.
- تسعى المنظّمات المتعلّمة جاهدة إلى الحد من الهيكلية (التركيب الداخلي) والحد من جمع الحواجز الضمنيّة لمشاركة المعلومات والأفكار حتّى تصبح معروفة بين أعضاء التنظيم وذلك لا يتم إلا بنقل المعرفة الجديدة عبر جميع نواحي التنظيم.
- من العناصر الأساسيّة في عمليّة التعلم التنظيمي هو وجود رؤية مشتركة داخل المنظّمة وبين كل أعضائها في تحديد أهدافها ومستقبلها.
- وجود قيّادة تنظيميّة تدعم عمليّة التعلم وتكون قدوة للأعضاء في المنظّمة خاصّة في السلوك والتصرّف فلا يمكن تحقيق النتائج المبتغاة دون توفّر قيّادة تدعم عمليّة التعلم.
- التعلم التنظيمي ينص على ذاكرة المنظّمة لما لها من أهميّة بالغة في هذه العمليّة حيث أنّ الذاكرة الخاصّة بالمنظّمة تظم مفاهيم ومرجعيات مشتركة كذاكرة الأفراد ومختلف الوثائق الرسميّة وكذا السجّلات وهيكل المنظّمة وثقافة المنظّمة ذاتها.
- تعد عمليّة استدلالية مؤثّرة في السلوك، يمكن ملاحظتها عن طريق التغيير بصورة مباشرة او غير مباشرة (الياسري، 2016، ص ص24-25).

في ضوء ما تقدّم من خصائص ومميّزات حدّدت مفاهيم مختلفة للتعلم التنظيمي يتّضح لنا أنّه عمليّة هادفة وتعتمد على التخطيط من المنظّمة كونها مهمّة في تحسين أداء العاملين وزيادة فاعليّة المنظّمة وكفاءتها فهي عمليّة تتوقّف عند مرحلة معيّنة من حياة الأفراد والمنظّمة وتميّزها بالاستمرارية، تنص على ذاكرة المنظّمة وتحدث في جميع أنحاء التنظيم، وعلى التنظيم أن يقوم بتسهيلات للتعلم لكل أفرادها دون مجموعة محدّدة فقط، والانفتاح على البيئة الخارجيّة والإستفادة منها والإحتكاك بين



أفراد المنظمة لاكتساب المعرفة والتركيز على فهم المعلومة قبل إكتسابها، لصقل المهارات والوصول إلى المخرجات المرغوبة، فالتعلم يقاس بجودة مخرجات المنظمة.

#### 4-نظريات التعلم التنظيمي

شغل موضوع التعلم الكثير من العلماء وخاصة علماء النفس منذ القديم وبدأ الإهتمام به منذ بدايات القرن الماضي وكانت نتيجة الأبحاث التطبيقية العديد من النظريات حول موضوع التعلم وقد أورد الديري ثلاث نظريات للتعلم التنظيمي هي نظرية التكيف التقليدية، النظرية السلوكية للتعلم، ونظرية التعلم الإجتماعي وسنتطرق إلى هذه النظريات بالشرح :

#### 4-1 نظرية التكيف التقليدي :

من بين أهم روادها العالم إيفان بافلوف حيث يبدأ التكيف التقليدي بالإرتباط بين المثير والإستجابة حيث ركز العالم بافلوف على الإرتباطات العضوية والفسولوجية كالإستجابة التلقائية والإنعكاسية التي وصفها بأنها غير قابلة للتكيف أو غير مكتسبة والتجربة الشهيرة التي قام بها على الكلب والإرتباط بين سيلان لعاب الكلب عند رؤيته اللحم، فعندما يقدم اللحم المثير الطبيعي تكون إستجابة الكلب الغريزية هي سيلان لعابه ومنه توصل العالم بافلوف إلى أنه من الممكن تكيف أو تعلم الإرتباطات الجديدة للمثير والإستجابة، وبناء على ما تقدم يمكن تعريف التكيف التقليدي بتكوين رابطة أونمط سلوكي بين مثير وإستجابة، بين مثير طبيعي وإستجابة فطرية وعليه أنه إذا أردنا تقييم هذه النظرية نجد أن الكثير من منظمات الأعمال تستخدمها كوسيلة من وسائل التعلم من خلال ماتقوم به المنظمات من تهيئة كافة الظروف المناسبة للمتدربين وكأنهم أثناء تأدية مهامهم في المنظمة حيث يتم نقل ماتعلم المتدربون أثناء التدريب إلى العمل من خلال توفر نفس الشروط وبنفس ظروف العمل (زاهد، 2011، ص 134).

## 2-4 - النظرية السلوكية للتعلم :

وجاءت المدرسة السلوكية وكان من أبرز علمائها واطسن وقد تأثرت بأفكار العالم ثروندايك والذي يرى بأن التعلم هو عملية إنشاء روابط أو علاقات في الجهاز العصبي بين الأعصاب الداخلية التي يثيرها المنبه المثير، والأعصاب الحركية التي تنبه العضلات فتعطي بذلك استجابات حركية وأرجع ذلك إلى قانونين \*قانون المران أو التدريب : وفيه يرى أن الروابط تقوى بالمران والإستعمال وتضعف بالإغفال المتواصل

قانون الأثر : والذي يعني بأن هذه الروابط تقوى وتكتسب ميزة على غيرها وتؤدي الى الرضى إذا كانت نتيجتها إيجابية ومفهوم التعلم حسي هذه النظرية هو عملية تغير شبه دائمة ينشأ نتيجة الممارسة، ويمكن ملاحظته في تغير الأداء لدى الفرد وحسب ما جاء به العالم سكينر هو انبناء الإستجابات السلوكية كأنماط تغير طارئة على سلوك الفرد والتي يمكن أن تدوم بفعل الإشراف الإجرائي (محمد، 2015، ص174) وتقوم هذه النظرية على العديد من المقومات :

- أن يكون للفرد هدف ما أو مجموعة من الأهداف يود تحقيقها .
- أن يسلك الفرد مسلكا محددًا يهدف إلى محاولة تحقيق هذه الأهداف .
- أن النجاح في تحقيق الهدف يعني التعلم، ذلك أن الفرد يكون قد تعلم الوسيلة التي يمكن استخدامها لتحقيق هدف محدد.

إضافة إلى أنه توجد الكثير من العوامل حسب هذه النظرية تؤثر على عملية التعلم والتي من بينها الإتجاهات فكلما كانت اتجاهات الفرد ايجابية اتجاه شئ معين زادت قدرته على تعلمه، وعكس ذلك كلما كانت سلبية يفشل في تحقيقه مثال ذلك العامل كلما أحب عمله أتقنه إضافة إلى الخبرات السابقة فهي تؤثر فيما تعلمه الفرد سابقا ومن خلال تجنب الوقوع في نفس الاخطاء السابقة والتعلم

منها ومن خلال الإتصالات بالأخرين فكل فرد لديه خبراته وإتصال الفرد بالأخرين يؤدي إلى تبادل الخبرات مما يساعده على التعلم، وأيضاً مايمثله التعلم له من أهمية فكلما زادت أهمية الشيء أو المهمة زادت السرعة في تعلمه وصولاً إلى عامل الثواب والعقاب الذي طرحته هذه النظرية فالفرد يرغب تأدية المهام أو السلوك الذي يرتبط بالحصول على الثواب وأنماط سلوك يتجنبها للعقاب، ونجد أن هذه النظرية ساعدت الإدارة في إكساب العاملين سلوكيات إيجابية من خلال الثواب وكذلك تجنب الكثير من السلوكيات من خلال العقاب (الديري، 2011، ص 136-135)، ومثل كل النظريات لهذه النظرية مأخذ فقد يكون التعلم بعيداً على مايسمى بالثواب والعقاب وقد جاءت على إثر ذلك العديد من النظريات اثبتت أن التعزيز الإيجابي قد يوجه السلوك والعكس بالنسبة للتعزيز السلبي ولكن يمكن القول أن هذه النظرية كانت بارزة في الميدان السلوكي وتفسير سلوكيات الأفراد وقد وضعت العديد من المقومات والعوامل التي أسست للنظريات اللاحقة وإعتمادها في الفكر الإداري في تفسير سلوكيات العاملين .

#### 3-4 نظرية التعلم الإجتماعي :

وركزت هذه النظرية في تفسيرها لعملية التعلم على البيئة المحيطة للفرد وماتمثله له في طريقة التعلم فمن خلال مايلحظه من نتائج سلوكيات وتصرفات الآخرين في بيئته يتعلم تجنب الفعل الذي يترتب عليه عقاب أو مساءلة والعكس صحيح، ومن خلال هذه النظرية يمكن القول الكثير من أشكال السلوك الأساسية يتم تعلمها في المواقف الإجتماعية المختلفة والبيئة المحيطة بالأفراد (الديري، 2011، ص 137) وعليه فأن هذه النظرية ساعدت الإدارة في إدارة العلاقات الإجتماعية داخل التنظيمات، من خلال تفسير سلوك الفرد الذي يرجع بدوره إلى البيئة المحيطة به والتعلم الإجتماعي من المواقف المشابهة.

## 5- مستويات التعلم التنظيمي

على غرار العديد من المواضيع المهمة والتي من بينها التعلّم التنظيمي طرح الباحثين العديد من التقسيمات والمستويات، حيث أشار (Jerez-bomez et all,2005) إلى أنّ التعلّم التنظيمي هو عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة التي بدورها تتحرّك في مختلف المستويات في العمل ومن الأفراد إلى المستوى الجماعي وصولاً إلى المستوى التنظيمي حتّى تعود من جديد إلى الأفراد أنفسهم ومنه ننتقل في شرحنا وتوضيحنا لهذه المستويات بالتفصيل:

**5-1 التعلم على مستوى الفرد : التعلّم الفردي:** يعدّ التعلّم هو التغيير الدائم نسبياً في السلوك ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة للأفراد وتتم تغذيتها وتدعيمها عن طريق التغذية العكسية وعليه فإنّه لن يحدث تعلّم تنظيمي قبل أن يسبقه تعلّم فرد والذي يعدّ من الشّروط الأساسيّة وهو غير كافي وحده، كما يعدّ التعلّم الفردي من جذور التعلّم التنظيمي. (أقضي، 2018، ص105)

وقد أشار (Jounes level2010) أنه يجب أن تتوفر أقصى الجهود من المدراء لتسهيل التعلم الفردي لمهارات جديدة وأدوار وأعراف وقيم فالقابليات والمهارات الفردية تساعد في بناء القدرات الأساسية للمنظمة، وهذا يحتاج إلى تطوير المهارة الشخصية والتي تعني السماح للعاملين وإعطائهم أكثر حرية وتمكينهم من الإكتشاف والتجربة وأشار (الساعدي ) أن التعلم على مستوى الفرد يركز على إمكانية الوصول إلى خلق فرص للتعلم في المنظمة للبدأ بعمليات تطوير الشخصية، ولهذا المستوى من التعلم أهمية بالغة للمنظمة كون الفرد يتمتع بمعارف ضمنية ومكتسبات شخصية وإن لم تصل المنظمة إلى إنتزاع هاته المعارف من الشخص لن يكون هناك تعلم تنظيمي ولن تستطيع المنظمة تكوين ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة، ومنه أصبحت المعرفة الشخصية عامل أساسي في

تشكيل القاعدة المعرفية في المنظمة (الياسري، الفتلاوي، 2016، ص34) ويذهب (Agrawal) إلى أن التعلم الشخصي إلزامي حتى يكون الفرد مؤهلاً لأداء أعماله وحصوله على الوظائف فيبقى تعلمه عاماً إلى أن يدخل في مجال العمل ومن ثم يزيد من التعلم لإكتساب التأثيرات الإجتماعية والتنظيمية ويعطي مالمديه من معارف ضمنية ويكتسب أخرى والمزيد من المهارات واتجاهات جديدة تتحرك وفقها سلوكيات الجماعة (جوادي، 2014، ص34) .

**5-2 التعلم على مستوى المجموعة :** وأوضح (Jounes level 2010) أن التعلم على مستوى الجماعة يتطلب توجه المدراء إلى تشجيع التعلم عبر الترقية وفرق العمل سواء كانت تدار شخصياً أو عن طريق الفرق الوظيفية، وذلك لفتح المجال أما العاملين لتبادل المهارات والتجارب والقدرات لحل المشاكل التي تواجههم ويتولد بذلك التداؤب وتطوير أفكار جديدة وفق تكريس للجهد التضامني بينهم ويشير Seng أن هذا الأمر يعد تعلم للفريق ويرى بأنه نمط مهم للتعلم ويكون أكثر أهمية بالعمل الجماعي وأن لا يبقى تعلم الفرد منعزلاً عن الجماعة والعمل الجماعي في زوايا خاصة ولا تستفيد منه المنظمة (الياسري، الفتلاوي 2016، ص35) ويذهب " بيتر سينج " إلى أن الجماعة هي وحدة أو مفتاح التعلم في المنظمة حيث عرف مجموعات التعلم بأنها " عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق " (جاد الرب، 2006، ص18).

وعليه فإنّ التعلم على مستوى المجموعة يرجع إلى تكاتف كل الجهود داخل التنظيم نحو العمل ضمن الفريق الواحد ومحاولة خلق الجماعة في الأداء وتكريس لروح الجماعة والوضوح بالنسبة للمدراء وهذا ما يدفع العمال إلى أخذ مساحة من الحرية واكتساب مهارات جديدة واتجاهات جديدة والسير نحو هدف يسعى كل فريق العمل نحو تحقيقه والمنظمة ككل.

وما يميّز الفرق المتعلّمة هو قدرتها على المناقشة فيما بينهم وبشكل يختص بالنزاهة بين جميع أعضاء المنظمة، ويكون ذلك بين أعضاء الفريق الذين يتحاورون بعقلانية ووضوح كامل في الحلول والآراء التي يقدّمونها للمنظمة ويتوافقون في نماذجهم العقلية أو الإنفتاح على الآراء والأفكار التي لا تتفق معهم، وامتلاكهم لرؤية مشتركة التي يرغبون في الوصول إليها، وتمّ تطبيق التعلّم الفرقي في العديد من الشركات (Boeing.Cereral.Electrik Motorola,) وذلك قصد التحسين المستمر وتحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة، والتقليل من التكاليف وترسيخ ثقافة التعلّم وتجديد جميع المزايا التنافسية، وتسعى العديد من المنظمات والشركات على اختلاف مجالاتها إلى تحقيق برنامج للتعلّم الفرقي، وحتى يتحقّق هذا البرنامج يجب أن تتوفّر متطلبات أساسية والتي من بينها مايلي:

- أن تؤمن الإدارة في المنظمة بأهمية التعلّم بالممارسة كوسيلة أساسية حتى تصل إلى المنظمة المتعلّمة.
- عملية التقييم يجب أن تكون من قبل مختصين وخبراء يمكن إسنادها لهم.
- أن تسود روح الفريق بين كل العاملين من أجل حل المشكلات التي تهمهم جميعا.
- تحقيق التكافؤ في المنظمة بين جميع الأطراف وتشجيع المشاركة الناجحة.
- الحاجة إلى كل عضو في التنظيم وفي الفريق خاصّة بتقديم تقرير مكتوب بغية الخروج بتقرير موحد يشملهم كلهم. (أقطي، 2018، ص105)

**3-5 التعلم على مستوى المنظمة :** قد تختلف المستويات التنظيمية في المنظمة والتي على أساسها تتغير الثقافة التنظيمية والسياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة والإجراءات والأنظمة التي من شأنها أن تعيق عملية التعلّم، وعليه فيتمثّل التعلّم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة

والمعلومات والخبرات بين الأفراد وذلك بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، فالتعلم التنظيمي يختلف على التعلم الفردي كونه ينبثق من الحاجات الحقيقية ويقوم على رصد كافة المتغيرات للمحيط الخارجي وتحديد التهديدات والتعامل معها وتحدي جميع الفرص واستثمارها لصالحه. (أقطي، 2018، ص106)، وفي هذا المستوى يرقى المدراء بوضع التعلم بطرق تشكل هيكلًا وثقافة تنظيمية من خلال تصميم العمل وما يتضمنه من تسهيل للاتصالات وإقامة تنسيق بين الوظائف المختلفة وجميع الأقسام في التنظيم والتوجه إلى حل المشاكل بجماعية وبطرق جديدة ومحاولة الدمج بين خصائص الهيكل الألي للمنظمة والهيكل العضوي وكل خصائصه لتطوير قدرة المنظمة على التعلم والبحث عن الميزة التنافسية بصفة دائمة ومستمرة وفي إطار ثقافة تمكن المنظمة من تكريس قيم مهمة ولها تأثير مهم في هذا المستوى من التعلم، من خلال الرؤية المشتركة للمنظمة ككل تكون أكثر إنفتاح وتقبل عملية التغيير والتجديد وبالتالي تكوين ثقافة أكثر تكيفا وتشجع بدورها العاملين على تبني المخاطرة وقبولها وحتى في المستويات الإدارية الدنيا (الياسري و الفتلاوي، 2016، ص36) ويمثل التعلم في هذا المستوى تبادل الافراد للمعلومات والخبرات على مستويات مختلفة داخل التنظيم بغض النظر عن مكانتها وهذا بالأساس يعد توجه إلى ثقافة تنظيمية جديدة تركز لإستراتيجيات وسياسات تساعد عملية التعلم والعكس فأى تغيير في هذه الثقافة من شأنه أن يعيق عملية التعلم، ويسبب المشكلات في العمل، ويعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على إكتساب المعارف والخبرات باستمرار وتبادلها والعمل على إكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وتقييمها بشكل صحيح والإستفادة منها، نحو تحقيق المصالح التنظيمية وفي هذا الوقت وبهذه المعطيات يمكن أن تتعلم المنظمة، كما يعد أيضا محاولة لإكتساب وتوظيف مهارة جديدة للتكيف مع المتغيرات البيئية وتشخيصها ومعرفة المتاح من الفرص لصالح المنظمة، وفي نفس الوقت رصد التهديدات التي تواجهها وتعيق عملها وتحول دون تحقيقها لأهدافها (إيمان بنت سعود، 2007، ص25).

4-5 التعلم على مستوى مابين المنظمات : إن بناء هيكل تنظيمي فعال وتكريس لثقافة تنظيمية مفتوحة تؤدي إلى وجود اطار يتم فيه تقاسم الرؤية وتوفر للمعرفة داخل التنظيم، ولا يكون ذلك داخل المنظمة ككل وانما تتجاوز ذلك الى تعزيز التعلم على المستوى الكلي مابين المنظمات، فالتعلم بين المنظمات هو مهم جدا لكونه يساعدها في تحسين فاعليتها وتقليد كل ما هو جيد، وتقديم إضافات وابداعات ذاتية وهذا ما يخلق قدرات جوهرية تساعد في نجاح المنظمة في بيئة عملها الحالية وذهب (بيتر سينج 1990) الى التفكير بمنطق النظم وترابطه ولأن مختلف الأنشطة في المنظمة مرتبطة بالبيئة الخارجية ويعد هذا المستوى أهم المستويات الخاصة بالتعلم لأنه يتضمن جميع مستويات التعلم الأخرى ويعتبر الأكثر تعقيدا بينها. (الياسري و الفتلاوي، 2016، ص37)

## 6- التعلم التنظيمي والمفاهيم المعاصرة في علم النفس العمل والتنظيم

### 6-1- التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة:

أثارت العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة الكثير من الجدل، فقد يعد من أسبقيات إدارة المعرفة، كما قد يعد التعلم من نتائج إدارة المعرفة (أقطي، 2018، ص 171).

إن إدارة المعرفة هي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية العقد الأخير من القرن الماضي، كان الهدف منها هو تضيق وتنظيم مختلف الموارد المعرفية التي تتميز بأنها ضخمة، وكذلك المتوفرة في المنظمات ومحاولة الإستفادة منها، ذلك لتذليل الصعوبات والتخفيف من الأعمال المتشابكة والتخفيف من التكاليف، وتبسيط العمليات وإتخاذ القرارات وتحسين الجودة وتحقيق الإنتاجية ورضا جميع الأطراف (ماهر ومرسي، 2009، ص11).



ويذهب وينج Weing إلى أنّ إدارة المعرفة تتكوّن من مجموعة من الأنشطة والإجراءات والتي تركز على المعرفة التنظيمية، ومن خبرات المنظمة والمنظمات الأخرى (الببلاوي وحسين، 2007، ص83)، وإدارة المعرفة أيضا تتضمن إيجاد بيئة تكون محفزة لها، حيث تكون هذه البيئة مسهلة لعملية الإبداع، ويتم فيها مشاركة المعرفة ونقل سريع للمعلومات، ويمكن تفسير ذلك من خلال قدرتها على إكتساب المعرفة ومشاركتها والإنتفاع بها وتحفيز العاملين بها (عجلان، 2008، ص16).

ومن جانب آخر وهو الجانب الإداري يمكن تفسير مفهوم إدارة المعرفة من خلال أنّها عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار خارجي تتأثر به في تفاعلاتها (أقطي، 2018، ص48)، فهي أيضا تلك الإدارة التي تستخدم فيها جميع الوسائل والمبادئ ومختلف الآليات التي من خلالها تستطيع المنظمة استخدام قواعدها المعرفية في بناء وبقاء تنافسيّتها (الخطيب وزيفان، 2009، ص 07).

وتعبّر إدارة المعرفة عن الجهد الذي تبذله المنظمة يكون هذا الجهد منظم وموجه، وذلك لجمع وتنظيم معارفها وتصنيفها و تخزينها فتكون كل المعارف ذات علاقة بنشاطها وجاهزة للتداول بين أفرادها، وجاهزة للمشاركة بين أقسامها ووحداتها وهذا ما يزيد من كفاءتها في إتخاذ القرارات ويحسن أدائها التنظيمي (فرج الطاهر، 2010، ص93).

فأهمية إدارة المعرفة هي من أهمية المعرفة في حدّ ذاتها والتي تعبّر عن الطرق الجديدة في التفكير في المنظمات، وهذا يعبر عن مشاركة العقل التنظيمي وجميع الموارد وبدورها تشير إلى كل الجهود المبذولة من توفير رأس المال الفكري، وعملية التنسيق والتنظيم والإستمرار في التعلم وتكريس الثقافة والإهتمام بها (الحسينية، 2002، ص256).

لذا فإنّ إدارة المعرفة هنا وظيفتها من حيث أنّها مجمل العمليات التي تتحكّم وتخلق وتنتشر المعرفة، وذلك من قبل الممارسين لتزويدهم بالأمور النظرية المعرفية التي تكون لأزمة بإتجاه التحسين

النوعي في القرارات وكيفية تنفيذها (سيد علي، 2013، ص 45)، وتعد المعرفة أصل حديث من أصول المؤسسات وعامل جديد للإنتاج والذي يعبر عنه كمورد ضروري لإنشاء الثروة بالنسبة لهذه المؤسسات، واقتصاد اليوم يعتبر المعرفة الأولية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى، وتتجاوز ذلك لتعد الأكثر أهمية والأكثر قيمة كونها رأسمال يرتكز على الخبرات والأفكار وأفضل الممارسات، وعليه فقد تجاوزت المنظمات اليوم ذلك الاقتصاد التقليدي والذي يعتمد كلياً على الأرض، والعمل ورأس المال (ياسين، 2007، ص 96).

فموضوع المعرفة في حد ذاته شهد إجتهدا كبيرا من الباحثين والمنظرين فهو مفهوم متشعب وبمعاني متعدّدة فهناك من إستهدف المصطلح في حد ذاته، ومن إعتبره دالّة وإتجاه إقتصادي فأشار زيتمل (Zeithaml, 1990) أنّها: "الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنيّة من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج السلع والخدمات" (طالب والجناي، 2009، ص 54).

فالمعرفة تعبر عن المعلومات المنظّمة القابلة للإستخدام وتكون في حل العديد من المشكلات ومعلومة مفهومة، والمعرفة هي أعلى شأن من المعلومات فالأفراد يسعون للحصول على المعلومات لزيادة معارفهم، كما أنّها مزيج من الخبرات والقيم وكل المعلومات السابقة، والخبرة التي يتم توصيلها وتقاسمها والمعلومات المقدّمة عن أي نشاط (مطر، 2007، ص 23).

كما تأخذ المعرفة العديد من التّصنيفات: المعرفة المتجذّرة والضمنيّة والخارجيّة والصّريحة، وأنماط أخرى كمعرفة الأدلّة والعملية أي كيفية عمل الأشياء بطرق تكون ذات قيمة للمؤسسة، وهي التنبؤ أيضا والإستقرار والإستنتاج والإستدلال والتركيب والتحليل وتّصف المعرفة بأنّها نسبيّة وتابعة للفرد أو الجماعة وأي الشّخص أو الجماعة العارضة فلا توجد معارف مطلقة تماما، وهي تابعة

لقدرة الحواس البشريّة وتتأثر به وخصائصه وخصائص العقل البشري (إبراهيم الظاهر، 2000، ص 44).

ومن خلال ما تمّ التطرّق إليه يمكننا أن نقول أنّ إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة لتوجيه رصيد المعرفة في المؤسسات، وفي معنى ذلك فهي تشير إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بكل فاعلية وبطريقة كفؤة بحيث لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو إستنتاج ما تحمله لتصبح المصدر الأساسي للربح (نجم، 2008، ص 21).

إذن فإنّ إدارة المعرفة هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ كل التغيرات المتعلقة بالمعرفة للوصول إلى الأهداف بطرق منتظمة وهادفة من أجل إعطاء قيمة للأعمال في المنظمة (حجازي، 2005، ص 24)، ومختلف النشاطات والعمليات التي تتعلق بإكتساب المعرفة وتوليدها وعملية تخزينها والعمل على نقلها ومشاركتها، إضافة إلى العمل على تطبيقها وهذا ما يحقّق لها خاصية التنافسية وإستمراريتها والحفاظ على بقائها (الشلبي وآخرون، 2010، ص 10).

فلن تتم إدارة المعرفة في المؤسسة بصفة واضحة إلا إذا كان لدى الجماعات داخلها مسؤوليات محدّدة وواضحة إتجاه وظائفهم، ولعلّ من بينها هو جمع وإبتكار المعرفة التي تساعد في إيجاد مجتمع تكنولوجي معرفي عالي يمكن أن يعطي أدوار لإدارة المعرفة وهذا ما نلاحظه في العديد من المؤسسات التي لها أدوار لإدارة المعرفة (نجم، 2008، ص 92).

وهذا ما يعطي لإدارة المعرفة الأهمية البالغة كموضوع حديث يتكامل مع العديد من المواضيع في مجال الإدارة، حيث أنّ لها دور كبير في تطوّر المعرفة وإحداث تراكم معرفي وإنتشار لنظم الإتصال الحديثة، كما من شأنه أن يرفع من أداء المؤسسات ويحقّق أهدافها المرغوبة (القهيوي، 2013، ص 27). وتسهيل في عملية تقاسم المعرفة في المنظمة ومن بين أهدافها أيضا جذب لرأس

المال الفكري والذي من شأنه أن يساهم في وضع وجلب حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة، وتحسين لصورة المؤسسة وبناء علاقات جديدة والعمل على تطويرها، كما أنّ إدارة المعرفة تسهم في توليد المعرفة اللازمة والكافية وكل عمليات التحويل المعرفية وعمليات نشر المعرفة وتحقيق لتعليم كل الأطراف (بدير، 2009، ص 50).

- يرى (Jones, 2001) أنّ إدارة المعرفة هي وسيلة تمكّن الأفراد من تبادل الوثائق وهو ما يطلق عليه بالمعرفة المكتوبة، التعقيبات والتنافس المعرفي وكل المخططات التوضيحية وهذا يدعم التعلّم التنظيمي، ويرى (Jiménez & All,2010) أنّ إدارة المعرفة هي إحدى مخرجات التعلّم التنظيمي

ويؤكّد (Aggestoom,2006) أنّه لا توجد إمكانية لتحديد من هو أولاً: إدارة المعرفة أو التعلّم فكليةما يتبع الآخر حيث شبّه (Aggestoom,2006) هذه العلاقة بين البيض والدجاج .

- ذهب (Vera & Tekcuch,1995) إلى القول: بأنّ البحث في العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلّم التنظيمي تميّزت بجهود قليلة من الباحثين للبحث في أهم الفروق ومن بينهم (Albena,2005) الذي أشار إلى أنّ التعلّم التنظيمي هو بعد من أهم أبعاد إدارة المعرفة لأنّه يتعلّق بالتقييم المستمر للخبرات في التنظيمات وتحويل هذه الخبرات إلى معارف تكون في خدمة المنظمة، وأشار (Sanchez,2005) إلى مجموعة من عمليات إدارة المعرفة هي:

- حلقات التعلّم التي تكون في كل العمليات التنظيمية والمحافظة عليها.

- المعرفة الجديدة التي يتم نشرها بصورة نظامية في جميع الجهات في المنظمة.

- وتطبيق للمعرفة في المنظمة.

وقد أكدت العديد من الدراسات أنّ التعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة: كالإلتزام بالتعلّم والتّشارك في فرص التعلّم والتّفكير المفتوح له تأثير نوعي، وخاص على إدارة المعرفة في إكتساب وخلق ونشر المعارف، ويتغيّر هذا التأثير حسب خصائص المعرفة وتنوّعها، وذهب أيضا (Buchel, 1999) أنّ هناك وجهات نظر عديدة في دراسة التعلّم التنظيمي ومنها الوصفية أو الإدراكية، فإذا إعتدنا الشكل الوصفي في الدراسة فإنّ إدارة المعرفة تتطلّب التدخّل العمدي للتعلّم التنظيمي (أقطي، 2018، ص ص 171-172).

ويشير (Kezar, 2005) إلى أنّ إدارة المعرفة هي العملية التي يتم من خلالها أن تقيّم المنظّمات البيانات والمعلومات وقد تحدث داخلها، وتكون نتيجة إستجابة التوتّر الذي يصيب الأفراد من قدرتهم على ترجمة التعلّم إلى المعرفة التي تكون صالحة للإستعمال (البغادي والعبادي، 2010، ص ص 269).

فإدارة المعرفة تحتاج إلى التزم واضح نحو التّغيير التنظيمي والذي يكون نتيجة تجريب الطّرق الجديدة للتعلّم على غرار القصص والروايات للأحداث ومختلف الإفتراضات الموجودة وتعد أهم أساليب التعلّم التنظيمي، كما أنّ إدارة المعرفة والتعلّم التنظيمي يتميّزون بنفس الخطوات من إكتساب للمعرفة وتخزينها ونشر للمعرفة وتطبيقها وصولا إلى خلق معرفة جديدة، فيوجد إختلاف في الأهداف بين كليهما، فالتعلّم التنظيمي يهدف إلى تغيير السلوك التنظيمي والعمل على التأقلم مع المحيط والبيئة المعقّدة من خلال الخبرات والمهارات التي يكتسبها الأفراد، في حين تهدف إدارة المعرفة إلى تحسين قدرات المنظمة والعمل على تجديدها، كما تسعى إلى بناء قواعد معرفية، فهناك تداخل بين عمليّات التعلّم التنظيمي وإدارة المعرفة في العديد من الجوانب المهمّة، وما يطرح أهم الفروقات بين المفهومين

هو أنّ التعلّم التنظيمي أعمق ولا يمكن أن تكون إدارة المعرفة دونه (أقضي، 2018، ص ص 172-173).

من خلال كل ما سبق يمكن القول أنّ كلا المفهومين: التعلّم التنظيمي وإدارة المعرفة يتشابهان في الكثير من الخطوات وينطبقان في أغلب الخصائص بأهداف يرى الباحثون أنّها تختلف فلا يمكن فصل مفهوم عن الآخر فكلاهما يعبران عن ممارسة موضوعيّة في التنظيمات.

### 6-2- التعلّم التنظيمي والقيم التنظيميّة:

يشير مصطلح ثقافة التعلّم التنظيمي ويعبر عن مجموع القيم والأعراف المشتركة بين المجموعات في التنظيم والتي تكون سائدة فيها (أقضي، 2018، ص 123).

فتعبّر القيم عن أنواع المعتقدات التي يحملها الشخص أو على مستوى المجموعة أو مجتمع بأسرة فتعتبر مهمّة ويلتزم بها فهي تحدّد الجيّد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك (المغربي، 2004، ص 158). وهي أيضا المبادئ والإتجاهات التي تربط المجتمعات في شكل وحدة متماسكة، وهي قواعد أساسيّة للسلوك (عدون، 2003، ص 110).

وتمثّل القيم أيضا الرغبات والحاجات التي يشعر بها الأفراد، إذن فهي مكوّن نفسي معرفي عقلي وجداني وأدائي يوجّه من خلاله السلوك ويقوم بدفعه (أبو الهيجان، 2008، ص 42)، وعليه فإنّ هناك علاقة وطيدة وكبيرة بين كل من القيم وعملية التعلّم خاصّة في الجوانب التعليميّة، بتوضيح أدوار المعلم والطالب كمثال لعملية إكتساب القيم وتعلّمها وإبراز المشكلات التي تواجه ذلك، عند التّعامل مع القيم تعلّمًا وتعلِيمًا ومراعاة مجموعة من المبادئ العامّة التي تقوم بتوجيه عمليّات وإكتسابها وتعلّمها، وتتعلّق بالإقتناع العقلي والحر، فبناء القيم بطريقة صحيحة يقوم على قاعدة وهي الإقتناع العقلي والإختيار الحر، بعيدا عن الطّرق الكلاسيكيّة والإكراه والإجبار فمثل هذه القيم لا تتسم

بالثبات والإستقرار لدى الأشخاص، كما أنّ مسألة القيم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتفكير، فالطريقة التي يفكر بها الفرد هي التي تحدّد أنماط سلوكه، وهذا ما يلاحظ من خلال الإستجابات للمثيرات البيئية، التي يتعرّض لها ويستقبلها، فوصول هذه المثيرات إلى الدماغ الذي يقوم بعملية إدراكها وتحليلها ومن ثمّ تصنيفها وصولاً إلى إتخاذ القرار المناسب حيال الموقف وكل هذه العمليات هي بالغة التعقيد تتدخل فيها كل التجارب والخبرات والمعلومات، وكذلك العواطف والمشاعر (الجلاد، 2007، ص ص 94-95) .

ويرى مقدّم (1994) أنّ القيم التنظيمية تعكس الخصائص الموجودة داخل المنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتبيّن وتبرز الخطوط العريضة لعملية توجيه السلوك، وتعد نقطة أساسية في تحديد مختلف الخيارات ووضع القرارات في المنظمة (الخرزاعلة، 2009، ص 46)

فالقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، وهذه القيم تعمل على توجيه سلوك العاملين كإدارة الوقت وقيم المساواة وقيم الإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين في العمل (العميان، 2005، ص 314) .

كما تختص القيم التنظيمية الشخصية وتتميز بأنها نسبية تكون متميزة ومختلفة من فرد إلى آخر داخل التنظيم باختلاف ظروفهم ورغباتهم من جهة وثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى، وتأثيرها الكبير في الإتجاهات والأنماط السلوكية بين العمال في المنظمة، فتكون معروفة بين الأفراد بطبيعة ذاتية وإجتماعية وسط مجتمع التنظيم (سلاطنية وآخرون، 2013، ص 50).

و تعد القيم التنظيمية من أهم المحددات أو بالأحرى هي بمثابة الإطار الرئيسي الذي يتم في ضوءه وضع السياسات، حيث لا يجب التعارض مع القيم والإختلاف معها، وإلتقاء جل المنظمات يكون فيها الأفراد على قاعدة قيمية موحدة وهذا يؤدي إلى تفويض أسباب التنافس الغير شريف وتجنّب الصراعات المدمرة، وتوضيح للعلاقات والمسارات أي السلوكيات، فتعزز بذلك الجماعات والمنظمات تماسكها (عساف، 1999، ص 144).

فالقيم التنظيمية عنصرًا هامًا في ثقافة المنظمة والتي تؤثر سلبًا وإيجابًا على سلوكيات الأفراد، بدرجة القوة التي تمثلها، فكلما كانت الثقافة التنظيمية تشجع على عملية التعلم فسيؤدي ذلك إلى إكتساب مهارات للأفراد وقدرات جديدة، يستطيع خلالها أفراد المنظمة على إطلاق إبداعهم والإستقلالية في أداء أعمالهم، كما يمكنهم ذلك على إدارة ذاتهم، وهذا طبعًا بالإلتزام من جهة المنظمة بمجموعة من القواعد الأساسية إتجاه ثقافتها وذلك لتحقيق أقصى درجة من عملية التعلم، فمن خلال البراعة الشخصية للأفراد العاملين وتوضيح قيمهم وأهدافهم والعمل بجد للوصول إلى أعلى الطموحات لهم إتجاه منظماتهم، وذلك من منطلق أساسي هو القيم والأهداف، إضافة إلى طرق التفكير والتي تفرض عليهم مراجعة أساليبهم في التفكير ومختلف إفتراضاتهم عن الكيفية التي تجري بها الأمور، والعمل بأساليب جديدة تناسب الظروف الراهنة في المنظمة، كما تمثل الرؤية المشتركة أحد القواعد الأساسية من خلالها يتم توضيح الأهداف المستقبلية للأفراد، فنفس الأهداف تمثل خطة عمل مشتركة تنقل من خلالها المنظمة من وضعها الحالي إلى الوضع المستقبلي، وصولًا إلى التعلم الجماعي، كما تمثل فرق العمل من وحدات أساسية في المنظمات اليوم، فعليها وضع خطة للتعلم الجماعي مبني على الحوار والإنتقال من العمل الفردي إلى الجماعي (الهيجان، 2008، ص694).

فثقافة المنظمة المحاببة للتعلم التنظيمي مواصفات أساسية تعنى بها فهي ثقافة تسمح بوقت كاف للتعلم، كما أنها تشجع على عملية الإتصال المفتوح وتقوم على شفافية في الحوار بين الأفراد، وإعتقادهم بأنهم سيتطيعون تغيير مناخ العمل، وتخلق توازن مهم في إهتمامات أصحاب المصالح، والتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات للأفراد العاملين (عامر وسيد قنديل، 2009، ص311).



ويعد التّعليم الرّكيزة الأساسيّة في حياة الأفراد، وتغيير الكثير من المفاهيم والمعتقدات، كما تساهم أيضا عمليّة التّعليم في تكوين قيّم جديدة للأفراد، تكون متوافقة والتغيّرات الثقافيّة (عجال، 2009، ص50).

ومن بين أهم المراحل التي يمر بها تكوين القيم في المنظّمة هي مرحلة التعلّم، فالموظّفون الجدد يتعرّفون بدورهم على الأدوار المختلفة التي يقومون بأدائها بأنفسهم، وكونهم أعضاء داخل الجماعة، التّعرّف على المعايير التي تكون داخل هذه الجماعة، وتتحكّم في تقييمها هو مهم جدا لأعضائها، وهذا يسمح أيضا بتكوين علاقات بينهم (ريجيو، 1999، ص365).

فإكتساب المهارات ومختلف الإتّجاهات وخاصّة القيم التي تحدّد السلوك في التّنظيمات وعن طريق التعلّم يمكن من خلاله تحسين أداء العمل وكفاية الإنتاج وزيادته وكذا ضبط السلوكات وتعديلها والتدريب المهني في مجالات أخرى (محمّد جبل، 2005، ص280).

وباعتبار القيم التنظيميّة أحد الرّكائز الاساسيّة بالنّسبة للقادة وأنشطتهم في المنظّمة ولأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات، لذا فيعمل كل هؤلاء على تعديل القيم وتطويره في منظماتهم بما يتوافق مع اهداف المنظّمة ويحقّق هذه الأهداف (آل مراد وآخرون، 2013، ص37)، وتلعب الإدارة العليا دورا أساسيا في تنمية القيم التنظيميّة التي تخدم عمليّة التعلّم التي تخص عاملها على المستوى الفردي أو الجماعي، كما يغرس القيم ويكرّس الوعي لعمليّة التعلّم للجميع، ويحفّز بدوره العاملين والقادة على تنمية قدراتهم ومعرفتهم والعمل على توظيفها بما يخدم مصالح المنظّمة (الرشودي، 2007، ص87).

وعليه فإنّ القيم التنظيميّة هي ضروريّة في عمليّة التعلّم التنظيمي وبالأحرى دعم ثقافة التعلّم التنظيمي القائمة على تعلّم القيم ومحاولة تكريس عادات جديدة داخل التنظيم وثقافة تنظيميّة تكون

محابية للتعلم التنظيمي، وتمنح وقت كافي لعملية التعلم وتمنح الإعتقاد للأفراد بقدرتهم على تغيير مناخ العمل، فعندما تكون هناك سيادة لقيم تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي تصبح لدينا سيادة لثقافة تعلم وبالتالي سهولة هذه العملية، ونجاح هذه العملية يتمحور حول التوظيف الجيد للقيم التنظيمية حتى تدعم عملية التعلم التنظيمي.

### 6-3 مفهوم التعلم التنظيمي ومرونة التنظيمات:

يرى الكثير من الباحثين أن هناك علاقة قوية بين التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية، فهذه الأخيرة تعد من خصائص منظمات الأعمال المتطورة والرائدة والتي إنتقلت إلى أن تكون محورا هاما للإدارة العليا في المنظمات، فعرفت على أنها : "قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية، وتوجيه وحشد جميع الموارد باتجاهات جديدة وإستجابات تتميز بالسرعة لهذه التغيرات، وهذا يخضع للعديد من المتطلبات منها دمج فعال لمستويات القابلية مع المراحل المختلفة لصناعة القرار، ففي الأول تقوم المنظمة بتفعيل القابليات مع الأخذ بالإعتبار التغذية العكسية، أما ثانيًا يتم تفعيل قابلية تقييم للبيانات السلبية بطريقة موضوعية، وأخيرا إلتراما بالوقت المحدد تكون مبادرة لإكمال عملية التغيير حتى لو تم مواجهة حالة عدم التأكد، إذن فهذه المستويات الثلاث التي تستطيع المنظمة خلالها تفعيل مرونتها لمواجهة التغيرات، كما إصطلح عن مفهوم المرونة أيضا بخاصية التكيف حيث تعبر عن قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات المتوقعة (عميرين، 2014، ص109).

وعن العلاقة بين المرونة والتعلم التنظيمي فالتعلم ثلاثي الحلقة يتمحور الجانب الإستراتيجي في المنظمة ويتجه نحو المستقبل، ويرتكز على المبادرة، وهذا يلتقي مع المرونة الإستراتيجية للمنظمة التي تسعى إلى إحداث المنظمة تغييرا في بيئتها، أما التعلم للحلقة المفردة والتعلم المزدوج الحلقة فيتلاقى مع المرونة، حيث يتعلقان كليهما في رد الفعل حسب ما تقرضه البيئة من تغيرات، ويرى العديد من

الباحثين على غرارها (Meng & Zelang, 2017) أنّ مرونة الموارد تضعف العلاقة الإيجابية بين التعلّم من أسفل إلى أعلى في المنظمة وسرعة التغيّر في حين يقوى تأثير التعلّم من أسفل إلى أعلى حجم التغيير، كما تعزز المرونة التنسيق والأثر الإيجابي للتعلّم في سرعة التغيير، وأيضاً حجمه فالمرونة تتضمّن التّغيير من خلال إعادة تشكّل تموضع الموارد في المنظمة وتوزيعها (ديوب، 2018، ص 185)

وعليه فإنّ المنظمة وإستجابة لما تقتضيه البيئة يجب عليها أن تتماشى مع كل التغييرات والحالات المختلفة التي تمر بها المنظمة باكثر تنسيق فكل من التعلّم التنظيمي والمرونة يمسان جانب ردود الفعل المختلفة والاستجابة لها في الوقت المناسب .

إذن فالتعلّم التنظيمي يقود إلى المرونة، حيث المحدّد الأساسي للغرض والطرائق ومختلف الوسائل للقيّام بذلك كما يخلق الوعي والمعرفة الصّوريّة، فالعلاقة بين التعلّم التنظيمي والجدارة المحوريّة والمرونة الإستراتيجيّة بالتركيز على إطارات ومحدّدات رئيسيّة للأداء والذي يركّز على العملاء، فيركّز هذا الإطار على العلاقة بين التعلّم والمرونة بكون التعلّم التنظيمي يؤثّر في الجدارة التنظيميّة والتي تؤثّر بدورها في مرونة التنظيم، كما أنّ جعل ممارسات إدارة الموارد البشريّة: كالتهيئة والإستقطاب والإختيار، وتحسين المكافآت وجعلها مرنة وبشكل مستمر وبهدف التعلّم (ديوب، 2018، ص 185)

ويمكن القول أنّ التعلّم التنظيمي هو من المواضيع التي تمنح القدرة للمنظّمات على التّغيير الدائم والمستمر، ويزيد من هذه المقدرة في جميع العمليّات داخلها وهو ما يمنح المنظمة مرونة أعلى بين التنظيمات الأخرى المنافسة لها، وتحقيق مرونة في أنشطتها وأساليبها، وهذا ما يمنح التعلّم التنظيمي من خلال إكتساب معارف جديدة ومنح قدرات والتّجديد المستمر لإستراتيجياتها.

## 6-4 التعلم التنظيمي ومفهوم التغيير التنظيمي في المنظمات:

يرى (warren, G.Bemmis) أن التغيير التنظيمي هو: إستراتيجية متطورة للتعلم يكون الهدف منها هو تغيير القيم ومختلف الإتجاهات والعادات حتى تتوافق مع إحتياجات المنظمة الجديدة وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب وهذه الإحتياجات لما تشهده البيئة الخارجية من تغيرات على جميع المستويات الإجتماعية والإقتصادية والإجتماعية وما تعرضه على المنظمات بمختلف أشكالها (الصيرفي، 2007، ص85).

ويضمن التغيير جانبا أساسيا وهاما هو زيادة قدرة الفرد أو المؤسسة، وتكيفها مع بيئتها الخارجية، كما يمكنها الإستجابة لجميع المتطلبات بفعالية وبشكل مناسب، وهذا لا يمكن أن يقوم به الفرد أو المؤسسة إلا إذا تمّ بواسطة تخطيط مدروس وعقلاني لهذا التغيير وما يحيط بالمنظمة وكيفية مواجهته (عباس، 2007، ص165).

كما يذهب العديد من الباحثين إلى تفسير التغيير التنظيمي على أنه إستجابة تكون مخططة أو غير مخططة لمنظمات الأعمال لمواكبة التطور والتقدم على المستوى الفني الملموس أو غير الملموس في الجانب المادي أو الفكري ومواجهة الضغوط المترتبة عن ذلك (الغالبى وصالح، 2010، ص380). كما أنه يمكن تصوّر عملية التغيير التنظيمي من خلال مفهوم عملية التغيير وإدارة التغيير والجمع بين مضمون عملية التغيير القائمة على إطار منظم ومتسلسل تكلفة إدارة التغيير (سمير، 2007، ص168).

ويعد التغيير التنظيمي من أهم الإستراتيجيات التي تتبّعها المنظمات المختلفة لما له من تأثير على فعاليتها التنظيمية وإستجابة لجميع المتغيرات المتعلقة بالبيئة المحيطة والمنافسة لها وتحقيق أهدافها من خلال تجنب الركون وجمود الهيكل التنظيمي لها، وضعف الأداء وذلك بتعديل هذه التركيبة التنظيمية وتعديل السلوكيات (السكارنة، 2009، ص64)، إذن فهو عملية تغيير ملموس في النمط

السلوكي للأفراد العاملين وفي جانب السلوك التنظيمي لأنه يحدث تغير جذري يتوافق مع المناخ السائد والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وفي الجانب الإداري وإحداث تغييرات في أهداف وسياسات الإدارة، وإستحداث أوضاع تنظيمية جديدة تكون سبابة عن غيرها من التنظيمات (سمير، 2007، ص168).

حيث ينظر (Schum ,peter) إلى عملية التغيير التنظيمي بأنها إرتقاء وتطور تنظيمي تنتقل فيه المنظمة من حالة معينة إلى حالة أفضل، وأثناء القيام بعملية التغيير عبر سلسلة من المراحل تنتقل فيها المنظمة إلى حالة مرغوبة ومنشودة من طرفها (السالمي، 2003، ص11).

ويشير (العلي 2006) على أن عملية التغيير التنظيمي تقضي التحول بين المنظمات والعمل التقليدي إلى منظمات التعلم حيث عبر عن مجموعة من العناصر التي يعني بها التغيير وتعزز فرص التعلم في المنظمة، هي الانتقال من الهياكل العمودية إلى الأفقية لمساعدة العملية والتعلم في التنظيمات، والانتقال من المهام الروتينية على أدوار جديدة تتيح أكثر حرية في التصرف للأفراد لمقابلة الهدف ومن نظم الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات وفتح قنوات الإتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع إلى الجمع وكذا التغيير الذي يشمل الانتقال من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون، حيث تتيح هذه الإستراتيجية التعاون بين الأفراد مع المنافس وتتيح للأعمال فرص التعلم (البغدادى والعبادي، 2010، ص ص84-86).

كما يعتمد التغيير التنظيمي في أهم مراحل ونماجه على عملية التعلم التي تمثل أهمية بالغة ومن أهم المضامين لإدارة التغيير التنظيمي كنموذج "كيرت لورين" والذي يقترح ثلاث مراحل أساسية لعملية التغيير والتي تقوم على التعلم، كمرحلة لإذابة أو إسالة الجليد في المنظمة والتي تعتبر مرحلة تهيو والتحلل، وتغيير تلك الأنماط الراسخة والضغوط البيئية الخارجية كتدني الأداء والإنتاجية وإنخفاض الأرباح حيث يتم إثارة ذهن الأفراد والجماعات ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير، وإثارة

دافعيّتهم والبحث عن حل مشاكلهم بحيث ينشأ لدى الفرد فراغ يسمح له بتعلّم أشياء جديدة، وتعزيز فرص التعلّم التنظيمي أمّا المرحلة الثانية من هذا النموذج هي التّغيير وهي منوطة بتدخّل القائمون على التّغيير التنظيمي من أنظمة وأساليب وإجراءات تنظيميّة على السلوكيات الفرديّة والجماعيّة وينظر إلى هذه المرحلة على أنّها مرحلة تعلّم، ففي هذه المرحلة يتعلّم الفرد أفكار ومهارات وأساليب ومعارف جديدة يسلك من خلالها سلوكا جديدا، ويقتضي الأمر هنا تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة والتزام الجهات المبادرة بالتّغيير بهذه العمليّة، إضافة إلى مرحلة إعادة التّجديد والتي تتضمن تثبيت هذا التّغيير والإستقرار أي ما تمّ تعلّمه من الأفكار الجديدة والإتجاهات في هذه المرحلة، يتم دمج هذه الأنماط السلوكيّة وإتاحة الفرصة للأفراد لإظهار هذا السلوك والإتجاهات المكتسبة وبعده يتم دعم وتعزيز إيجابي لهذه السلوكيات وتغيير التغيّر المرغوب فيه (سمير، 2007، ص 182-184).

### 7-مراحل التعلّم التنظيمي

7-1- اكتساب المعرفة: يحدث التعلّم عندما تتمكّن المنظّمة من إكتساب المعرفة، كما أنّ الحصول على المعرفة المعلنة والمعلومات ومختلف الحقائق يتم عند قيام المنظّمة من خلال إستخدام نظم معلومات من أجل خزن ومعالجة المعلومات وإسترجاعها وإنجاز البحوث وعمليات التطوير (أبو النّصر، 2008، ص151)، إضافة إلى القدرات والمعارف اللازم توافرها للقيام بالأنشطة لإكتساب المعرفة، قدرات إداريّة، قدرات فنيّة تجاريّة، وقد بيّن "فايول": أهميّة هذه القدرات والتي تتفاوت بتفاوت العمل الذي يقوم به الفرد، فالقدرات الفنيّة مهمّة بالنسبة للفرد هي الأهم بالنسبة للفرد، بينما القدرات الإداريّة هي الأهم بالنسبة للإداري وتزداد هذه القدرات كلّما إرتقت وإرتفع الفرد في السلم الإداري (الشيخ سالم، 1995، ص 37).

وتبرز أهمية المعرفة واكتساب المعرفة بالنسبة لمنظمات الأعمال في القيمة المضافة التي تمنحها لها في حجم المعرفة المتاحة وفرص الإستثمار، السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها، وكذلك طبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعية العملاء، وتفضيلاتهم، وإتخاذ القرارات المناسبة، وفي تحديد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية المتاحة لمنظمة ما، وفعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة، وأيضا عمليات التخطيط للعمليات الإنتاجية والمالية وعمليات التسويق التي تعتمد بصفة أساسية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ونجاحها يتوقف على جودة وحداثة المعرفة واكتسابها واشتمالها على رصد وتقييم ممارسات المنافسين وتطلعات العملاء (السلمي، 2002، ص 205).

كما تميز بعض المنظمات بأنه الخصوبة الذهنية ما يجعلها قادرة على توليد المعرفة واكتسابها وتوليد معرفة جديدة، وذلك بقدرة أفرادها المبتكرون في المنظمة والتي تعتمد عليهم في عملية خلق وتوليد المعرفة وإستدامتها وإستمرارها (عجلان، 2008، ص 29)، وتعتبر تجارب التعلم من أهم مصادر المعرفة التنظيمية، كما يمكن للمنظمة الحصول على التعلم من خلال إعادة تشكيل ما لديها من مخزون معرفي، وغالبا ما تقضي عملية تنقيح البنى المعرفية المتراكمة لدى المنظمة إلى إكتسابها معارف جديدة (أبو النصر، 2008، ص 151)، فمن خلال البحث والتجريب والمناقشة ومن خلال النشاطات المختلفة التي تمارسها المنظمة يتم إكتشاف المعرفة، وتتمثل في المعرفة المبتكرة أو ما يصطلح عنه بالمعرفة المجهولة حسب الباحث " توم باكمان " في تصنيف لأنواع المعارف (عليان وربحي، 2008، ص 84).

إلا أن الفرد يبقى المصدر الأول والأكبر للمعرفة واكتسابها حسب العديد من الدراسات، كونها موردا حيويًا لا يأتي من فراغ بل تتولد من مصادر مختلفة التي تعد المنبع الأساسي لها، في حين يرى

آخرون أنّ البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات الأول التي تتحوّل فيما بعد إلى معرفة (طالب والجنابي، 2009، ص59).

7-2- توزيع المعلومات: تتمثل المعلومات في مجموعة البيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع ما، فتشكّل الحقائق والمفاهيم والآراء والإنتاجات إضافة إلى كل المعنقات التي بدورها تشكّل الخبرة والمعرفة المحسوسة تكون لها قيمة وللإستخدام الحالي والأوقات المتوقّعة (السمرائي، الزغبى، 2004، ص24).

فمصطلح المعلومات هو مرتبط بمصطلح المعرفة والمعرفة هي حصيلة مهمة ونهائية لإستخدام المعلومات وإستثمارها (شرابي، 2007، ص65)، وللمعلومات قيمة في القرارات التي يتم إتخاذها من حيث أنّ البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر إفادة للفرد الذي يستقبلها (السيد، 1989، ص97).

والمقصود بتوزيع المعلومات العمليّة التي يتم فيها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة والعاملين عبر العديد من الطّرق، وبمختلف الأساليب الرّسميّة أو غير الرّسميّة كحلقات التعلّم، والبرامج التنظيميّة الجماعيّة والمشاركة في المعلومات (أبو النّصر، 2008، ص151)، وعبر قنوات الإتّصال الرّسميّة فبالنّظر الدّقيق في حياة المنظّمات يظهر لنا أنّها تمارس أنشطتها وتؤدّي وظائفها من خلال الخطط والقرارات وتقديم التوجّهات، فكل ذلك يتم عن طريق الإتّصال والتي من شأنها إنشاء العديد من العلاقات مع جميع الأطراف داخل المنظمة وخارج المنظمة (النجار، 2008، ص133).

وعليه كلّما زادت مشاركة العاملين بالمعلومات زادت عمليّة التعلّم وذلك بإيجاد الطّرق السليمة والتي تساعد على الإنتشار الصّحيح والسّليم للمعلومات بين مختلف الوحدات بالمنظمة.

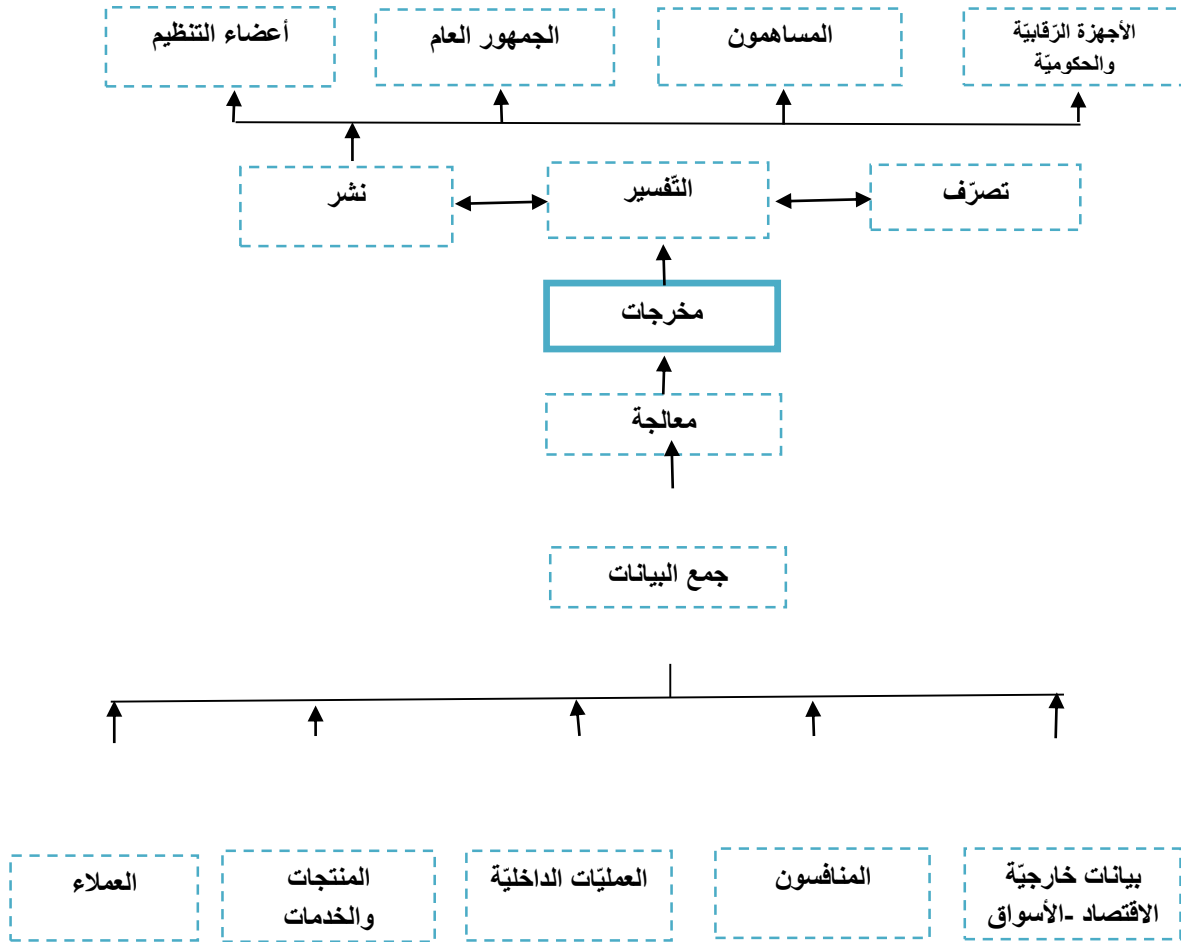


7-3- تفسير المعلومات: حتى تتم مشاركة في المعلومات لا بد من ترجمتها بأساليب محدّدة وتكون مشتركة متعارف عليها في المنظمة من قبل العاملين، ويطلق على عملية تشكيل المعلومة المعرفة الإجرائية، وعليه فإنّ حجم التعلّم يزداد كلّما إستطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات متعدّدة للمعلومات المتاحة (أبو النّصر، 2008، ص 152).

وعليه فإنّ المنظّمات الحديثة تسعى بدورها إلى الوصول على المعلومات وتحليلها، والقيام بتفسيرها وإتخاذ القرارات المناسبة المفيدة للمنظمة، فتقوم بجمع البيانات سواء على الحالة الإقتصادية والأسواق وحتى الحالة السّياسية والاجتماعية والديمقراطية وعن مختلف المنافسين وأدائهم وكذا الأداء الداخلي وسيرورة العمل والعملية الصناعية والمنتجات والعملاء، وتقوم مختلف الوحدات والأجهزة المختصة والتابعة لها بتصنيفها لإستخراج والإستفادة من المعلومات لإتخاذ القرارات المناسبة والقيام بنشر المعلومات إذا تطلّب الأمر (مناصرية، 2004، ص 32).

ومن خلال عرض هذا يتبيّن لنا أهمية المعلومات وتنظيمها بالنسبة للمنظمة الساعية للتعلّم ما فرض عليها المضي بخطط تفصيلية تولى أهمية لإكتساب وإكتشاف المعلومات وتنظيمها وتفسيرها ومشاركتها حتى تكون مجمل قراراتها فعّالة ومناسبة، والشكل التّالي يوضّح هذا المفهوم.

الشكل رقم (1) : يوضّح التنظيم كوحدة لمعالجة البيانات وتفسيرها.



المصدر: (كامل السيد و حجازي، 1997، ص135)

#### 7-4- الذاكرة التنظيمية:

تلعب الذاكرة دوراً أساسياً في التعلم التنظيمي فهي المخزون (Repository) ويتم فيها تخزين المعرفة من أجل استخدامها في المستقبل أو ما نسميها أحياناً بالمعرفة المشتركة (أبو النصر، 2008، ص 152).

فإذا كانت في السابق المعرفة تخزن على الورق إلى اليوم فإن ما تستخدمه الشركات اليوم ينصب في تخزينها باستخدام الطرق الإلكترونية كالحاسوب الذي هو ضمن قواعد المعرفة وهي عبارة

عن أوعية إلكترونية لحقائق معينة أو خبرة في موضوع معين وطرق إستخدامها بالشّفرات الموصلة إليها، وتعد بنكا للبيانات وعليه فإنّ قاعدة المعرفة هي المعرفة المخترنة بنماذج وشيفرات خاصّة (سليم إبراهيم، 1998، ص ص 169-170).

ومما تجدر الإشارة إليه أنّ الدراسات والبحوث تطرقت إلى مفهوم الذاكرة التنظيمية إنطلاقاً من وجهات نظر عكست مدى تأثر هذا المفهوم بالتطور التقني في البادئ ليتجاوز ذلك إلى القدرة البشرية والجوانب الإجتماعية، وإذا كان مفهوم الذاكرة التنظيمية مرافقا لظهور حقل هندسة المعرفة، فذلك لا ينفي ولا يقصي وجود الذاكرة التنظيمية قبل هذا التاريخ، فالمنظّمات بأي شكل من الأشكال لا تستطيع أن تعيش يومها دون أن يكون هناك دور للذاكرة التنظيمية، حتّى وإن كان هذا الدور غير بارز ويكون أحد أسباب ذلك هو معيار الكفاءة آنذاك الذي كان يعتمد على الموجودات الملموسة أساسا في بناء الميزة التنافسية إلى وصل عصر المعرفة، إتمدت واتخذت فيه المنظّمات على المعرفة كتوجه ومجرد إستراتيجي (البغادي والعبادي، 2010، ص 188).

وقد طرح تساؤل بعض الباحثين جدلية إمكانية الحديث عن تواجد الذاكرة التنظيمية في المنظمة، فهناك من يعتبر أنّ المنظمة خلافا للكائن البشري، وقد بيّن كل من (Ungson & Walsh) أنّ المشكل الأساسي الذي طرحه الذاكرة التنظيمية هو الكينونة أو بإصطلاح آخر التّجسيد، فإستناد صفات الكائن البشري للتنظيم أو المنظمة بإعتبار أنّها تمثل ذاكرة تنظيمية مستقلة، يعد إضافة عملية مفيدة، ويزيد أيضا بدوره تعقيدا للإشكالية وذلك لصعوبة المقارنة بين المنظمة والكائن البشري ما يطرح مشكل مفاهيمي وعملي بينهما (walsh, ip, & vng, 1991, p58).

وإعتبار أنّ المنظمة كفرد لديه قدرة على تخزين المعلومات والأحداث وأيضا الخبرات يقودنا إلى التعمق في آليات التذكّر لدى الكائن البشري، والتي لا تزال يشوبها الغموض وعدم الوضوح في

البحث وهذا نظرا لصعوبة التّحديد على مستوى مسارات التذكّر الدّقيقة عند الإنسان والتي تكون في الأغلب غير واضحة أو مقصودة تماما أو بإعتبار أنّها منسيّة (Jasimuddin, sm, 2009,p206) .

ونتيجة تلك الاختلافات والطروحات وإشتراك القدرات للقدرة البشريّة والمعرفة، أسس لآراء ومفاهيم حول الذاكرة التنظيميّة فذهب كل من (March & Olsen,1976) إلى تعريف الذاكرة التنظيميّة بأنّها: " أحداث ماضيّة وعود وإفتراضات وسلوكيات " .

وعرّفها (Caryris &Shon, 1978) أنّها: "إستخدام مجازي لتكوين أداة مساعدة لوصف السلوك في المنظّمات إذ أنّ المنظّمات لا تتذكّر المستقبل (البغادي و العبادي،2010، ص 188).

ووفقا لـ(Girod) فالذاكرة التنظيميّة هي مجموعة من العناصر التي تحمل على مر الزّمن وتكون بين الوحدات التنظيميّة، القدرة على التغيير والتّفسير المشترك، كما تقوم الذاكرة التنظيميّة على الدّعائم والوسائط المعرفيّة تكون جماعيّة، وقد تمّ طرحها من الباحثين بأشكال مختلفة، فالهيكل المعرفيّة تمّ إبرازها من خلال مفاهيم مختلفة، كالخرائط المعرفيّة الجماعية، الهياكل المرجعيّة، هياكل المعتقدات المتبادلة، الإفتراضات المشتركة، وأيضا النظريّات الضمنيّة، فالذاكرة التنظيميّة تعتبر بهذا السياق جميع العناصر التي جاءت على مر الزّمن (بن عامر، 2016، ص92).

#### 1-4-7- مكوّنات الذاكرة التنظيميّة:

طرح العديد من الباحثين والعلماء رؤى مختلفة لمكوّنات الذاكرة التنظيميّة وتشكيلها، وقد ذهب السّاعدي (2006) إلى تكوين الذاكرة التنظيميّة والذي ينبغي أن يستخلص من خلال ثلاث رؤى توضّح كمايلي:

أولا : الرؤية المستندة إلى النّمادج الصّناعيّة **Organisationnel Memory Component**:

وركزت هذه الرؤية على دور تكنولوجيا المعلومات في تكوين الذاكرة التنظيمية دون عد لدور الأشخاص في تشكيل مكوناتها، وإنطلق إتخاذ هذه الرؤية من تبني (Poldler&Boyoell,1991) إلى الفكرة القائلة ليس المهم التفكير بالتعلم التنظيمي بقدر ما ينبغي الخوض في الطرائق التي يتعلم بها الأشخاص في المنظمة، وعليه فإن جهودهم تذهب إلى تطوير مدى واسع من التقنيات والأدوات التي من شأنها أن تحفز التعلم، مستندين ومركزين في طرحهم هذا إلى أن التقنيات والثقافات تبقى في المنظمة حتى وإن غادرها الأشخاص(الساعدي،2010،ص 196) .

ثانياً : الرؤية المستندة إلى القدرات الداخلية للمنظمة: وجاء حسب آراء هذه الرؤية أو هذا الإتجاه، بأن مكونات الذاكرة التنظيمية هي ثقافة المنظمة، وهياكلها والقواعد والإجراءات الخاصة بالعمل وأيضاً العمليات التحويلية وبيئة النشاط، ومن أبرز هؤلاء هو (Chandler,1992) والذي طرح فكرة أن كل شيء يبدأ أو ينتهي من داخل المنظمة فأعطاها تشبيه منظومة الخزن، تكون معرفتها وأيضاً ذاكرتها التنظيمية من خلال المكونات الموصوفة دون الاهتمام بصلة البيئة الخارجية، ودون إعطاء إهتمام ودور خاص للمكونات الغير ملموسة كالمكون المعرفي أو الفكري في تكوين مكونات الذاكرة، بقدر ما ركزت على الدور الملموس، وقد أشار (Buchel & Probs,2000) إلى مفهوم التداؤبية ومعناه أن سلوكيات الأشخاص وتصرفاتهم يمكن خزنها ونقلها إلى منظومة المعرفة التنظيمية الجماعية وتشكل بدورها معرفة ثابتة تمتلكها المنظمة دون أن يركز على الصعوبات الإجتماعية والسياقية في ذلك، مؤكداً أن خزن المعرفة في الإمكانيات التنظيمية الداخلية يعطي للمنظمة ويسمح لها أن تكون من مجموع أجزائها، وهذا ما ينفيه ويذهب عكسه العديد من الباحثين من أمثال (Alavi & Leider,2002) فأكدوا بدورهم أن هناك معرفة في رؤوس الأشخاص وعلاقاتهم المميزة وتداؤب فرق العمل ليس بإستطاعته نقلها او التدرّب عليها ما إصطح عليها المعرفة الضمنية، هذا ما يمكننا بالقول

أن هذه الرؤية طرحت فكرة مفادها دور رأسمال الهيكل في بناء الذاكرة التنظيمية (جوادي، 2019، ص30).

ثالثاً : الرؤية ذات الأفق الإستراتيجي: وفق هذه الرؤية يمكن القول أنها جمعت بين المكونات الداخلية والمكونات الخارجية للذاكرة التنظيمية وقد مثلها روادها الأوائل مثل ( **Wolsh & Ungson, 1991**) فتجسّد حسبهم بالأشخاص والثقافة التنظيمية، والتحوّلات التنظيمية إضافة إلى التراكيب التنظيمية والأرشيف الخارجي، كما وصف (**Dixon, 1994**) الأرشيف الخارجي للمنظمة والذي يتكوّن من السجلات الحكومية والمنافسين والأعضاء السابقين إضافة إلى التقارير المالية للمنظمة، هذا وقد فشلت هذه الرؤية في عرض دور العوامل الخارجية بشكل كبير والتي يعول عليها كثيرا في تنشيط البيئة الخارجية والتي تشهد تنافس كبير، ومنها الزبون العامل الأكثر أهمية بالنسبة لأي تنظيم بالنسبة للعوامل الخارجية فمن خلال موقف نقدي للنظرات الثلاث السابقة، والتي مارست كل واحدة منها فلسفة أحادية تكوين الذاكرة التنظيمية، تستند هذه النظرة النقدية على أن الشرق والغرب من العالم قد اختلف فكرياً في نظرتهما إلى المعرفة والخبرة (البغدادي، 2010، ص ص 196-212).

وأشار (**باسكال وأثوس، 1986**) في كتابهما الموسوم بـ (فن الإدارة اليابانية) إلى أنّ الشركات الأمريكية تميّزت بتبني الأسس الصلبة (**Hard**) والمتضمنة الهيكل والإستراتيجية والأنظمة، في حين إمتازت الشركات اليابانية بالأسس الناعمة (**Soft**) والتي تتضمن أهداف المرؤوسين والأسلوب والملاك والمهارات، فكل الرؤى السابقة لم تكن متباينة ومختلفة تماما بل ذهبت في وصف الذاكرة التنظيمية وفق تسلسل زمني ومكاني تكمل بعضها البعض.

شكل رقم (2): يبيّن مكوّنات الذاكرة التنظيميّة وفق تقسيم (Dixon, 1994)



المصدر: (جوادي، 2019، ص31)

وهناك طرح آخر للذاكرة التنظيميّة يأتي بمجموعة من المكوّنات تأسّس لذاكرة تنظيميّة من خلال:

- **الأفراد People**: يعد الأفراد جزء كبير من ذاكرة المنظمة وهم أساس الذاكرة حيث يخلقون ويديمون ويستعملون نظم إدارة البيانات ويعملون على تطويرها فهم يستطيعون إستعمال كل المكوّنات الأخرى للذاكرة التنظيميّة، فلكل شخص في المنظمة دور وكذلك موقع، فمن خلال إحلال أسمائهم عن المدرّج التنظيمي يعطي للتنظيم ويخلف له شكل آخر للذاكرة التنظيميّة.
- **الثقافة التنظيميّة Organisational Culture**: تتمثّل الثقافة التنظيميّة في القيم والاتّجاهات التي تحدّد السلوك وتؤثّر فيه وتوقّعات كل شخص في المنظمة، فيسعى الأفراد في تطوير مهاراتهم من خلال عمل ووظيفتهم المحدّدة، فهم يتعلمون كيف يعملونها ومن الذي يساعدهم.

- الشبكات الإجتماعية **Social Networks**: فهي تتطلب غالبا سنوات لكي تنمو وتستخدم لتجعل الأشياء تحدث وتتعلم حول بيئة الأعمال، رغم قيمهم الحالية (البغادي، 2010، ص 196-212).

وقد قام كل من (Ci et al, 2004) بطرح حل أكثر شمولاً في نظرنا لهيكل مكونات الذاكرة التنظيمية في الشركات إذ صنّفوا الذاكرة التنظيمية إلى مجموعة التصنيفات هي كالآتي:

- **الذاكرة التقنية (T-om)**: وتضمّن العديد من المتغيرات كنظم تطوير المنتج، طريقة الرقابة على الإنتاج، نظام رقابة معلومات الإنتاج، استخدام تقنية المعلومات، وكذلك شبكات الأنترنت، وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة إضافة إلى الأساليب التقنية المستخدمة في المنظمة وجميع التجهيزات والأدوات والمعدات وجميع العوامل السابقة تؤثر بشكل أو بآخر على جودة المنتج وكلفة الإنتاج ويمكن للذاكرة التنظيمية التقنية أن تجعل الشركة رائدة في مجال صناعتها ويمكن للذاكرة التنظيمية التقنية أن تتطور بشكل مستمر عن طريق عاملها وبإهتمام الشركة بالتقنيات التي تحدث في البيئة، وأن تتعلم منها بشكل أو بآخر وتحافظ على سريتها، فالذاكرة التنظيمية التقنية تعد سلسلة من الذاكرة التي تستند بشكل كبير على المعرفة المهنية من تقنيات وخبرات لها العلاقة ببعضها، فهي تدعم وتقوي جميع العمليات النظامية للمنظمة فوجب الحفاظ عليها كي لا تذهب للمنافسين (البغادي، 2010، ص 196-212)،

كما تؤثر التكنولوجيا بمختلف تغيراتها في إعادة تصميم التنظيم فبتعدد أنواع التكنولوجيا تتعدد العلاقات التي تولدها، مما يبرز دور التكنولوجيا في هذه الذاكرة (جواد، 2000، ص 265)

- **الذاكرة التنظيمية الإدارية**: ويعبر عنها بأنها طريقة الإدارة وهيكل المنظمة كإدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، ومختلف الإستراتيجيات القصيرة المدى والبعيدة المدى، إدارة الإنتاج، التسويق



وكذلك إدارة التجهيزات والمعدات وإدارة الأزمات وتدريب الموارد البشرية، إذن فهي تميل إلى المعرفة التنظيمية الإدارية والتي تشمل وتسيطر على العمليات في محمية كونها مهمة، ولا يمكن أن يعرفها المنافسون، فالذاكرة التنظيمية التسويقية لها تأثيرات أيضا على العمليات الاعتيادية في الشركة، لذا وجب عليها الاهتمام بها وبدورها، وأن تقوم بالحصول على المعلومات عن السوق والتنبؤ بالطلب على المنتجات والخدمات، وهذا ما من شأنه أن يوجه تطور الذاكرة التنظيمية التسويقية (البغادي، 2010، ص ص 196-212).

- **الذاكرة التنظيمية الثقافية (C-OM):** تساهم هذه الذاكرة بدورها في تطوير الذاكرة الأخرى كونها المرتكز الأساسي لها فعرفها (Shein,1996) على أنها : تجسد ذاكرة المنظمة وتمثل تاريخها وحاضرها، كونها متشكلة في تاريخ المنظمة، وتتأثر بالثقافة الخارجية، وعليه فإن من الصعوبة تغيير الثقافة التي تكون قد تشكلت في الذاكرة التنظيمية الثقافية بتصرفات وأفعال الأفراد فهي توجه تصرفاتهم فهي مجموعة رموزهم وهي تمكنهم من التصرف، وعليه يجب أن تكون مفهومة وأن تمارس من جميع العاملين وتمثل المرتكز الأساس لهم، فهي حسب ( Yezhuang et al,2001): تمثل ثروة عقلية تراكمت مع تطور المنظمات والشركات، وتوجد في أي مكان في المنظمة، متمثلة في تاريخ المنظمة، والقيم المشتركة وفي الأعراف والتقاليد، التنظيم غير الرسمي وفي إقتراحات العمال. (الفاعوري، 2012، ص54)

- **الذاكرة التنظيمية التسويقية (MR.OM):** وتتضمن العديد من الإستراتيجيات والمعرفة الخارجية فهي تشمل الوسطاء والزيائن، المبيعات والشراء، وكذلك العلاقات مع الزبون ومختلف الإستراتيجيات التسويقية والتعاون الخارجي وقنوات التوزيع والمبادئ الأساسية التي يتم من خلالها إختيار المجهزين والوسطاء، لذا يجب أن تكون هذه الذاكرة معنى لما نسميه الذاكرة التنظيمية لما لها من معاني مختلفة، وهذا يقودنا إلى الإستدلال بأن الكثير من الذين يمارسون الأعمال التنظيمية

يجهلون حصيلة هذا التآلف بين مكونات الذاكرة، كما يجهلون أهميتها، وذلك لأنهم يجهلون مخرجاتها فكل مكون من مكوناتها يسهم بنسب في الإستعمال لمعرفة جديدة في اللحظة المناسبة وذلك للإسهام في إتخاذ القرار (البغدادي، 2010، ص 92)، ويلتقي هذا المفهوم مع عدة مفاهيم ومن بينها إدارة معرفة الزبون، حيث تعرف على انها "مجموعة عمليات تقوم بها المنظمة لتغيير موقف زبائننا من إستلام المنتجات أو الخدة إلى تمكينهم كمشاركين في المعرفة الخاصة بهذه المنتجات (دهابن، 2016، ص 103)

وقد أشار (Huber, 1991) بدوره إلى الإرتباط بين التعلّم التنظيمي والذاكرة التنظيمية، عندما جعل الذاكرة التنظيمية المكون الزابع للتعلّم التنظيمي، فمعرفة الشخص لا يمكن تفسيرها بأنها قدرة تنظيمية أو موردا في حالة واحدة وهي عندما تصبح جزء من القاعدة المعرفية للمنظمة وعليه فإنّ عملية إنتقال المعرفة يجب أن تكون جزءا من إستراتيجية المنظمة، وهذا يتطلب جهدا كبيرا وإلتزاما وعملية تخطيط واضحة وتنفيذ لإستراتيجية الموارد البشرية يكون متوافق مع أهدافها التي تريد أن تحقّقها (البغدادي، 2010، ص 92)

وعليه يمكن القول أنّ أي تنظيم يتمثل في الحفاظ على هذه المكونات الأربعة للذاكرة، فهي تمارس دورا هاما فيه ومرتكزا أساسيا لمتخذي القرار والمدراء يرغبون في التحسين المستمر للخدمات، وهذا لا يتجسد إلا من خلال الإستخدام الجيد للمعرفة وذلك لتوجيه جميع النشاطات والقيام بالتحسينات الضرورية في الأداء التنظيمي ومسايرة التغير والتطور المستمر.

#### 7-4-2 أهمية الذاكرة التنظيمية:

إنّ الذاكرة التنظيمية هي صيغة للتعلّم التنظيمي الذي يجري في المنظمة كون أي منظمة تمارس أعمالها هي تنتج نموذجا لذاكرتها التنظيمية والذي يساهم في بنائه مختلف نظمها وهيكلها

وثقافتها وإجراءاتهم المتخذة في عملها وقواعدها، داخل قوالب يطلق عليها بأوعية الذاكرة أو مخازنها فهي إذن صيغة التعلم كما أشرنا إليه سابقاً، فلا يمكن للتعلم أن يكون ملموساً إلا بعد أن يتجسد في مخرجات المنظمة، فلو ذهبنا إلى تحليل مكونات الذاكرة التنظيمية لوجدنا أنّ كل مكون أو جزء منها يعمل بشكل منفرد ويعني معنى منفرد ولا يبقى التنظيم، فالذاكرة التنظيمية الإدارية يجب أن تكون معروفة للعاملين وعلى الأفراد أن يدركوا هدف الشركة من أطر العمل وإستراتيجياته وسياسته وبرامجه ومختلف قواعده، فالذاكرة التنظيمية الإدارية تقوم على أساس تاريخ المنظمة وليس من السهولة على المنافسين أن يتعلموا روح ومحتوى هذه الذاكرة. (البغادي، 2010، ص ص 91-92).

إن فلسفة الذاكرة تركز على أن المعرفة الشخصية لا يمكن إعتبارها قدرة تنظيمية أو مورداً، إلا في حالة واحدة نستطيع تفسيرها أي عندما تكون معرفة الشخص جزء من القاعد المعرفية للمنظمة، وأساساً وجوهر لعمل الذاكرة والذي يعد بقاءها مرتبط في بقاء المعرفة التنظيمية الجديدة والمكتسبة، ضمن ثقافة المنظمة (الساعدي، 2006، ص 194)

كما أشار (الساعدي، 2006): إلى أهمية الذاكرة التنظيمية والتي تتمثل في علاقة الشركة الكاملة مع التعلم التنظيمي، كون الوظيفة الأساسية للمعرفة هي نشر المعرفة، ونشر المعرفة هي في حد ذاتها تسهم في عملية التعلم التنظيمي، كما أشار هو الآخر أنّ الذاكرة التنظيمية هي مكون رابع للتعلم التنظيمي، وهي لا تعني نهاية عملية التعلم أو حصيلة نهائية بقدر ما تشكل بداية كعملية تعلم جديد تتبناها الذاكرة التنظيمية، وهذا بالرجوع إلى عمل الذاكرة التنظيمية وعملها، فجوهرها بقاء المعرفة التنظيمية الجديدة والمكتسبة ضمن مكونات المنظمة وهياكلها وثقافتها وأنظمتها (البغادي، 2010، ص ص 91-92).

## 8- أنماط التعلم التنظيمي وأهم عملياته

هناك أنماط مختلفة للتعلم التنظيمي أوردها الباحثين في العديد من الدراسات تساعد في فهم عملية التعلم والانتقال بالمنظمات إلى كيفية التعلم واتباع النمط الذي يساعدها على التطور فأصبح الإشكال اليوم هو طريق التعلم وكيف تتعلم ومن أهم هذه الأنماط التعلم الابتكاري، التعلم الإستراتيجي، التعلم الإلكتروني والتعلم التكيفي وسنتطرق إليها بالتفصيل :

**8-1 التعلم الابتكاري :** ويتمثل في الرؤية الخلاقة للتعلم والتي ترى أن التعلم يمكن أن يكون ابتكارياً فإذا كان الإبداع هو التفكير أو النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة لم تكن معهودة من قبل وأن الابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، فإذن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء، ويرى الكثير أن التعلم أصبح الوجه المكافئ للإبتكار، فلا يمكن أن نصل إلى الإبتكار دون أن نتحدث عن عملية التعلم الذي يحول الإبتكار إلى النمط المعرفي والمهاري في المنظمة وقد تم التحدث من قبل بيتر داركر عن التعلم الإبتكاري في المنظمات اليابانية وأشار إلى أن الإبتكار مهما يكن جذرياً أو تدريجياً فإذن قاعدته القوية هي التعلم والذي بدوره يحول الإبتكار من نشاط فردي أو متخصص إلى نمط سلوكي وممارسة شاملة من طرف الجماعة، في التنظيم وباعتبار القاعدة الجديدة التي تقوم على ابتكار متعلم في كل المنظمة . وعليه فإذن التجربة الأسوأ ليست هي الفاشلة، وإنما التجربة التي لم يتم التعلم منها، وأكبر خسارة هي عدم التعلم من التجارب الماضية، وإن المنظمات التي لا تتذكر الماضي ولا تتعلم منه محكوم عليها بآء عاداته (همشري، 2013، ص392).

**8-2 التعلم التكيفي :** هو التعلم الذي يتم بالإستجابة للأحداث التي تواجه الأشخاص أو الشركة وهذا النوع من التعلم يتمحور حول التقليد أو الإستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل

أو منتجاتهم أو خدماتهم ويرى سينج بأن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة التعلم (نجم، 2008، ص252) .

حيث طرح جيرس أرجيرس أنواع للتعلم التكيفي بحيث تحدث عن الحلقة الأولى للتعلم أو ما يصرح عليه تعلم أحادي الحلقة ويتعلق بالتعلم عند حل مشكلة أنية وفيه تستطيع المنظمة أن تتعلم عندما تكتشف الأخطاء وتقوم بتصحيحها وهذا دون الضرر بسياساتها وأهدافها المسطرة، يتم هذا النوع من عملية التعلم داخل الهيكل التنظيمي من خلال الإلتزام بالقواعد لتحسين السلوكيات والمخرجات، وتتعلق حلقة التعلم الأحادية بتصحيح الأخطاء ومن خلال التغذية الراجعة للحلقة باستمرار طبعا عملية التحسين المستمر وهذا ما يتشابه ويتضمنه فكرة التعلم التكيفي الذي جاء به (Seng) والتي ركزت على التغيير التدريجي ردا على الرؤية الحاصلة في محيط عمل المنظمة والتصوير الحاصل في المنظمة، وما هو ضروري لبقائها، (أقطي، 2018، ص 107) بالتعلم التكيفي و يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمات، ويهتم بتطوير القدرات وذلك لإدارة مواقف جديدة عن طريق إقامة تحسينات وتعديلات بصفة مستمرة وتلبي متطلبات تلك المواقف وتتوافق معها (همشري، 2013، ص394)

ويعد هذا التعلم هو بمثابة تقليد للآخرين ولا يحتاج بدوره إلى تكلفة أو وقت كبير، هذا ويمكن أن نقول أن التعلم أحادي الحلقة يرتبط بعملية التعلم التنظيمي في المستوى التشغيلي، كما يطلق على هذا النمط من التعلم العديد من التسميات من طرف الباحثين في المجال على غرار مستوى التعلم الأدنى، والتعلم غير الاستراتيجي وإرتباطه بالتعلم التكتيبي، كما ترتبط الدرجة الثنائية (الأدنى) بما أسماه مارش (March) المخاطرة أو الإستكشاف والبحث عن خارطة ذهنية وإجراءات جديدة، والتجريب والإكتشاف والإبداع، وأشار (Argyris) أن التعلم الأحادي يحدث بنسبة كبيرة في المنظمات عكس

التعلم ثنائي الحلقة الذي يجب أن يحدث في المنظمة (أقطي، 2018، ص 107). في حين التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم من حل المشكلة بما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات وتطوير مبادئ جديدة تحدد السلوك المستقبلي (نجم، 2008، ص 253) ويرتبط هذا النوع من التعلم بالتعلم أحادي الحلقة، فبعد أن تكتشف المنظمة الأخطاء وتقوم بتصحيحها وتصحيح مسارها في الآجال القصيرة، وهذا معتمدة على أهدافها وسياساتها التي تكون في وضعيتها، وبهذا تقوم الإدارة والقائمين عليها بطرح العديد من الأسئلة عن الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة أن تقوم بتحديث إجراءاتها، والسياسات والأهداف الحالية لها، ويتعلق التعلم ثنائي الحلقة بعملية تعديل تشمل القواعد والمواقف بدلا من تعديل الأنشطة وسلوكيات معينة، ووفق هذا النمط من التعلم فإنه يتعلق بالجانب الإدراكي والذي تركز وتذهب إليه المنظمة أبعد من البحث عن الحل الفوري للمشكلة، وهذا يتطلب تطوير العديد من المبادئ التي من شأنها أن تساعد المنظمة في تحديد السلوك المناسب، وحسب (Seng) فإن ذلك يقابل التعلم التوليدي والذي يقود إلى بناء قدرات جديدة وإكتشاف كل الفرص الجديدة التي تجعل المنظمة تسعى إلى تغيير النظام الحالي والسائد مواكبة لهذه التغيرات، مما يستوجب تغييره بالنسبة لها وإرتباطه الوثيق بالتعلم في المستوى الاستراتيجي، كما يطلق على هذا النوع من التعلم مستوى التعلم الأعلى، أو التعلم التوليدي، والتعلم للتوسع قدرات المنظمة، وأيضا التعلم الاستراتيجي، فالتعلم الأعلى أو الدرجة الأولى من التعلم وفق التغير المتسارع في الظروف الحالية، وإرتباطه بما يسمى بالإستغلال حسب March أي الكفاءة، الإختيار والتنفيذ (أقطي، 2018، ص 107 - 108)، كما أنه يعمل على تعميم النتائج والقواعد والنماذج الذهنية والدروس المستخلصة من الحلقة الأولى، وتوضح الحلقة المزدوجة تعمل على تغيير القواعد نفسها وإدخال قواعد جديدة في العملية أما الحلقة الأولى ترتبط بالتعلم الروتيني دون العمل على تغيير الافتراضات الأساسية والنماذج الذهنية في المنظمة (نجم، 2008، ص 253).

وذهب كل من (Tomas & Allen,2006) إلى التمييز بين التعلّم التكيّفي والتوليدي حيث يرى أنّ التعلّم التكيّفي يرتبط بالتغيير البسيط والذي يكوّن المرحلة الأولى لعملية التعلّم التنظيمي، وعليه فلا يمكن أن تكتمل عملية التعلّم التنظيمي إلا بربط التعلّم التكيّفي بالتعلّم التوليدي وهذا ما يساعد المنظمة على تحسين إمكانيّاتها وإكتشاف قدراتها الكامنة، وعملية نقل المعرفة قصد تعديل السلوك وإكتساب خبرات جديدة وخلق المعرفة للمنظمة. (أقطي، 2018، ص 107- 108) كما يعدّ التعلم ثنائي الحلقة أو الدورة أسلوب من التعلم يتجه العاملن فيه إلى توسيع دائرة التعلم والبحث عن وسائل جديدة ومعارف جديدة للتعلم أيضا وكيفية تطبيقها وتوظيفها، وليس فقط البحث عن حلول للمشكلات ومعالجة الإنحرافات فاءن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات واتخاذ القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها وتجنبها، كما يستلزم هذا الأسلوب من التعلم البحث عن الإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات، إذن فالتعلم ثنائي الدورة يعدّ تعلم مستقبلي واستراتيجي أكثر من كونه انعكاس أو نتيجة أفعال وهذا مايتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين وتطوير الأداء والمنتج إضافة إلى تحسين طرق تقديم الخدمات، ويعدّ هذا الأسلوب من التعلم معاصر (الملكاوي، 2007، ص 148-149).

ويشير العديد من الباحثين إلى التعلّم ثنائي الثنائي ويتجلى هذا النمط من التعلّم عندما تصل المنظمة إلى التعلّم الذي تتمكّن من خلاله إجراء النمطين "التعلّم الأحادي والتعلّم الثنائي" فلا يحدث أي نوع من أنواع التعلّم إذا لم تعي المنظمة أهمية التعلّم، وأن تتعرّف على جميع الأساليب والطرق التي تقودها إلى عملية التعليم، هذا ويمكن تفسير ذلك من خلال ما جاء به من خلال ما جاء به (Houland,2003) حيث أشار إلى ثلاث مجالات للتعلّم كالتعلّم الذي يكون قبل البدء في مشروع معين، ويركّز هنا على إستغلال الوقت للتعلّم من الآخرين والانتهاه وختم عملية الدروس السابقة،

التعلم أثناء ويكون التعلم هنا أثناء القيام بالمشروع بالتركيز على المراجعة الدائمة لقدرات المنظمة وأهدافها المسطرة، والتعلم بعد ويقصد به بعد إكمال المشروع، يتم فيه التركيز على التغذية الراجعة، وإعادة الدروس مستقبلاً. (أقضي، 2018، ص 108).

3-8 التعلم الإستراتيجي: لقد أتمدت المنظمات في الأزمنة الماضية التعلم من بعضها بالتقليد وعل نحو أي، عكس منظمات التعلم والتي تعد منظومة مستمرة لا تعتمد على التقليد فتضع أهداف إستراتيجية بعيدة المدى وتربطه ربطاً وثيقاً باستراتيجيتها الشاملة وإدارة المعرفة، ويعد التعلم الإستراتيجي ضرورة ملحة وأساس في تعديل استراتيجيات المتوفرة وتطوير تلك الجديدة واللاحقة .

هذا وقد فزق (Dawes,2003) بين ثلاث أنماط من التعلم التنظيمي هي: التعلم التناسبي (التوليدي) والذي يرى بأن المعرفة المتعلمة من طرف المكتشفون في المنظمة والتعلم التجريبي والذي يشير إلى المعرفة والمتحصّل عليها عن طريق الخبرة المباشرة سواء تكسب بطرق مقصودة أو غير مقصودة، وقد أشار أيضاً إلى نمط تعلم آخر وهو التعلم البديل(المفوض) وذلك من خلال إكتساب الخبرة الثانوية من أفراد يكونون خارج المنظمة، وهذا عادة ما يرتبط بالاستراتيجيات، وأيضا الممارسات الإدارية، وخاصة التكنولوجيا الجديدة التي تحصل عليها المنظمة من المؤسسات الاستشارية وكذا المعارض والموردون (أقضي، 2018، ص 108).

## 9- نماذج التعلم التنظيمي

أشارت العديد من الأبحاث والدراسات إلى وجود العديد من النماذج في بناء عملية التعلم التنظيمي إلا أنه لا يوجد إتفاق تام يشمل هذه النتائج أو نموذج معين متفق عليه بين الباحثين فكل جاء بوجهة نظر معينة بطريقته الخاصة وفيما يلي شرح لبعض النماذج المتحصّل عليها والمتعلقة بعملية التعلم وممارستها في المنظمات.



## 9-1- نموذج Huber :

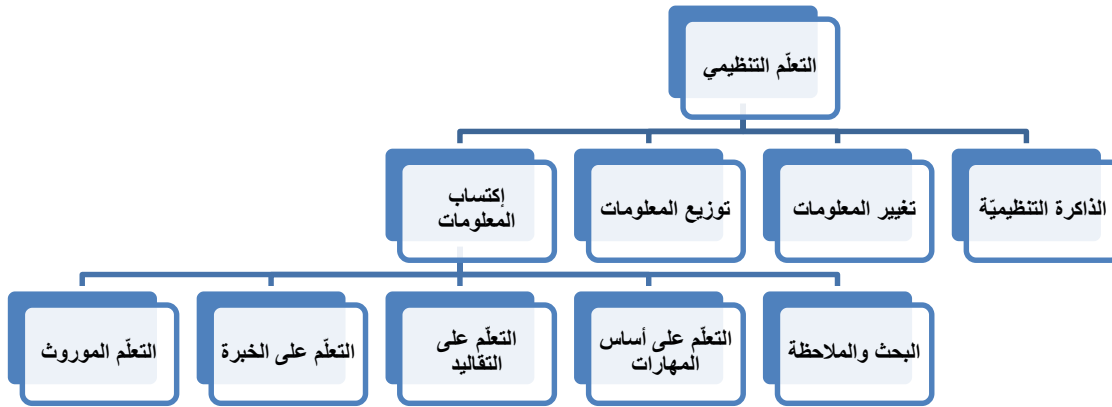
يعد هذا النموذج كمجموعة من المراحل الأساسية المكوّنة لعملية التعلم التنظيمي حسب هذا النموذج وهي أربعة: إكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات وتغييرها وكذلك الذاكرة التنظيمية (اللياسري والفتلاوي، 2016، ص44).

فيعتبر إكتساب المعلومات عن إستراتيجية مهمّة بالنسبة للمنظمة ولعملية التعلم التنظيمي وهي تعتمد على قدرات المنظمة في بناء هيكل وثقافة تساعد على إثارة الخبرات والمعارف وتحفيز القيم التنظيمية، وتركّز هذه العملية على ضرورة وجود مخزون معرفي لدى المنظمة، كما يمثّل توزيع هذه المعلومات أهميّة بالغة بالنسبة لهذا النموذج من خلال نشر المعلومات بين الوحدات في المنظمة وبين أفرادها باتخاذ الطرق المناسبة، ومن خلال قوّات إتصال رسمية وعبر حلقات التعلم وبرامج تنظيمية وأنظمة المعلومات التي أصبحت تمثّل دور مهم في هذا المجال، لأنها تسهم وبشكل كبير في نقل المعلومات والمعرفة إلى مناطق مختلفة وبسرعة عالية الجودة، فمن خلال ذلك تتم سيرورة عملية التعلم التنظيمي (الفاعوري، 2005، ص118)، و وصولاً إلى تغيير المعلومات فيزداد حجم المعلومات بالنسبة للمنظمة كلّما استطاعت وبكل مكوّناتها وأعضائها تقديم تفسيرات عديدة لكل المعلومات المتاحة، وإعطاء هذه المعلومات معنى يمكن أن يفيدها، وتكون هذه الخطوة أحياناً أهم من الخطوة الأولى لأنّ المنظمات في المستقبل تتميز بعمق عمليات التفكير والتحليل وأساليب الإستخدام والتوظيف، لا بكمية المعلومات التي تخزنها، فعمق العمليات السابقة يحوّل إلى معرفة تنظيمية تكون مفيدة، ويشير Huber إلى أنّ عملية تفسير المعلومات يكون بالإعتماد على الخبرات المتراكمة في أذهان الأفراد، وهذا ما يشكّل عائقاً أمام الإستفادة منها، هذا ما يتطلّب تأطير جيّد،

فتفسير المعلومات يتأثر بخرائط الإدراك ووفرة وسائط الإتصالات وتراكم المعلومات، وكذلك ما تمكّنه الذاكرة التنظيمية كونها مخزن للمعارف وهيكل للإحتفاظ بها، فليس كل تعلم يجب أن يهتم

منظمة التعلم فقد يتعلم الفرد أشياء لا تكون لها دلالة تنظيمية وغير مهمة فلا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فهو مهم بالنسبة للمنظمة ويتجسد في منتجاتها وخدماتها ومختلف عملياتها (المعرفة الصريحة) وأنشطتها وبمعرفتها التنظيمية (بركنو، 2016، ص 124) والشكل التالي يوضح عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Huber.

شكل رقم (3) : يوضح عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Huber :

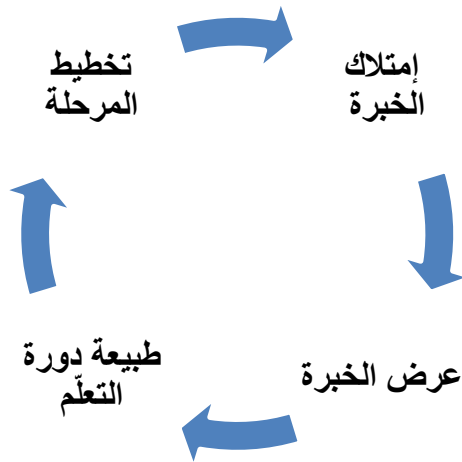


المصدر: (الحوري فالح، الحميدي نجم، 2006، ص 45).

9-2- نموذج Smith1999: يمثل هذا الانموذج دورة تعلم مبسطة تبين الطريقة الإستراتيجية التي تحت العاملين على إنجاز وظائفهم بأفضل الطرق الممكنة كما تمهد لهم الطريق لإنجازها بكل حرية وتعنى هذه الإستراتيجية بإنجاز الدور المحدد عن طريق الخبرة التي يمتلكها الأفراد أنفسهم ومن ثم رؤية النتائج بطرح الخبرات التي تم إكتسابها، وبعد الوصول إلى النتائج يتم رسم إستنتاجات عن النتائج المحققة حتى تصل إلى مرحلة تطوير الإمكانيات بالتخطيط للمراحل القادمة، وهذا بمراعاة النتائج المحققة، وعن طريق مرحلة التخطيط تقوم بتطوير ومراجعة الدور نفسه، وهذا حتى يتم تحسين الطريقة التي قمنا فيها بإنجاز هذا الدور ويكون ذلك في المراحل القادمة، وتعني الإمكانيات هنا

الأشياء التي تساعد في تحسين الأداء، مثال على ذلك إمكانية أن يكون قدرة أو خاصية أو أن يكون في أوقات معينة كتعلم مهارة جديدة أو سهلا مثلا كالتحدث مع شريك معين (الياسري، 2016، ص45)، ويوضح الشكل دور التعلم حسب نموذج Smith.

شكل رقم (4): دور التعلم حسب نموذج Smith.



المصدر: (Smith, peter, 1999,p24)

### 9-3- نموذج Halfat.2000:

ويطلق هذا النموذج على تتابع المنتج حيث يشير إلى أنّ هناك تتابع في المنتجات عبر الأسواق وفيها مدعوم بنظام التعلم وأساس للمعرفة، فيتضمن كفيّة البحث عن تطوير المعرفة التي تكون منظمة وتطوير لمنتجاتها وقدرتها على المدى البعيد، فيمكن أن تكون هذه المنتجات التي تتطور مع الأزمنة ميزة تنافسية وخاصية كمنظمات بالتوافق الذي يكون بالمعرفة والتعلم، وعليه فإنّ هذا النموذج يدعم نظام المعرفة المتعلق بدرجة أولى بالسلاسل العمودية لأنشطة تتابع المنتج عبر هذه السلاسل إستنادا على التعلم ونظم المعرفة وله مجموعة من المكونات الضمنية تتمثل في:

- إجراء مجموعة التغييرات التي تخص وتعنى بالمعرفة الجوهرية وتمثل تكامل للتناسق مع التكنولوجيا وهذا عن طريق تكوين فرق ووحدات تنظيمية وتكرسها المنظمة لجميع المجهودات الموجهة نحو عملية التعلم.

- ما يطلق على المعرفة التكاملية التي تمس الأنشطة وعبر السلاسل العمريّة التي تطرّفنا إليها سابقا والتي تعتمد على تغذية راجعة من الزبائن والمتعاملين فهنا نظام المعرفة يكون مزود بقاعدة ومصنوفة مسارات توسّع المنتج والسوق والتوسّع الأفقي والعمودي بتتابع المنتج ويتضمّن نوعين أساسيين، تعلم يخص النمو المضاف كإجراء تحسينات على المنتجات نفسها ونظم التوزيع في الأسواق، وكذا التعلم الإنتقائي بإجراء التغييرات اللازمة لتحقيق التكيف مع التكنولوجيا يفوق وحدات مخصصة (جوادي، 2014، ص 61).

إذن يتّضح لنا من خلال ما سبق أنّ هذا النموذج ركّز على نظم وأسس للمعرفة ونظم التعلم وكيفية التطوير للمعرفة في المنظمة وركّز بدوره التسلسل والتتابع في خطوات منظمة ومدروسة لتحقيق التحسينات اللازمة في المنتجات لتواكب جميع التطورات الحاصلة وكونها تمثل ميزة تنافسية للمنظمات.

شكل رقم (5): يوضّح نموذج Halfat.2000



المصدر: (الساعدي، 2013، ص 257)

## 9-4- نموذج التعلم التنظيمي Robeyomal Dand Sales, 1994

طرح هذا النموذج على غرار النماذج السابقة والمتشابهة في بعض المفاهيم عمليات ومكونات أساسية في عملية التعلم التنظيمي كإكتساب المعرفة ووصف للمعرفة وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في الذاكرة التنظيمية وتنقيحها مما يسهم في تفاعل مكوناتها، هذه الأخيرة تمثل محورا أساسيا في هذا النموذج، وعليه فإنّ الذاكرة التنظيمية مخزون للمجودات المعرفية في المنظمة وهي المفهوم المركزي فهي مستودع للمعرفة التنظيمية (الحنيطي، 2001، ص55).

وتشير بدورها الذاكرة التنظيمية إلى مجموعة من المعاني والأطر المشتركة بين أعضاء التنظيم، وتحقق نوع من التلاؤم بين أعضائها وبالتوازي مع ذلك تتحقق نقل مجموع الخبرات وتجارب المنظمة بالإنقال من أعضائها القدامى فيها، وهذا ما يفسر قدرة التنظيمات قدرة التنظيمات الإحتفاظ بالفهم المشترك والمعاني التي تحصلت عليها من مجال تجاربها السابقة ونقلها إلى الأفراد الجدد في التنظيم، ووفق هذا النموذج هناك ثلاث مكونات أساسية هي:

- **الهوية التنظيمية:** وتخص الفهم المشترك بين أفراد التنظيم لخصائص المنظمة ومهمتها ونشاطها وأهم مجالاتها والصورة المكونة من طرف أعضاء المنظمة من الداخل والخارج ورؤيتهم لها إن كانت ناجحة أو غير ناجحة، ضعيفة أو قوية، حسنة السمعة أو سيئة.
- **الصورة العرضية:** وتمس الإعتقادات المشتركة بين أفراد التنظيم وكل ما يتعلق بالعلاقات بين تصرفات معينة إتخذتها المنظمة وكل ما يترتب عنها من نتائج.
- **الروتين التنظيمي:** ويشمل هذا العنصر جميع المعلومات عن الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عندما توكل إليهم مهام معينة، طرق تنفيذ هذه المهام، ويتعلق الأمر بالذاكرة التنظيمية، حيث يمكن إستدعاء المعلومات منها من أجل إنجاز مهام، هذه المعلومات

تشبه إلى حد بعيد العادات لأنها بالضرورة نتيجة لبعض الاستجابات لمجموعة المواقف أو بعض المواقف المحددة والتي تحتاج إلى التحليل والتذكير (أقضي، 2018، ص ص 18-19).

وتعد عملية إكتساب المعرفة من الاستراتيجيات الخاصة بالإدارة والمهمة، وتعتمد على قدرة المنظمات في بناء هيكل وثقافة من شأنها أن تساعد في تحفيز الخبرات وإثارة المعارف والقيم في المنظمة، وتستند عملية إكتساب المعرفة بصفة أساسية على المخزون المعرفي الكامن لدى المنظمة (Garvein David,1993,p 78-91).

ويعد إكتساب المعرفة بالنسبة للمنظمة ذو أهمية كبيرة يؤثر ويتأثر بذاكرة المنظمة ومن أجل أن تتمكن المنظمة من عملية التعلم التنظيمي لابد أن تكون لديها القدرة التي تسهل لها عملية البحث باستمرار عن المعلومات الجديدة، والإستفادة من خبراتها السابقة وكل تجاربها ودمجها في الذاكرة التنظيمية، وعلى المنظمة الإلتزام نحو إكتساب المعلومات وهذا ما يستوجب عليها إستقطاب أفراد ذو خلفيات متنوعة وتدعيمهم وتشجيعهم على التعبير عن وجهات نظرهم، حتى وإن كانت تختلف مع المنظمة في قيمها وقواعدها السارية، وكذلك العمل على تسهيل نظم الإتصال من داخل المنظمة ذاتها وبيئتها المحيطة بها، وهذا يساعد على تبادل المعلومات وإثرائها، والعمل على تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة : إن تصنيف وتنسيق المعلومات في المنظمة يسهل لأعضائها الوصول إلى المعلومات حيث يكون من السهل لأعضاء المنظمة الرجوع إليها ما إن احتاجوا إليها، ومن خلال القواعد المكتوبة ونظم الإتصالات الرسمية وغير الرسمية وعملية التدريب سواء بين الأعضاء بطرق غير رسمية أو عن طريق العلاقات الرسمية وما تحدده المنظمة (أقضي، 2018، ص119).

تنقيح المعارف الموجودة في ذاكرة المنظمة: لا يعني بالضرورة مراجعة وتنقيح المعلومات في المنظمة، والتي إكتسبتها عبر أزمنة سابقة إهمالها ونسيانها، وإنما يجب عليها تحديثها والقيام بمقارنتها

بمعلوماتها السابقة، وتتم هذه العملية من خلال الإحتفاظ بالمعلومات السابقة والجديدة في آن واحد، وهذا يؤدي إلى ظهور معاني جديدة، وقد تكون معاني مختلفة عن المعاني القديمة في بعض الجوانب، وهذا ما يجعل المنظمة أكثر وعياً لعملية التعلم كالرجوع مثلاً إلى الذاكرة التنظيمية ومراجعتها، وهذا ما يطلق بحلقة التعلم الثنائية والتي تتم من خلال إكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتبني أساليب أخرى في العمل، ولا يمكن للمنظمة أن تقوم بعملية تنقيح للمعلومات والمعارف إلا وفق عملية منطقية ومنظمة، فلا تكون بصفة عشوائية، وذلك من خلال الربط بين الأسباب والنتائج (بريطل، 2015، ص36).

شكل رقم (6): يوضح عناصر التعلم التنظيمي.



المصدر: الهيجان، 1998، ص 118

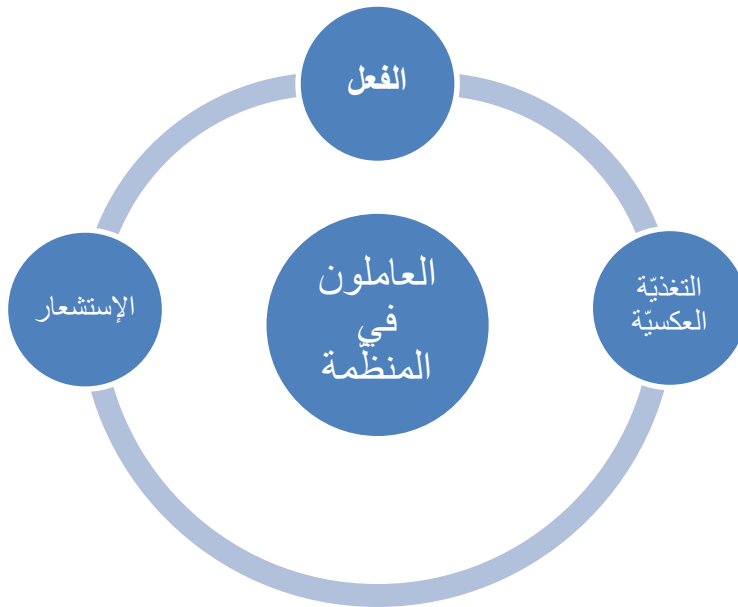
9-5- نموذج (DLF.2001):

حسب هذا النموذج هناك ثلاث مراحل أساسية يتضمنها التعلم التكيّفي هي: (Action) الفعل، (FeedBack) التغذية العكسية، التوليف (Synthesis)، فعند حدوث تغيير وتحسن في بيئة المنظمة تقوم بالاستجابة بالقيام بفعل ما، وتقوم بتصحيح من ذاتها ما يتوافق مع التغيير الخارجي، مع إمكانياتها المتاحة، وتشير التغذية العكسية إلى أنّ الأفعال السابقة كانت غير مناسبة، وحدثت هذه

العملية يعني حدوث عملية التعلم، وتعيش من خلاله المنظمة دورة من التعلم وتكون هذه الدورة بشكل مستمر وطيلة حياة المنظمة بتكيف دائم في كل دورة (جوادي، 2014، ص57).

إذن فيتضمن هذا النموذج وفق العناصر السابقة: (الفعل، التغذية العكسية، والإستشعار أو التوليف)، فكرة تحسن المنظمة بيئتها والقيام بالاستجابة بفعل ما، والقيام بتصحيح حسب ما يأتي من إشارات من التغذية الراجعة (الياسري، الفتلاوي، 2016، ص 47).

شكل رقم (7) : يوضح حلقة التعلم التكيفي حسب نموذج Dift



المصدر: (أقطي، 2018، ص 47)

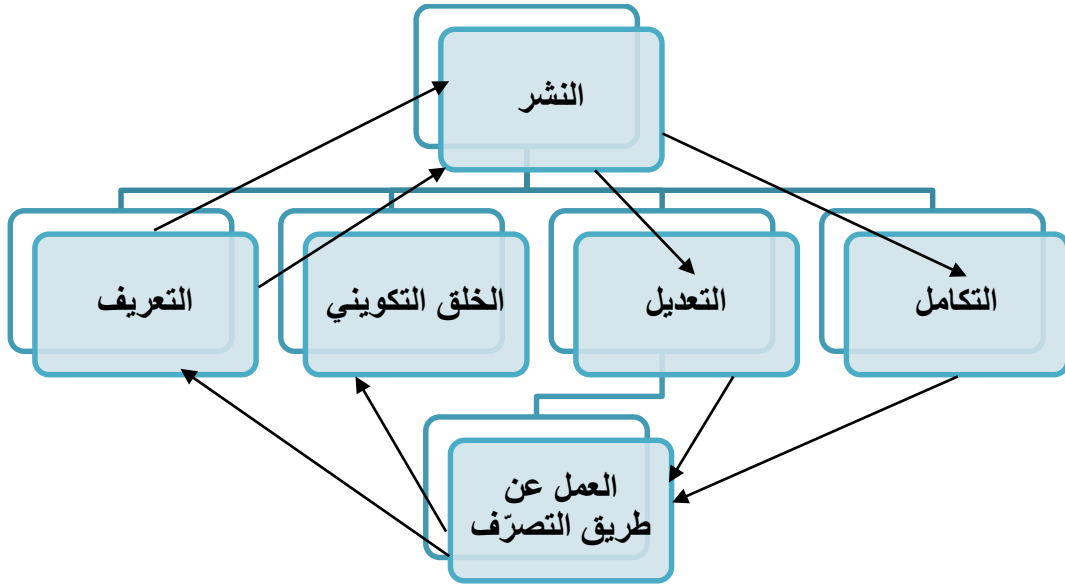
9-6- نموذج Powlow Sky, 2004 :

على غرار النماذج السابقة المحددة لعناصر هامة لعملية التعلم التنظيمي والشارحة له فإن نموذج Powlow Sky يحدد أربع مراحل لعملية التعلم في المنظمة دون شرط تسلسل هاته المراحل يمكن إيجازها كالآتي:



- يتم عن طريق عملية المزج والدمج للمعلومات عن طريق تحديد المعلومات التي لها علاقة بعملية التعلم أو التكوين وتوليد معرفة جديدة.
  - وجود صيغ وأشكال التبادل ونشر المعرفة على جميع المستويات سواء على المستوى الفردي أو الجماعي والتنظيمي.
  - للمنظمة مجموعة من المعارف والأنظمة المعرفية على جميع مستوياتها الفردية أو الجماعية وفي مختلف قواعدها الإجرائية وعلى المعرفة أن تكون متكاملة مع جميع أنظمتها السابقة الذكر.
  - على المنظمة أن تقوم بتحويل المعرفة الجديدة والمكتسبة إلى أفعال حقيقية وأن تطبق في الواقع بشكل روتينيات تنظيمية وممارسة، والتي يكون لها تأثير مباشر على سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي، مثال ذلك تطوّر مجموعة من الأنماط الجديدة للقيادة أو على شكل منتجات وخدمات جديدة (الياسري، 2016، ص48).
- إذن فإنّ هذا النموذج يعد مهم جدا في تركيزه على الفعل او العمل الحقيقي بنقل المعلومات الجديدة وتجسيدها ونشرها، ومن ثم إقامة التعديلات اللازمة وتحقيق التكامل اللازم ممّا يجسّد عملية التعلم التنظيمي .

شكل رقم (8): يوضح عملية التعلم حسب نموذج Powlow Sky



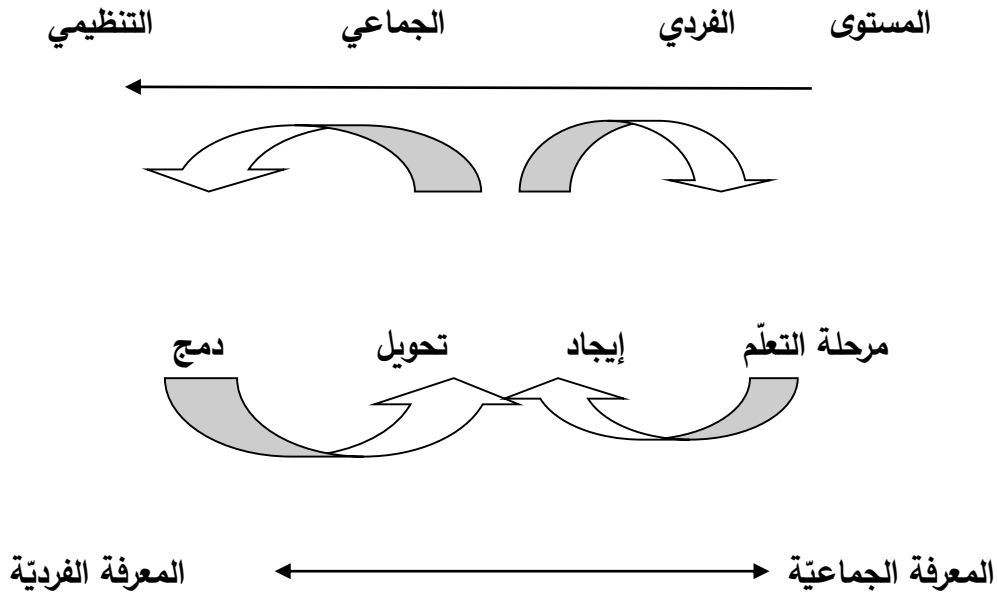
المصدر: ( محسن الياسري، إناس عباس الفتلاوي، 2016، ص 49)

#### 9-7- نموذج Jerez.Gomez:

وأبرز هذا النموذج ثلاث مظاهر أساسية في تحليل عملية التعلم التنظيمي هي :

- المعرفة: ويأتي هذا المظهر من خلال المعرفة التي يتم خلقها وإكتسابها ونشرها ودمجها مع المعارف وهذا ما يبرز أنّ عملية التعلم التنظيمي تتميز بأنّها تراكمية.
- خلق ونشر المعرفة: من خلال حدوث تغييرات داخلية في سلوكيات الأفراد وإدراكاتهم .
- التغييرات الداخلية للفرد من شأنها أن تؤدي إلى عمليات ثابتة، وتجعل من أعمالها وتصرفاتها أحسن في المستقبل فمن خلال التفاعل بين هذه المظاهر في المستويات المختلفة للتنظيم سواء الفردي أو الجماعي والتنظيمي.

شكل رقم (9): يوضح عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Jerez.Gomez



المصدر: (أقضي، 2018، ص 122)

#### 9-8- نموذج Corelick & al. 2005:

حسب هذا النموذج يجب أن يكون هناك تكامل وتوافق بين الأداء وعمليات التعلم، حيث يعتمد هذا النموذج على الاعتمادية المتبادلة والتوافق بين مجموعة من الوظائف الأساسية التي تكون متكاملة وسيتم شرحها ومؤشراتها، فلأداء أربع مؤشرات هي: التكيف، بلوغ الأهداف، الثقافة والتكامل، فإذا كان هناك تركيز خارجي من المنظمة فإن وسيلتها لتحقيق غرضها في الأداء هي التكيف وغاياتها بلوغ أهدافها، أما إن كان هناك تركيز داخلي فإن الوسيلة لإنجاز أغراضها في الأداء هي الثقافة بغية حدوث تكامل.

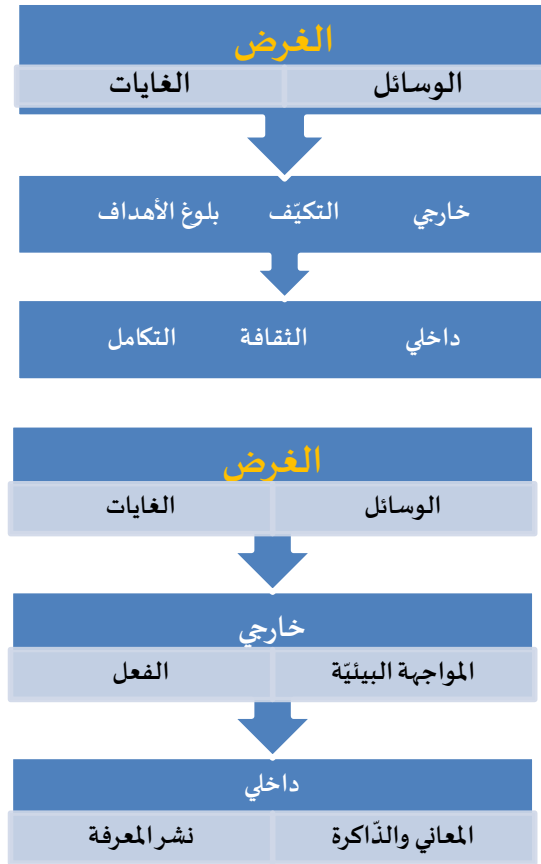
فالتعلم له أربع مؤشرات هامة هي: المواجهة البيئية، الفعل، التفكير، المعاني، والذاكرة، نشر المعرفة، فإن ركزت المنظمة خارجياً فإنها تعتمد على المواجهة البيئية في غرضها نحو تحقيق التعلم

وتكون غايتها الفعل والتفكير، أمّا إن كان تركيزها على المستوى الداخلي فإنّ وسيلتها في ذلك هي المعاني والذاكرة لإنجاز غرضها في التعلّم، وتكون غايتها نشر المعرفة، ومن خلال كل ما سبق نستطيع أن نقول أنّ حالة التوافق والاعتمادية المتبادلة بين وظائف عمليّة التعلّم ووظائف الأداء وعن طريق إدارة المعرفة ترتكز في جانبين مهمّين هما: التركيز الخارجي والتركيز الداخلي حسب (Gorelick & al,2005).

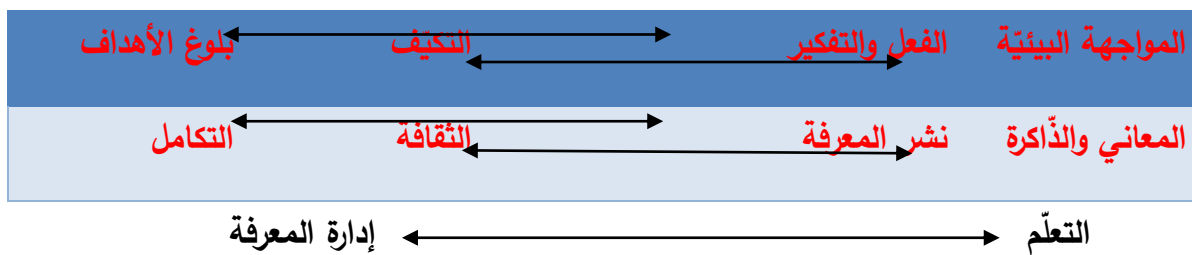
- فالتركيز الخارجي: تكون فيه وسيلة التعلّم المواجهة البيئيّة حيث تتوافق مع وسيلة الأداء، أي التكيف وغاية التعلّم الفعل والتفكير اللذان يتوافقان بدورهما غاية الأداء، أي بلوغ الأهداف.
- أمّا التركيز الداخلي: فيكون من خلال وسيلة تعلّم المعاني والذاكرة اللذان يتوافقان مع وسيلة الأداء، أي الثقافة، فغاية التعلّم نشر المعرفة الذي يتوافق مع غاية الأداء ويتحقّق تكامل (الياسري، والفتلاوي، 2016، ص52).

والشكل التالي يوضّح نموذج Gorelick & al,2005.

شكل رقم (10): يوضح نموذج Gorelick &amp; al,2005



الأداء



المصدر: Gorelick &amp; al,2005

وعليه فإنّ هذه النماذج المقّدمة جاءت بغرض فهم وتفسير ووضع سياقات مهمة لفهم عملية التعلم التنظيمي، وهذه العملية مجموعة من الاستراتيجيات حدّدها Semg 1990 في ثلاث إستراتيجيات مهمة تعد وسيلة لتطوير التعلم التنظيمي تتمثل في الفجائية (Accidental) حيث تتم

بشكل فجائي، أو التي يتم إحداثها كرد فعل **Subversive**، أما الإستراتيجية والثالثة فهي التي تكون في المنظمة أو تتبناها المنظمة وهي معلنة **Declord** وهي ضمن فلسفة المنظمة، ويجب أيضا على المنظمة أن تتبّع العديد من القواعد والسياسات الضرورية حتى تصل إلى التعلم التنظيمي وتنجح في تحقيقه هي حسب الحنيطي(2001):

- أهميّة عمليّة التغيير والتركيز عليه من قبل المنظمة.
- التدريب والخبرة والتشديد على تشجيعهم.
- ما يمثله النجاح والفشل والإستفادة منهم.
- دعم وتشجيع الأداء المتميز للأفراد ومكافئته.
- التركيز على العمل والأفراد على حد سواء.
- وضع الأهداف والاستراتيجيات وجعلها أكثر وضوح.

فإرساء هذه الدّعائم والقواعد هو نجاح بالنسبة للمنظمة في إرساء سياسة واضحة للتعلم كما يرى **Jerez-Gomez, 2005** أن المنظمات تسعى لتطوير القدرة على التعلم التنظيمي (أقضي، 2018، ص ص 122-129)

كما أشار **Aher, 2002** أنّ أهم أقوى محقّرة لعملية التعلم التنظيمي هي:

- التطوّر النوعي في التكنولوجيا وفي المعلومات وتكنولوجيتهما وهذا يتّجه إلى السرعة في الوقت الحاضر وجميع المنظومات للحاسب، وتعد بدورها خصائص جوهرية، توفر للمنظمة دعائم كبيرة وطاقت إدماجية جد مهمّة من المعلومات والتكنولوجيا اليت تستند على المعرفة وكذلك على الأنماط التي لها علاقة بالتكنولوجيا وتطبيقاتها وتكون في مختلف النشاطات والإنسانية منها.

- الإستخدام لمختلف الوسائط المتعدّدة وللمعلومات الرقمية التي كانت نتيجة الدمج الحاصل بين المعلومات والمعارف بمختلف أشكالها ورموزها المجسّمة لأهميّة المعرفة التي لم تعد مجرد نصوص ومعلومات وأرقام معبر عنها بأنّها أصبحت تتميز بإتساقات وتوليفات متنوّعة كالصوّر والأشكال الحيّة والتي تتّصف بالتجديد والتي يمكن تحديثها بصفة دائمة وبالشّكل والطريقة التي يريدها المستفيدين (البغدادي والعبادي، 2010، ص34).

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أنّ فهم عمليّة التعلّم التنظيمي يتجسّد من خلال فهم النماذج المختلفة والمفسّرة لهذه العمليّة وإستراتيجيّات تطويره، وأهم القواعد الرئيسيّة التي يجب على المنظّمات إتّباعها.

## 10-العوامل الداعمة و المعيقة للتعلم التنظيمي

10-1 العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي: هناك جملة من العوامل المتداخلة تساهم في دعم و تعزيز التعلم التنظيمي ومن بينها :

- **الثقافة التنظيمية** : وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها : نمط أو طريقة التفكير و السلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة ( سيد الهواري،1999، ص 94) ولقد وصف (Olson&March)، أهمية الثقافة التنظيمية في أنها واحدة من الوسائل الداعمة التي تعتمد عليها المنظمة في الوصول إلى التعلم التنظيمي اللازم للأشخاص في المنظمة يتعلمون عبر القصص والرموز والتوقعات، وبذلك فالتعلم ذو صلة بالعمليات الثقافية أما ( Wstley&weik ) فقد نظر للثقافة التنظيمية على أنها عملية مهمة تربط تعلم الأشخاص و المنظمات وتحدث تلك العملية لأنها مجسدة في منتجات مرئية محددة للأنظمة الاجتماعية (البغدادي، العبادي،2010،ص37) .

وهذا ما يبين لنا أن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبناء هذا التوجه وما تلعبه المعتقدات في التوجيه و التطوير السلوكي للفرد داخل التنظيم وهذا مرتبط بما يتضمنه التعلم من إعادة تعديل وتركيب لهاته المعتقدات و المعايير السائدة في المنظمة .

- **البيئة** : وتشمل المحيط أو ما يسمى بالجو العام، و التكنولوجيا والتسهيلات والدعم والسلوك و أنماط التعلم والبنى التحتية والمشاركة و التقييم كلما قل التعقيد البيئي فإن المنظمة سوف تتمكن من التعامل مع معطيات متغيرات البيئة بيسر .

وأشار **Loranse&Deyar ( 1983 )** في هذا الصدد إن الحمل الزائد للبيئة لا يمكن المنظمة من التعامل بشكل إيجابي .

- **الالتزام** : ويشمل الاستراتيجية والمخاطرة و مدة التعلم و إدارة التعلم والاستثمار والعائد و الدافعية

حيث تعد الاستراتيجية أحد أهم المكونات الرئيسية لهذا العنصر والوضع الإستراتيجي للمنظمة يحدد بشكل جزئي قدرتها التعليمية ،أو تحدد الإستراتيجية الأهداف ومدى القدرات المتوافرة من أجل تنفيذ الاستراتيجية

- **الوصول إلى نتيجة** : ويشمل الزبائن والمجتمع المحلي والشركاء و الجودة و المجهزين والعاملين و التسليم، ومن خلال تفحص هذه المناطق الرئيسية وفروعها يلاحظ أنها تتوزع في عموم المنظمة من حيث هيكلها و ثقافتها و نظمها وبيئتها، مما يعطي التعلم طابع الانتشار (البغدادى والعبادي 2010، ص 40 ) .



## 10-2 معوقات التعلم التنظيمي:

هناك العديد من العوامل المعيقة لعملية التعلم التنظيمي يمكن إيضاحها من خلال العديد من المستويات الهامة، وتتمثل في :

- **معوقات على مستوى المنظمة:** وتتمثل في الهياكل التنظيمية التقليدية، بحيث تنصف هذه الهياكل بأنها غير مرنة وجامدة، وتتميز بالهرمية والتسلسل الوظيفي والإجراءات المطبقة حرفياً، وهذا ما يعيق سير المعلومات ويقف أمام إنسيابها، وتكون هذه المعلومات غير متاحة للجميع في المنظمة، وبالتالي إعاقة عملية التعلم (همشري، 2013، ص ص 394-395).

كما تؤدي أيضا هذه الهياكل إلى حصر خبرات العاملين، ومعارفهم التي تكونها مع الوقت في مجالات محددة تحددها صلاحياتهم، أو ما طلب منهم، وهذا ما يؤثر عليهم سلبياً ويحد من قدراتهم وإدراكاتهم والمشكلات التي تواجههم في المنظمة (الكبيسي، 2009، ص 109).

أما الجانب الآخر الملاحظ على مستوى المنظمة هو القيادة التقليدية والتي تتمسك بالإجراءات الروتينية، وتتميز بمقوماتها للتغيير، ولا تشجع على الحوار بين الأفراد، وغير منفتحة على الآخرين وهي غير شفافة ودائمة الغموض وليس لديها ثقة بالآخرين وإحتكارها للمعلومات أو تكون لدى فئة محددة من طرفها، وابتعادها عن العمل الجماعي والفريق الواحد، وهذا ما يجعلها تغلق نفسها وعدم التعامل مع التكنولوجيات الحديثة وهذا يؤدي إلى عدم إقبالها على عملية التعلم (همشري، 2013، ص395).

فغياب القيادات الواعية بأهمية التعلم التنظيمي يعد من المعوقات الأكثر خطورة، حيث تحجم هذه القيادات على إرساء أو تبني أي شيء جديد من شأنه أن يقوم بتحسين أوضاع المنظمات،

وتفضّل دائما البقاء على الوضع الحالي لها، وتعتقد أنّ أيّ تغيير قد يجلب لها المتاعب والمشاكل (أقضي، 2018، ص 112).

وتمثّل الثقافة التنظيميّة السائدة والمناخ التنظيمي دورا مهماً في هذه العمليّة رفقة نمط القيّادة السائد ونمط الإتّصال، فالعادات والتقاليد والقيّم والأعراف داخل التنظيم ودرجة مساندة الثقافة لمختلف برامج التعلّم تمثّل محورا هاما للمنظمة، فقد تمثّل عائق أمام عمليّة التعلّم لما تحتويه هذه الثقافة من مفردات وقيّم وعادات سلبية، بحيث تمنع عمليّة التعلّم كوضع الرّجل الغير مناسب في المكان غير المناسب له، والوقوف أمام الأشخاص المبدعين وعمليّة الإبداع في حد ذاتها وعدم تشجيعها، ولذا يجب على المنظمة تكوين ثقافة تنظيميّة تكون داعمة لإدارة المعرفة والتعلّم التنظيمي، وتقوم بنشر ثقافة وقيّم تزيد من أهميّة التعلّم التنظيمي (همشري، 2013، ص ص 395-396).

وهذا ما بيّن لنا الأثر الكبير للثقافة التنظيميّة على هذه العمليّة وخاصة العادات والقيّم الحضاريّة السائدة في المجتمعات أو مجتمع معيّن فهي تؤدّي دورا هاما في إنعاش التعلّم أو إعاقته والوقوف دون إستمرار عمليّة التعلّم، فمثلا الملاحظ للمراحل التاريخيّة التي مرّت بها الدوّل العربيّة فقد تركت آثار سلبية على إقبال الناس على التعلّم، بعد أن فرضت عليهم الحروب ذلك، وشغلتهم ظروف العيش والبحث عن المطالب الأساسيّة للبقاء وتكريس جل الوقت والجهد في البحث عن هذه المطالب وما يسدون به رمقهم، وعليه فإنّ درجة مواصلة التعلّم والبحث عن كل ما هو جديد والإهتمام بتطوير القدرات وتنميّة المهارات والبحث عن توسيع المعلومات يكون في هذه الحالة غالبا -تماما- أو ضعيفا جدا، وبالتالي فإنّ الثقافة السائدة في المجتمعات العربيّة تؤثر بشكل كبير على العاملين في المنظمة فهم جزء من هذا المجتمع، فهم يكتفون بالحدود الأقل من المعرفة والتي تمكّنهم من مجرّد البقاء والإستمرار، وحاجز آخر يقف أمامهم هو عدم النّقة بين العاملين فهو يحد من تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم، ويقف أمام إستعداد الأفراد العاملين وعدم تبادل المعلومات خوفا من أن يستغلّها

الآخرون، وعدم إنتشار ثقافة العمل الجماعي التي يحث على مشاركة الخبرات والمعارف لحل المشكلات، وهذا يحد من سرعة التعلّم التنظيمي ويؤثر بشكل كبير على ثقافة المنظمة، التي تشجّع على ثقافة التعلّم بين أفرادها، وخاصّة مجال الاعتراف بين أفرادها والمنظمة بالأخطاء ومحاولة تصحيحها، فهم ينظرون بأنّ الوقوع في هذه الأخطاء هو قصور أو ذنب يقلل ويقزّم من المنظمة وعملها (بريطل، 2015، ص14).

فأغلب الدّراسات التي بحثت في ثقافة التعلّم التنظيمي قد ركّزت في إطارها النظري على التعلّم التنظيمي، لذلك لا نجد الكثير حول مفهوم ثقافة التعلّم التنظيمي، فهي تشير حول توظيف المنظمة لأعراف وقيم تدعم بها عمليّة التعلّم التنظيمي ويكون ذلك بشكل منظّم ومخطّط له من طرفها وباستخدام النّمادج العميقة، ويتم ذلك من خلال عمليّات إكتساب المعلومات والعمل على نشرها والقيام بترجمتها، وتغيير آخر مهم يمسه السلوكيات والإدراكات بما يتوافق مع المعرفة الجديدة، كما أنّ هناك علاقة ثقافة التعلّم التنظيمي باكتساب وتصحيح الأخطاء في المنظمة، واعتراف المنظمة بعمليّة التعلّم فهي عامل حاسم وضروري في إنجاح أعمالها، وإدراجه في كل وظائفها، ويكون عائق إذا كان الأمر عكس ذلك، فيرى Kandemir,2005 أنّ تطوير ثقافة التعلّم التنظيمي يتطلّب توجيه المنظمة نحو الأنظمة من خلال دعم أنظمة العمل لعمليّة التعلّم، فإن لم تدعم لأنظمة هذه العمليّة فهو عائق، أمام هذه الثقافة، والتوجّه نحو عمليّة التعلّم من خلال غرس قيم التعلّم لدى الموظّفين، والتوجّه نحو دعم الإدارة في المنظّمات لبناء ذاكرة تنظيميّة تخزّن فيها معارف الأفراد وتشجيع التوجّه نحو المعرفة وتوزيعها بشكل عادل (أقطي، 2018، ص ص 123-124).

فعدم دعم الإدارة للعناصر المشار إليها يمثّل بدوره أكبر عائق لثقافة التعلّم التنظيمي، ومن جانب آخر يمثّل ضعف الإمكانيّات الماديّة: عنصرا مهماً على مستوى المنظّمات، فيؤدّي عدم توافر الميزانيّات المناسبة عائقا كبيرا لها، وتوقّفها له دور مهم في نجاح برامج التعلّم التنظيمي وتطورها،

حيث يساعد في توفير التجهيزات والتقنيات اللازمة، وتطوير البحوث العلميّة والبحث عن المعرفة الذي يعد أساساً للتعلم التنظيمي، وبناء منظمات التعلم، وتشجّع بدورها هذه العمليّة، وهذا يخلق فرصاً لتعلم أفراد المنظمة وتكون مجانيّة وتكون مرضيّة للعمال، كما تمثل تشجيع لهم وتطلق الإبداع لهم، كما أنّها تتيح للمنظمة صرف المكافأة لأفرادها، وعلى النقيض من ذلك تكون المنظمة ذات إمكانيات ماديّة محدودة، وتكون غير قادرة، فعدم توفر البنية التحتيّة أيضاً، وبخاصّة التكنولوجيا المسهّلة لعمليّة التعلم كوسيلة لتحسينه وبناء منظمة التعلم يعيق هذه العمليّة،

وما يمثله عدم رغبة المنظمات بالتعلم وعدم رضاها بواقعها الحالي، وصدها عمليّة التغيير

وطبيعة القيادة والثقافة التنظيميّة وهذا يقف أمام إستمراريّة هذه العمليّة (همشري، 2013، ص 396).

ومن أكثر العقبات التي تواجه التعلم التنظيمي هي أن تصل إلى مرحلة التعلم الوهمي، فتعتقد المنظمة في هذه الحالة سواء عن قصد أو غير قصد إلى تفسير الظواهر بصورة خاطئة، وأن تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ما هي عليه، وتصير بدورها على جعله خيرة وقابل للتكرار والمحاكاة خلافاً لما هو موجود ومتحقّق فعلياً داخل التنظيم أو في الواقع، فهذا الوهم للتنظيمات يقودها إلى تعلم وهمي يمارسه المدراء والمسؤولون خاصة في تقييم تجاربه الفاشلة والقيّام بالترويج له من طرفهم ودعوتهم لتطبيقه من الآخرين، وعلى جميع المستويات الأخرى، كما يطرح عليه بفتح الكفاءة، أو النجاح الوهمي، والذي يؤدّي إلى التعلم الموهوم (بريطل، 2015، ص 14).

• **معوّقات على مستوى الأفراد:** أمّا على مستوى الأفراد فتوجد العديد من المعوّقات على هذا

المستوى تتمثّل في:

- عدم توافر الأفراد المؤهلين القادرين على التعلّم وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى المنظمة في إستقطابها لأفراد ذو كفاءة عالية، فقد تستقطب المنظمة أفراد لديهم خبرة متدنية ومستوى تعليمي متدنّي، وذلك لتخفيض التكاليف وتوفير الأموال والنقّات الرأسمالية والمتمثلة في الرّواتب.
- جوانب نفسية: ويتعلّق الأمر بالحالة المعنوية للأفراد فيشعرون بالتوتّر النفسي، وعدم رضاهم عن العمل بسبب المناخ التنظيمي السائد والمشجّع على ذلك والولاء له من طرف العمّال وحالات الغرور للأفراد كون ما يتلقّونه لا يساوي شيء بالنسبة لما عندهم بالمقارنة بما سينقل لهم في المنظمة، وهذا يؤديّ بهم إلى عدم الرّغبة في التطوّر وزيادة معلوماتهم ومعرفتهم، وإتجاه التعلّم يفرض تطوير عملهم.
- المقارنة لعملية التعلّم: تقوم المنظمات بإحداث تغييرات في إجراءات العمل وآلياته، وفي العلاقات القائمة حتّى في بعض الأحيان أو من طرف نقل المعلومات وطريقة إيصالها إلى وبين أفرادها بإتجاه التعلّم والذي يتطلّب أفكار جديدة تستلزم ذلك، وهذا يؤديّ إلى وجود مقاومة نحو هذا التّغيير لأنّ معظم الأفراد يرغبون في الحفاظ على النّظام السائد وبالتالي مقاومة عملية التعلّم في المنظمة.
- **معوقات على مستوى المجتمع والبيئة الخارجية:** فمن أهم المعوقات في هذا الإتجاه هي محاولة المنظمات النّسخ والتقليد فيما بينها وإكتفاؤها بذلك وضعف إهتمامها بعملية التعلّم، إضافة إلى ضعف برامج التّدريب والتّعليم الدائم المستمر في المنظمات، وهذا راجع إلى قلّة الموارد، وفي بعض الأحيان تكون محدودة، كما أنّ الجوانب المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة من ظروف سياسية وإقتصادية وإجتماعية وقانونية السائدة قد تعيق نشر ونقل المعلومات بين المنظمات (همشري، 2013، ص 396-397).

## 11- ماهية المنظمة المتعلمة

في هذا الصدد ونتيجة العديد من التطورات الهامة في الفكر الإداري وإدارة الأعمال على وجه الخصوص أخذت المنظمات شكل آخر ما إصطلح عليه المنظمات المتعلمة والتي تعددت التعاريف والتسميات من طرف الباحثين والمفكرين في هذا المجال وسنتطرق إليها بالتفصيل من خلال: تعريفها وأهم خصائصها إلى أهم الفروقات بين المنظمات المتعلمة والمنظمات التقليدية

## 1-11 مفهوم المنظمات المتعلمة :

حيث يعرف y.flivian المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تهتم بالعمل الجماعي للأفراد، وأيضا التفاعل والإتصال والتعاون فيما بينهم حيث يجب أن يتمتع الافراد بالقدرة على الملاحظة والتشخيص والتعاون والتبادل مع المحيط (Michel ferarray,2006, p97) وقد تعددت المصطلحات التي دلت أعطت مفهوم للمنظمة المتعلمة كمنظمة العارفة Knaoowing Organization والمنظمات المفكرة Thiking organization والمنظمات المؤهلة Qualifid Organization إضافة إلى ما يصطلح عليه بالمنظمات الساعية للتعلم .

كما اشار إلى هذا المفهوم العديد من الباحثين والمفكرون في هذا المجال ويعد Peter.senge الباحث الامريكي أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة في كتابه The fifth Discipline عام 1990، فالمنظمة المتعلمة يعمل فيها الجميع بتعاون وباستقلالية ويعملون على تطوير قدراتهم فيها باستمرار حتى تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي أيضا تسعى لتطوير أنماط جديدة للتفكير ،وأهداف جماعية وطموحات ،يتعلم أفرادها بشكل جماعي (Peter,Seng, 1990, p08)

وفي اتجاه آخر أشار Ohnston & Hawke إلى أن المنظمة المتعلمة هي تلك الثقافة التنظيمية المكونة من مجموعة من الإتجاهات والقيم التي تحث وتشجع على التعلم، للمنظمة والاعضاء (Tohnston.Rand and Hawk, G,1991,p20-22 )

ويقصد بالمنظمة المتعلمة تلك المنظمة التي تعمل باستمرار من أجل زيادة قدرتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل التي ترغب في تحقيقه، من خلال التنبؤ بالتغيير والإستعداد له والإستجابة لمتطلباته (جبران، 2011،ص428) ويرى إيكشو أن المنظمة المتعلمة تعد أنموذجا تنظيميا مبنيا على عناصر هي تمكين العاملين والتحول من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة، وشاملة للمنظمة (بن زرعة، 2014،ص91) .

وعليه يمكننا القول أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تعطي قدرا من المرونة وحرية التفكير للعاملين، وتشجع بدورها على عملية التعلم، ودفع العاملين لإبتكار وإيجاد أساليب جديدة

**11-2 خصائص المنظمة المتعلمة :**

منظمة التعلم تمثل نموذجا مبنيا على العديد من الأطر وتؤكد على تمكين العاملين والمضي إلى التحول في دور المديرين إلى دور المسهل عوض الدور الرقابي الذين كانوا يمثلونه في المنظمة التقليدية إضافة إلى التحول إلى رؤية مشتركة ونظرة شمولية للمنظمة ككل، بتأكيد على مبدأ الشمولية وكذلك صنع القرارات الإدارية والتعاونية، وطرق العمل المتنوعة والمجالات والرؤية العالمية، والهيكل التنظيمي المسطح والفرص الأكثر للتعلم، لذا ينظر إلى المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتجاوز أهداف تعظيم الربحية قصيرة المدى.

كما يضيف (العلي، 2006) بأنّ من خصائص المنظمات المتعلّمة شعور العاملين بأنّهم يعملون ويقدمون عمل لصالحهم، وللصالح العام بحيث يشعر كل عامل أنّه يقدم الإضافة والنمو والتقدم لصالح المنظمة، ومن خلال تحسين قدراته الإبداعية وبالتركيز على طرق العمل، فالعمل كفريق وبمجموع العمل يكون أكثر ذكاء من عملهم منفصلين، إضافة إلى الإعتماد على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف الضمنية والمعارف العامة لها، بحيث تستمد رؤيتها من جميع المستويات الإدارية (الكساسبة والفاعوري، 2010، ص ص 124-125).

ومن خصائص المنظمة المتعلمة أيضا:

- وجود خطة إستراتيجية واضحة تحدد بدورها التعلم المستمر في المنظمة.
- فرص التعلم والإبداع تكون مهيئة للجميع وبشكل مجاني.
- الإختلاف بين الأفراد ينظر إليه كأساس في عملية تنشيط التعلم والإبداع (صالح، 2017، ص 106)
- لذا فالقائد في منظمة التعلّم يحتاج إلى مجموعة من المهارات الضرورية هي:
- بناء رؤية مشتركة: هنا على القيادة تبني رؤية مشتركة تكون بين الجميع لأنّ عدم وجود هذه الرؤية يبعثر الجهود في إتجاهات مختلفة تكون متعارضة.
- إبراز واختبار النماذج الذهنية: تختلف في الكثير من الأحيان الرؤى والمبادرات وتتسبب في وجود صراعات وهذا ما من شأنه أن يعيق تطبيقها وتجسيدها على أرض الواقع، لذا فإنّ القائد أن يواجه مثل هذه التحديات في منظمة التعلّم المنفتحة على جميع المبادرات والأفكار التي لا حصر لها.



- **تفكير النظم:** وتتجسد هذه المهارة من خلال النظر إلى الصورة الكلية للشركة ويكون ذلك في بناء علاقة مفتوحة مع بيئتها الخارجية من خلال:

1- **الشبكية:** إن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح من السهولة الوصول إليها وتدويرها ولا يتجسد ذلك بتأثير تكنولوجيا المعلومات فقط وإنما بما يمثله التعلم الشبكي القائم على الفرق والتي تكون مداراة بصيغة ذاتية.

2- **الثقافة:** يجب على المنظمة هنا أن تتبنى ثقافة تنظيمية يكون أساسها تقاسم المعرفة والشفافية التامة إضافة إلى الإنفتاح ومبدأ التحسين المستمر والذي يركز بدوره على التعلم المستمر، ويمثل الرياد بين هذه الثقافة، المثال المشرق في تقاسم المعرفة.

3- **التعلم الإستراتيجي:** إن جميع المنظمة تتعلم في كل الأوقات والعصور، إلا أن منظمات التعلم تتصف بالتعلم الإستراتيجي الذي يبني إستراتيجية مرنة ليس كالمسابق.

4- **الطلب على المعرفة:** إن من مميزات المنظمة المتعلمة هو ميلها إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية قائمة على المعرفة من حيث إكتشافها من البيئة الخارجية، وتوليدها من داخل الشركة (الكساسبة والفاعوري، 2010، ص ص 124-125).

ومن الخصائص الأساسية للمنظمة حسب العديد من الباحثين في مجال إدارة الأعمال نجد :

- **منظمة مرنة:** أي أن تكون ذات قدرة فعالة في التكيف والتغير وذلك بالإستجابة إلى جميع التغيرات المختلفة في بيئتها المحيطة بها وهي كوسيلة للبقاء والنجاح والمحافظة على الإستمرارية.

- **كونها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع على الإتصالات المفتوحة:** وذلك من خلال الإشتهاار في الطاقات البشرية في المنظمة والعمل على تمكينهم داخل عملهم وتشجيع الأفراد على طرح الأسئلة وفتح النقاشات لكافة القضايا التي تهم عملية التعلم وتتمين التنوع

والتفكير النقدي للعاملين وإشراكهم في حل المشكلات وإتخاذ القرارات وإستخدام قدراتهم ومهاراتهم التي تسهم في إحداث التّغيير والتّحسين وإرساء ثقافة تقوم على إحترام الفرد وتثق في قدراته في حل جميع المشكلات المتعلقة بعمله وإتخاذ القرارات.

- **أنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفرق من العمل الفردي:** في سعيها إلى التعلّم وتحقيق الأهداف المطلوبة (همشري، 2013، ص 401-404).

وهذا ما يصطلح عليه بتكوين فرق العمل والتعلم الجماعي وهو من بين الخصائص الأساسية التي تقوم عليها منظمة التعلم حسب رأي الباحث فتجسيد هذه الرؤية يفتح للنظمة أفاق التعلم كطريق للوصول إلى تكوين ذهنيات للأفراد العاملة تجسد من خالها رؤية المنظمة المتعلمة في تعاملاتها.

- **أنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير النّظمي:** تتمثل هذه الخاصيّة في مقدرة أفراد المنظمة في إتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، من خلالها يمكن النّظر إلى المنظمة كنظام شامل متكامل وبالنّظر إلى مدركاتهم لشبكة العلاقات الداخليّة والخارجيّة التي تحكم هذا النّظام، وعليه تستطيع المنظمة مواكبة التغيّرات السريعة والمتلاحقة، وزيادة فرص النّجاح من خلال هذه الخاصيّة.

- **هي منظمة تشجّع نقل المعرفة وتبادلها:** وتمثّل هذه الخاصيّة ذلك النّظام الذي يمكن المنظمة وجميع أفرادها من الفاعليّة في نشر المعرفة وتحقيقها في أداء المنظمة، وتبادل المعلومات بين أفراد المنظمة، ومشاركتها بين الجميع، وبهذا تكون معارف جميع العاملين متاحة ويصل إليها الجميع ومدقّقة في جميع الإتّجاهات وبين جميع الدوائر والأقسام وما تمثّله تكنولوجيا المعلومات والإتّصالات من دور مهم في هذا المجال.

- أنها منظمة تقيم ذاتها باستمرار: وتقوم بالأساس من عملية التقييم الذاتي على تهيئة الظروف اللازمة والمناسبة لعملية التعلم والتأكيد من توافر كل التسهيلات اللازمة لقيام التعلم (همشري، 2013، ص ص 401-404).

ويؤكد العديد من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة أيضا أنه لكي تستطيع المنظمة المتعلمة القيام بدورها على أكمل وجه لابد لها من توافر عدد من المبادئ والأسس التي يجب أن تركز عليها والتي تمثل بدورها مميزات وخصائص تبرز من خلال بيئة الأعمال كمنظمة متعلمة وتزيد من فاعليتها يمكن تناولها على قدر من التفصيل المهم على النحو التالي:

- القيم الثقافية: ويتمثل هذا العنصر في الثقافة الخاصة بالتعلم في البيئة كالمدرسة مثلا، فلكي تتمكن المدرسة من توفير فرص تعليمية مستمرة، وتحسين قدرة العاملين بها على إكتساب مهارات جديدة، لابد هنا من مراعاة القيم والعادات السائدة في إطارها الثقافي والمجتمعي وما يميز المنظمات المتعلمة تراعي الإطار الخاص بالقيم الثقافية التي تكون ضمنها والتي تمثل بدورها قدرتها على توفير نوع من التعلم على مدى الحياة، وكذلك من خلال توفير فرص التعلم والتدريب المستمر وطبعا تشجيع أفرادها على التعلم والتجريب، وأيضا ما تمثله هذه السياسة من ترسيخ التعلم من الخطأ، حيث يتم التقبل ومحاولة الاستفادة من الأخطاء وهو أساسي لعملية التعلم، فالقيم الثقافية السائدة في المؤسسة تساعد على مشاركة المعلومات بين الأفراد ما من شأنه أن يخلق فرص جديدة للإبتكار والتعلم. (الأحمري، 2017، ص32).

هذا وتعتبر القيم من بين اهم المحددات لسلوك الفرد فالمنظمة علمة تراعي سلوك أفرادها كما تسعى إلى تكريس ثقافة تعلم باتجاه المنظمة المتعلمة، وبدعمها لهذه القيم تفتح أكثر مجال لتعلم الأفراد والجماعات وإرساء لقيم جديدة تساهم في تحقيق أهدافها.

- **الإلتقان الشخصي:** إنَّ الإلتقان الشَّخصي هو أحد الصَّوابط الحيويَّة للمنظَّمة المتعلَّمة فهو التوضيح والتَّعميق للرَّؤى الشَّخصيَّة، ويتركز في الطَّاقات الخاصَّة بالفرد، ورؤية الواقع بكل موضوعيَّة، يصل خلالها الفرد إلى مرحلة الإلتقان الشَّخصي، وذلك بأن يكون لديه هدف ورؤية إدراك سليم ودقيق في الوقت نفسه وتكوين إستراتيجيَّات وقواعد وتبني رؤيته الخاصَّة ويتجسَّد ذلك من خلال التَّدريب الدَّاتي في حل المشكلات، كما يكمن التمكن الدَّاتي أو الإلتقان الشَّخصي في تطوير الفرد مهاراته الشَّخصيَّة وقدراته بصفة مستمرة، وتركيز قدراته حتَّى يصل إلى مستوى الأداء الذي يمكنه من بلوغ طموحه سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.
- **الإتصال:** إنَّ ما يميِّز المنظَّمات المتعلَّمة هو وجود قادة يتولون مسؤوليَّة إبقاء عمليَّة الإتصال وضمانها بين العاملين في المنظَّمة، وتعد عمليَّة الإتصال أمراً في غاية الأهميَّة في دعم عمليَّة التعلُّم داخل المؤسَّسة، وبالتالي ضمان إستقبال المعلومات بصورة مباشرة بين العاملين، وهو ما يساعد على تعزيز عمليَّة التعلُّم بإيجاد قنوات متنوِّعة للمعرفة، وتحسين التَّواصل بين الإدارة والعاملين.
- **تحسين مستوى الأداء:** من خلال تحسين مستوى الأداء داخل المنظَّمة بالتَّعليم والتَّدريب المستمر والنَّهوض بمستوى المهارات الخاصَّة، وخصوصاً مهارات العمل الجماعي وحل المشكلات، كما يعد مستوى تحسين الأداء الجماعي مؤشِّر مهم في التعرّف على مستوى التقدُّم الذي وصلت إليه المؤسَّسة (الأحمري، 2017، ص ص 32-38).

## 12- نماذج المنظمة المتعلمة

تناولت العديد من الأبحاث والدراسات مجموعة من النماذج المقترحة لبناء منظمة متعلمة والخروج من التفكير التقليدي وبالأصح المنظمة التقليدية وذلك من خلال تبني استراتيجيات جديدة

وسلوكيات وإجراءات تدعم رؤية المنظمة المتعلمة والتي تعكس خبراتهم من خلال وضع هذه النماذج كنتيجة لها ومن بين هذه النماذج : نموذج ماركاردت، نموذج ردنج، نموذج سنج وسنتطرق إليها بالتفصيل والشرح :

**12- 1 نموذج ماركاردت ( Marqaardt )** : بعد العديد من التجارب توصل ماركاردت الى هذا النموذج الخاص بالمنظمة المتعلمة، وتضمن أنظمة فرعية تسهم بدورها في تحقيق التعلم التنظيمي والذي يعتبر بدوره أهم المحددات والأساليب التي يجب المحافظة عليها والسعي الى إستمرارها لبناء منظمات التعلم وتتمثل هذه الأنظمة الفرعية في التعلم والتنظيم والمعرفة والتقنية فهذه الانظمة تتفاعل فيما بينها والتعلم التنظيمي وتتكامل في مجملها لتحويل المنظمة الى منظمة متعلمة، وسنتطرق اليها بالتفصيل .

\* **نظام التعلم في المنظمة** : ويتضمن هذا النظام مجموعة من العناصر متمثلة في مستويات التعلم، مهارات التعلم، وأنماط التعلم ويحتل بدوره مكانة مهمة في جميع هاته المستويات ويعكس مجموعة من أنماط التعلم الأساسية ومجموعة المهارات الاساسية اللازمة لممارسة فعالية التعلم في المنظمة (صالح، 2017، ص117)

\* **التنظيم** : ويشمل هذا النظام عناصر أساسية وهي الثقافة والرؤية والإستراتيجية، إضافة الى الهيكل التنظيمي، وتعد عناصر في سلوك الأفراد في المنظمة وكذا الاسلوب المتبع من الرؤساء داخل التنظيم في إدارتها للعاملين

\* **نظام الافراد** : ويركز هذا النمط على الأفراد داخل التنظيم لما يمثله العنصر البشري من قوة وفاعلية داخلها حيث يعد قلب المنظمة النابض ن وتستمد المنظمة قدرتها وتوازنها على الإستثمار في المورد البشري أو العنصر البشري ،لذا يعد نظام الأفراد أهم الانظمة الفرعية التي تركز عليها المنظمة

المتعلمة كونه عنصر مهم للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والغاية التي تسعى إليها ولتحقيق ذلك يتطلب منح الأفراد كل الصلاحيات وحرية التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة كافية وتزويدهم بالمعارف والمعلومات والمشاركة في إتخاذ القرارات ويشمل هذا النظام (نظام الأفراد ) كل من الموظفين والقادة والمؤسسات والعملاء والشركاء في العمل

\* **نظام المعرفة** : تعد إدارة المعرفة عنصرا أساسيا ومحرك للمنظمة المتعلمة، ونظام المعرفة هو المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في كل منظمة وتتمثل هذه العمليات في توليد المعرفة، إكتسابها، تحليل البيانات ونقل المعرفة ونشرها إضافة إلى تطبيقها وكل هذا يشمل نظام المعرفة في خطوات وعمليات متسلسلة ومتفاعلة فيما بينها (البغادي 2006،ص135 )

**2-12 نموذج ردينج ( Redding )** : وقدم ردينج هذا النموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة، وذلك بناء على ما قدمه مركز التعلم الإستراتيجي في نابرفيل (Naperville) في الولايات المتحدة الأمريكية بعد قيامه بمسح للعديد من المنظمات باستخدام أدوات قياس مختلفة حيث يقترح الانموذج عدم تطبيق هذه الاساليب على جميع المنظمات وإنما ينبغي اختيار مقياس معين للتقييم وجرى تنفيذ الإجراءات وفق دليل هو كالتالي :

\* تستطيع المنظمة أن تكون منظمة متعلمة عندما تعتمد على التعلم كنظام كلي في رؤيتها الإستراتيجية وقيادتها وإدارتها وثقافتها ونظمها وعملياتها باتجاه تحقيق الغاية

\* تتميز المنظمة المتعلمة بأكثر قدرة من المنظمة التقليدية خاصة على التكيف والمرونة والإستمرارية بتوليد المعرفة وتوجيه قدرات الافراد نحو التعلم .

ويتضمن هذا النموذج ست خطوات هي :

- \* تحديد الهدف والفائدة
- \* اختيار أداة التقييم ومنهجيته
- \* ادارة التقييم واكتشاف النتائج
- \* تطوير استراتيجية المنظمة
- \* تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة
- \* تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة

والغاية من تقييم خصائص المنظمة المتعلمة هنا هو معرفة وتحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف تصبح منظمة متعلمة، إضافة إلى تحديد المجالات التي تتطلب التدخل، ووضع خطة للتدخل والتنفيذ وتقييم الخصائص (سالم النصور، 2010، ص 135 )

12-3- نموذج سنج (seng): أعد هذا النموذج من طرف العالم " بيتر سنج " عام 1990 وهو أول من جاء بفكرة المنظمة المتعلمة في كتابه (The fifth Discipline) وقد وضع "سنج" خمسة ضوابط أساسية تلتزم فيها المنظمة الساعية للتعلم وأن تكون منظمة متعلمة وهذه الضوابط هي:

\* التفكير النظامي (Systems thiking): وتتعلق هذه الخطوة بالأساس بمدى تبني المنظمة لمنهج فكري شامل ومتكامل مع كل التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة سواء مايتعلق بالعلاقة الوظيفية بباقي العمل في المنظمة أو تبني أفكار جديدة تكون مفيدة في الخارج للزبائن مع إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة أهمية ومعنى عملهم وكذلك مضمونه ورؤيتهم لحل المشاكل المتعلقة بالعمل، وعليه فهو عبارة عن مقدرة العاملين في المنظمة في فهم العلاقات المتشابكة في عملية التعلم وذلك ضمن مجموعة من الضوابط التي تربطها قوانين وأسس وإجراءات محددة تساهم في إحداث

التغيير المطلوب في العملية التعليمية، ويعد التفكير النظمي منهج قائم على رؤية الكل بدلا من الجزء وتعمقه في العلاقات البينية بين مختلف أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها، فالتفكير النظمي يعتبر وسيلة مهمة لتعلم الأفراد ( بريطل، 2013، ص 130 )

\* **التمكن الشخصي ( Personnel mastery )**: ويتمثل التمكن الشخصي في توفير برامج وأنشطة تساهم في تنمية العاملين مهنيا وتدعيم التعلم على مستوى الفرد والجماعة وهذا يتعلق بقدرة المسؤولين والمسيرين والأفراد العاملين على نقل المعرفة وتكريس القيم والاتجاهات المرغوب فيها، وكذا تجريب الإستراتيجيات الملائمة، وأهمية التزام المنظمة بالتعلم والتطوير ويقو التمكن الشخصي أيضا من خلال تحديد الرؤية الشخصية للفرد وتحديد الأمور التي يرى فيها أنها مهمة له (صالح، 2017، ص 114)

\* **النماذج الذهنية (Mental Models)**: وتتعلق بمختلف الصور الذهنية والإفتراسات والاتجاهات للعمال في المنظمة، التي تكون لديهم وتساهم بشكل إيجابي على ممارستهم داخل العمل

\* **التعلم الجماعي** : ويتعلق بالحوارات داخل العمل بين الافراد من خلال فكر جماعي وتكوين فرق عمل مما يزيد من مستويات ذكائهم وتطورهم فمجموعة الافكار والمهارات للمجموعة تفوق مهارات الفرد ويتم ذلك من خلال تنظيم وتوحيد جهود المجموعة بما يخدم النتائج التي يسعون إلى تحقيقها

\* **بناء رؤية مشتركة (Building Sharedvision)**: وتتمثل في الصورة الجماعية أو الرؤيا التي يمتلكها الافراد العاملين في المنظمة، لما ستكون عليها منظماتهم في المستقبل والإستفادة من هذه الرؤى بطرق مختلفة كتكوين مجموعات للنقاش والحوار والوسائل التكنولوجية (شبكات الأنترنت والبريد الإلكتروني ومختلف المواقع) وأوضح سنج (2000) أن كل هذه الضوابط تعد برنامجا على المدى الطويل للأفراد والجماعات وذلك لتحسين قدراتهم ( بريطل، 2013، ص 135 )



ويعتبر هذا النموذج من بين اهم النماذج المفسرة للمنظمة المتعلمة كونه يمس العديد من الجوانب المهمة ذات العلاقة بمستقبل المنظمة وبناء فكري شامل لها وبناء رؤية مشتركة أساسها تكوين جماعة العمل وتكريسها لما يخدم النتائج التي تسعى المنظمة والأفراد تحقيقها على حد سواء

**12-4 نموذج العتيبي :** يرى العتيبي أن هناك عاملان مؤثران في نوعية وإنتشار التعلم التنظيمي في المنظمات وهما خصائص المنظمة والثقافة الإجتماعية للبيئة المحيطة بالمنظمة، وهذا ما أسماه بنموذج تقييم المنظمة المتعلمة، وقد ركز على الثقافة الإجتماعية للمملكة العربية السعودية من حيث المعايير والمعتقدات الإجتماعية التي تؤثر في أفراد التنظيم ليكون مناسباً للمنظمات في المنطقة، ونظامها التعليمي وتضمن النموذج الذي طرحه العتيبي ثلاثة نظم رئيسية وأربعة عشر متغيراً وهي:

\* نظام المنظمة (Organizational Systems) وفيه المتغيرات التالية الهوية، الرؤية، الهيكلة، الإستراتيجية، الأساليب والنظم، المهارات، الموظفين والاهداف الرئيسية .

\* نظام التعلم (Organizational Learning) وفيه أربعة متغيرات إدارة المعرفة، توجيه التعلم، تسهيلات التعلم، ونشاطات التعلم ومستواها .

\* نظام الثقافة الإجتماعية (Social Culture) ويشمل متغيرين هم أنماط السلوك المكون من القيم الإجتماعية والإتجاهات الثقافية (بريطل، 2013، ص140 )

### 13-مستلزمات تحول المنظمة إلى منظمة التعلم :

ويرى " seng " بأن المنظمة التي تسعى للتحول إلى منظمة ساعية للتعلم لابد وان تتوفر فيها مجموعة من الشروط والمستلزمات :

- أن تكون أولويات المنظمة نمو وتعلم الأفراد وتمكينهم وليس تحقيق الأهداف المالية أو الانتاج والتسويق وغيرها مما يستلزم ثقافة تنظيمية تسهل و تشجع لتمكين و تقوية الأفراد لمنحهم القوة باتخاذ القرارات المهمة (جرادات و آخرون، 2013 ،ص،191 )، فمن خلال التمكين تعمل المنظمة رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الادارة فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر و بالتالي يتضمن التمكين مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الادارية الأخرى ( محفوظ أحمد جودة: 2006، ص 132 ) وهذا ماتسعى إليه المنظمة من خلال أسلوب التمكين ولتحقيق التمكين الشخصي يتطلب أن يكون لدى الفرد إدراك واضح للواقع الحالي بموضوعية ودون تحيز ،مما يسهل عليه رؤية القيود والمعوقات التي تعترض تحقيق الهدف وأيضا تغيير في نمط التفكير نحو التفكير القائم على أساس العقل والحس والإحساس والحدس ليرى الأشياء في نطاقها الأوسع ،ومختلف الإرتباطات والفروق ( الكل بالجزء، والجزء بالكل وغيرها) دون الخلط بينها وهذا النمط من التفكير في جميع المستويات في المنظمة يؤدي إلى التعلم التنظيمي وهو بداية التحول إلى منظمة التعلم،ومن خلال توفير برامج التنمية المهنية لجميع أفراد المنظمة، وتشجيع التعلم الفردي المستمر لديهم وتعزيز أفكارهم وتدعيمها وعلى الإدارة وضع سياسات محددة لتعزيز التمكين الشخصي ومشاركة خبراتهم العملية وفيما درسوه في الجامعات والكليات مثلا وإمكانية العاملين في تعديل الأنظمة والهيكل التنظيمية التي يعتبرون جزء منها ولهم دور في تشكيل واقعهم ومستقبلهم ،وتطوير أنفسهم تجاه الأهداف التي إختاروها(همشري: 2013، ص416 )

-غرس نماذج فكرية جديدة في طريقة التفكير حول الأفراد و المواقف و المنظمات و جعل الأفراد يفكرون بطريقة جديدة .

- أن تطور المنظمة رؤية لمستقبلها يحملها الجميع ويشتركون فيها، وهذه الرؤية ضرورة لأنها تشكل مصدر توتر إبداعي يحصل لدى الأفراد بسبب الاختلاف بين الرؤية و الوضع الحالي، مما يولد الدافع والنشاط الذي يدفع للبحث عن سبل إزالة التوتر بالبحث عن وسائل لتقريب الواقع من الرؤية .

- العمل الجماعي بالإضافة إلى وسائل تضمن تحول المعارف والتعلم الفردي إلى معارف وتعلم جماعي مما يتطلب ثقافة تركز على الانفتاح في العلاقات وتقبل الآخرين .

- تنمية القدرة على التفكير بالحالة الكلية وليس التفصيل و الجزئيات ومنه يتمكن الأفراد من تشخيص اتجاهات وهياكل معقدة قد لا تكون واضحة عوضا عن مجرد تشخيص ظواهر جزئية، وهذا النمط في التفكير ضروري لتحقيق نوع خاص من التعلم الخلاق أي التعلم الذي ينتج ويولد أفكار جديدة و الذي يختلف عن التعلم التكيفي، الذي هو تعلم و لكنه تعلم للتكيف مع الوضع الراهن .

- أداء القيادة لأدوار جديدة وهذا من خلال امتلاك مهارات قيادية جديدة، ( جرادات و آخرون 2013، ص 192 ).

فتبني القادة لأدوار جديدة تجعلهم يستخدمون مهارات جديدة وتبني المخاطرة هو مطلب أساسي للتوجه نحو منظمة التعلم، ومنح القوة الكاملة للأفراد ما يصطلح عليه بالتمكين وتحقيقه في حد ذاته هو إثراء للعمل من جميع الجوانب ما يجعل الفرد يسعى إلى الإبتكار والإبداع ومنحه أكثر حرية في التفكير وبعث روح العمل الجماعي وتفكير نظمي يتوافق مع رؤية المنظمة ككل لا التفكير القائم على الأمور الجزئية وهذا ما يجعل هاته النقاط أساسية ومستلزمات لتحقيق التعلم التنظيمي، وهذا بالإضافة إلى تحمل المسؤولية من طرف الإدارة العليا والقيادة إتجاه هذا التغيير .

## 14- التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

يرى العديد من الباحثين والمفكرين أنه يجب النظر إلى الإرتباط بين مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على أنه إرتباط السبب بالنتيجة، حيث فزق (Hung et al,2019) بين مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة من خلال تأكيده على أن المنظمة المتعلمة هي عبارة عن أنظمة، ومبادئ وخصائص تتميز بها المنظمة والتي يكون فيها التعلم هو هوية للجميع بينما التعلم التنظيمي هو عملية حقيقية تعبر عن كيفية التعلم داخل المنظمة (أقطي، 2018، ص100).

بينما هناك من ذهب إلى التعلم التنظيمي هو عملية تحسين الأنشطة وذلك بالمعرفة الأفضل، في حين أن المنظمة المتعلمة هي التي تطوّر القدرة على التكيف وتبحث عن التغيير المستمر، فجميع أفرادها يقومون بدور فعال في حل مختلف القضايا المهمة (بن علي، 2011، ص81).

ففي الوقت الذي تعبر فيه المنظمة المتعلمة عن خصائصها المنظمة المثالية يذهب التعلم التنظيمي إلى وصف عمليات وأنشطة مرتبطة بالتغيير التنظيمي، فتتمثل المنظمة المتعلمة الأهداف والغاية التي يمكن الوصول إلى هذه الأهداف بأساليب وطرق رسمية وغير رسمية (أقطي، 2018، ص100).

وترى العديد من الدراسات أيضا أن الإختلاف بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يتعلّق بالعملية والهيكل، حيث يمثل التعلم عملية نشر المعلومات وتفسيرها فيما تمثّل المنظمات القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة وتعتمد التعلم المنظمي المبني على أساس التعلم، ووقد أكد أغلب الباحثون على أهمية التعلم التنظيمي والذي تستطيع المنظمات من خلاله على الوقوف على المشاكل التي تواجهها، وتقوم بتصحيحها وبهذا تزيد قيمة المعرفة ضمنها وتوزيعها على أفرادها، وهذا أيضا من يساهم بدرجة كبيرة في التغيير بما يواكب التطور الحاصل في البيئة ومحاولة التكيف معها وتحسين

أدائها بصفة مستمرة والوصول إلى أعلى المستويات، كما أنّها تحسّن من فعاليتها التنظيمية لذا يعدّ التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً في بناء منظمة التعلم (الياسري والفتلاوي، 2014، ص91).

فالتحدّث عن التعلم التنظيمي كمصطلح يشير إلى الكيفية التي يحدث بها التعلم وتتضمّن المهارات والعمليات التي تقوم بها المنظمة للتعلم (أقطي، 2018، ص101).

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول أنّ التعلم التنظيمي يعدّ عنصراً هاماً في بناء المنظمة المتعلّمة والمنظّمات القابلة للتعلم فهو يمثّل مختلف العمليات التي من شأنها أن تحسّن من أداء المنظمة وتزيد من فعاليتها وتصل بها إلى مرحلة التعلم التنظيمي وإنّ تكسب المنظمة من خلاله خصائص ومبادئ جديدة يكون فيها التعلم هو الهوية الحقيقية لها، وبالتالي تصبح منظمة متعلّمة والجدول التالي يوضّح الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلّمة.

الجدول رقم (01): الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

الباحث والسنة	التعلم التنظيمي	المنظمات المتعلمة
Daft,2001	كونه عملية تصحيح الأخطاء وحل المشكلات عن طريق السياسات ومختلف السياقات المعيارية.	المنظمة المتعلمة هي التي تشجع الإتصال والتعاون وهذا ما يجعل من الجميع منهمكا في حل المشاكل وتحديدها وتمكينها من تحسين وزيادة قابليتها.
Marquardt,2002	التعلم التنظيمي يؤكد على كيفية حدوث التعلم ويكتسب الأعضاء من خلالها المعلومات والمهارات التي ترتقي بالمنظمة أو تحقيق التكيف مع البيئة ويعد عنصرا أساسيا في بناء المنظمة المتعلمة.	تركيز المنظمة المتعلمة اهتمامها على زيادة قدرة أفرادها في تحقيق النتائج التي يرغبونها بمنحهم قدرا من المرونة والتفكير بكل حرية.
Bratto & Gold, 2003	محاولة إستعمال أفكار التعلم على المستوى التنظيمي حيث أنه يرتبط بكيفية حدوث عملية	المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتفوق في عملية التعلم وتهتم بالأفكار والممارسات

<p>بتعزيز تعلّم المجاميع والأفراد حيث تتمكّن من الاستفادة منها، كما هي المنظمة التي تسهّل تعلّم أعضائها كافة وتقوم بالتطوير من نفسها باستمرار.</p>	<p>التعلّم داخل المنظمة.</p>	
<p>ويحاول فيها المدراء تعظيم قدرة أفرادها والمجاميع لإعتقاد وتصرف على نهج خلاق وهذا يؤدي بدوره إلى تعظيم إمكانية التعلم التنظيمي.</p>	<p>تعد عملية التعلم التنظيمي عملية يسعى عن طريقها المدراء لتحسين رغبة العاملين وإمكانياتهم لفهم وإدارة المنظمة وبيئة المنظمة.</p>	<p>James &amp; Georg,2003</p>
<p>منظمة تمتلك فلسفة جديدة في مجالات عديدة وخاصة مجال العمل الإداري وتؤكد على ضرورة التجديد والتكيف المتواصل وذلك بتوليد المعرفة ونقلها واكتسابها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية.</p>	<p>هي عملية الإنتاج وتصحيح الأخطاء في المنظمة.</p>	<p>السالم، 2009</p>
<p>تكون المنظمة مصممة بشكل</p>	<p>العمليات التي يتمكّن المدراء</p>	<p>James, 2010</p>

<p>هادف عن طريق بناء هيكلها وثقافتها وإستراتيجياتها لتحسين إمكانيات التعلم التنظيمي وأخذ مكانتها.</p>	<p>عن طريقها يتم تحسين قدرات وقابليات الأعضاء لفهم المنظمة وإدارتها ضمان سلامة التعامل مع بيئتها وبذلك تتمكن المنظمة من صناعة قرارات وتزيد باستمرار فاعليتها التنظيمية.</p>	
<p>هي المنظمة التي تقدم لمستخدميها دخولا بشكل ثابت وفي الوقت المناسب بواسطة المعلومات التي يمكن أن تشجعهم على تحسين الأداء الفردي والمنظمي.</p>	<p>يعد مفهوم حركي يؤكد جوهره الفكري على الطبيعة المتغيرة، وذلك بشكل مستمر على مستوى الأشخاص أو على مستوى المنظمة وقد تتغير قابليات الأشخاص الذهنية والمعرفية والممارسة والتفاعل.</p>	<p>البغدادي ولعبادي، 2010</p>

المصدر: (الياسري والفتلاوي، 2016، ص 208).



## خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل نستطيع أن نقول أن التعلم التنظيمي يعد وسيلة هامة وطريق تستطيع من خلالها المنظمات تجاوز أهم وأصعب مشكلاتها وذلك باكتشاف الأخطاء وتصحيحها، كما تعمل المنظمة من خلاله على الانتقال من الضعف في ممارساتها الإدارية إلى تحقيق التميز التنظيمي، ويعبر التعلم التنظيمي على التوجه إلى التغيير والانتقال بالمنظمات من الهرمية والهيكل التقليدية إلى منظمات متعلمة تتميز بالمرونة والحركية والانسيابية في هياكلها، وبهذا يعد التعلم التنظيمي عملية متكاملة تمس جميع مكونات المنظمة بما فيها خبرات الأفراد وتحسين قدراتهم ومهارتهم والتي تسمح لهم بتطوير أنفسهم وكذا تحقيق قاعدة معرفية ضرورية بالنسبة للمنظمة تكون نتيجة للتعلم التنظيمي الحاصل فيها .

## الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية

### تمهيد

- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية
- 2- أهمية إدارة الموارد البشرية
- 3- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- 4- وظائف إدارة الموارد البشرية
- 5- أهداف إدارة الموارد البشرية
- 6- مفهوم تنمية الموارد البشرية و أهم المداخل لدراستها
- 7- تنمية الموارد البشرية عبر مختلف المراحل السابقة
- 8- خصائص تنمية الموارد البشرية
- 9- أبعاد تنمية الموارد البشرية
- 10- أساليب تنمية الموارد البشرية
- 11- عناصر تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي

### ملخص الفصل

## تمهيد

إن الدور الهام الذي تلعبه تنمية الم وارد البشرية وعملياتها المختلفة حسب جاءت به الكثير من الأبحاث والدراسات في ميدان إدارة الأعمال وخاصة في جانبه الخاص بالإقتصاد وجانب الصناعات والتي تشهد تطورا كبير في الأسواق وتعقد كبير في البيئة ومحاولة إرضاء الزبون والعمال داخل المؤسسة، جعل من المؤسسات تولي اهتمام كبير لمختلف هياكلها وعملياتها وللممارسات الإدارية الموجهة خصوصا نحو الفرد أو لتطوير أنظمتها ومع تعاضم الاهتمام بالموارد البشري و محاولة لتدريبه و تطويره بما يتماشى ومتطلبات المنافسة و السعي لتحقيق الميزة التنافسية، جاء مفهوم تنمية الموارد البشرية، واعتماد على الدور الاستراتيجي للقادة داخل المؤسسة وخارجها في خلق فرص للمعرفة وخلق ثقافة جديدة تقوم على أساس التحفيز و توظيف يقوم على أساس انتقاء الأصلح وتغطية جوانب النقص في المنظمة و إعادة التفكير في بعض الأنظمة لتصحيحها لتحقيق المطلوب في ضوء فلسفة ادارية مبنية على تطوير مواردها البشرية وتنميتها والمحافظة عليها وعلى جميع المستويات و التأطير.

ومن خلال ما سبق ذكره، جاء هذا الفصل ليخوض في الجوانب الهامة المتعلقة بتنمية الموارد

البشرية والتي نأمل أن تكون كافية وتغطي موضوع البحث وفق خطة مرفقة سابقا .

## 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية لابد من التعريف بالموارد البشرية وأهميتها باعتبارها من المصادر المهمة في أي منظمة.

- مفهوم كلمة الموارد لغويًا : هي المصادر أو الموارد أو الثروة، ومورد هو مفرد كلمة موارد، أي المورد هو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على أشياء تحقق له نفع، ويعود استخدام هذا المصطلح للإشارة إلى الأصول المادية التي من شأنها أن تحقق ثروة وإيرادات، من خلال توافر المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة في هذا المورد، يذهب ماكس سيبورين إلى شرح مفهوم المورد حيث يرى أنه شيء له قيمته وهناك إمكانية لاستخدامه، ويكون متاح أو غير متاح حيث يتطلب بذل الجهد ليكون متاح بحيث يستطيع الإنسان أن يستفيد منه، وإمكانية جعله أيضا أداة يتم استخدامها لتأدية أي وظيفة، أو لإشباع حاجة الإنسان وحل مشاكله،(حسين علي، 2013، ص 35-36) ، و تعتبر الموارد هي المقومات المتوفرة في أي مجتمع، وهي أيضا فرص يمكن إستغلالها لإحداث التنمية في المجتمعات (عاشور، 2007، ص 12).

وعرّف روبرت باركر أيضا الموارد من جانب أنها متعلّقة بالخدمات التي تكون في المجتمع حيث تكون متاحة للذين هم في حاجة إليها وعليه إن أراد تحقيق أي هدف من الأهداف يكون لزاما أن تتوفر الموارد لتحقيقها فعلى سبيل المثال إشباع إحدى الحاجات وأيضا حل بعض المشكلات أو كإنتاج سلعة، أو تقديم خدمات فإننا نكون بحاجة إلى المواد لإنجاز هذه المهام وكذا المسؤوليات، ولابد من الإشارة إلى العلاقة الوطيدة بين الحاجات والموارد، وعدم وجود أي إشباع للحاجات في ظل ندرة الموارد في العديد من الأحيان، وعليه فالإشباع لا يصل إلى المستوى المطلوب وترك بعض الحاجات

الأخرى وللموارد خصائص عديدة متنوّعة، كالندرة وهذا معناه أنّ الموارد غير كافية، تكون محدودة في بعض الأحيان كما يشير إلى أنّ الموارد المتاحة من حيث الكم والكيف والنوعية أقل من كم ونوعية احتياجات المجتمع، وتعد مسألة الندرة هي نسبة فهي تختلف من مجتمع لآخر ومن فرد إلى آخر وهذا راجع إلى طبيعة المورد ذاته ومدى أهميته في الحياة الإنسانيّة (حسين، 2013، ص ص 35-36).

حيث أنّ هذا المصطلح حدث به إتّساع ليشمل الموارد البشريّة، ويرى بيتر داركر صاحب مدرسة الإدارة بالأهداف أنّ الموارد البشريّة هي المورد الحقيقي لأي منظمة، وهي مصدر لكل نجاح بالنسبة لها وتعتبر موارد هامة في أي منظمة، إن استطاعت المنظمة إدارتها بشكل جيّد، وتعد أيضا مصدرا لكل فشل إن ساءت إدارتها (حاروش، 2016، ص 16)

ويقصد بالموارد البشريّة : الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة وفي وقت معيّن، حيث يختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم والخبرات وسلوكياتهم وتكوين إتجاهاتهم وطموحاتهم، وأيضا مستوياتهم الإداريّة والوظائف التي يشغلونها ومساراتهم المهنيّة، ويتم استخدام الموارد البشريّة في المنظمات لتحقيق أهدافها وكذلك في تصميم وتنفيذ مختلف إستراتيجياتها وهذا ما يتطلّب منها القيام بالتقيّد لصالح المنظمة والقيام بالتخطيط المسبق لتوجيه الأفراد وتغيير تصرفاتهم في المجالات المختلفة (حاروش، 2016، ص 16).

ويعتبر المورد البشري العنصر القادر على إستعمال كل العناصر المتاحة للمنظمة والإنتاجيّة منها، كالموارد الماليّة والمعدّات والتجهيزات المتوقّرة، والمواد الخام والوقت بالكفاءة والفعاليّة اللازمة بالنسبة للمنظمة، وعليه فكفاءة الموارد البشريّة هي كفاءة الأداء التنظيمي لهذه المنظمات (مصطفى الجمل، 2006، ص 11).

وتعتبر الموارد البشرية عن المجموعات من الأفراد الذين يكونون مؤهلين وذوي خبرة ولهم القدرة والمهارة التي تكون مناسبة لأعمال معينة يرغبون فيها ومقتنعين بها ويشعرون بالحماس إتجاهها (الخولي ومختار الجمال، 2002، ص 28).

وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى وفي مختلف مستوياتها حسب المورد البشري ومن هذه الخصائص مايلي:

- العقل ويمثل خاصية تتفرد بها الموارد البشرية، حيث يمنح لها قوة التفكير والإبتكار والإبداع وإتخاذ القرارات المناسبة
- لدى الموارد البشرية مجموعة أحاسيس وإنفعالات تميزها وعن طريقها تعبر عن آرائها وتكتسب من خلالها وجهات النظر المختلفة وكذلك ردود أفعالها المختلفة وتمكّنها من بلوغ مستويات أعلى من الأداء.
- القدرة على العطاء المستمر حيث توفر المنظمة كل ما من شأنه أن يحافظ على قدراتها ومهاراتها والإرتقاء الدائم لها، وحصولها على أعلى إنتاجية ممكنة، من ناحية الكم أو الكيف.
- تمتلك أيضا الموارد البشرية وسائل الإتصال للتعبير عن أفكارها تكون فعالة وتعبّر عن ذاتها كلغة الجسد وإتصال لفظي وغير لفظي وهذا أيضا لا يمكن أن يتوفر في الموارد المادية وتختص الموارد البشرية بأنها دائما تتعلم، كما تعيد التعلم حسب مستوى معيشتها، كما أنها تتميز بإستغلال وقتها وطاقتها إلى أقصى حد ممكن (كرباش، 2021، ص ص 86-87).

و للموارد البشرية أهمية بالغة في الفكر الإداري الجديد وهي محور أساسي في خلق القدرة التنافسية فالموارد البشرية الفعالة ركيزة أساسية في قدرة المنظمات وتتكون القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال من التصميم والتخطيط والإعداد والأهم هو تحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع، وقيم

أعلى كما يعد المورد البشري الفعّال المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسيّة، وبروزه في كل عنصر من عناصر هذه القدرة التنافسيّة للمنظّمات (السلمي، 1997، ص31).

ومن خلال ما سبق نستطيع القول أنّ للموارد البشريّة خصائص تزيد من مكانتها في منظّمات الأعمال وتتكامل بدورها مع مجموعة العمليّات في المنظّمة وفي جميع المستويات وتحتل بذلك موقع يجعلها في الصّدارة ممّا يزيد من أهميّتها في الفكر الإداري وفي المنظّمة، والتي تزيد من قدرتها التنافسيّة بين نظيراتها، ويبين الشّكل التالي الدور الفعّال للموارد البشريّة في القدرة التنافسيّة للمنظّمات.

الشكل رقم (11) : دور الموارد البشريّة في عناصر القدرة التنافسيّة في المنظّمات



المصدر : (السلمي، 1997، ص 32)

و تعرف إدارة الموارد البشرية: بأنها مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجات الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية (أبو النصر، 2008، ص62).

وهناك من يذهب إلى أنها جملة أو سلسلة العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها (ماهر، 2007، ص 62).

ويرى العديد من الكاتبين والباحثين تشمل كل الوظائف الإدارية من إختيار وتعيين وإستعمال ومكافأة وتنظيم الموارد البشرية للمنظمة (بدر، 1994، ص22).

ويرى في نفس الإتجاه نيجرو أنها فن اجتذاب العاملين وإختيارهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لإستخراج الأفضل (حسونة، 2007، ص 6).

وقد عرّفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها: "تعني فن إكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والإحتفاظ بها قصد تحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة إستخدام أقصى قدر من الفعالية في أداء الموارد البشرية".

كما تعرف أيضا "بإنتقاء العاملين الجدد والعمل على تنميتهم والكفاءات المتواجدة في المنظمة قصد الإستخدام الأمثل للقوى العاملة والحصول أيضا على نتائج تتميز بأنها نوعية وتحافظ على الكم في المستوى المطلوب" (Felixa ,Negro 1959 p 36).

ويعرّفها سكيلا (Sikula) بأنها: "إستخدام القوى العاملة بالمنظمة من خلال عمليات التعيين وتقييم الأداء والتعويض وتنمية المرتبات وتقديم الخدمات الإجتماعية للعاملين" (حسونة، 2007، ص 6)،



وتعد إدارة الموارد البشرية جزء من العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها فعند وضع الإتجاهات الإستراتيجية العامّة، تكون المرحلة الثانية هي وضع الأهداف وتطويرها إلى أن تكون خطط فعلية، فلا تستطيع المنظمة تحقيق هذه الأهداف دون توفير الموارد المطلوبة والتي تتضمن الأشخاص، عليه تكون إدارة الموارد البشرية جزء من هذه العملية، حيث يتم هنا تحديد الأفراد المطلوبين وحتى الإستفادة منهم وبالإضافة على كيفية الإستفادة منهم، والحصول عليهم وكيفية إدارتهم وعليه يجب أن تتكامل بشكل تام مع جميع العمليات في الإدارة، فيرى أصحاب الإتجاه التقليدي أنّ إدارة الموارد البشرية هي متعلّقة بنشاط روتيني يشمل على جوانب ونواحي تنفيذية، كحفظ الملقّات وسجلّات العاملين، وأيضا متابعة جميع النواحي الوظيفية للعاملين وضبط أوقاتهم والإنتهاء من عملهم والعطل والإجازات، فإنعكاس ذلك الدور الذي يقوم به مدير الموارد البشرية والوضع التنظيمي وإدارة الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ومن وجهة نظر أخرى تعتبر حديثة يرى البعض أنّ إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في التنظيمات ولها نفس الأهمية مع الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل (جابر، 2013، ص ص 37-38).

ويرى العديد من الباحثين وفي نفس الإتجاه أنّها علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى العاملين والموظفين في مختلف المنظمات، كما تعني إدارة الموارد البشرية بتعزيز التعاون وإحداث الإنسجام والتواءم بين إختصاص إدارة الموارد البشرية والإختصاصات الأخرى في ميدان إدارة الأعمال والتسويق والإنتاج، وتركّز بدورها على تطوير العديد من الجوانب في الإدارة، وعلى المستوى الوظيفي وتنمية وزيادة المعرفة الخاصة بالمنظمة والأفراد (الحري، 2012، ص 13).

وتعرّف إدارة الموارد البشرية أيضا من خلال أداء الفعاليات الخاصة بالمنظمة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتطوير وعملية القيادة، كما أنّها الإدارة الخاصة والمعنية بتحفيز الموظفين لبلوغ

أعلى المستويات من الإنتاجية وبكفاءة عالية ويتم فيها أيضا الجمع بين الموظف والمؤسسة التي ينتمي إليها نفس الإتجاهات في تحقيق أهداف كل منهم، والمحافظة على المنظمة وزيادة حصتها في السوق، هذا ويعرف فرانش Franch إدارة الموارد البشرية بأنها عملية إختيار وإستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المنظمة، كما يشير ماستيم Mastim إلى أنها جانب من الإدارة والذي يعني بالناس كأفراد ومجموعة علاقاتهم داخل التنظيم وبالطرق التي يساهم بها الأفراد في كفاءة المنظمة (إبراهيم، 2012، ص ص 35-36).

كما تركز إدارة الموارد البشرية أيضا على إعداد وإختيار الموظفین بإتباع طرق علمية وإدارية، وذلك وفق آليات متطورة وتواكب كل التطورات الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وفي جانب العلاقات مع الموظفین تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع وتصميم وإعداد خطط وهياكل تنظيمية وإدارية خاصة بها تكون حديثة لتنظيم هذه العلاقة بين الأفراد والتنظيمات، ووضع إستراتيجيات تكون حديثة ومتطورة في رقابة الأفراد العاملين والموظفین في المنظمة لتنمية مواهبهم وزيادة خبراتهم الإدارية والمعرفية، وفي الجانب التنظيمي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى خلق جو من الإنسجام بين مختلف الأقسام الإدارية الوظيفية المتعددة وفق آليات متطورة وحديثة (الحري، 2012، ص ص 14-15)

ويوضح الجدول رقم (2): أهم المقارنات بين الإتجاه التقليدي والمعاصر لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

المعاصر	التقليدي	المفهوم وجه المقارنة
يهتم بالتكوين العقلي أو الذهني للموارد البشرية.	التكوين المادي أو الفيسيولوجي للموارد البشرية	الاهتمام بـ:
-يكون التركيز على الأداء والتوجيه	-يتم فيه حفظ السجلات وكتابة الإجازات وإدارة	التركيز على:

المستقبلي.	الجوانب اليومية لشؤون الأفراد أي الإجراءات.	
-التركيز على محتوى العمل وكذلك البحث عمّا يثير القدرات العقلية للمورد البشري والحوافز المعنوية .	-التركيز على الجوانب المادية في العمل (كالأجور، الحوافز، وأماكن العمل .	
-يركّز على التفكير والإبتكار والمشاركة في حل المشكلات كما يكون هناك توفير آلية لإيجاد نوع من التداخل والتكامل بين سياسات الموارد البشرية وإستراتيجية العمل في المنظمة.	-الأداء الآلي للأعمال التي يكلف بها المرء دونما دور له في إتخاذ القرار والتفكير.	
-التنمية الإبداعية لإطلاق الإبتكار عند المورد البشري وملكات التفكير.	-الإعتماد على التدريب المهني لإكساب المورد البشري مهارات ميكانيكية.	
-الدور التنموي للموارد البشرية.	-المفهوم الضيق لعلاقات التوظيف.	
-يكون إستراتيجي بأهمية كبيرة في إمداد الإدارة العليا بالتقارير الإدارية.	-يكون تنفيذي وإستشاري خدمي ورقابي.	طبيعة الدور
-تكون عصرية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات .	-تكون يدوية تعتمد بالأساس على السجلات والدفاتر وكثير من التماذج والمستندات.	نظم المعلومات
-إدارة عليا (الأعلى).	-إدارة وسطى (الأوسط)	المستوى الوظيفي
-طويل الأجل.	-متوسط الأجل (قصير)	أمد التفكير
-داخل وخارج المنظمة.	-يكون داخل المنظمة	الاهتمام بالموارد البشرية

النظرة للموارد البشرية	-أصول ماديّة كالآلات ويجب المحافظة عليها	-أصول إستثماريّة ينبغي تنميتها والإرتقاء بها (الموارد البشرية).
المهارات المطلوبة في الموارد البشرية	-تكون فيه بالدرجة الأولى	-فكريّة وإبتكاريّة.
تكلفة الموارد البشرية	-على أساس إيراديّة من دون مردود	-تكون رأسماليّة تحقّق مردود على المدى البعيد.
مصادر الموارد البشرية	-وتكون محليّة	-وتكون محليّة إقليمية وعالميّة.
التدريب على التقنيّة الحديثة	-يكون التّزويد بالمعلومات والمهارات كمستخدمين	-ويكون التّزويد بالمعارف كمبتكرين.
تقويم الأداء	-فردى أو شخصي	-ويكون التّقويم من خلال ربط الأداء بأهداف المنظمة.

المصدر: (عشوش، 2017، ص 80-81) .

وعليه فإنّ إدارة الموارد البشريّة تمثل نظام في نظام متكامل لمجموع الأنشطة والعمليات المتعلّقة به وتكون ضروريّة من أجل تحقيق أهداف المنظمات والتي تسعى بدورها إلى تحسين كفاءتها والتطوير من نفسها وذلك لن يحصل إلا بكفاءة وفعاليّة مواردها البشريّة، فمن خلال ما عرجنا عليه من تعريفات لإدارة الموارد البشريّة بمختلف وجهات النظر من حيث تركيزها على الفرد أو على الوظائف ومختلف العمليات، يمكن أن نقول أنّها وجدت بالأساس لتهمم بالعنصر البشري قبل التوظيف وبعد التوظيف من خلال إختيار المورد البشري الملائم للوظيفة والمفاضلة بينهم وتعيينهم وتدريبهم ثمّ إلى توفير الرّعاية اللازمة والعمل على تنميتهم وتطويرهم على مختلف العمليات التي أوردتها في التعاريف السابقة وهذا ما يعود بالفائدة على الفرد وعلى المنظمة ككل ويضعها في أفضل رواق.

## 2- أهمية إدارة الموارد البشرية

يعتبر التسيير الإداري من أهم الركائز التي يقوم عليها إنجاح المؤسسات بمختلف أنواعها ولا تقوم هذه الأخيرة إلا على إدارة قوية وصحيحة للموارد البشرية التي تقوم المؤسسات بإنشائها لتسهيل التعامل بين الأفراد والعاملين فيها والعمل على حل النزاعات بينهم، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية وإستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم، بما يؤدي في النهاية إلى أحسن إنجاز للعمل وتحقيق الأهداف المنشودة. (فالح، 2004، ص 20)

ومن خلال ما سبق ذكره جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها: الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على إستقرارها ورفع معنوياتها وأيضاً الوقوف على تحفيز العاملين وتطبيق اللوائح التنظيمية والقوانين الخاصة بالمؤسسة والتي تلجأ إليها وقت الحاجة.

وتعد الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة وهي عصب النجاح لأي مؤسسة حيث يرى "جيفري فيفر" (Pfeiffer Jeffrey) إن أهمية الموارد البشرية وإدارتها تزداد كل يوم وذلك يعود لقيمتها التنافسية وبقاء المؤسسات، في حين أنّ المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر (أبو النصر، 2008، ص 66).

ويعتبر المورد البشري أيضاً أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة، والتي لا يمكن الإستغناء عنها أو إستبدالها كما هو الحال في السلع، وبهذا أصبحت المنظمة في السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيط المباشر لتحقيق أهداف المنظمة وتوفير الميزة التنافسية، ويتعد ذلك أكثر من هذا ويتوقف عليها بقاء وإستمرار المنظمة في ظل التهديدات الداخلية والخارجية وفيما يتعلّق بالمفهوم فقد مرّت إدارة الموارد البشرية بالعديد من المراحل من حيث الفكر أو

من حيث الممارسة إلى أن وصلت إلى المفهوم الحالي، والإستراتيجي والذي لا يزال قيد البحث والدراسة، ويعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية أوسع وأشمل من مفهوم إدارة الأفراد التي تعد كوظيفة تتكوّن من مجموعة نشاطات للأفراد والعاملين في المنظمة، أو هي أوسع من كونها الإدارة المسؤولة عن العلاقات العماليّة، وإنّما على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمتربطبة مع إستراتيجيّات المنظمة الأخرى من خلال خلق عمليّة التوافق بين كل أنشطة الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجيّة للمورد البشريّ (حاروش، 2016، ص ص 12-13).

وتظهر أهميّة إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة في قدرة الموارد البشرية في المنظمة والذين يعملون بروح الفريق فمهما إهتمّت الإدارة في المنظمة بتوفير التّجهيزات وتحديثها، وتعزيز قدراتها التمويليّة، وتحديد أهداف للتمييز على المنافسين لن يحدث إلا بوجود مورد بشري قادر، فعندما توقّر المنظمات آلات أوتوماتيكيّة لن تقوى على إستغلالها لعدم قدرة مواردها البشرية على إستيعاب التكنولوجيا المتقدّمة، هذا وتستمد إدارة الموارد البشرية أهميّتها من أهميّة مواردها البشرية نفسها، حيث تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بمرور الوقت وزيادة خبراتها وتراكمها، فالآلات تتلاشى بمرور الوقت عكس العقول التي تتوهج، وعليه فالموارد البشرية تعد أصلا تتزايد قيمته وأهميته وحسن الإفادة منه (جابر حسنين، 2013، ص ص 40-41)، وتمثّل إدارة الموارد البشرية ذات أهميّة إستراتيجيّة محوريّة لنجاح المؤسسات فمن المستحيل أن تحقّق المنظمة الإستخدام الأمثل، والإنفتاح بالموارد الماديّة، إذا لم تستطع المنظمة توفير أفراد ذوي مهارات وخبرات ومؤهلين على أداء هذه الوظائف، فالفرد يمثّل موردا هاما لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارة والقدرة والإستعدادات اللازمة لأداء مهامه وخاصّة المتخصّصة منها، فهي تساهم أيضا بكفاءة وفاعليّة هذه الموارد في دفع أداء الإدارات إلى تحقيق أهداف،

والأهداف العامة للمؤسسة عامة، وهذا لا يكون إلا بتكوين وتدريب إطاراتها على مختلف الأساليب الحديثة والمتطلّبة من داخل المؤسسة (مبروك إبراهيم، 2012، ص 50).

كما أنّ هناك علاقة تكاملية تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية بينها وبين غيرها من الإدارة والوظائف الأخرى للمنظمة، فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق بكل الإحتياجات والتخصّصات التي تتناسب مع كل الطبائع وخصائص الأعمال التي تؤدّي في المنظمة ومع أعضاء العمل بكل إدارة من الإدارات وجدول التنفيذ وفي التوقيت المناسب، فأى قصور في تقدير هذه الإحتياجات من الموارد البشرية من قبل الإدارة والمنظمة أو في عملية الإختيار والتعيين أو الحفز من شأنها أن تعوق عمل الإدارات الأخرى ويسير بها أيضا إلى تعذر تحقيق أهدافها ومن ثمّ الأهداف العامة للمنظمة (حسين، 2013، ص 41).

فلا بد للقائمين على تنمية وإدارة الموارد البشرية أن تكون توجهاتهم إستراتيجية وذات أهمية وضرورة تركيزهم على المستقبل بنفس التركيز الذي يكون بدرجة الاهتمام للحاضر، وتوضيح رؤيتهم والتصرّفات التي من شأنها أن تعظّم من إسهام تنمية وإدارة الموارد البشرية وتهيئة هذه الموارد لتولي مراكز مهمة وحساسة وإستراتيجية ممّا يجنبها مخاطر الفشل وإحتمال الخسارة التي يخلفها المديرون وأفرادها العاملين (السعيد مبروك، 2012، ص 51).

أما أهميتها على المستوى القومي فتتمثل في :

- الإستغلال والتفوّذ الاقتصادي وهذا بالموازاة مع تغيّر طبيعة فرص التفوّذ ليصبح التفوّذ والغزو الاقتصادي والأكثر تأثيرا والأوسع إستخداما فالموارد البشرية هي أساس ذلك حيث أنّ التفوّذ الاقتصادي يكون عبر قوّة إقتصادية، ليس فقط من خلال الموارد الطبيعية بل على الموارد

البشريّة التي تتميّز بالقدرة على الإدارة الفاعلة والأداء المتميّز والجاد والمثمر للعاملين والذي يعظّم القيمة المضافة.

- المزايا التنافسيّة : تتمثّل أهميّة إدارة الموارد البشريّة في أهميّة تحقيق المزايا التنافسيّة المستدامة بأهميّة مواردها البشريّة فتمثّل المزايا التنافسيّة للمنظمة بقدرتها الذاتية والتي تمتلكها كالمهارات والتكنولوجيا والموارد ومختلف المزايا، والتي تقوم بتوظيفها والإستثمار فيها، وهذا ما يحقّق لها منفعة وتميّزها على المستوى المحلي والدولي (حسين، 2013، ص 41-42).

وعليه يمكننا القول أنّ لإدارة الموارد البشريّة أهميّة بالغة في منظمات الأعمال اليوم خاصّة أنّ أغلب هذه المنظمات تبحث عن التميّز والريادة، وهذا يجعلها تركّز إهتمامها البالغ على هذه الإدارة التي تعتني بالموارد البشري وتعتّمه كونه العنصر الأهم فيها ولكل وظائفها وأهميّة أنشطتها ووظائفها التي تقوم على أساسه وتطويره وتنميته هي غايتها اليوم ويجعل من كل ما سبق قيمة مضافة للمنظمات ويزيد من تنافسيّتها وقوّتها التنظيميّة.

### 3- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

#### 3-1- من حيث المفهوم :

مرّ مفهوم إدارة الموارد البشريّة قبل أن يستقر بشكله الحالي اليوم بتطوّرات خلال مراحل زمنيّة مختلفة وبالعديد من المفاهيم والمصطلحات من أهمّها:

#### • إدارة القوى العاملة :

وهي إحدى الوظائف الأساسية للإدارة في المشروع أو المنظمة، وتعرّف إدارة القوى العاملة بأنّها مسؤوليّة كل من يقوم بمهمّة الإشراف على الآخرين ووصف الوظائف الخاصّة بالخبراء والمستشارين



الذين يؤدّون مهام مختلفة للإدارة التنفيذية، وهي مختصة بكل الأنشطة والتي تستهدف لتصل إلى الإستغلال الأمثل والجيد للموارد البشرية باعتبارها رأس مال إنساني يلعب دورا أساسيا في نجاح عمل المنظمة والقصد منها تلك الأساليب التي تهدف إلى تحسين الاستفادة من الطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها إضافة إلى تحديد إتجاه واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه وذلك عن طريق تحليل وتقييم الوظائف في التنظيم الإداري وقياس الكفاءة والتوجيه والتدريب المهني .

#### • إدارة الأفراد :

وتقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إضافة إلى عملية الرقابة على العاملين والتعيين وإختيار وتنمية وتعويض ومكافأة المورد البشري بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، وعليه فإن إدارة الأفراد يمكن أن نقول أنها مجموعة السياسات والبرامج المتعلقة بوظائف الإدارة وكذا الوظائف التنفيذية (E.B.Flippo.1989.p05)

#### • إدارة المستخدمين :

وتهتم إدارة المستخدمين بمراقبة العاملين وإدارتهم أما إدارة الموارد البشرية تهتم بإدارة فريق العاملين ويكون مبني ويحقق التعاون بينهم وبين إدارة المنظمة، وتركز إدارة المستخدمين على الجوانب التقنية في حين تركز إدارة الموارد البشرية على الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية.

#### • إدارة الكفاءات :

تعرف الكفاءة على أنها القدرة على حل المشاكل المتخصصة في سياق ما سواء كانت كفاءات تشغيلية أو في القدرة على إنجاز المهام أو كفاءات ذهنية وتهدف إدارة الكفاءة إلى تنمية المفاهيم والإتجاهات والقدرات والبحث على أداء أمثل وتنمية البحث والتساؤل الدائم (حاروش، 2016، ص22).

### 3-2- التطور الزمني :

مرّت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل مختلفة ومتسلسلة زمنياً عبر فترات حكمها العديد من المتغيّرات ساهمت في تطويرها وفيما يلي نستعرض هذه المراحل حسب تسلسلها الزمني :

#### • الثورة الصناعيّة :

وكانت هذه الفترة بين عام 1900 إلى 1930 وتميّزت بالتطور الواضح الذي طرأ على وظائف الأفراد كانت نتيجة قيام الثورة الصناعيّة وتطوّرات أخرى من أبرزها :

التوجّه إلى استخدام الآلات وإنشاء المصانع الكبرى التي تحمل الآلات الجديدة، وهذا ما انجر تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج، وتراكم السلع ورأس المال .

الإستجابة لمشاكل التصنيع وزيادة التحضري عدد من الرؤساء وأصحاب المشاريع قاموا بتحسين ظروف العمّال المثقلين بالعمل، بعدما خلّفته الثورة الصناعيّة والتي تسببت في العديد من المشكلات النفسية والاجتماعيّة للعاملين، وضعفت العلاقات الإنسانية بين الأفراد وهذا ما تسبب فيه نظام المصنع الكبير وإحلال الآلة محل العامل، ساهم بشكل كبير في إضعاف العلاقات الإنسانية من خلال تكرار الأعمال التي لا تحتاج إلى مهارة إضافة إلى قساوة المشرفين على العمّال ونظير ذلك قام الكثير من أرباب وأصحاب العمل باستحداث مجالات واسعة من الرعاية المفيدة للعمّال كتقديم قروض

لهم وإقامة محاضرات تثقيفية، ومشرفين اجتماعيين لمساعدة العمّال الجدد على التكيف مع ظروف العمل.

الإبداعات والتشريعات الحكومية في مجال الإختيار والتعيين مثال ذلك الحكومة الأمريكية والتي ساهمت في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تمّ عام 1910 تطوير فروع قوانين العمل، وتنظيم الأجور، إضافة إلى تحديد ساعات العمل ومراعاة ظروف العمل والسلامة وقد تمّ أيضاً إستحداث نظام للضمان الاجتماعي للعاملين، وتعويضات عن إصابات العمل. (الحري، 2018، ص 14).

وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة في التقدّم الصناعي للعمل وتقليل الإعتماد على الجهد البشري والتوجّه إلى إستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصّص، إلا أنّ هذه المرحلة لم تخلو من التكلفة كل هذه العوامل (ساعات العمل الطويلة وأساليب الترهيب وزيادة الرقابة والتداخل الكبير في الوظائف ساعدت في رسم بدايات إدارة الموارد البشرية رفقة التطور في الفكر الإداري عامّة (محمد توفيق، 2015، ص 28).

#### • الإدارة التقليدية :

بدأت في العقد الأول ن القرن العشرين فقد كانت لإدارة الموارد البشرية وظيفتان أساسيتان وظيفة الإستخدام ووظيفة لحماية الأولى ونقصد بها تأمين الموارد البشرية التي تلزم إحتياجات المنظمة الإنتاجية، والثانية هدفت على خلق إتجاهات وهيكل مساعدة للمنظمة ذاتها، وقد إرتبطت هذه المرحلة بأعمال " فريديريك تايلور " و " ماكس ويبر " (الحري، 2018، ص 14).

بالإضافة إلى ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة " تايلور " وقد ركّزت على العديد من المبادئ :

- استبدال طريقة الخطأ و الصواب في الإدارة بالطريقة العلمية .

- تطوير الموارد البشرية والعمل على تنميتها وإنتهاج التكوين لزيادة الإنتاج .

- زيادة الإنتاج تؤدي إلى زيادة الأجر بإتفاق أرباب العمل والعمال (قوى، 2008، ص 68)

#### • المرحلة الثالثة "العلاقات الإنسانية":

وقد اختلفت هذه المرحلة عن المراحل السابقة خاصة مدرسة الإدارة العلمية والتي اهتمت بالإنتاج على جميع الجوانب الأخرى الإنسانية والاجتماعية وكذلك إغلاق المنظمات على نفسها والاهتمام بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية كان منصب على النظم الاجتماعية والفنية من جهة والموارد البشرية من جهة ثانية مع اهتمامها بالبيئة الخارجية (حاروش، 2016، ص 33).

وظهور نموذج العلاقات الإنسانية يعود بالأساس إلى البحوث والتجارب التي أجراها " التون مايو " " Elton Mayo " عالم الاجتماع الأسترالي الذي كان يعمل في جامعة هارفارد الأمريكية بإجرائه العديد من التجارب في مجال العلاقات الإنسانية والأكثر شهرة تجارب هوثورن، وتعد هذه المرحلة بأن القيادة الجيدة هي القيادة الإنسانية والتي تهتم بالجوانب النفسية الخاصة بالعمال، فكلما زاد الاهتمام بالعمال وحاجاتهم وعواطفهم ورغباتهم زاد تحفيزهم على العمل بإنتاجية أكبر ومهمة الإدارة هنا هي التنسيق بين جهود العمال الذين يعملون معا نحو تحقيق أهداف مشتركة، وعلى الإدارة أن تعرف كيف تشكل منهم فرق عمل تتعاون وتحقق أقصى درجة من الإنتاجية، وعليه فقد مثل نموذج العلاقات الإنسانية تطورا مهما في أساليب إدارة الموارد البشرية ولقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في هذه الفترة واتسع نطاق أعمالها (الحيري، 2018، ص 19).

#### 4-وظائف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف تميزها بإعتبارها عملية إدارية في المؤسسة وبالرجوع إلى حجم ونوع الأنشطة والأعمال والعاملين في المؤسسة وتتمثل في:

4-1- تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف : ويكون بغرض تحديد شروط شغل الوظيفة ومتطلباته إضافة إلى تحديد الواجبات والمسؤوليات وأيضا ما تتطلبه من مهارات وقدرات ومجموعة الخبرات لكل وظيفة وتحديد علاقتها بالوظائف الأخرى المشابهة (الخطيب، 2001، ص 43) ،وتعد عملية تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف من بين أهم العمليات في إدارة الموارد البشرية ويقصد بتحليل الوظائف: "عملية حصول على معلومات عن الوظيفة"، ويكون ذلك من خلال القيام بتنظيم المعلومات في قائمتين أساسيتين الأولى قائمة وصف الوظيفة، أما الثانية هي قائمة شروط شغل الوظيفة (باشري وآخرون، 2018، ص 113) .

لذا فإن هذه العملية تعتبر الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وذلك لإرتباطها الوثيق بأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية فلا يوجد وظيفة إلا وكانت طرفا فيه، فهي حجر الأساس لمختلف العمليات والأنشطة في إدارة الموارد البشرية، فيمكن الإعتماد على المعلومات التي تنتج ويتحصّل عليها من تحليل الوظائف كأساس لتحديد وتخطيط الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فتفيد البيانات التي يتم جمعها حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها في تقدير وتحديد الإحتياجات المستقبلية من الأفراد ومختلف الوظائف كما ونوعا، هذا وتقدم عملية تحليل الوظائف مجموعة من المعايير المهمة، التي يمكن لإدارة الموارد البشرية الإعتماد عليها فيما يخص عملية تقييم الأداء وقياسه، فكلما كان الأداء بمستوى أقل من هذه المعايير فإنّ هناك خلافا، يكون ناتجا عن عدم قدرة الموظف أو رغبته أو حجم العمل المطلوب، هذا وتنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية هي توصيف الوظائف حيث يتناول التّوصيف موجز المهارات، التي تكون مطلوبة في الموظف، فإذا كان أداء الموظف لا يتناسب مع هذه المعايير المحددة سلفا، فإنّه يحتاج إلى مزيد من الكفاءة والمهارة وهذا ما تقدّمه برامج التّدريب (عشوش، 2013، ص 2016).

كما تساعد النتائج المترتبة في تحليل العمل وطبيعة كل عمل ووظيفة وفق أهدافها وسماتها العامة وتفصيلها ومختلف الظروف المناخية والأخطار التي تجانبها وهذا يساعد المنظمات، وعن طريق إدارة الموارد البشرية في تصميم برامج الجماعة والأمن وتوفير عناصر الأمن والجماعة أثناء أداء مهامهم (الخليل، 2018، ص 31).

#### - توصيف الوظائف :

إنّ توصيف الوظائف هو الكشف الذي يتم من خلاله الكشف عن الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل المحيطة بالوظائف وما يجب أن تتوفر من شروط في شاغل الوظيفة كالمؤهل العلمي والخبرات وعملية التدريب وكذا المهارات الفنية والذهنية (يوسف كافي، 2014، ص 148).

ويعتمد توصيف الوظائف في المنظمات كأساس في القيام بتحديد الراتب وإبرام العقود بين الإدارات والموظفين وتحديد مالهم من حقوق وما عليهم من واجبات، حيث يتم توصيف الوظائف عند إنشاء أي وظيفة وتتغير الواجبات أيضا ومختلف المسؤوليات عند إعادة تنظيم وأي تغيير يمس واجبات الموظفين، وهذا يكون بطريقة علمية (حاروش، 2016، ص 63).

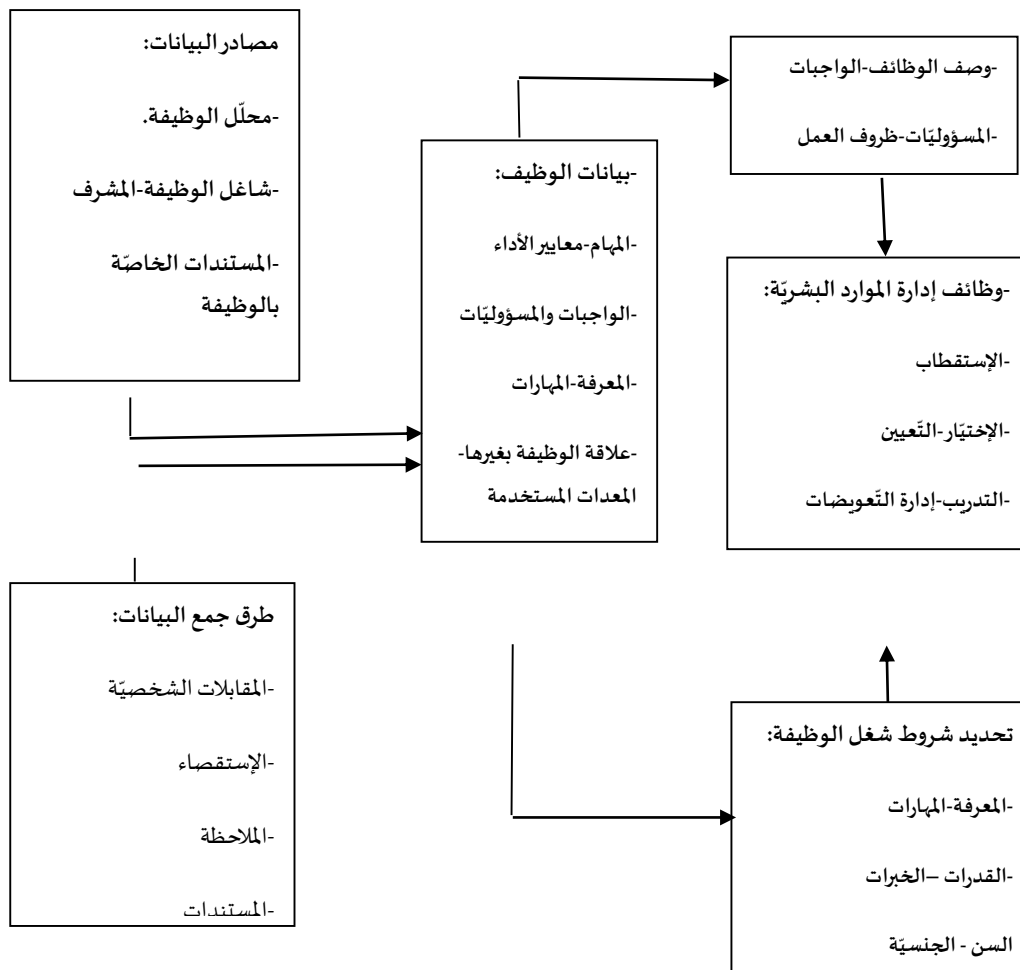
فالهدف من عملية وصف الوظائف هو وصف الأشياء التي يمكن ملاحظتها، فالعديد من الوظائف في التنظيمات يصعب فيها ملاحظة السلوكيات والخصائص المطلوبة لأداء الوظائف فيها بشكل جيد، غير أنّ المخرجات والنتائج نستطيع ملاحظتها بشكل واضح، ووصف الأدوات المستخدمة في الأداء ومساعدات العمل والأفراد الذين يقومون بإتخاذ القرار في المنظمة، وعليه فإنّه من الصعب عمل تحليل وظيفي إن تضمنت الوظيفة مكونات لا يمكن ملاحظتها (زايد، 2003، ص 192-193).

وتتحصّل المنظمة على البيانات والمعلومات التي تكون لازمة للقيام بعملية تحليل الوظائف من مصادر عديدة أهمها: الأفراد الذين يشغلون الوظائف والمشرفين على هؤلاء الأفراد شاغلي الوظائف

وكذلك المستندات ويتم الحصول على البيانات بالعديد من الطرق كالمقابلة الشخصية وعمليات الإستقصاء، والملاحظات والمستندات التي تكون في المنظمة (باشري وآخرون، 2018، ص 117).

وعموماً فإنّ عملية تحليل الوظائف تتكوّن من ثلاث مراحل أساسية هي مرحلة تجميع البيانات ومرحلة التحليل وصولاً إلى إعداد بطاقات الوصف (المغربي، 2013، ص 92).

ويوضّح الشكل التالي رقم (12) : عملية تحليل الوظائف في إدارة الموارد البشرية.



المصدر : (محمد باشري، 2018، ص 118).

## - تصميم الوظائف :

يعد تصميم الوظائف هو العملية التي تخص هيكله العمل وتصميم المهام لهذا العمل حيث يقوم به الفرد أو مجموعة من الأفراد وهذا لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يقوم من خلال نظام معين من الأسئلة هي :

- من يقوم بأداء الوظيفة؟ المهام المطلوبة أداؤها في الوظيفة؟ أين ستؤدى الوظيفة؟ متى ستؤدى الوظيفة؟ ولماذا ستؤدى الوظيفة؟ وكيف ستؤدى الوظيفة؟ وعليه يتم تصميم الوظائف من خلال هذه القرارات المهمة، كما يؤدي التصميم الجيد للوظائف إلى تحقيق العديد من المزايا للمنظمة كزيادة الرضا عن العمل والتقليل من الشعور بالإغتراب الاجتماعي للأفراد العاملين وإحساسهم بالإنعزالية وتحقيق مصالحهم، كما من شأنه أن يقلل التصميم الجيد للوظائف من معدل دوران العمل فهو يلبي إشباع حاجات الأفراد العاملين وتحقيق طموحاتهم وزيادة رغبتهم في العمل داخل المنظمة، وزيادة معدلات الإنتاج من خلال التزام الأفراد إتجاه الوظائف التي يشغلونها والإرتباط الوثيق لتصميم الوظائف بمفاهيم إثراء الوظيفة وتعني إعادة تصميم الوظيفة بحيث يزداد محتوى ومستوى المسؤوليات والمهام، وإشعار الفرد بأهمية الوظيفة التي يقوم بها وتحريك طاقاته الكامنة، وتوسيع وتكبير الوظائف بتوسيع أفقي للواجبات كزيادة نطاق الوظيفة، ورفع المشرقين إلى مستوى أعلى من المسؤوليات (عشوش، 2017، ص ص 233-234).

وعليه فإن وظيفة تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف هي من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية وركيزة أساسية تقوم عليها العديد من الوظائف في المنظمة ومساهمتها بقوة في تحقيق أداء المنظمة بكفاءة علمية وهذا ما يختص فيه الجانب العلمي المتبع في هذه العملية ومختلف النماذج المعدة لتحليل وتوصيف الوظائف والمهام وتصميم وإعادة تصميمها بطرق علمية ومنهجية.



## 4-2- تخطيط الموارد البشرية :

ويهدف إلى إيجاد أفضل الحلول التي تقود إلى تحقيق أعلى كفاية إنتاجية على أن تكون واضحة الأهداف مرتبة بالأولويات من الأهم إلى المهم، والتنبؤات اللازمة بإحتمالات التغيير بمرونة لمواجهة ما هو غير متوقع والظروف الطارئة، ويرى العديد من الباحثين أن عملية التخطيط من أهم العناصر الإدارية باعتباره الوسيلة التي تؤدي إلى إيجاد واكتشاف الطرق لتسيير واستخدام الموارد البشرية وجمع كل الجهود في خط واتجاه واحد هو هدف تقوم بتحديده جماعياً ويعني أيضاً القدرة على التنبؤ واختيار أفضل الطرق لتوجيه واختيار وسائل تنظيم الموارد البشرية، وتحديد الأهداف الواجب عملها في فترة زمنية محددة مع وضع الأهداف والأعمال بمراعاة الوقت اللازم ووسائل تنفيذها (الحيري، 2018، ص 37)

وتعد عملية التخطيط من الوظائف التي لا تقل أهمية عن التنظيم والتوجيه والرقابة بل يعتبر من أهم هذه الوظائف كما ذهب إليه فايول والعديد من العلماء (حاروش، 2016، ص 41).

ويعتبر مجال التخطيط أيضاً من مجالات التخطيط الأساسية والهامة والتي ترتبط بخطة التنمية، حيث يعد توفر الموارد البشرية المدربة ضرورة لدعم ونجاح أي برنامج أو خطة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (عشوش، 2017، ص 177).

وتشمل عملية تخطيط الموارد البشرية كل ما يهم المنظمة وبالضبط الأفراد وهذا من حاجة تعاملها مع إحتياجاتها المستقبلية وذلك بإتجاه تحقيق أهدافها والعاملين فيها معاً، وعليه فإن تخطيط الموارد البشرية يركز بصفة أساسية على تحديد إحتياجات الموارد البشرية في المستقبل للمنظمة واللازمة لتحقيق أهدافها وذلك بتوفير المعلومات الكاملة وإتخاذ القرارات، وقد أكدت الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية أن تخطيط الموارد البشرية لا يشمل فقط تحديد الإحتياجات النوعية

من الموارد البشرية في جانب الكم والنوع ولكنه عملية تقتضي أيضا تخطيط جوانب أخرى متعلقة بنشاط الموارد البشرية ومن بينها:

- الإحتياجات من الموارد البشرية وتقديرها كما ونوعا.
- عملية التخطيط للإستقطاب والإختيار.
- كل ما يتعلّق بدراسة أسواق العمالة وتحليلها ومختلف أبعادها وغاياتها (محمد فريد الصّحن وآخرون، 2000، ص 130).

وفي نفس الإتجاه هناك من يرى أنّ عملية تخطيط الموارد البشرية تضمن العديد من الأشياء كتصميم الأهداف والخطط، وكافة الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف والتي تتضمن هي الأخرى الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والجدول الزمنيّة (سيد مصطفى، 1999، ص 83).

ولتخطيط الموارد البشرية العديد من المزايا للمنظمة وللإدارات ومن بينها التخطيط السليم للمسار المهني للعاملين وضمان توزيعهم بين مختلف الإدارات في المنظمة بصورة متوازنة وللإستثمار الأمثل في الموارد البشرية وتوجيه طاقاتها وتسهيل الحركة الوظيفية والعمل على إستقرار الموارد البشرية وعموما هناك الكثير من الفوائد التي يحقّقها تخطيط الموارد البشرية للمنظمة وللأفراد وللمجتمع يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): فوائد عملية التخطيط على مستوى المنظمة الفرد والمجتمع .

الفرد	المنظمة	المجتمع
-ضمان الاستقرار الوظيفي. -وظيفة تكون مناسبة. -إشباع حاجات الفرد.	-تحقيق الأهداف. -توفير الكفاءات المتميزة. -مواجهة التحديات.	-الإستثمار الأمثل للموارد البشرية.

المصدر: (عشوش، 2017، ص ص 179-180).

- أهداف تخطيط الموارد البشرية :

تقوم المنظمات عادة بتحديد الإحتياجات من العاملين لفترة زمنية محدود، وهذا ما يعني أنها تنتظر أهدافها في الآجال نفسها، فالمنظمة هنا لا تستطيع تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال توفير موارد بشرية تكون قادرة على ذلك وعليه فإن أهداف تخطيط الموارد البشرية تتمثل في:

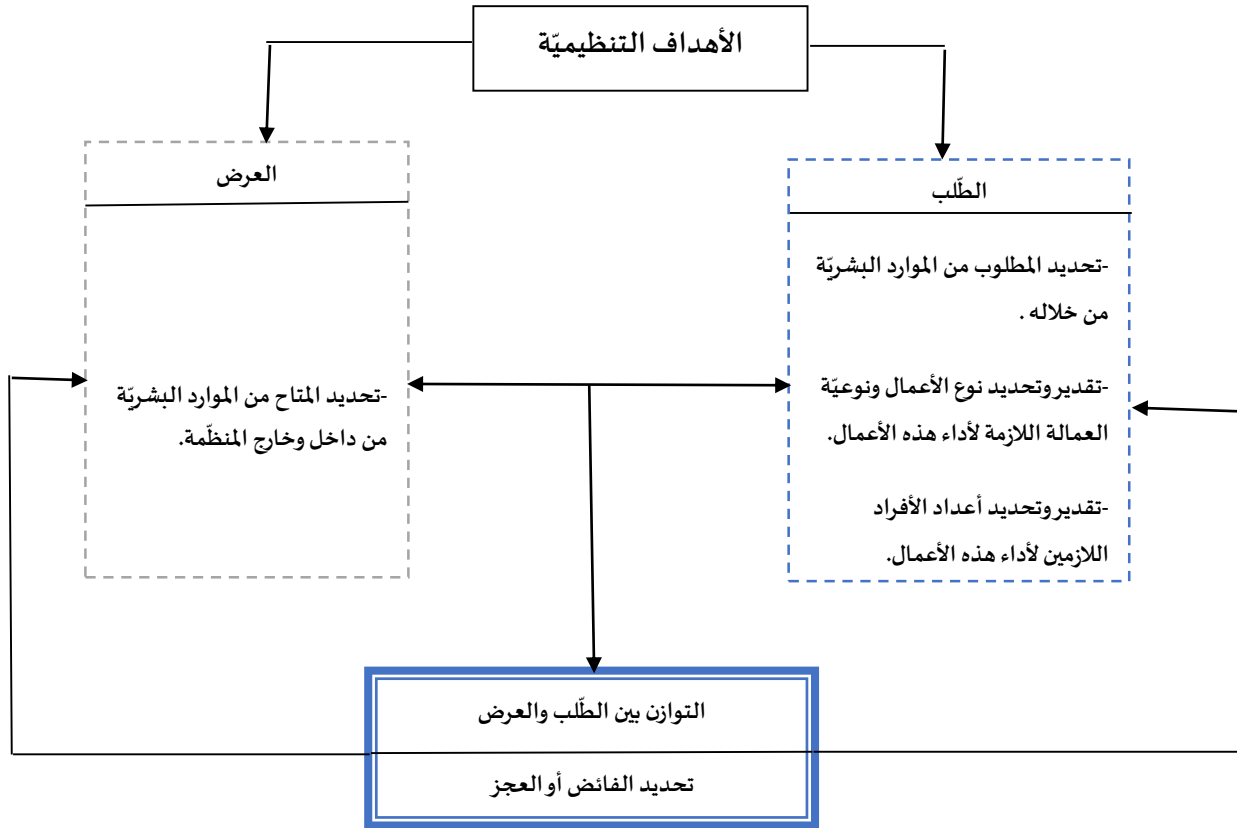
- تحديد الإحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد العاملين.
- العمل على تنمية مهارات المنظمة، في المحافظة على عناصرها البشرية ودعم السلوك الإيجابي للأفراد.
- وضع سياسات تسيير مواردها البشرية، وكل ما يمسها من نظم ولوائح وإجراءات والمشاركة في وضعها (حاروش، 2016، ص 43).
- رسم سياسات الإختيار والتعيين والتدريب من خلال تحديد متطلبات أي مشروع فيما يخص العمالة.
- التنبؤ بكل زيادة ونقص يكون متوقع في حجم العمالة في المستقبل.

- الإستخدام الأمثل للعاملين وهذا ما يحقق أهداف التنظيم.
- تهيئة القوى العاملة وتوفيرها في الوقت المناسب وبالكم المطلوب والقيام بالتأهيل الجيد لها لتنفيذ خطط التنمية الإقتصادية.
- ومن بين أهداف تخطيط الموارد البشرية تحقيق التوازن بين العرض والطلب (عشوش، 2017، ص 182).
- العمل على تقديم المقترحات والحلول للمشاكل التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية، والبحث المستمر عن الطرق والأساليب الجديدة في المجال والتي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية.
- صيانة الموارد البشرية والعمل على زيادة كفاءتها الإنتاجية، وضمان لاستقرارها النفسي والصحي والإجتماعي (المغربي، 2012، ص 42).

#### - الخطوات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية في المنظمة:

- يتمثل نشاط تخطيط الموارد البشرية في المقارنة بين الطلب على الموارد البشرية في المنظمة، والعرض المتاح لهذه الموارد من خلال تحديد الفائض أو العجز، وأن يتم ذلك وفق الأهداف الحالية والتي تضعها المنظمة والأهداف المستقبلية، والقيام بعد ذلك بتطبيق الخطط اللازمة ودون إهمال التغذية العكسية في جميع مراحل وخطوات عملية تخطيط الموارد البشرية (عشوش، 2017، ص 121).
- وجميع هذه المراحل والخطوات تسهم في تخطيط الموارد وتحديد أهداف وخطط المنظمة وما تحتاجه من موارد كما من شأنه أن يحقق الموائمة في الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف ومراجعة هياكلها وتحقيق أقصى حد من الإستفادة من الكفاءات البشرية المتاحة (المغربي، 2012، ص 43).
- ومن خلال ما سبق ذكره يمكن إعطاء نموذج أو شكل لمراحل وخطوات تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية في المنظمة.

الشكل رقم (13): يوضح تخطيط الإحتياجات من الموارد البشري



المصدر: (عشوش، 2017، ص 192)

لذا يمكننا القول أنّ عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية تحتاج إلى حسن التنبؤ بالنسبة للمنظمة وتحتاج إلى كفاءة عالية للمشرفين والقائمين عليها لأهميتها الكبيرة بالنسبة لإدارة وتنمية الموارد البشرية وإكمال المنظمة لخططها المستقبلية ومواجهة مختلف التحديات التي تواجهها على جميع الأصعدة سواء داخليًا بالإختيار والتعيين والتنسيق بين الأفراد والعلاقات الداخلية ودعم السلوك الإيجابي أو على المستوى الخارجي بمواجهة كافة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

**4-3- الإستقطاب والإختيار:** وهنا نركّز على استقطاب المرشّحين لشغل الوظائف من داخل أو خارج المؤسسة وبعد ذلك يتم إختيار الأفضل للوظيفة بعد خضوعهم للعديد من الإختبارات وتوجيههم

إلى الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم ويستطيعون التقديم فيها (وهيبة، 2011، ص 20)

فعملية الإستقطاب والإختيار هي من العمليّات والإجراءات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية فعلى المنظمة إن أرادت القيام بعملية الإستقطاب أن تتأكد بأنه يهتم بجذب أفضل الكفاءات التي تتقدّم للعمل بها بعد إتخاذ إجراءات الفحص والإختبارات التي تراها مناسبة وتعد الآثار السلبية للإستقطاب الغير موفق من طرف المنظمة ملاحظته من خلال العديد من المظاهر منها ارتفاع معدّلات دوران العمل ومن خلال تدني الأداء وإنخفاض دافعية العمل (المغربي، 2012، ص 101).

وتهدف مرحلة الإستقطاب بصفة عامة إلى تكوين وخلق عدد أكبر من العاملين الذين تكون لديهم الرغبة والقدرة في العمل في المنظمة، وهذا يكون لكل مجموعة مجموعات الوظائف الرئيسية، أما عن طريق خلق هذه التجمّعات فهو وضع خطة لتنمية المصادر الرئيسية التي يحتمل أن يتوافر بها نوعيات العاملين المطلوبين من العمّال بالنسبة للمنظمة في هذا الوقت ومستقبلا وعادة ما يتم تقسيم هذه المصادر إلى ما صدر داخليًا ومصادر خارجية (المغربي، 2013، ص 118).

ويقصد بالإستقطاب عند بعض الباحثين هو البحث والتقصّي والتّقيب في سوق العمل سواء كان الداخلي أم الأسواق الخارجية عن مختلف المهارات والكفاءات التي تلزم الوظائف التي تنقص المنظمة وتعد شاغرة من خلال الأعداد المطلوبة والمهارات التي تلزمها (عشوش، 2017، ص 242).

ويذهب البعض في توضيحه إلى أنه متعلّق بعملية البحث والدّراسة والتحرّي عن الموارد البشرية التي تتمتع بالتأهيل المطلوب والكفاءة اللازمة والقيام بجذبها وذلك لملء الوظائف الشاغرة وذلك على جميع المستويات المختلفة في المنظمة، والعمل على إنتقاء أفضلها للعمل، إذن فعلمية الإستقطاب تشتمل على مجموعة من العناصر المهمة كتجميع البيانات والمعلومات وتحليلها والوصول إلى نتائج تعد ضرورية في إستقطاب الفرد المناسب للعمل المناسب وكذلك وجود النّظم التي تعطي للمنظمة تقييم للمتقدّمين من الأفراد للوظيفة والتعرّف على الوظائف الشاغرة وتحديدتها من طرف المتخصّصين،

كما تسعى المنظمة إلى تحزّي العدالة والأمانة والصدق في عملية الإستقطاب بالتأكد من المصادر الضرورية والتي تكون ذات ثقة وكل المستندات والسجلات التي تحتوي عليها المنظمة (المغربي، 2012، ص102).

ومما سبق نستنتج بعض النقاط المهمة لعملية الإستقطاب وهي:

- أن سياسة الإستقطاب تعد إمتدادا لسياسة تخطيط الموارد البشرية.
- تشمل سياسة الإستقطاب في المنظمة البحث وجذب طالبي العمل المؤهلين.
- أهمية تحديد الوظائف المراد شغلها بوضوح وهذا لتجسيد الإستقطاب الناجح.
- لإنجاح عملية الإستقطاب يجب توفر توصيف شامل لجميع الوظائف الشاغرة وبدقة.
- كما تحتاج عملية الإستقطاب إلى تخطيط للإحتياجات البشرية التي تكون مطلوبة في المستقبل.

وتعد عملية الإستقطاب هي الخطوة الأولى في إعداد قوة عمل منتجة وفعالة كونها تساعد في إعطاء المنظمة الوسائل الأفضل في بحثها عن الكفاءات المطلوبة (عشوش، 2017، ص242).

#### - مصادر عملية الإستقطاب:

تقوم المنظمات بتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية من خلال إتباعها خطة للقوى العاملة تكون فيها أعداد ووظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف وعليه ينبغي على المنظمة التفكير في المصادر التي يتم فيها الحصول على إحتياجاتها، وعليه تنقسم مصادر الإستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية .

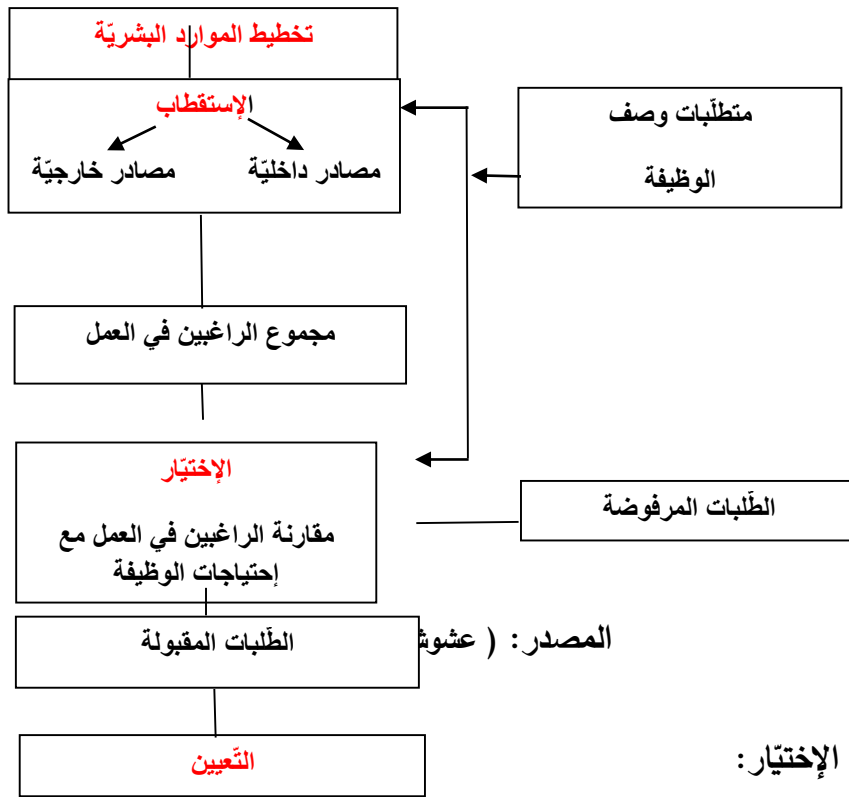
• **المصادر الداخلية :** وتتعلق بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، حيث ترجع المنظمة لهذه المصادر في حالات معينة كالوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لمجموعة خبرات معينة، قد لا تكون خارج المنظمة وتتمثل هذه المصادر في الترقية من خلال تحفيز العاملين لرفع قدراتهم لغرض الحصول على الترقية وكذلك عمليات النقل.

• **المصادر الخارجية :** ويقصد بها تلك المصادر التي تزود المنظمة بإحتياجاتها من الموارد البشرية كما تعني أيضا سوق العمل وتشمل العديد من المصادر ومنها التقدم المباشر للمنظمة، والإعلانات حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن مختلف إحتياجاتها من الموارد البشرية عن طريق الصحف والمجالات والدوريات المتخصصة وهنا يجب توافق وسيلة إعلان الوظيفة المطلوب شغلها، وتعد وكالات ومكاتب التوظيف من المصادر الخارجية للإستقطاب كالوكالات أو المكاتب العامة وهي مكاتب حكومية أو مكاتب تكون خاصة بإشراف متخصصون في جذب وإستقطاب العمالة، المدارس والجامعات (ماهر، 2004، ص 148-150)

وعليه فإنّ الإعتماد على المصادر الداخلية والخارجية في عملية الإستقطاب من شأنه أن يدعم مختلف الوظائف في المنظمة بالكفاءات والمهارات الضرورية واللازمة، وكذا المتطورة وذلك بإتباع خطوات عملية الإستقطاب من الناحية العلمية .



الشكل رقم (14) : يوضح خطوات عملية الإستقطاب.



تعد عملية الإختيار الخطوة اللاحقة لعملية الإستقطاب والخطوة التي قبل إتخاذ القرارات الخاصة بعملية التحديث مباشرة فالإختيار المرفق والتميز للموارد البشرية هو واجب على المنظمة ويضمن لها إنتقاء الفرد المناسب للعمل المناسب، فحتى تتم عملية الإختيار على الوجه الصحيح يجب أن تسبقها عملية تحليل للوظائف بطريقة جيدة تبيّن حاجتها للأفراد وكذا الأعمال الحالية، وإجراءات على المدى الطويل للإحتياجات بالموارد البشرية (المغربي، 2012، ص 120).

فالمقصود بالإختيار: هو إتخاذ القرار الذي يخص تعيين عدد محدود من بين المتقدمين للوظائف أو المتاحين للوظائف الشاغرة، واستبعاد الأفراد التي ترى الإدارة فيهم أنهم غير مؤهلين لمتطلبات الوظائف المراد شغلها ويتم ذلك وفق المعايير المحددة والتي تتميز بالموضوعية والمستخدم في المنظمة بغرض المفاضلة بين الأفراد (محمود بشير، 2013، ص 120).

وتعتبر عملية الإختيار تحقيق المنظمة لدرجة المواءمة والتماثل بين متطلبات الوظيفة والشروط التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة والمتقدمين لها، إذن فهي تعني إنتقاء الأفضل العناصر من القوى العاملة لشغل الوظائف وهذا يضمن الأمثل للكفاءات والمهارات الحالية والمتطلبية في المستقبل (عشوش، 2017، ص 250).

فعملية الإختيار أيضا يتم من خلالها دراسة الطلبات المقدمة من الأفراد للوظائف وتحليلها والتأكد من المواصفات وجميع الشروط المطلوبة، ويكون ذلك عن طريق مقابلتهم وإختبارهم والإستفسار عنهم والقيام بفحصهم طبيا حتى تتم عملية الإنتقاء بطريقة جيدة وتعيين الأفضل، وعليه يمكن أن نقف عند العديد من العناصر المهمة في عملية الإختيار وهي:

- إرتباط عملية الإختيار بالمعايير والمقاييس التي تستنتج من التحليل السابق للوظيفة وعملية الوصف لها والموظف الذي يريد شغل الوظيفة.
- إعتداد الإختيار في الدراسة والتحليل لمختلف الطلبات من الأفراد والعمل على تبويب تلك الطلبات وتصنيفها (المغربي، 2012، ص 120).

- وتوضح أهمية سياسة الإختيار في:

- سياسة الإختيار للموارد البشرية هي إمتداد لسياسة تخطيط الموارد البشرية.
- نجاح وكفاءة سياسة الإختيار تعتبر مقياس ومؤشر للحكم على قدرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

- سياسة إختيار الموارد البشرية هي مؤشر أساسي على فرص الترقية في مستقبل المنظمة.

- أي خطأ في سياسة الإختيار للعناصر البشرية في المنظمة يؤدي إلى إنخفاض الكفاءة الإنتاجية

للمنظمة ككل (عشوش، 2017، ص 251).

## 4-4- تدريب الموارد البشرية :

وتعتبر من الوظائف الهامة والضرورية للموظفين وذلك لتطوير قدراتهم وزيادة مهاراتهم ما يجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة أفضل وتكون مرضية وصحيحة، وكذلك تنمية مهاراتهم وقدراتهم والتطوير من أنفسهم قصد أداء أعمالهم بكل جدارة (وهيبة، 2011، ص 20)، ويمثل النشاط التدريبي في المنظمات الرائدة نشاط مؤثر جدًا في نجاحها ومن المحددات الأساسية لإستمرارها وبقائها في الريادة، لذا يجب الاهتمام به والإرتباط الوثيق له بإستراتيجيات وخطط وأهداف المنظمة، فرسالة غايات المنظمة تسهم في عملية بناء الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فيعمل التدريب على المساهمة في تحقيق تلك الأهداف، فمتطلبات أي وظيفة يجب أن تتوازن مع قدرات ومهارات الموظفين والتي تتطلب بدورها الدعم وبصفة مستمرة من خلال التوجيه والإرشاد والعمل على تنمية القدرات وصلتها وهذا يتم عن طريق عملية التدريب (المغربي، 2012، ص ص 152-153). فالتدريب يعد مفهوم مركب يعني تكونه من العديد من العناصر ويتمحور حول التغير على الأحسن والتطوير في معلومات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم وسلوكياتهم وإتجاهاتهم وذلك لمواجهة جميع متطلبات الوظائف وإعداد الأفراد جيدًا والتنمية النفسية والذهنية للأفراد العاملين في مواجهة التحديات المستقبلية (عشوش، 2017، ص 325).

وما تستدعيه أيضا التعقيدات في الوظائف وحركياتها وإلتجاهات الجديدة في تحسين الجودة والخدمات ومستوياتها، وصنع القرارات وكذا ما تعرضه العولمة والإستخدامات المختلفة في التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما جعل من عملية تدريب الموارد البشرية نشاطا إستراتيجيا في إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن توفّر لها جميع الموارد المالية المطلوبة، للوصول بمواردها إلى المستويات التي تحقّق التميّز في الأداء والكفاءة والفاعلية في جميع مستوياتها (بربر، 2008، ص 254).

ويعرّف التّدريب بأنّه: "أي نشاط مصمّم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدّد" (إبراهيم، 2012، ص 71). كما ذهب Filippo إلى أنّ عمليّة التّدريب متعلّقة بصفة أساسيّة بزيادة المعارف والمهارات للعمال لقيامهم بعمل معيّن في المنظّمة (Rahul Jain, 2007, p128).

فتسعى المنظّمات إلى تطوير نفسها والتركيز على عمليّة التّدريب لتوالي التغيّرات والتطوّرات في مختلف المجالات والإكتشافات المعرفيّة والتقنيّات الجديدة والتّقارب الزّمني الذي يميّز توالي هذه الإكتشافات والإختراعات يحتمّ على المنظّمات اليوم التّعايش والتكيّف مع هذه الأحداث والمستجدّات بإعادة رسم سياساتها وإستراتيجيّاتها سعياً منها إلى النمو والتطوّر (الشّليبي والنّسور، 2009، ص 187).

كما يذهب البعض في تفسير عمليّة التّدريب من خلال التغيّر في الأنماط السلوكيّة والإتجاهات وتحسين للمهارات والقدرات كونه النّشاط الضّروري لذلك (إبراهيم، 2012، ص 72).

أمّا ما يعنيه التّدريب في الجانب المتعلّق بالأفراد فهو يعني بتحضير الأفراد لأداء معيّن وذلك يكون وفق شرح نظري وتطبيق عملي نحو تحقيق الأهداف وتطوير الأفراد معرفيًّا ومهاريًّا واتّجاهاتهم أي نمو الأفراد وتحسين قدراتهم (حمدي، 2013، ص 21).

كما يعبر التّدريب في المنظّمات عن ذلك الجهد المخطّط له من قبل المختصّين والذي يكون منظّم لتزويد الموارد البشريّة بالمهارات والخبرات اللازمة ومعارف خاصّة وتطوير وتنميّة قدراتهم ورفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهدافهم الفرديّة لكل منهم في المنظّمة (حسونة، 2008، ص 137).

\* أهميّة عمليّة التّدريب في إدارة الموارد البشريّة : للتّدريب أهميّة كبيرة للفرد وكذا المنشأة التي يشغلها ويمكن إيجازها في بعض النّقاط المهمّة:

- تسهم عملية التدريب في تزويد الأفراد العاملين بالمعرفة عن المبادئ والأساليب التي تشملها جميع الوظائف، وتوضّح دورهم في تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة.

-الزيادة في الإنتاجية وخفض التكاليف وجعل الإنجاز الوظيفي أفضل كمًا ونوعًا.

-تعمل العملية التدريبية على تنمية المعارف والمعلومات للإداريين والقادة في المنظمة (إبراهيم، 2012، ص 72).

-يعمل التدريب على تطوير مهارات التفاعل والاتصال للأفراد العاملين وهذا يحقق الأداء الفاعل.

-زيادة ولاء الأفراد للمنظمة وتحقيق الإلتزام التنظيمي يساعد التدريب في خفض معدلات القلق للعاملين والتأج من عدم المعرفة وقلة مهاراتهم وضعف الأداء.

-تساعد عملية التدريب في تنمية دافعية الأداء للأفراد العاملين وفرص الترقية في العمل (الطائي والحسين الفضل، 2006، ص 274).

-كما تبرز أهمية التدريب في التقليل من عملية دوران العاملين في العمل فيعمل التدريب على تحسين مستوى العاملين الثقافي والمهني والإداري، كما يزيد من تمسك الأفراد بوظائفهم في المنظمة والإخلاص فيها (الحلابي، 2013، ص 54).

-يؤدي التدريب على تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وتعزيز الجانب الاجتماعي.

-زيادة مهارات الأفراد العاملين وتطوير إمكانياتهم لقبول التكيف مع جميع التغييرات الحاصلة.

-تعمل عملية التدريب على توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين (شحاتة وآخرون، 2000، ص 52).

-دعم التّعاملات مع الرّماء والرّؤساء وهذا من خلال تنمية أخلاقيات التّعامل ودعم القيم الشخصية الفاعلة وتحديد القواعد الضّابطة.

-تنمية مستويات الإنتماء التنظيمي والعمل على دعم تماسك وإلتحام المجموعات في العمل.

-توفير ظروف التّعلم وتعمل عملية التدريب أيضا على تنمية المناخ المساعد على التّعلم والنمو وتحقيق التّعاون (المغربي، 2012، ص159).

#### \* مراحل نظام التدريب في المنظمات :

تتكوّن نظم التّدريب من العديد من المراحل المهمة يمكن إيجازها وبإختصار في:

- **مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية:** وتعني الإحتياجات التدريبية في الفروق في المستوى المعرفي والمهاري الذي يخص أداء العاملين في مهام خاصة وذلك المستوى المطلوب توافره لدى الأفراد الذي يقوم بهذا العمل (عشوش، 2017، ص230)، ونقطة البدء في تحليل الإحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي هو الأساس الإستراتيجي، كما يجب تبين المجالات الفعلية والمحتملة أيضا من خلال نقاط الضّعف التي تتطلّب التدخّل من أجلها وعلاجها عن طريق عملية التّدريب، ومن أهم المظاهر التي تدل عن الحاجة التدريبية هي ارتفاع معدّلات دوران العمل، التغيّرات التكنولوجية والتغيّرات في الوظائف وكذا التّشريعات والقوانين والضغوط السوقية السياسات الإجتماعية (المغربي، 2012، ص ص161-162).

وتحتاج المنظمة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية في تهيئة العاملين الجدد وتهيئتهم للوظائف التي سيقومون بها والنقل والترقية وتخطيط المسارات الوظيفية، وفي حالة ظهور مشاكل تستدعي التدخّل، بالإضافة إلى تطوّر المناخ التنظيمي بالمنظمة، فمن أهم مصادر تحديد الإحتياجات التدريبية هو

تحليل التنظيم ويكون وفق دراسة وتحليل أداء المنظمة سواء الأهداف الحالية أو المستقبلية (عشوش، 2017، ص 232).

إضافة إلى القيام بدراسة وتحليل العملية التدريبية على المستوى العام للمنظمة، وكذا دعم المديرين والزّماء للأنشطة والعمليات التدريبية وإستراتيجيات التنظيم ومدى ملائمة النشاط التدريبي لهذه الموارد (المغربي، 2017، ص 263).

ومن أهم المصادر لتحديد هذه الإحتياجات أيضا هو توصيف الوظائف والقيام بمقارنتها ومؤهلات وخبرات شاغليها فمن الأهمية معرفة الحاجة إلى التّدريب، فالتعرّف على هذه الحاجات ينبغي أن نقوم بتصنيف الوظائف ووضع لكل صنف الخبرات والمؤهلات المطلوبة، وبعد ذلك نتّجه إلى القيام بالتّدريب لذوي المؤهلات الأقل للوصول بهم إلى المستوى اللازم أو تدريب ذوي المؤهلات اللازمة للوظائف حتّى يكتسب هؤلاء الخبرة العملية قصد تحسين أداء أعمالهم (حافظ، 2010، ص 132).

وهذا ضمن تحليل العمل والهدف منه هو التّركيز على المهارات المطلوبة للقيام بالعمل، وتوصيف هذه الوظائف ومختلف التغيرات التي تطرأ على الوظيفة في المستقبل ومعّدلات الأداء الحالية ومقارنتها بالمعدّلات النمطية، وتحليل الفرد حسب إتجاهاته ومستوى مهارته وسلوكه ومستواه المعرفي والإدراكي وخصائصه الشخصية كما يفيد هذا التحليل في معرفة الأشخاص الذين يشملهم التدريب وذلك حتّى تتمكّن المنظمة من رفع مستوى مهاراتهم الفنية، أو يكون بهدف إكسابهم مهارات جديدة تتماشى والوظائف التي يشغلونها، ويبين الجدول التالي: مصادر الإحتياجات التدريبية .

الجدول رقم (04): مصادر الإحتياجات التدريبية في إدارة الموارد البشرية.

المصدر	داخل المنظمة	خارج المنظمة
الفرد	-المدرّبون المحتملون -المشرفون -مدراء المستوى الأعلى	-المدرّبون في منظمات أخرى
العمل	-مختلف التغيّرات التي تخص العاملين التعيينات الجديدة والترقيات. -التغيّرات التي تشمل الوظيفة . -التغيّرات التي تمس الأداء. التغيّرات التي تمس المعدات. تحليل مؤشّرات الكفاءة والتصليح ومراقبة الجودة.	-الجمعيات المهنية -الخبراء الاستشاريون الخارجيون. مختلف اللوائح الحكومية.
المنظمة	-التغيّر الذي يمس الهيكل التنظيمي. -عمليات الاندماج والإستحواذ. التغيّرات التي تشمل رسالة المنظمة. -المنتجات الجديدة والخدمات. -تحليل المناخ التنظيمي، الشكاوي، دوران العمل، والحوادث والتغيّب.	-التشريعات والقوانين الحكومية. -الخبراء الاستشاريون الخارجيون. -المنافسة الخارجية (الضغوطات). -ضغوطات البيئة (السياسية والإقتصادية والديموغرافية والتقنية)

المصدر: (بركنو، 2016، ص 57).



- **مرحلة تصميم نظم التدريب:** ويرجع البعض هذه المرحلة إلى تصميم برامج التدريب بالإضافة إلى موضوعاته ومتطلباته إلا أنه يمكننا القول إنَّ تصميم برامج التدريب ما هو إلا جزء من عملية تصميم نظم التدريب (عشوش، 2017، ص 343)، ويشتمل التصميم والتدريب على مجموعة من الفقرات المهمة على غرار تصميم البرنامج التدريبي من خلال خطوات تهيئة المدربين وجميع المشاركين فيه بالإضافة إلى إختيار مواد التدريب المناسبة للمرحلة وحث المشاركين في هذه العملية على الخروج منه بأفضل النتائج الملموسة، ومن ثم إدارة البرنامج التدريبي وتكون ضمنها العمليات اللازمة لإقامة البرنامج التدريبي والتي يكون فيها جميع التحضيرات لكل المفاصل المشاركة كالمدرّبين والمدربون ووسائل ومستلزمات التدريب وصولاً إلى تحديد الطرق المستخدمة في عملية التدريب، (الحلبي، 2013، ص 55).

- **مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:** بعد مرحلة التصميم لبرنامج التدريب تأتي مرحلة أخرى على قدر من الأهمية في عملية التدريب، وهي تنفيذ البرامج التدريبية سواء كان داخل المنظمة أو خارجها، وهنا على المدراء القائمين على الإشراف على عملية التنفيذ التأكد من أن التصميم الذي وضع أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ هذه البرامج التدريبية مجموعة من الأنشطة المهمة كوضع الجدول الزمني لتنفيذ هذا البرنامج والعمل على ترتيب مكان وقاعات التدريب والمتابعة اليومية لسير هذا البرنامج (عشوش، 2017، ص 242).

ولتنفيذ البرنامج التنفيذي يجب توفر العديد من الشروط الضرورية ومنها:

\* إختيار الموضوعات يكون مناسب لإمكانات المتدربين.

\* أن يحقق البرنامج التدريبي ما أعد لأجله وأن يشبع مختلف الإحتياجات التدريبية.

\* إحترام تسلسل الموضوعات وكذا إنسيابها والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

\* إختيار الوقت المناسب والكافي للتنفيذ.

\*مراعاة الجانب الاقتصادي بحيث يجب ألا تتجاوز كلفة البرنامج العائد منه.

\*العمل على التنسيق بين المواد والمدربين والتقارب في مستويات الدارسين (المغربي، 2012، ص 183).

- **مرحلة تقييم البرنامج التدريبي:** للتعرف على مدى فائدة البرامج التدريبية ومواطن الضعف الموجودة لتداركها والبرامج غير الفعالة، يجب تقييم البرامج التدريبية فبالرغم من محاولة تقييم عملية التدريب، إلا أنه مزال محدودا، وتتم عملية التقييم من خلال مجموعة من المجالات كردود الأفعال والتعلم والسلوك والنتائج مثل: تحقيق التكلفة، أو تخفيض معدل دوران العمل أو تحسين المهارات وزيادة الإنتاج، وتتجسد أيضا عملية تقييم النشاط التدريبي من خلال التقييم الحاصل عند إعداد الخطة التدريبية والتقييم أثناء التنفيذ والتقييم بعد تنفيذ الخطة التدريبية (عشوش، 2017، ص ص 343-344).

وعليه فإن تقييم برامج التدريب والمدربين يعد من الأنشطة الرئيسية المكتملة لإدارة النشاط التدريبي، فهو نشاط مستمر تضمن فيه إدارة الموارد البشرية فعالية التدريب وتحقيق الأهداف المنشودة منه، هذا ويبدأ التقييم عند تخطيط البرامج وتصميمها وذلك من خلال المعايير والمعدلات المختلفة والإلتزام بها، ويتابع أثناء تنفيذ هذه العمليات التدريبية والوقوف على تحقيق الأهداف التدريبية (المغربي، 2012، ص 184).

ويمكن القول أن عملية التدريب تعد نشاط ذو تأثير كبير لإدارة المنظمات وله إرتباط وثيق بمختلف الممارسات والأنشطة داخل المنظمة، وإعداد أفرادها لمختلف الوظائف داخل المنظمة، وكذا إعداد المشرفين والقائمين على الخطط التدريبية وإدارة الموارد البشرية وإستدراك جميع الفجوات التدريبية من خلال تحديدها والإحتياجات التدريبية وتغطيتها بطرق علمية وسليمة من شأنها أن تساعد الأفراد العاملين في القيام بوظائفهم بشكل مرغوب من الإدارة في المنظمة وتوطيد تلك العلاقة من خلال سد الخلل في جميع المستويات بالنسبة للعاملين والمستويات التنظيمية وبالتالي دفع عجلة التنمية.

## - تقييم أداء العاملين :

ويكون بصفة دورية وذلك من خلال قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم لأداء أعمالهم والنهوض بأعباء الوظائف العالية التي يشغلونها، والاختذ بعين الاعتبار الأداء العالي، والقدرات المستقبلية للعاملين (وهيبة، 2011، ص 20)، فعملية تقييم الأداء تعد من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وهذا راجع إلى الآثار المتعددة المترتبة وكذلك العلاقة الوطيدة مع المهام الأخرى، فوجود فروق فردية بين الأفراد في المنظمة وما لها من تأثير على المهام المنوطة بالفرد وحجم عمله وأدائه وإستمراره في المنظمة، كما تسعى المنظمات إلى عملية تقييم الأداء لعمالها وذلك لتستطيع معرفة المستويات المطلوبة في إنتاجيتهم ومدى أدائهم لوظائفهم، والتقدم وإستفادتهم من فرص الترقية والزيادة في الأجور (حاروش، 2016، ص 87).

ويعد تقييم الأداء من الأدوات الجوهرية البارزة التي نتمكّن من خلالها قياس كافة الجوانب الخاصة بالأداء وكذا مساهمة الأفراد في الإنتاجية وهذا من خلال مجموعة من الإجراءات المصمّمة والخطوات الضرورية، وذلك للوصول إلى قياس الأداء لكل فرد داخل المؤسسة (عبّاس و حسين، ص 242).

وبهذا يمكن القول أنّ عملية تقييم الأداء تمثّل التعرف على نقاط القوة والضعف التي تمس الوظيفة، وهذا على المستوى الفردي أو الجماعي وهذا ما ينسب إلى غرضين مهمين هما: تطوير العاملين من ناحية أدائهم لوظائفهم والغرض الآخر يعود إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات، وعليه فإنّ عملية تقييم الأداء هي الوظيفة الضرورية والأساسية بالنسبة للمنظمة والمحدّدة لنقاط القوة والضعف لأفرادها في فترة معينة وهذا لتوضيح مدى تقدّم المنظمة في العمل وأهم القرارات المتعلقة بسياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، 2012، ص 206).

ويعرّف تقييم الأداء بأنه : "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة والتي يحاول فيها المديرين أن يفترضوا أنّ خياراتهم تنفّذ بصورة صحيحة وأنها تلبّي أهداف المؤسسة (الحسيني، 2000، ص 233)، وتستدعي عملية تقييم الأداء ضرورة وجود إجراءات تكون منظّمة ومتعارف عليها وواضحة إتّجاه عملية تقييم الأداء وما تمثّله أهميّة هذه الوظائف للوقوف على شكل ووضعيّة الأداء في الماضي وتزداد هذه الأهميّة في تنمية وتطوير هذا الأداء في المستقبل (المغربي، 2012، ص 206).

وقد عرّف تقييم الأداء بأنه: "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعيّة للحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسّن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وعلى معاملته زملائه ومرؤوسيه" (زوليف، 1998، ص 188).

وعليه فإنّ عملية التقييم للأداءات في المنظّمة تتضمّن الحقائق والبيانات تكون محدّدة والمتعلّقة بأداء العامل، وهذا ما يساعد على التّحليل والفهم بصفة تقديرية لمستوى الأداء المنفّذ وتقييمه مع ما هو مطلوب وفهم سلوك الفرد وتقدير مستوى كفاءته الفرديّة والفنيّة والعملية (حاروش، 2016، ص 88).

#### \* أهميّة تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية:

لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية أهميّة بالغة في العديد من المستويات، فأهميته بالنسبة للموارد البشرية تتمثّل في التعرّف على جوانب القصور في أدائهم وجوانب السلوكيات الغير مقبولة من وجهة نظر المنظّمة والأعمال التي يشغلونها بالتّحديد، كما يساعدهم أيضا في معالجتها في المستقبل كما يعمل تقييم الأداء أيضا على رفع الرّوح المعنويّة، بشعورهم أنّ الأداء المقدم من طرفهم وجهودهم المبذولة في العمل هي موضع تقدير وبالتالي تحفيزهم لبذل جهود أكبر (بودوح، 2012، ص 167).

وكذلك تطوير وتنمية أدائهم وتنمية المسار الوظيفي والذي من خلاله يستطيع العامل بناء خط وظيفي لمسار حياتهم في المنظمة، ومن نتائج تقييم الأداء يتمكن العمال من تصحيح بعض المعلومات وتحليلها (المغربي، 2012، ص 208).

كما يعتبر تقييم أداء العاملين في المنظمة هو ضمان لعدالة المعاملة للأفراد فعلى أساسه تتم الترقية والمكافئة وهذا ما يساعد المنظمة بإستخدام أسلوب عادل لكافة مواردها أما بالنسبة للمؤسسة فإن: عمليات الترقية والنقل، تتم من خلال تقييم الأداء فتقوم المنظمة بتحديد إن كانت الوظيفة الحالية مناسبة للأفراد وإمكانية نقله إلى وظائف أخرى تناسبه أو الإستغناء عنه إذا لم يتمتع بكفاءة عالية في الوظيفة التي يؤديها، وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى الخصائص والمؤهلات الوظيفية الجديدة، وهذا ما يتجسد من خلال عملية تقييم أدائه، وبالنسبة للمؤسسة فإن عملية تقييم الأداء مهمة في رسم وتقويم سياسة الأجور والعلاوات ورسم وتقويم سياسة الأجور والعلاوات، وذلك من خلال تحديد الزيادة في الأجر وإستخدام المكافآت مقابل الأداء (بودوح، 2012، ص 168).

وتنظيم هذه المكافآت فتسهم نتائج تقييم الأداء في إعطاء مكافآت للعمال لبذلهم جهود أكبر وما في وسعهم في العمل مما يدفع منهم أقل مستوى إلى بذل جهد أكبر وتسهم عملية تقييم الأداء إلى تصحيح أخطاء تصميم الوظائف ومعرفة الإدارة لتشخيص وتحديد معظم الأخطاء التي أدت إلى سوء التصميم فالأداء السيء يعبر عن سوء التصميم (المغربي، 2012، ص 209).

كما تمثل عملية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة في تحقيق درجة التوافق بين أهدافها وإستراتيجياتها التي تعتمد عليها وعلاقتها بالبيئة التنافسية، وتعمل هذه العملية على مساعدتها في تكريس المنافسة بين أقسامها وإدارتها وبين المؤسسات ما يدفعها إلى تحسين مستوى أدائها، وهذا ما يحقق للمؤسسة ومن خلال تقييم الأداء العديد من الأعراض الإستراتيجية وأنماط السلوك الضرورية

لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة وأغراضها الإدارية وفقا للمعلومات المتحصّل عليها من تقييم الأداء وفي إتخاذ القرارات الإداريّة وعمليات التكوين والترقيّة وتحديد الأجر (بودوح، 2012، ص 168).

كما تحقّق المؤسسة أغراضها التنمويّة، وهذا عن طريق ما يرجع إليها من معلومات مرتدّة من أنظمة تقييم الأداء، وعلى أساسه تقوم بتنميّة وتطوير أساليب أدائها لما تتضمنه هذه المعلومات من معرفة حول نقاط الضّعف في المؤسسة والتي تسعى إلى تنميتها وتطويرها وهو ما ينعكس إيجابا على أدائها.

#### \* أهم الطرق والمراحل لتقييم أداء العاملين:

من أهم الطرق الأساسيّة لتقييم الأداء:

- القيام بوضع توقّعات للأداء (أي النتائج التي يجب على المنظمة تحقيقها).
- مستويات الأداء.
- تقييم الأداء الفعلي من خلال الترقية.
- التغذية الراجعة.
- القيام بإتخاذ القرارات الإداريّة.
- القيام بوضع خطط لتقييم وتطوير الأداء.

ومن أهم الطرق الأساسيّة في تقييم الأداء والمعايير المدرجة والمرهونة طريقة الترتيب بالتعاقب والمقارنة المزدوجة، هذا بالإضافة إلى الطرق الحديثة التي تستخدمها المنظمات وتعتمد على القياس وهذا بناء على المعايير السلوكيّة وعمليات التقييم بالأهداف (الحابي، 2013، ص 114).

ومن خلال ما تطرّفنا إليه في وظيفة تقييم أداء العاملين بالنسبة لإدارة الموارد البشرية يتّضح لنا المسؤوليات والمهام الضرورية الملقاة على المديرين للمسير بهذه العملية إلى النّجاح وبالتالي نجاح المنظمة وتحقيق فعالية الأداء والعمل على تحسينه وذلك بنجاح وفعالية تقييم الأداء وتصميم صحيح لمختلف المقاييس والمعايير المعدّة للتقييم وتوافقها مع جميع الخصائص المتعلقة بالموارد البشري وكذا الوظائف والمهام المراد شغلها في المنظمة وضرورة وضع تقديرات موضوعية يتم على أساسها وضع الترقّيات والحوافز وأنظمة الأجور وتحقيق وحدة مواردها البشرية.

#### 4-5- الأجر والتعويضات:

تعد مصدرا هاما لمعيشة الأفراد، ومستوى رفايتهم وقدراتهم على تأمين خدماتهم وإحتياجاتهم المالية التي يستطيعون توفيرها لأنفسهم وأسرهم، ويستخدم مفهوم الأجر عند التعويض على أساس الجهد وكمية الإنتاج، أمّا الراتب فيكون على أساس الوقت، وتقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة بتصميم عدد من الأنظمة التي يتم من خلالها وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي في المنظمة، ويكون ذلك وفق قواعد موضوعية وعادلة ويتطلب تخطيط مسبق (رافدة الحريري، 2007، ص70)، فموضوع نظام الأجور والمرتبات (التعويضات) يحتل جانبا كبيرا من الاهتمام بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة والذي يعد الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم وحاجاتهم المادية وعليه فإنّ الأجر لها دور هام ومؤثر في رغبة الأفراد في العمل وبالتالي فإنّ هذا التأثير يمس مستوى كفاءة المنظمة، هذا وتعد الأجر عامل أساسي من العوامل الخاصة، التي تعبّر عن التكاليف التي تتحمّلها المنظمة (عشوش، 2017، ص219)، هذا وتختلف الأنظمة في تحديدها لمفهوم الأجر، فهي تعبّر حسب ما جاءت به الأنظمة الرأسمالية عن الثمن أو البديل الذي يأخذه ويتقاضاه الفرد مقابل المجهودات المبذولة من طرفه مختلف الأعمال التي يؤديها في خدمة أرباب الأعمال، فعلى الأجر

التي تدفع للعمّال والموظّفين أن تضمن أعلى المستويات من الإنتاجيّة وتحقيق الأرباح لأرباب الأعمال، وهذا ما أشارت إليه العديد من النظريّات كالنظريّة الإنتاجيّة والتي يمثّلها تايلور والذي يفترض أنّه يجب أن تكون هناك معدّلات متساوية للأجور ومستوى الإنتاج حيث أنّه كلّما زاد الإنتاج تزيد الأجور وكلّما إنخفض يكون عكس ذلك أي إنخفاض في الأجور، ونظريّة الكفاف التي تقترض بأنّه يجب إعطاء العامل الحد الأدنى من الأجر اللازم لتحقيق متطلّباتهم، وإتجاه آخر يعطي ويعبّر عن مفهوم الأجر من خلال الدّخل الذي يتحصّل عليه العامل المنتج والذي يوفّر له العيش الكريم هذا بالموازاة مع كفاءته الإنتاجيّة (حبّيش، 1991، ص 192).

وتعرّف الأجور بأنّها: "مقابل تعويض قوّة العمل، أي أنّ العمّال يبذلون طاقة لتأديّة الأعمال الموكلة إليهم، والأجور هي ذلك المقابل سواء كان هذا المقابل نقدي أو عيني وذلك لتجديد قوّة العمل، حيث أنّ الأجور في السّابق كانت تعطى من خلال المنتج المتحصّل عليه وكلّما كان أعلى كان التّحصيل منه عالي بالنسبة للعامل (المغربي، 2012، ص 244)، ويذهب سسموندي إلى أنّ الأجر لا يعد فقط تعويضا محسوبا بالسّاعة من خلال المدة، إنّ دخل الفقير فلا بد أن يكفي لحفظه ليس أثناء العمل فقط، بل من خلال الإنقطاع عن العمل، وأشار حماد محمّد شطا: إلى أنّ الأجر أو المرتّب هو ما يأخذه العامل أو الموظّف من الدّخل القومي (نصيبه) ويتحدّد ذلك بشكل يضمن مستوى يكون لائقا لفرد من الحياة، وحسب المستوى الاقتصادي والحضاري لأي بلد، وما يتقاضاه الفرد من أجر وراتب يكون بمقدار إسهامه في تكوين هذا الدّخل القومي، ويعيل أيضا الأجر عن ثمن استخدام عنصر العمل البشري في العمليّة الإنتاجيّة (حاروش، 2016، ص ص 110-111).



## - أهمية نظام الأجور لإدارة الموارد البشرية:

إنّ ما يبرز أهمية الأجور بالنسبة للإدارة والمنظمة بصفة عامّة هو كونها عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج، والتي تختلف حسب نسبتها من منظمة إلى أخرى حسب النشاطات المقدّمة من طرفها ومدى اعتمادها على رأس المال البشري والفكري، وهذا ما من شأنه أن يختلف حسب نشاطها أيضاً ويتأثر بالعديد من العوامل كإنتاجية الموظّف ومهارته ومستوى المسؤولية، ولا يشكّل بدوره عبئاً على مالكي المنظمة، وأن لا يتعارض مع القوانين الخاصّة بالحكومة والقوانين الخاصّة بالمنظمة وأهمية نظام الأجور بالنسبة للمجتمعات حيث تعد المصدر الأوّل للقوة الشرائية للاقتصاد القومي، فكّما كان التحسّن في الأجور تزيد القدرة الشرائية وبالتالي إنتعاش الأسواق وكل القطاعات الإقتصادية

- أهداف إدارة الأجور: إنّ نشاط إدارة الأجور كغيره من الأنشطة في إدارة الموارد البشرية في توجيه وتنسيق الجهود البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهناك أهداف أخرى فرعية لإدارة الأجور وتمثّل تحقيق لغايات بعيدة للمنظمة ومن بينها:

\*تمثّل الإدارة السليمة للأجور ضمان لجذب الأفراد المناسبين لشغل الوظائف وتجسيدا لعدالة الأجور بين العاملين بمختلف فئاتهم من داخل أو خارج المنظمة.

\*الهدف من الإدارة السليمة للأجور هو تعويض ومكافأة العاملين على الأداء السابق ومختلف التعويضات عن خبرتهم وتعليمهم وتدريبهم وتساعد بدورها على أداء الفرد في المستقبل.

\*تشجيع الأفراد على بذل المزيد من الجهود في المستقبل وضمان بقائهم، وهذا ما يجعلهم أيضاً

يشعرون بعدالة الأجور التي يتقاضونها (عشوش، 2017، ص 221).

\* هذا وتهدف برامج الأجور إلى تحقيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية للمنظمة، وتساهم بدورها في عملية الاستفادة من هذه الموارد وهو ما يجعلها تتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة.

- تحقيق مكانة تنافسية في تسويق المنظمة لمنتجاتها وهذا ما تساعد به برامج الأجور، هذا ويجب أن يكون البرنامج مقبولا من الموظفين ويحصل على موافقتهم، وتعد هذه البرامج سبيلا إلى تحفيز الموظفين على الأداء بأفضل طاقاتهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، ولتحقيق هذه الأهداف يجب على المنظمة وضع سياسات للأجور يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

1- تكون مختلف معدلات الدفع التي تخص الأجور في المنظمة، حيث ينظر إليها إذا كانت أعلى أو أقل او في نفس المعدلات السائدة في المجتمع.

2- يجب الحفاظ على معدل الدفع بين الموظفين الجدد والقدامى من خلال معدل الدفع الذين يعين عليه الموظفين الجدد ومعدل تفاوت الدفع.

3- مختلف القدرات الفاصلة أي الترقية والتقدم يجب فيه ضمان زيادة في معدل الدفع وكذلك درجة تأثيره من خلال تأثير الجدارة والإستحقاق وكذلك الاقدمية وأهميتها في الزيادات في المنظمة (المغربي، 2012، ص 254).

#### - التعويضات :

يستخدم مصطلح التعويضات في بعض المراجع بدلا من مصطلح الأجور بإعتبار أنه يتضمن كل أنواع الأجور وكذلك العوائد التي يتحصل عليها العامل في وظيفته الخاصة التي يشغلها وتشتمل هذه التعويضات على المدفوعات المالية المباشرة كالأجور والحوافز والأرباح والمدفوعات المالية الغير مباشرة كالمزايا والإجازات المدفوعة الأجر والتأمينات (عشوش، 2017، ص 209).

حيث يتم توزيع التعويض في المنظمة وفق معايير معيّنة يتم من خلالها التمييز بين مستويات التعويض المباشر التي تمنح للعاملين، وبعمليّة أخرى يتم من خلالها تقييم الأجر التي تكون مناسبة، وهذا يتم بمعيار مستوى الجهد المبذول وأقدميّة التعيين للموظف فكلما زادت سنوات الخدمة بالنسبة للموظف زادت قيمة التعويض، وما يمثّله مستوى الأداء في العمل، أمّا فيما يخصّ التعويض الغير مباشر فيقصد به الخدمات التي تقدّمها المنظمة للموظفين، إضافة إلى التعويضات المباشرة فهي تعبّر من جهة أخرى على نوع من الدّعم لإستثمار الموارد البشريّة للمنظمة، وهذا برفع معنويّاتها والعمل على زيادة ولائها والعمل على الجانب النفسي برفع الإحساس بالفخر لديهم في هذه المنظمة، وتشمل التعويضات كل العمّال في المنظمة بدون إستثناء وبغض النّظر عن مستواهم في وظائفهم أو مؤهلاتهم ومهاراتهم كما تشتمل بدورها على الأسلوب والإستراتيجيّة الناجحة والتي تطبّقها معظم المنظمات التي تقوم بتسييرها إدارات تتميّز بأنّها واعية ومتفهمّة ولا تمثّل التعويضات الغير مباشرة خسارة ماديّة بالنسبة للمنظمات بل تعتبر من العوامل المشجّعة للموظفين داخلها لبذل المزيد من المجهودات وأقصى الجهود والتّضحّيّة من أجل سمعة وجودة الإنتاج فيها (الحلابي، 2013، ص ص 41-42).

وعليه فإنّ نظام التعويضات يتكوّن من ثلاث عناصر أساسيّة وهي:

- التعويضات الثابتة والمباشرة (الأجر والمرتبات).

- الحوافز بأنواعها.

- المزايا والخدمات العينيّة (عشوش، 2017، ص 219)

إنّ الأجر والتعويضات تعد بمثابة الحوافز بالنسبة للعمّال فهي تغطّي جوانب معيشيّة مهمّة في حياتهم وتضمن لهم العيش الكريم في حين تساهم في دفع العمليّة الإنتاجيّة بأسرها في المنظمة وعليه

يجب أن تراعي المنظمة جميع الخصائص المطلوبة في تحديد الأجور وتقدير المجهودات وفق طرق موضوعية وعلمية تضمن بها العدالة والمساواة بين أفرادها للمحافظة على مواردها البشرية وإدارتها بشكل صحيح.

#### 4-6- النقل والترقية :

وتعد من العوامل الأساسية في جذب الكفاءات أو طردها إلى المؤسسة داخل المؤسسة وهنا يتوجب أدائها بدقة عالية ومستوى من الكفاءة عال. (وهيبة، 2011، ص 20)، فالترقية في المنظمات تعني تقدم الأفراد العاملين وانتقال الافراد من المسؤوليات الأقل إلى أعمال تكون لها مسؤوليات أكبر ومكانه، أي انتقال الأفراد من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى ومواقع تعد أفضل من المواقع السابقة في العمل وهذا ما قد يتبعه زيادة في الأجور المدفوعة من المنظمة، فالترقية تؤدي إلى زيادة المسؤوليات والمهارات التي تكون مطلوبة في الأعمال الجديدة، هذا مع احتمالية التغيير في ظروف العمل وذلك نحو الأفضل إضافة إلى الأفضل فإذا لم يكن هناك تغيير في المسؤوليات والمهارات أكبر من السابقة ويتم دفع أعلى فلا تعد هذه ترقية للأفراد العاملين (الخليل، 2018، ص 131).

هذا وتعد الترقية وسيلة للمنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، كما لها دور هام للفرد والمنظمة على حد سواء، فتحقق المنظمة التوافق المنشود بينها وبين الأفراد العاملين، كما تحصل بدورها على مستويات عالية من الرضا والأداء المطلوب، أما الأفراد فيحققون رغبتهم في النمو والرقى، ويقصد الكثير من الباحثين والكتّاب وكذا الممارسين في المجال إلى أنّ الترقية يجب أن تتميز على أساس معيار الكفاءة أو على حسب الأقدمية في العمل به، فهناك من يرى أنّ هذا ليس الأساس الوحيد للترقية فعلا المعياريين السابقين ينظران إلى الماضي، بينما الترقية تتم في المستقبل أو لا تضمن الكفاءة في الوظيفة السابقة، والأقدمية فيها أن يقوم الموظفون الذين مستهم هذه الترقية بأداء

ممتاز في وظائفهم القادمة، حيث يحقق معيار التوافق في القدرات والمهارات والإستعدادات للفرد والوظيفة في مختلف مكوناتها المعيار الأساسي للترقية والكفاءة والأقدمية يعدان شرطان أساسيان ولكنهما غير كافيان فالشرط الأساسي هو التوافق (ماهر، 2004، ص ص 385-386).

- أسس عملية الترقية : كما أسلفنا الذكر فإن عملية الترقية تقوم على أساسين الأول: الكفاءة والثاني: على أساس الأقدمية، فهناك إتجاه متزايد في المؤسسات والمنظمات خاصة الحكومية للإعتماد على هذا الأساس في عملية الترقية حيث ينظر فيه إلى الخبرة وفقا لعدد السنوات التي قضاها الفرد في الوظيفة هذا ما يطرح العديد من التساؤلات حول تأثير هذه السياسة في الترقية، وهل الأفراد ذوي الخبرة هم أكثر كفاءة من الأفراد ذوي الخدمة الأقصر، ولمعرفة كفاءة العاملين المؤهلين لا بد من القيام بعملية تقييم الأداء والإعتماد بصفة أساسية على نتائج التقييم (الخليل، 2018، ص 132).

- النقل : إن الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين والقيام بتعريفهم بباقي الوظائف، وتغطية النقص في وظيفة معينة وتوفير للعاملين الخبرات المتنوعة لدى جانب كبير من العاملين، هذا ولا يجب أن تقوم عملية النقل بطرق عشوائية وغير منظمة بل وفق قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد والمنظمة والقيام بشرح كامل يخص العاملين حول حركة النقل وأسبابه وتأهيلهم لهذه العملية (ماهر، 2004، ص 385).

وتتضمن عملية النقل في حركة العامل من عمل إلى آخر وهذا بنفس المستويات في الأجر أو الراتب ولا يصاحب عملية النقل أي زيادة أو نقصان في حجم المسؤوليات وأعباء العمل رغم التغييرات التي تشمل طبيعة وظروف العمل، هذا وقد تكون هناك بعض الأعباء ومسؤوليات وكذلك تغيير بسيط في نوع من التنقلات في التنظيم يسمى بتنزيل الدرجة حيث يمس هذا النوع في الغالب الحفاظ على فرص العمل المتاحة للأفراد داخل التنظيم وهذا تجنباً لإنهاء مهامهم لأن المنظمة هنا تسعى إلى

إستخدام أفراد يكونون أكثر كفاءة منهم لشغل نفس الوظائف كظروف العمل الجديدة ومختلف التطورات العلميّة والتكنولوجيّة، وتستخدم في العادة التنقّلات لوضع الأفراد في الوظائف والأعمال التي تحقّق رضاهم وتجعلهم يبذلون جهود أفضل في تأديّة خدمتهم وذلك يتم أيضا من خلال التّركيز على الوصف الدّقيق للوظائف في المنظّمة وذلك لتحديد القنوات التي يتم من خلالها النّقل وإمكانية النّقل في حد ذاتها (الخليل، 2018، ص 134).

كما تسهم عمليّة النّحليل الوظيفي أيضا في عمليّة النّقل فمعرفة خصائص الوظيفة التي يتم فعل الأفراد إليها هو أمر ضروري من ناحية طبيعة هذه الأعمال وكذا متطلّباتها واهم مستوياتها (القحطاني، 2015، ص 52)

إذن فعليّة الترقية والنّقل تعبّر عن سياسة التنظيمات ورغبتها في علاج النّقائص وعدم الوضوح في جوانب العمل والتّقنيّة والسّعي إلى تطويرها وهذا بدوره يرجع إلى مراجعة قراراتها من الإدارة العليا والإدارة المسؤولة عن الأفراد بصفة خاصّة.

#### 4-7- الصحة والسلامة المهنية وتصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية:

وتهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء الماديّة أو الاجتماعيّة أو الصحيّة أو النفسيّة وتطوير نوعيّة العمل مع توفير للأمن والسّلامة المهنيّة للعاملين (وهيبة، 2011، ص 20) فلدَى الإدارة في المنظّمة العديد من المسؤوليات ومن بين المسؤوليات الأساسيّة عندها هي تقديم الخدمات الصحيّة على المستوى الوقائي والعلاجي في صيانة مواردها البشريّة والحفاظ عليها، من خلال تقديم الخدمات الصحيّة والعلاجيّة وتدعيم الجوانب الصحيّة والجسميّة والسيكولوجيّة للأفراد العاملين، وتوفير الطّروف البيئيّة المناسبة بإعداد برامج خاصّة بالأمن الصّناعي والعوامل المسبّبة للمخاطر في العمل ومن بين الأهداف الأساسيّة لبرامج الخدمات الصحيّة والأمن الصّناعي مايلي:

- العمل على تهيئة الأفراد الذين يتمتعون بقدرات صحيّة وجسميّة تتوافق والمتطلّبات والتّطوير الاقتصادي والاجتماعي.

- وجود الخدمات الصحيّة الضروريّة لتهيئة وبناء الأفراد وهذا ما يتوافق مع المتطلّبات وأعباء العمل.

- العمل على التقليل من الآثار السلبية التي تنجم عن الإصابات والأمراض المتعلقة بالأفراد والحوادث أثناء العمل والتي تؤثر على الأداء التنظيمي وأداء الأفراد.

- العمل على الإنقاذ من التكاليف التي تتحمّلها من جراء الأمراض والحوادث في العمل وهذا من خلال البرامج الصحيّة والأمن كهدف لها (الخليل، 2018، ص 144).

هذا وتعمل الإدارة على الأمن والسلامة الوظيفيّة وفق معايير محدّدة يتعيّن من خلالها على المديرين وأصحاب العمل تزويد موظفيهم بالعمل والمكان المناسبين والخاليين من مختلف العشوائيات المعروفة قد تؤدي بحياتهم وتعرضهم للأخطار والأذى الجسدي، وعليه فإنّ إدارة الامن والسلامة الوظيفيّة تكون محط مسؤوليّة إتجاه نشر وإعلان المعايير والمعدّلات التنفيذيّة بشكل قانوني موضح ودليل لمختلف العمليات الميدانية وعلى إدارة الأمن والسلامة الوظيفيّة إتخاذ إجراءات معيّنة كسجلات تحفظ فيها الإصابات والأمراض الوظيفيّة والعمل على تسجيلها في هذه السجلات (ديسلر، 2009، ص 524-525).

حيث تتمتع برامج الخدمات الصحيّة في إدارة الموارد البشرية في المنظّمات بنوعين أساسيين من البرامج المقدّمة الأولى: تخص برامج الخدمات الصحيّة التي تركز على الصّحة الجسميّة، أمّا الثانية فهي تخص الصّحة النفسيّة للأفراد العاملين، فالأول تتجسّد من خلال توفير المنظمة لخدمات صحيّة تتكّف بخدمة جميع الحاجات والمتطلّبات لمنسبها، وتتمثّل أهميّتها في تقديم الخدمات الوقائيّة

كعمليات التطعيم من بعض الأمراض السارية والمعدية، وتقديم الإرشادات الصحية اللازمة للعاملين، هذا وتعمل هذه الوحدات جنباً إلى جنب مع مسؤولي الامن والسلامة المهنية، أما فيما يخص الخدمات الصحية والنفسية فتكون من خلال توفير المنظمة لبرامج الخدمات الإرشادية النفسية والتي تتبني مهمة الوقاية من مختلف الأمراض النفسية بدرجة أولى، وقيل تفاهم الظواهر السلوكية وحل المشاكل التي تنجم عن الأمراض النفسية للأفراد العاملين بالمنظمة .

أما برنامج الأمن الصناعي في المنظمة : فهو يركّز على البرنامج الموجّه لحوادث العمل وكل الأمور التي ينجم عنها ضرراً للأفراد العاملين وكذا المعدات وأمكنة العمل وتؤدي إلى تعطيل الأعمال في المنظمة بصفة كلية أو جزئياً وبرنامج الأمن الصناعي على تحديد أسباب الحوادث الصناعية وتحديد درجة خطورة هذه الحوادث وما تحدثه من أضرار إضافة إلى مختلف التغيرات التي قد تحدث في حياة الأفراد العاملين والناجمة عنها وتشخيص الإنتباه بالتنبؤ بحوادث العمل كون الأفراد يستهدفون هذه الحوادث (الخليل، 2018، ص ص 144-147).

#### 4-8- وظيفة علاقات الموارد البشرية : وتشمل على نشاطين فرعيين هما:

- 1- دمج الموارد البشرية: ويتم ذلك من خلال برامج لمشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملات الإنسانية والمساهمة في حل الصراعات التنظيمية بين العمال في فرق العمل والمساهمة في تحقيق الولاء والانتماء كشعور إتجاه المؤسسة التي يعملون فيها
- 2- علاقات العمل: هذا النشاط يرتبط بالعمل الصناعي سابقاً ويمتثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، وتقوم فيه الإدارة ممثلة لأصحاب العمل بالقيام بعملية تفاوض مع ممثلين العمال فيما يتعلق بشؤون العمل والتوظيف وإبرام إتفاقيات معها بخصوص ذلك (وهيبة، 2011، ص20) .



ويمكن النظر إلى هذه العلاقة من خلال نظام من القواعد التي تنظم مختلف العلاقات الصناعية، وتكون بالعديد من الأشكال كالتشريع أو الوسائل القانونية والإتفاقيات الجماعية في العمل وقرارات التحكيم كما تشمل أيضا قواعد النقابات العمالية والقرارات الصادرة من الإدارة والأعراف الإجتماعية وجميع الممارسات والعادات، ومن جانب آخر فإن علاقات العمل تكون في جزئين مهمين في إدارة الموارد البشرية، الأولى تتجسد في القواعد الأساسية والأخرى تكون في القواعد الإجرائية، فعن القواعد الأساسية فهي تتضمن الإجراءات الخاصة بالأجور والشروط المدرجة في الإتفاق بين الأطراف في العمل، ومن أجل الوصول إليها، أما عن القواعد الإجرائية فتتمثل في تفعيل وتعزيز والقيام بتفسير القواعد الأساسية والطرق المستخدمة في فض النزاعات ومختلف التسهيلات للقائمين على شؤون الموظفين (كشواي، 2006، ص 189).

- **النقابات العمالية وعلاقات العمل:** تهدف النقابات العمالية إلى توفير الأمان النقابي، فهي تسعى إلى الحفاظ على حقوق ومصالح أفرادها، كما تسعى بدورها إلى تحسين الأجور وساعات العمل وتحقيق المزايا لأعضائها، هذا ويلعب مستشار وعلاقات العمل دورا مهما في العملية النقابية، حيث تعتمد عليهم النقابات العمالية في مختلف النواحي الإدارية وفي تنظيم العلاقة في الإدارة وتقديم النصح والمشورة في أي مجال من مجالات الخدمة التي تقدمها النقابة رفقة المشرفين على النقابة العمالية (ديسلر، 2009، ص ص 486-495).

وهذا ويسير الإعتراف بالنقابة العمالية إلى وجود مظاهر الإتفاق من جانب أصحاب العمل والإقرار بها بغرض التفاوض الجماعي، وتبسيط المفاوضات، كما يؤدي أيضا إلى تقليل حدوث النزاعات وهذا يعطي أيضا للنقابة القوة والقدرة اللازمة.

- **التفاوض الجماعي** : ويعبر التفاوض الجماعي عن مظهر لعلاقة العمل حيث أنّ عملية التفاوض بين صاحب العمل ومجموعات الموظفين تسعى من خلالها المنظمة إلى وضع ترتيبات يتم من خلالها الإتفاق على مشروع العمل عن طريق التفاوض مع أصحاب العمل في شكل إتفاق ومن خلال التعيين أو عدم التعيين ومختلف القواعد التأديبية، ومن شأن هذه الإتفاقيات أن تؤثر على مسار الموظفين في تلك المؤسسة أو الصناعة، والوصول إلى أرضية مشتركة والتي تؤدي إلى وجود نوع من التكامل بين إهتمامات وأهداف جميع الأطراف (كشواي، 2006، ص ص 190-191).

هذا وتعد وظيفة علاقات الموارد البشرية عصب حيوي يتم فيه مشاركة الأفراد العاملين وتوطيد العلاقات بين مختلف الإدارات في المنظمة وتحقيق الهدوء والإستقرار الوظيفي والمنظمي بعقد الإتفاقات التي من شأنها أن تدعم توجه المنظمة ومحاولة توفير جميع عناصر الرعاية للعمّال وزيادة إنتمائهم.

### 5- أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى توفير وتزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة وتطوير العاملين مستمر يلبي رغباتهم وحاجاتهم ويحقق أهداف وإحتياجات المنظمة (الحري، 2007، ص 70).

إضافة إلى مجموعة من الأهداف المستنتجة يمكن إيجازها في النقاط التالية :

- استقطاب الموارد البشرية واختيارها وتعيينها في المكان المناسب.

- توصيف الوظائف من خلال تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

- توفير ظروف العمل المناسبة.

- تحقيق رضا العاملين والرفع من ولائهم بما يضمن أداء أفضل.

- الأخذ بعين الاعتبار شكاوى العاملين والتقييم الموضوعي لها.

- الإستماع للعاملين والإهتمام بمقترحاتهم.

- الإهتمام بالمشاكل المهنيّة والشخصيّة للعامل والبحث عن حلول مناسبة لها.

- الرّفْع من مستوى كفاءة العاملين.

- بناء مسار مهني سليم للعاملين.

- البحث الدائم من طرف المؤسسة على أفضل المهارات والعمل على المحافظة عليها وتنميتها وتوفير

جميع الإحتياجات من الموارد البشريّة الضروريّة والهامة التي يمكن الإعتماد عليها في المستقبل

(P.Eray, Precip, 1999, p2).

ومن خلال البحث أيضا في الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشريّة يمكن أن نستنتج أنّ

من بين أهم أهدافها هو وضع إستراتيجية موارد بشريّة يكون وفق إحتياجاتها ومتطلّباتها، وتنفيذ

إستراتيجياتها المستقبلية والحالية والتي من شأنها أن توفر قوّة بشريّة ذات مستوى عال من الإنتاجية

والفعالية التنظيمية والوصول إلى تحقيق أداء ومستوى عال من الإنجاز من أجل نموها وبقيائها.

وعليه فإنّ مضمون هدف إدارة الموارد البشريّة يشتمل على :

**تحقيق الكفاءة الإنتاجية:** بدمج الموارد البشريّة مع الموارد الماديّة والتي تمتلكها المؤسسة، وتهدف

إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد وهي المدخلات بإعتبار أنّ المورد البشري هو الذي

يستخدمها كالمواد والآلات والتكنولوجيا... وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقّف حسن هذا الإستخدام

الذي ينتج عنه مخرجات كالسلع والخدمات بأقل تكلفة بالنسبة للمدخلات وبإعتبار المورد البشري هو

المسؤول عن تحقيق الإنتاجية.

تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: وذلك من خلال الإستخدام الكفء للموارد المتاحة (المدخلات) والذي يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، قصد تحقيق رضا عملاء المؤسسة، ويلبي المنتج رغباتهم وإحتياجاتهم، وتحقيق لخدمة ترضيهم فهو بالأساس متعلق بهم ومسؤولية كل من يعمل في المؤسسة قصد البقاء في السوق والمنافسة، فالجميع مطالب بتلبية حاجات عملاء المؤسسة وعليه فإن الكفاءة الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض وتحقيق للرضا لدى عملائها وهذا يزيد من قوتها التنافسية في السوق (وهيبة، 2011، ص 21).

ومن أهداف إدارة الموارد البشرية والتي تعد كثيرة ومتنوعة وتشمل جوانب متنوعة ومختلفة عن بعض سواء على مستوى الإداري أو ما يخص الأفراد ومنها :

- توجيه النصح إلى الإدارة فيما يخص السياسات المتعلقة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المنظمة لديها قوة عاملة تكون على مستوى عال من التحفيز والكفاءة كما تتضمن على مجموعة من الأشخاص القادرين على التكيف مع مختلف التغيرات، إضافة على إلتزام المنظمة بالتزاماتها القانونية التي تخص العمل.
- العمل على الحفاظ على إستمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات التي تكون ضرورية وتنفيذها، والمتعلقة بالموارد البشري والذي من شأنه أن يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
- ومن بين الأهداف الهامة لإدارة الموارد البشرية هو المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمنظمة وبصفة خاصة كل ما يتعلق بالموارد البشرية، وسعيها إلى توفير كل الظروف والدعم للمديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم ودعم العلاقات الخاصة بين الأشخاص خاصة في التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة التي تواجهها، وتوفير قناة إتصال بين القوى العاملة وإدارة المنظمة، وأن تقوم بالعديد من الأدوار المهمة والتي من

بينها القيام بدور المشرف على مختلف المعايير والقيّم في المنظمة لإدارة الموارد البشرية

( حسين، 2013، ص52).

كما تسعى إدارة الموارد البشرية بدورها إلى العمل على تقدّم وترقيّة الأفراد وهو من بين الأهداف التي تخص أهداف الأفراد في إطار ظروف عمل نشطة تحفّزهم على أداء أعمالهم وإتقانها بفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم وإتباع سياسات تكون موضوعيّة للحد من إستنزاف الطّاقات في المنظمة، إضافة إلى إتباع معايير موضوعيّة تخص عمليّة الإختيار ومختلف التّعيينات لمواردها البشرية، ومحاولة الإستفادة القصوى منها بتطوير نظام المؤسّسة (إبراهيم، 2012، ص 52).

- العمل على تحقيق الأهداف التنظيميّة والأهداف الفرديّة والتي يسعى إليها كل طرف،  
ويبين الجدول التّالي أهم الفروق بين الأهداف التنظيميّة والأهداف الفرديّة.

جدول رقم (05): يوضّح الأهداف التنظيميّة مقابل أهداف الأفراد.

الأهداف التنظيميّة	أهداف الأفراد
✓ الكفاءة والفعاليّة	✓ فرص عمل عادلة
✓ النمو والتكيّف والإستقرار	✓ ظروف عمل مناسبة
✓ البقاء والريادة	✓ أجور وحوافز مرضيّة
✓ تطوير وتنميّة المهارات	✓ مسار وظيفي مناسب
✓ تحقيق الإنتماء والولاء	✓ إستقرار ورعاية جيّدة

المصدر: ( المغربي، 2012، ص 18).

ونكون بهذا قد أبرزنا مجموعة الأهداف التي تغطّي إهتمامات إدارة الموارد البشرية وتعكس

أيضا إهتمامات القائمون عليها من مديرين وإدارة عليا وتحقيق التّوازن بين مختلف الأهداف سواء

التنظيمية والأهداف الفردية ومختلف السياسات والإستراتيجيات التي تعمل على تطويرها نحو أهداف تنظيمية وجعلها تتوافق مع الطموحات الفردية داخل التنظيم ما من شأنه أن يعظم من قدرة القوى العاملة فيها وتسييرها بكفاءة عالية، تجعل منها رأسمال للمنظمة وتحفظ مكانتها بين نظيراتها.

## 6- مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهم المداخل لدراستها

أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية من الموضوعات الجادة والهامة في مجال إدارة الموارد الأعمال، وزاد الاهتمام به مؤخرًا من طرف الباحثين والمفكرين والقادة والإداريين في المؤسسات. وتعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة لتحقيق المؤسسات لأهدافها والتي تمنحها أكثر قوة في مواجهة التحديات الصعبة في السوق.

### 6-1- التنمية :

هي عملية ديناميكية تتكوّن من سلسلة من المتغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة في ترقية حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك كرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادهم في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى.

وتعني التنمية أيضا: توفير الخدمات الأساسية للأفراد، منتجين مع توفير الشروط الموضوعية للوصول إلى مستوى التطوير التكنولوجي.

كما يقصد بها أيضا: إبراز أو إخراج ما هو كامن أو محتمل هو فهم وإدراك الإمكانيات والتقدم من خلال مراحل متعاقبة نحو حالة أعلى أو أكثر نضجا وإكتمالا (حاروش، 2016، ص254).

## 6-2- تنمية الموارد البشرية :

يرى العديد من الباحثين في مجال الأعمال أنّ مفهوم تنمية الموارد البشرية إرتكز على مجموعة من الأنشطة ويوجّه جهوده على عملية التدريب والتطوير والتعليم للمورد البشري.

وقد عرّف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها تمثّل أحد المقوّمات الأساسية في تحريك وصلل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثمّ فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بالمعارف أو المعلومات أو النظريات أو مبادئ أو قيم تزيد من طاقته على العمل والإنتاج.

وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج.

و تعدّ كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية.

و وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه (أحمد منصور، 1975، ص 195).

وهناك من يرى أنّ تنمية الموارد البشرية تشير إلى تلك الجهود التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وتتمحور هذه الأنشطة حول توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ومساهمته في تحسين أداء المؤسسة والعمل على تطويرها وتركيز الجهود لتنمية المورد البشري وزيادة قدرته فهي تنظر إليه كإنسان (وهيبة، 2011، ص 23).

أمّا مفهوم تنميّة الموارد البشريّة من منظور إداري فقد عبّر عنه علي السّلمي على أنّها : العمليّة المتكاملة المخطّطة موضعياً والقائمة على معلومات صحيحة وهادفة إلى إيجاد قوّة عمل متناسبة مع متطلّبات العمل في منظمات محدّدة والتي تتضمّن على إيجاد قوّة عمل متناسبة مع متطلّبات العمل في منظمات محدّدة والمتضمّنة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانيّاته والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والرّغبة في أداء الأعمال، بإستخدام ما لديها من قدرات ومهارات، وفي هذه الحالة يكن الوصول على حد تمكين العاملين وتطويرهم (حاروش، 2016، ص 256)

وعليه يمكن القول أنّ تنميّة الموارد البشريّة بصفة عامّة تشمل العديد من الجوانب في المؤسّسة ومختلف مكوّناتها من العنصر البشري على جانب الإدارة والتسيير من خلال مختلف الأنشطة وجانب إقتصادي من خلال تجميع رأس المال البشري وإستثماره بصورة فعّالة وتطويره.

### 6-3- مداخل تنميّة الموارد البشريّة :

أصبح موضوع تنميّة الموارد البشريّة من أهم المواضيع خاصّة بالنسبة لإدارة الأعمال ومختلف المؤسّسات المعاصرة التي تسعى إلى تنميّة رأس مالها البشري والتركيز هنا يكون حول أهم المداخل التي تحدّد هذه التنميّة، وعليه فقد ذهب العديد من الباحثين إلى ثلاث مداخل أساسيّة لتنميّة الموارد البشريّة، وهي المدخل التنظيمي والمدخل الفردي والمدخل الجماعي حيث يعبّر كل مدخل عن الفلسفة التي يقوم عليها ومختلف الأبعاد التي تشكّله، وتساهم في تحقيقه إضافة إلى أنّه يستخدم مجموعة من الأدوات الخاصّة به.

ومن خلال ما سبق ذكره نستعرض مقارنة بين هذه المداخل المختلفة لتنميّة الموارد البشريّة من خلال:



الجدول رقم (06): مقارنة المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية

المدخل	الفلسفة	الأبعاد	الأدوات المستخدمة
المدخل التنظيمي	-لابد أن تركز عملية التطوير على تهيئة المنظمة بكل يسمح بحدوث التطوير المأمول وهذا من خلال ضرورة الإلتزام ب:- -التركيز على وظيفة التنظيم على مستوى المنظمة ككل والتركيز يكون أيضا على مستوى الإدارات المختلفة في الوظيفة.	1-التخصّص وتقسيم العمل: وعليه الاهتمام بدراسة كل الأنشطة والعمل على تجميعها بالتجانس وذلك لتكوين أعمال تخصّص للعاملين وفق تخصّصاتهم المختلفة.	1-دراسة الوقت والحركة: من خلاله يتم ملاحظة وتسجيل كل الحركات، وكيفية القيام بها والتوصيل إلى أفضل الطرق لإنجاز مثل هذا العمل، فعند دراسة الوقت يتحدّد كم الإنتاج الذي يجب أن لا ينزل عنه وتتيح دراسة الحركة تحديد أحسن الطرق للأداء وتحقيق الكم.
	تشمل جميع التغيّرات في المنظمة جوانبها المختلفة فأى تغيّر في المنظمة سيصاحبه تغيّر مماثل في الأفراد العاملين بها وعليه يجب التّظر إلى الفرد على أنّه متغيّر تابع	2-نطاق الإشراف: من خلال تحديد المرؤوسين الذين يمكن لمشرف واحد أن يشرف عليهم بطريقة مباشرة وبكفاءة وهذا يستدعي دراسة كافّة	2-توصيف وتقييم الاعمال: من خلال 1- وصف جميع الأنشطة التي يحتويها العمل (السلطات، والمسؤوليات ونوعيّة التعليم والخبرة

<p>المستويات التنظيمية الضرورية.</p> <p>2-أما التقييم يكون من وطبيعة الأنشطة ونوعية المرؤوسين ودرجة لامركزية المنظمة. ومقارنته بباقي الأعمال حسب الأهمية الأعلى في القمّة والأقل في القاعدة.</p>	<p>المستويات التنظيمية الضرورية.</p> <p>2-أما التقييم يكون من وطبيعة الأنشطة ونوعية المرؤوسين ودرجة لامركزية المنظمة. ومقارنته بباقي الأعمال حسب الأهمية الأعلى في القمّة والأقل في القاعدة.</p>		
<p>3-اللامركزية: وهذا من تكون بضرورة توحيد عملية الإشراف بحيث لا يخضع مرؤوس واحد بصفة مباشرة لأكثر من رئيس.</p>	<p>3-وحدة الإشراف: أي تكون بضرورة توحيد عملية الإشراف بحيث لا يخضع مرؤوس واحد بصفة مباشرة لأكثر من رئيس.</p>	<p>-هذا المدخل ينص على أنّ بيئة المنظمة هي التي تسمح بالإبتكار والمبادأة وكذلك التطوير، وعليه يجب تحديد دور الأفراد في إحداث ذلك، وهذا ما تتضمنه حركية الإدارة العليا وكذلك نظرية البيروقراطية.</p>	
<p>4-نظم المعلومات: من خلال توفير العديد من البيانات والمعلومات عن كل ما يتعلّق بالمنظمة من خلال مدخلات وأنشطة ومخرجات ولضخامة هذه المعلومات يتطلّب من المنظمة توفير</p>	<p>4-مبدأ وحدة الإتصالات: تسلسل في عملية إصدار الأوامر وفق نظم إتصالات رسمية هابطة. مدخلات وأنشطة ومخرجات ولضخامة هذه المعلومات يتطلّب من المنظمة توفير</p>		

<p>أنظمة معلومات جديدة وإستخدام الحاسبات الآليّة.</p>			
	<p>5-تكافئ السّلطة والمسؤوليّة: ويتطلّب تعادل في المسؤوليّات وإستخدام مفهوم المساءلة ومحاسبة ذوي السّلطات.</p>		
	<p>6-التحديد الواضح للعلاقة بين الإستشاريين والتنفيذيين من خلال القضاء على الصّراعات.</p>		
	<p>7-توفير سيّاسات إداريّة واضحة: - تقسيم السيّاسات إلى سيّاسات أساسيّة وسيّاسات عامّة وسيّاسات تشغيليّة.</p>		
<p>1-الإرشاد: وذلك بعملية التّوجيه</p>	<p>1-إستخدام طريقة للتنميّة الذاتيّة:</p>	<p>-يكون التركيز فيه على الفرد كوسيلة لتطوير المنظّمة التي يعمل بها وهذا</p>	<p>المدخل الفردي</p>

<p>النفسي داخل وخارج المنظمة من خلال الأفراد بطلب الإرشاد او من خلال وجود موجه وتسمى برامج التكيف وبرامج التوجيه. 2-الإقناع: ويعد أداة في تطوير العنصر البشري بالتخلي عن العادات غير الصحيحة والعمل نحو تحقيق الأهداف المحددة. 3-الثواب والعقاب: ويعد أداة لتغيير السلوكيات للأفراد أساسا وليس تغييرا للاتجاهات، هذا وينعكس السلوك على الكثير من الأشياء ولعل من أهمها مستوى الأداء.</p>	<p>-شعور الفرد بأهمية التغيير وبالتالي يغير من نفسه. 2-طريقة التنمية المفروضة أي فرض عملية التغيير من طرف آخر للفرد يكون مؤمن جهد التغيير. 3-إحداث التغيير في الاتجاهات والسلوكيات حيث لا يقتصر على التغيير في الاتجاهات بل يمتد إلى السلوك للفرد. 3-الثواب والعقاب: ويعد أداة لتغيير السلوكيات للأفراد أساسا وليس تغييرا للاتجاهات، هذا وينعكس السلوك على الكثير من الأشياء ولعل من أهمها مستوى الأداء.</p>	<p>ما يتطلب: *النظر إلى الفرد وإعتباره المتغير المستقل وتعد المنظمة هنا المتغير التابع لعملية التطوير. *إستخدام شتى الطرق المداخل لإحداث تغيير في الفرد يؤدي إلى التنمية.</p>	
--	--	---	--

<p>المدخل الجماعي</p>	<p>-يركز هذا المدخل على المجموعات دون التركيز على الفرد بعينه وبافتراض أنّ هناك قوى متكافئة بين أطراف التّغيير، وعليه فإنّ المدخل الجماعي يتّصف بأنّه أكثر شمول ويحقّق نتائج أفضل في كثير من الأحوال، وذلك لأنّ من يقوم بالدور الأساسي في...بعمليّة التّميّة هم جماعات العمل.</p>	<p>1-معرفة نقاط الضّعف في الأداء الفردي تحديدها بدقّة من خلال القيّام بعملية إستقصاء الآراء باقي أفراد جماعة العمل. 2-القيّام بعملية ربط النّقائص والعيوب الفرديّة وبين الأداء في مكان العمل وهذا ما يحقّق الموضوعيّة وتخفيض الإعتراض للأفراد من خلال ملاحظتهم 3-تجنّب تسليط أيّ عضو من الجماعة على بقيّة أعضائها بحيث تكون العلاقة بين الأفراد في المجموعات ذات قوى متكافئة. 4-العمل على إتاحة الفرصة وإعطائها</p>	<p>1-المشاركة في الإدارة: وهذا من خلال مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات والمتعلّقة بتخطيط العمل وكل الجهود المنظّمة اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على التّنفيذ. 2-تمثيل الأدوار: من خلال أسلوب يهدف إلى حث الأفراد على التّفاعل وتّميّة الأفراد من خلال ملاحظتهم وتعلّمهم لتصرف في مختلف المواقف وتنميّة المداخل الإبداعية. 3-الإدراك المتبادل: -القدرة على رؤية الأمور وتقييم الأشخاص، وذلك لإحداث التّغيير اللازم</p>
---------------------------	---	---	---

بإتاحة الفرصة للأفراد لرؤية وتقييم ذاتهم، ومقارنتها برؤية الآخرين وتقييمهم لهم.	كاملة لكل عضو في المشاركة والتي تؤدي به إلى الإلتزام.		
--	---	--	--

المصدر: ( المغربي، 2013، ص ص 41-46).

## 7- تنمية الموارد البشرية عبر مختلف المراحل السابقة

إنّ الممارسات الإدارية السابقة جعلت من تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياقاتها عبر المراحل التاريخية التي مرّت بها عبر الأزمنة المختلفة، فقد مرّ تاريخ تنمية الموارد البشرية بأربع مراحل رئيسية هي:

1-7- من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات: خلفت الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والسيكولوجية التنظيمية مجموعة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

2-7- الحقبة المولية بدأت من الثمانينات : وشهدت تأثير المنافسة الدولية وما تلى ذلك من إهتمام بالمناهج ذات الطابع الاستراتيجي الأكبر وظهور علوم كثيرة منها إدارة الموارد البشرية (حاروش، 2016، ص 257).

3-7- وصولا إلى التسعينات من القرن الماضي : حيث ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

4-7- وكرسه الاهتمام بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة الرشيدة التكاليف والأمان الوظيفي والحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة (جوي، 2008، ص 50-

(51).

## 8- خصائص تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية خصائص تتميز بها عن باقي المفاهيم يمكن أن نورد أهمها على النحو التالي:

## 8-1- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية :

ويتجسد ذلك من خلال شكلها كنظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل في إطار إستراتيجية أكبر من إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي يمكن النظر إليها على أنها عملية إستراتيجية، تقوم هذه الإستراتيجية من مجموعة من البرامج تحقق التدريب والتنمية الدائمة والمستمرة التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة واطلاعه على كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وتهدف أيضا هذه الإستراتيجية إلى تشكيل وتكوين بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، ورفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة ما ينعكس بدوره على المؤسسة (عقيلي، 2005، ص 437).

## 8-2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة :

تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد بدورها على التعلم وذلك من خلال بناء المعارف والمهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغية تطوير وتحسين أدائها والتكيف مع جميع التغيرات الحاصلة في البيئة والعمل على الموائمة بين الخصائص التي يتمتع بها المورد البشري من جهة وخصائص أعماله من جهة ثانية والعمل على جعل أدائه في تحسن مستمر (سراج وهيبة، 2011، ص 22) .

## 9- أبعاد تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية أبعاد أساسية وآليات لها دورا هاما في تحقيقها في المؤسسات بمختلف أنواعها ومجالاتها ولما يمثله العنصر البشري ومختلف العمليات التي تعد طريق إلى إنجاز أهدافها وللوصول إلى الغاية المرجوة من طرف المؤسسات وفيما يلي عرض لهاته الأبعاد والآليات والمعتمدة من طرف الباحث في هذه الدراسة :

## 9-1 تنمية المعارف للموارد البشرية : ويتعلق الأمر بفهم الحقائق والأساليب وأهم الطرق والمبادئ

من طرف الفرد وتطبيقها في عمل ما وتستخدم المعارف داخل المؤسسة بصفة مستمرة بالنسبة للفرد حيث يكون على دراية تامة بكل هذه الطرق والأساليب والمبادئ والحقائق المتعلقة بجوانب العمل وذلك من خلال الخبرة والبحث فيها والدراسة (سلطاني، 2013، ص 5)، ولدى المعرفة تعريفات مختلفة تدور حول محورين أساسيين ويتعلق الأمر بالمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية .

● **المعرفة الصريحة** : وتعني هنا المعرفة المعلومات المجلة والمنظمة وهي أعلى من الإحاطة والإدراك وتؤدي إلى وجود الحل والخبرة أو السلوك المتخذ بالفعل، وتعرف أيضا بأنها "معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة " ويعبر عنها أيضا من خلال "البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الخبرة والفهم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن " .

● **المعرفة الضمنية** : وهي مزيج متكامل ومترايط من المعلومات والخبرات والتجارب والمهارات والإتجاهات ووجهات النظر إضافة إلى المعتقدات والقيم التي يمتلكها الفرد بحيث تشكل بنيته المعرفية، وتحدد بدورها طبيعة سلوكه في العديد من المواقف وإتخاذ القرارات المناسبة، بحيث يمكن القول أن العقل البشري هو قاعدة معرفية والذي يمتلكه الفرد فالمعرفة إطار عام وفيه معرفة



ضمنية ومعرفة صريحة وفيه تفكير متكامل يرتز على المعلومات المستمدة من البيانات ومن مصادر متعددة ويمكن النظر إليها كمعرفة متسلسلة تبدأ من البيانات ثم المعلومات إلى التأمل والتفكير ووصولاً إلى الحكمة والتي تمثل المعرفة، أما في إطارها التكنولوجي فيتعلق الأمر بتحويلها إلى قواعد معرفية تستخدم النظم والحواسيب أي يمكن بناء قواعد معرفية يكون للحاسوب فيها دور الخبير والمستشار ويكون ركيزة أساسية وجزءاً مهماً من نظم المعرفة التي يتمحور حولها العمل المعرفي، والعمل المعرفي هو " عمل أفراد المعرفة أو الأفراد الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحتى قواعد المعرفة في حصولهم عليها وجمعها وتنظيمها " (همشري، 2013، ص 57-58)، وتمثل المعرفة هنا أيضاً ما يحصل من استخدام للفرد للبيانات والمعلومات والتجارب وذلك من خلال الممارسة والتي تكون من خلال التفاعل والتجاوب مع جميع المستجدات التي يواجهها، وتجعل الفرد يصل إلى أفضل الحلول للمشاكل في إطار معرفته (الظاهر، 2099، ص10)، وعليه فاءن المؤسسات والمنظمات بمختل أشكالها تسعى إلى تزويد الأفراد بالمعرف المتعلقة بوظائفهم ومختلف الأساليب والطرق لتأدية واجباتهم وتوضيح مسؤولياتهم إتجاه وظائفهم وتختلف هاته المعارف باختلاف الأعمال والمستويات الوظيفية، فالمعرفة تتقدم وتظهر معلومات جديدة يستدعي ويتطلب بالضرورة من المؤسسات القيام بتحديثها وتقديم ماتوصل التقدم العلمي، وترسيخ هاته المعارف في مجال أعمالهم، فالمؤسسات تعمل على تنمية معارف الأفراد سواء في بيئتها الداخلية أو البيئة المحيطة بالمؤسسة التي تنتمي إليها، والإرتقاء بمعارف الأفراد العاملين ومختلف المعلومات وفقاً للمستجدات الحاصلة، حيث يجب الإلمام بها والجوانب المتعلقة بالمؤسسة في حد ذاتها وسياساتها والإجراءات والقواعد وضرورة إقتران هذه المعارف بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، حيث لا تقتزن بالمعلومات المحصلة فقط بل يحتاج الأمر إلى التزويد بالمهارات اللازمة لإنجاز العمل بأكثر دقة (بوتاعة، 2018، ص78) .

## 9-2- تنمية المهارات :

إنَّ الإِتِّجَاهَ نحو تَنَمِيَةِ المَوارِدِ البَشَرِيَّةِ له أَهمِّيَّةٌ كَبِيرَةٌ على مَسْتَوَى العَامِلِينَ أو من جِهَةِ جَمَاعَاتِ العَمَلِ وعلى مَسْتَوَى المُنظَمَةِ الَّتِي يمارسون فيها عملهم وخاصة في جانب تَنَمِيَةِ مَهَارَاتِ الأَفْرَادِ:

\* تحسین مَهَارَاتِ الأَفْرَادِ في العَمَلِ يسهم في زِيَادَةِ إِنْتَاجِيَّةِ الفِردِ وذلك من خلال ضَمَانِ تَوَافُرِ المِنَاحِ الَّذِي يساعدهم ويلائمهم.

\* تحقيق الذات للأفراد ونموهم وإخراج قوتهم الدافعة للعمل.

\* إشباع الحاجات الأساسية للأفراد، وتنمية مهاراتهم بالأخذ بمفهوم التنمية يجعلهم يبحثون عن الوظائف والأعمال التي يكون فيها تحد لقدراتهم.

\* إن الأخذ والإتجاه نحو تنمية مهارات الموارد البشرية من شأنه البحث عن الفروق الفردية بين الأفراد، وهذا ما يجعلها تستفيد منها في إنجاز مهامهم وفق تكاليفات تتناسب مع هذه الفروق.

\* العمل بمفهوم تنمية الموارد البشرية في تنمية مهارات الأفراد، وهذا يزيد من قدرتهم على تحمل المسؤولية (المغربي، 2013، ص 40).

\* تساهم عملية تنمية مهارات الموارد البشرية في زيادة قدرات الأفراد وتحسين مهاراتهم والعمل على رفع مستوى أدائهم بإتجاه مطابقة والوصول إلى معايير الأداء المحددة سلفاً.

\* تحضير الأفراد العاملين إلى كل التغيرات التسويقية والتكنولوجية والمعلوماتية، بالإضافة إلى تهيئتهم للعمل في الوظائف المستقبلية (سوري، 2014، ص 331).

تأتي أهمية تنمية المهارات على مستوى جماعات العمل من خلال:

- تساعد عملية تنمية المهارات في تنمية الموارد البشرية في المنظمات على تحقيق التعاون بين جماعات العمل وهذا للإستفادة من مختلف الموارد المتاحة وتحسين كفاءة الإنتاجية.

- تؤدي إلى زيادة قدرات الجماعات على تحليل المشكلات، والإتجاه إلى وضع حلول تكون مناسبة لحل هذه المشكلات.

ولتنمية المهارات أهميّة بالغة في تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة وذلك من خلال:

- زيادة قدرة المنظمات ما يدفعها إلى تحقيق النمو وقدرتها أيضا على مواجهة المنافسة في البيئة الخارجية وسوق العمل، وهذا ما يؤدي بها إلى الإعتماد على تنمية الموارد البشرية في المنظمة.

- يؤدي أي نجاح في تنمية الموارد البشرية في أجزاء معينة في المنظمة إلى دفعها لإجراء تنمية للموارد البشرية في أجزائها الأخرى (المغربي، 2013، ص 41).

- إن تنمية الموارد البشرية من شأنها أن تحقق الاستقرار بالنسبة للمنظمة حيث أن معدل دوران العمل يكون أقل ما يمكن بمعنى أن تكون نسبة الداخلين في الخدمة والخارجين منها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل في فترة زمنية محددة أقل ما يمكن، فكلما زاد دوران العمل تكون إنتاجية العمل أقل وبفعالية أقل.

- الفعالية حيث يحقق الأفراد المطلوب منهم بأحسن الطرق وأقل التكاليف بالنسبة للمنظمة وبوقت أقصر.

- تساعد تنمية مهارات الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة وفي تحقيق الإنتاج المطلوب والإنجاز المأمول وبالقدر الكافي وبمواصفات صحيحة (قلال، 2015، ص 98).

### 9-3- تمكين العاملين :

ويعتبر التمكين وجها جديدا لتنمية وقد تعددت وجهات النظر والتعاريف التي تناولت مفهوم التمكين نتيجة النظر إليه من زوايا مختلفة وسنستعرض أهم التعاريف والمفاهيم الواردة في هذا المجال.

حيث عرفه **المغربي (2008)** بأنه عملية يتاح من خلالها للعاملين المشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام أنشطة وظائفهم، بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (جرادات وآخرون، 2013، ص ).

أما **(krajewski 1999)** فقد أشار بأن التمكين يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية إتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عوضاً عن الإدارة (الساعدي، 2011، ص 167).  
والتمكين هو إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على إتخاذ القرار (أفندي، 2003، ص 10).

ويعرف التمكين أيضًا على أنه رفع قدرة العامل على إتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية إتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى (جودة، 2006، ص 123).

وهناك من ركز على إعطاء مفهوم للتمكين من خلال بعد نفسي وهو التمكين النفسي.

ويذهب كل من **( Stanader .and .rothman 2009 )** إلى أنه عملية تهدف إلى تعزيز الشعور بالكفاءات الذاتية بين الأفراد العاملين، من خلال الممارسات والتقنيات التنظيمية الرسمية وتقديم المعلومات الكفؤة .

ويرى **(mchame & clinow)** أن التمكين النفسي مفهوم سيكولوجي يشعر من خلاله الأفراد العاملين بمزيد من تقرير الذات، الإستقلالية، المعنى، المقدرة، الجدارة، والأثر المتعلق بأدوارهم التي يؤدونها في المنظمة (الجلاب والحسيني، 2013، ص 38-39)

ويعرف أيضًا على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة و الإقتدار أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإقتدار .

و**عرف توماس وفلتهاوس (thomas and velthouse 1999)** التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك مثل ( المعنى . الكفاءة . الإستقلالية وحرية التصرف والتأثير ).  
(ملح 2006، ص 38 - 39 )

**1-3-9 - أهمية تمكين العاملين:** تمثل عملية التمكين أهمية بالغة على العديد من المستويات في المنظمة ونستعرض منها:

- **أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة :** التمكين هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات فهو يحسن من التصميم الأفقي للمنظمة ويتيح توزيعاً جيداً للمعرفة والمسؤولية والنتائج لكافة أقسام العمل، ويغير الإدارة الرئيسة إلى إدارة المصفوفات، ويساعد المنظمة على تبني طريقة إدارة المشاريع بدلاً من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية وذلك من خلال التنظيم المبني على مجموعات متعددة الإختصاصات تحوي أفراد من عدة مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للمنظمة، كما يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية وهو يؤدي إلى حسن إستغلال الموارد ويعد حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين ويدعم إدارة الجودة، ويعظم ويعزز الأداء الكلي في المنظمة (أبو المجد، 2008، ص33).

- **على مستوى المجموعة :** إن أهمية تمكين عمل المجموعات يصنف إلى :

✓ **تطوير فرق العمل:** يمكن تطوير فرق العلم من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد.

- ✓ بناء فريق قوامه الثقة : فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدراتهم وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.
- ✓ زيادة قدرة الفريق على التحليل.
- ✓ إستغلال الوقت وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.
- ✓ مساعدة الفريق على إكتساب مهارات جديدة.
- ✓ إستخدام الخبراء الذين لديهم معرفة قد لا تتوفر لدى الإدارة (حسن، 2003، ص 43).

• **على مستوى المدراء :** إن التمكين يلغي مبدأ التسلط والإستبداد الوظيفي ويساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين فهو يعكس إلتزام الموظفين وتفانيهم بأهداف وأغراض المنظمة ويجعل المدراء يميلون إلى التعلم بدلاً من الهيمنة والسيطرة كما يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقييم والأهداف لوظائف المنظمة المختلفة، كما يجعلهم متفرغين تماماً للقضايا الإستراتيجية المهمة ويتيح لهم الفرصة على تطوير العمل والتخطيط للمستقبل ويدعم علاقتهم بمرؤوسيههم ويخلق بينهم مناخ من الثقة، كما يساعدهم على تنظيم العمل حول العمليات وليس حول المهام ويعد التمكين مكون حيويًا لدعم إستراتيجية التغيير التنظيمي كما يحافظ على محتويات المدراء وإنتمائهم أثناء التغيير (أبو المجد، 2008، ص 33).

### 9-3-2 - نتائج التمكين في تنمية الموارد البشرية :

- **تطوير مستوى أداء العاملين :** فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرت تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين.

- إكتساب المعرفة والمهارة : إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات إنخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة.

- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة . (الوادي، 2012، ص 130 - 135 )

وبهذ تبرز لنا أهمية تمكين العاملين في تنمية الموارد البشري كبعد ومحور أساسي في التنمية وتحقيق الرفاهية للمنظمات والعاملين على حد سواء، والوصل لتحقيق أهداف مشتركة ترضي الجميع.

### 10-أساليب تنمية الموارد البشرية

إنّ الاهتمام المتزايد والذي أصبحت توليه جل المؤسسات الرائدة في العالم لمواردها البشرية، فهي تعتمد على أساليب وإستراتيجيات متنوّعة لتطوير مهاراتهم والعمل على الإستثمار في هذه الموارد يجعل منها في الريادة وأكثر قوّة في كل جوانبها وخاصة المتعلقة بمواردها البشري كقيمة مضافة لهذه المؤسسات ومن بين أساليب تنمية الموارد البشرية في المنظمات مايلي :

#### 10-1- التكوين :

ويذهب العديد من الباحثين في المجال إلى أنّ هناك فرق بين مصطلحي التكوين والتدريب، فالتكوين يكون أثناء العمل أو ما يسمّى بالتكوين المتواصل وهذا متداول كثيرا عند الباحثين في الجزائر، خاصة في المنظمات الخدمائية والمنظمات الإدارية، ويتعلّق التكوين بإكتساب معارف علمية

أو تعلم أشياء جديدة، أما التدريب فهو متعلق بالعامل الذي يؤدي عملاً أو أي حرفة يدوية (حاروش، 2016، ص 71).

فالتكوين هو أداة لتحقيق المستوى المطلوب من المعارف والمهارات، وكذا الإتجاهات الخاصة بالموارد البشرية والقيم وذلك للقيام بكل مهامهم بكفاءة عالية، وبهذا تكون المواد أكثر قدرة على مسايرة التطوير، والقيام بتحديث جميع المستويات الإدارية والوصول إلى التنمية، وعليه كانت الضرورة في التركيز على تطوير المعارف وبنائها وتنمية المهارات اللازمة والقيم، لزيادة القدرة التنافسية للموارد البشرية (فاطمي، 2012، ص 75).

فهو يعبر عن البرامج الرسمية التي تستعملها المنظمة لمساعدة العمال والموظفين على زيادة الفاعلية والكفاءة في الأعمال الحالية والمستقبلية وهذا بتنمية كل العادات المناسبة لها سواء الفكرية والعلمية وكذا المهارات والمعارف بما يناسب أهدافها، كما توصف عملية التكوين بأنها عملية منظمة ومستمرة يكون محورها الفرد، وتسعى إلى تحقيق تغييرات في العديد من المستويات السلوكية والفنية والذهنية لمواجهة إحتياجات محددة آنية ومستقبلية والعمل الذي تؤديه المؤسسة التي يزاول عمله فيها ومجتمعه (السعيد، 2012، ص 84).

ويعد التكوين عملية تعلم لسلسلة من السلوك المبرمج أو تصرفات متتابعة تكون محددة مسبقاً (حاروش، 2016، ص 71).

ويذهب الطعاني (2017) إلى أنه "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل" (فاطمي، 2021، ص 76).



وتقوم المنظمات في الإستثمار في التّكوين للموارد البشريّة من أجل الوصول إلى التّأقلم والتّوافق مع كل التطوّرات خارج المنظّمة خاصّة التكنولوجيّة منها، وتكريس المنافسة داخل المنظّمة، أو خارجها وكذا ما يشهده العالم اليوم في إدارة الأعمال والعولمة ومختلف التّهديدات والمخاطر والفرص المتاحة والتّعامل معها بشكل صحيح والتّغييرات الدائمة في متطلّبات العملاء الغير ثابتة، فالطلّبات اليوم ليست نفسها التي بالأمس وكذلك في الغد لذلك تقوم هذه المنظمات بالاستثمار في التّكوين (حاروش، 2016، ص 71).

هذا ويمكن القول أنّ عمليّة التّكوين تتميّز بسيرورة نظاميّة كخاصيّة الإستثمار في تنميّة المهارات والقدرات والقواعد السلوكيّة والذهنيّة، والعمل على إكساب مهارات ومعارف تكون جديدة للأفراد وهذه المعارف تكون مقابلة لإحتياجات، ومقابلة لإحتياجات حاليّة وكذا المستقبلية التي تتطلّبها الوظيفة ومنه تحسين أداء المؤسّسة (فاطمي، 2021، ص 77).

ويعد التّكوين عنصرا بارزا في تنميّة الموارد البشرية قصد المادّة تأهيل أفرادها وإكسابها المهارة والمعارف المتنوّعة والجديدة والتي تكون مطلوبة لعمل أو نشاط جديد يكون أكثر تناسب مع الفرد ويتوافق مع ميولاته ورغباته أو يكون بديل عن عمل آخر لم يعد يلائمه ومتاح له لأسباب مختلفة أو يكون من أجل الترقية وهو يجعله في قمة التّناميّة حين تصل قدراته إلى مستويات تتناسب ووظيفة أعلى (نوادري، 2005، ص 73).

فعمليّة التّكوين توفّر للمنظّمة فئة متميّزة من الموظّفين تحمل على الإستفادة منهم خاصّة في وقت المنافسة والتحوّلات التكنولوجيّة، حيث يضمن إستمراريّة المنظّمة، فإذا كان التطوّر الوظيفي يهدف لجميع العاملين فإنّ عمليّة التّكوين تعد الوسيلة المثاليّة التي تسهم في الوصول لشغل مناصب مرموقة للأفراد (مبروك، 2012، ص 85).

لذا فإنّ المنظّمات الحديثة تركّز بصفة أساسية على سياسة التكوين وتحسين كفاءتها، كما أصبح التكوين المهني يمثّل أداة إستراتيجية في هذه المؤسسات حيث أنّه عملية تفرضها المنافسة في السوق، وكذلك العصرية التكنولوجية ومجالات التسيير والتنظيم، لذا تسعى هذه الأخيرة إلى إثراء وتنمية الموارد البشرية التي تعد رأس المال المؤسسة، وهذا بإعداد برنامج عملي يكون فعّال يتضمّن جميع فئات العمّال، وجميع الإختصاصات لتشمل الإحتياجات وطلبات العمل، لذا فإنّ التكوين يعدّ الأداة المثلى في ترشيد وتنمين الموارد البشرية، وعليه تمثّل عملية التكوين آلية أساسية في المؤسسات العمريّة (نوادري، 2005، ص 74).

• أهم مبادئ عملية التكوين في تنمية الموارد البشرية:

للبرامج التكوينية في المنظّمات أهمية كبيرة، لذا تسعى جل المنظّمات إلى هذه المبادئ في التخطيط لبرامجها التكوينية:

- التكرار
- التوجيه والإرشاد.
- الحوافز والدوافع.
- الطرق الجزئية والكلية في التعلّم.
- الاهتمام بالفروق الفردية (مبروك، 2012، ص 67).

هذا وتوصّلت الأبحاث ومختلف الدراسات التي أشارت إلى عملية التكوين إلى العديد من المبادئ الأساسية التي تعتبر معايير إرشادية، فنقوم عليها هذه العملية لنقل المهارة والمعرفة وفق مصلحة المؤسسة ومن أهمّها:

1- أن ينصب هدف عملية التكوين في تنمية الموارد البشرية على تلبية الإحتياجات التكوينية، بحيث تكون محدّدة وواضحة وتجب على الأسئلة التالية: من هم الأفراد المراد تكوينهم؟ ماهي المواضيع المطلوب تكوينهم فيها؟ فمن خلال الإجابة على هاذين السؤالين تكون الإحتياجات التكوينية للمؤسّسات.

2- أن يمتاز التكوين بالإستمرارية للأفراد قبل الإلتحاق بالخدمة، وإستمرارية هذه العملية إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر.

3- تتّجه عملية التكوين إلى التّعليم كمبدأ أحسن يشمل كل فئات العاملين في جميع مستوياتهم من الأسفل إلى الأعلى (الخدمة).

4- ومن أهم مبادئ عملية التكوين هي الواقعية حيث يتميّز أسلوبه ومبادئه العلمية بالسهولة والقابلية لتنفيذ البرامج التكوينية حتّى ترفع مستوى المتكوّنين.

5- أن يساير التكوين جميع التّطورات والتغيّرات في المجتمعات والبيئة الخارجيّة حيث لا يقف بالأنشطة التكوينية في حدود معيّنة.

6- خلق دوافع لدى المتكوّنين حيث تساعد الدوافع القويّة على عملية التعلّم وسرعته وإكتساب مهارات جديدة (قلال، 2015، ص 310).

ومن المبادئ الأساسية لعملية التعلّم هي متابعة المتكوّنين ؛ حيث أنّ كثرة المعلومات لا تساهم وحدها في عملية التكوين وإكتساب العاملين للمهارات، فالفهم والإستيعاب لهذه المعلومات على قدر من الأهميّة، فهناك صعوبة للأفراد المتكوّنين في إستيعاب المهارات الجديدة هذا بدون تعلّم كفيّة

تطبيقه، وترجع هذه المهمة الضرورية إلى المكوّن في متابعته تقدّم المتكوّن من الجانب النظري والتطبيقي لبرامج التكوين ودرجة إستيعابه لها (قلال، 2015، ص111).

### • أهمية عملية التكوين في تنمية الموارد البشرية:

نلتبس أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية في مستويين بالنسبة للمنظمة والنسبة للفرد:

#### - أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:

- 1- تظهر أهمية التكوين في زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي للمؤسسات حيث يعد إكساب الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.
- 2- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمات.
- 3- إيضاح أكثر لسياسات المنظمة العامة وهو ما يساهم في رفع أداء العاملين وذلك لمعرفة ما تريده المنظمة منهم من أهداف.
- 4- التحديث والتجديد للمعلومات بالتوافق مع جميع المتغيرات في بيئة المنظمة الخارجية كالتطورات التكنولوجية المتسارعة (مبروك، 2012، ص 86).
- 5- كما يساهم تكوين الموارد البشرية في المؤسسات في تقليل الأخطار وأداء الاعمال بشكل سليم والمساهمة في العملية التنموية في المؤسسة بدون عراقيل.
- 6- التقليل من معدّل دوران العمل: حيث يساهم التكوين في التقليل من حالات ترك العمل وكذا كثرة الغياب والتأخر وتجنّب المنازعات بين العمّال في المؤسسة (قلال، 2015، ص 112).

- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين :

تعمل عملية التكوين على تحقيق العديد من الفوائد للأفراد العاملين في المنظمة ومن أهمها:

- 1- توضيح أدوار الأفراد في المنظمة وتحسين فهمهم لها.
- 2- التخفيض من التوتّر بالنسبة للأفراد العاملين والذي يحدث نتيجة النقص في المعرفة والمهارات.
- 3- المساهمة في زيادة وتنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- 4- تعد عملية التكوين آلية أساسية في عمل المترب ووعيه بما يتطلب عمله دون الحاجة إلى الإشراف والتوجيه والمراقبة من مرؤوسيه بصفة مستمرة وبهذا يقلل من عملية الإشراف.
- 5- إيجاد أوقات أخرى بالنسبة للأفراد العاملين للقيام بنشاطات لصالح المنظمة (مبروك، 2012، ص86).

• أهداف عملية التكوين :

تساهم عملية التكوين في تحقيق العديد من الأهداف التي تخص الأفراد وأهداف للمنظمة على حد سواء ومن بينها:

- تحقيق بيئة عمل سليمة وذلك بإشراك التكوين بالإتصال.
- تجديد المعارف والقدرات للأفراد العاملين وتدعيم القوة التنافسية للمؤسسة.
- التوافق مع مختلف التحوّلات التنظيمية وطرق التسيير وكذا التّجديد التكنولوجي.

- تحقيق الاستقرار بالنسبة للمنظمة والأفراد وثبات في النشاط والوظائف.
- تطوير ثقافة المؤسسة وجعلها تقوم على الرقي الفكري والإبداع (نوادري، 2005، ص 74)
- كما تساعد عملية التكوين في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل وكذا المنظمة.
- التقليل من الفجوات الموجودة بين الإنجازات والطموحات التي تريد المنظمة الوصول إليها.
- أما على مستوى الأفراد فإن عملية التكوين تساهم في تدعيم روح الإتصال داخل الجماعة وتسهيل الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها.
- الإحساس بالأمن والسلامة المهنية في العمل كون الفرد ملم بالمهارات ومختلف التقنيات (مبروك، 2012، ص 87).

- يساعد التكوين على التحكم الفعلي في المهنة بالنسبة للأفراد العاملين.
- تنمية مهارات العاملين وتطوير السلوك المهني.
- تحقيق الترقّيات المهنية والتي تناسب طموحات الأفراد ورفع الأجور.
- تحقيق الإنفتاح على الابتكار والإبداع (نوادري، 2005، ص 75).

#### • أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية :

وتعد العنصر الأساسي والهيكلية في القيام بعملية التكوين وصناعتها، كما يمثل دعائم للعملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية في المنظمات، وذلك من خلال التّحديد الدقيق والموضوعي للإحتياجات التدريبية (مبروك، 2012، ص 90).

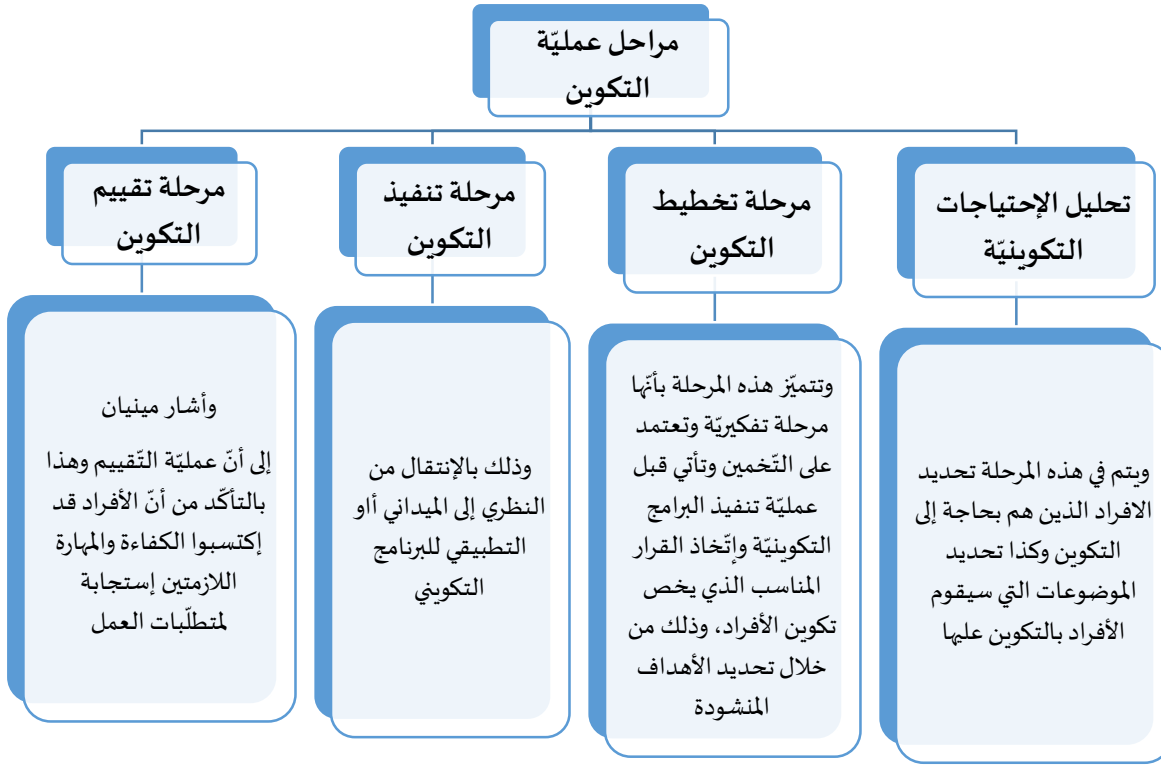
كما يعد التكوين أحد المداخل الأساسية في تنمية الموارد البشرية، وهذا ما ركزت عليه العديد من النظريات على غرار نظرية رأس المال البشري حيث أكدت هذه النظرية على الدور المهم الذي تلعبه المؤسسات في تنمية الموارد البشرية وذلك بقابلية الفرد في الإستثمار فيه وحصوله على الأجر وتنمية قدراته ومهاراته عن طريق النشاط التكويني (نوادري، 2005، ص78).

ولذا دعت الحاجة إلى علاج جل مشكلات العمل من خلال عملية التكوين وقد تظهر مشكلات أخرى لا يفيد فيها التكوين وتظهره عملية التحليل التنظيمي للمنظمة، وهو عادة ما يسبق تحليل الإحتياجات التكوينية وهذا ما يبين أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية في المنظمة، حيث تعد الأداة الأساسية التي تتيح للمنظمة تحديد مجالات تنمية وتطوير أفرادها العاملين من خلال القيام بالعملية التكوينية والوصول بذلك إلى الأهداف الموضوعية مسبقا من طرف المنظمة، هذا وتمس عملية تحليل التنظيم عدة جوانب مهمة في المنظمات تنظيمية وإدارية مثل أهداف المنظمة، ووظائفها واقتصاداتها ومواردها البشرية وسياساتها المتبعة وكفاءتها (ميروك، 2012، ص 90).

-هذا ويعتمد التكوين ونظرية تطوير العاملين على العديد من المراحل الأساسية نوضحها في الشكل

التالي :

الشكل رقم (15): مراحل عملية التكوين:



المصدر: ( نوادي، 2005، ص 78).

وبهذا تعد عملية التكوين من بين الأساليب الهامة التي تتبناها المنظمات في تنمية الموارد البشرية مروراً بالعديد من المراحل الهامة في التكوين من إعداد عملية التكوين وتحليل عميق لمختلف الجوانب والمجالات للوظائف والمهام للعاملين وإعداد البرامج التكوينية والعمل على تنفيذها بغية تغيير دائم نسبياً في مهارات وقدرات الأفراد والتطوير التنظيمي.

## 10-2- الحوافز:

تعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، وترتكز الحوافز على مكافأة العاملين في تميزهم على أدائهم، فالأداء الغير عادي يستحق الحافز ومن جانب آخر يشير إلى إستحقاق العاملين إلى



تعويضات إضافية تزيد عن الأجور، فلا يجب النظر إلى الحوافز بأنها جزء مكمل للأجور والمرتببات (ماهر، 2004، ص 236).

كما يتوقف نجاح المنظمة على توفرها على إستراتيجية تتميز بفعاليتها والتي تكون على أساس أهداف واضحة تكون محددة من طرفها سابقا، هذا ويمكن للإدارات والمديرين ومختلف الأقسام للموارد البشرية إتخاذ الحوافز كأدوات لحفز العاملين للوصول لهذه الغايات والأهداف وهذا لأن الحوافز تعد من المداخل الأساسية لتعويض العاملين وبالتالي إلى أن السلوكيات تقوم على دوافع تقوم عليها، لذا وجب تحريك هذه الدوافع عن طريق حثها وإثارتها بإستعمال وسائل وأدوات مهمة يفضلها الأفراد ويطلق عليها الحوافز، وهذا ما يميز الحوافز عن الدوافع (المغربي، 2012، ص 282).

وتشير الحوافز إلى ذلك الشعور الخارجي الذي يولد لدى الفرد ويمنحه الرغبة في إتخاذ نشاط وإنجاز أعمال وسلوكيات معينة يصل بها إلى أهداف خاصة، فالإنجاز بالنسبة للأفراد العاملين يتجسد من خلال معادلة أساسية هي أنه يساوي القدرة على العمل في الرغبة في العمل كما تساوي القدرة في العمل المعرفة زائد المهارة وعليه فإن الإنجاز حسب هذه المعادلة هو المعرفة زائد المهارة في الرغبة في العمل، ومن ناحية أخرى فإن موضوع الحوافز يختلف من باحث لآخر وبإختلاف الدراسات إلى أن مجملهم يتفقون بأنه شيء خارجي في بيئة محيطية أو مجتمع وهو عامل مهم تتخذه الإدارات في جذب الأفراد ووسيلة لإثارة القوة الحركية داخل الفرد والتأثير على سلوكه وتصرفاته بإشباع حاجاته (حاروش، 2016، ص 119).

ويقصد بعملية التحفيز توجيه السلوكيات للأفراد والعمل على دعمه وتقويته لتحقيق أهداف مشتركة، فالسلوك الإنساني تحكمه ثلاث عوامل أساسية هي :

1- السبب "منشأ السلوكيات".

2- الهدف الذي يسعى الفرد إلى بلوغه بسلكه لسلكه معين.

3- القوة التي تدفع ذلك السلوك وتقوم بتوجيهه بعد أن تثيره، فالحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية والعوامل التي تقوم بإثارة الفرد ودفعه لتأدية أعماله التي توكل إليه في المنظمة، وذلك بإشباع مختلف حاجاته ورغباته المعنوية، فالتحفيز بالنسبة للمنظمة يعبر عن قول أو فعل أو أفكار أو بعبارة أخرى الإقتناع من الفرد بالعمل مما يدفع إلى سلوك أفضل أو الإستمرارية بإتخاذ هذا السلوك، فالتحفيز يؤدي إلى تنمية الدافعية (العبادي، 2015، ص 89).

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن الوقوف على العديد من النقاط المهمة التي تتضمنها الحوافز:

- تعد الحوافز مجموعة الأدوات والوسائل.
- المنظمات ووفق إمكانياتها تقوم بتوفير تلك الحوافز.
- على المنظمة مراعاة جميع الظروف والمتغيرات البيئية عند قيامها بإعداد نظام الحوافز الخاص بها.
- تنوع الحوافز لا يكون بقدرة المنظمة وإمكاناتها فقط بل بحسب إحتياجات الأفراد وإحتياجاتهم أيضا.
- الهدف من الحوافز هو تحقيق الإنتاجية المحددة من جهة إشباع وإشباع حاجات الفرد بمختلف جهاتها من جهة أخرى (المغربي، 2012، ص 282).
- تعبر الحوافز عن الرغبة الإنسانية إتجاه متطلبات المنظمة وتحقيق رسالتها وأهدافها.
- تشمل الحوافز كل الأساليب التي تستخدم لحث العاملين وإثارة القوة المحركة في الفرد والتي تؤثر على تصرفاته وسلوكاته (المغربي، 2013، ص 166).

- أهمية الحوافز للمنظمة : إنّ لنظام الحوافز أهمية بالغة على العديد من المستويات الفرديّة والجماعيّة وعلى مستوى المنظمة ومنها مايلي :

- بالنسبة للمنظمة : تتمثل أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمات في :

- التكيف مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الداخليّة والخارجيّة: وهذا من خلال الإستجابة لمختلف التأثيرات والضغوط التي تحيط بالمنظمة من جميع النواحي سواء الإقتصاديّة والإجتماعيّة والتكنولوجيّة والحكوميّة ما يفرض على المنظمة إيجاد طرق ووسائل حديثة للحفاظ على مكانتها وتحسين منتجاتها ممّا يتطلّب الإستغلال الأمثل لمواردها الماديّة والبشريّة.

- التوافق والترابط بين أنشطة الموارد البشريّة المختلفة ونشاط التّحفيز وتكاملها: ويتعلّق الأمر بالأنشطة المختلفة للموارد البشريّة كتنظيم الموارد البشريّة، وتحليل الوظائف، الإختيار والتعيين، التّدريب والتّميّة، تقييم الأداء والأجور، وكذا التّرقّيات والخدمات، فجميع هذه الأنشطة مجتمعة تؤثر على النتائج المتوقّعة على مستوى المنظمة.

- المناخ التنظيمي المناسب: تعمل الحوافز على تهيئة المناخ المناسب للمنظمة كما تحقّق جو من الرّضا عن الأعمال التي يؤدّيها الأفراد وهذا ما يدفعهم إلى مزيد من الحرص على المصلحة العامّة وسعيهم إلى زيادة الإنتاجيّة والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة (المغربي، 2012، ص 184).

- ومن العناصر المهمّة التي تبرز أهمية الحوافز هي زيادة قوّة الميزة التنافسيّة لدى المنظمات وهذا يرفع مستوى العاملين.

- رفع مستوى الإنتاج وكفاءته وهذا ما يزيد من مستوى الأرباح.

- التحكم في الوقت وترشيده ومختلف عوامل الإنتاج والتقليل من إهدارها.
- دفع الأفراد إلى التقليل من السلوكات السلبية كالممل والتأخير وتخفيض نسبة التغيب والمنافسة الغير شريفة.
- إرساء مجموعة من المعايير الثابتة لإستقطاب الأفراد وجذبهم والذين يتمتعون بتأهيل علمي ومعرفي متميز (الحلبي، 2013، ص ص58-59).
- بالنسبة لأهمية الحوافز على المستوى الفردي : فتمثل في :
  - إشباع حاجات الفرد وتقديرها والإعتراف بما أنجزه وإعطائها قيمته، وذلك يتجسد بالاعتراف بما بذل من جهد وإتقان للأداء والإخلاص في العمل بالنسبة للفرد والعمل على تشجيعه للإستمرار، وهذا ما يمكنه التقدم والنمو الدائم وإبداعه.
  - تعد الحوافز أداة للتغذية المرتدة كون معظم الأفراد يسعون إلى الوقوف على نتائج أعمالهم وكذا رد فعل الغير إتجاهها، وهذا بمعرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، ما يمثل إشباع لغرائزهم وحب الإستطلاع.
  - أهمية من خلال الدعم المالي: وهذا ما يمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية ويحتل مكانة أساسية في جو العمل وأهمية بالغة بالنسبة للأفراد العاملين في التعويض المالي.
  - إنجاز الأعمال بأكثر مسؤولية فالإلتزام يعد عنصرا أساسيا من عناصر تكوين الشخصية وتحقيق للمكانة الإجتماعية والأدوار الفعالة والإحساس بالفخر فكل المتغيرات السابقة الذكر لا تبدو واضحة دون تحمّل المسؤولية (المغربي، 2012، ص

- كما تبرز أهمية الحوافز في زيادة قدرة الأفراد على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتكريم الأداء المتميز وتحفيز الأفراد الأقل أداء ودفعهم إلى تحسين مستوى أدائهم.
- تعزيز سبل التنافس الشريف، فيعد التفوق والأداء الجيد هو المعيار لأخذ الحافز.
- زيادة الدخل للأفراد العاملين وذلك عن طريق إتخاذ الطريقة الإيجابية والصحية في العمل وتوافر فرص أفضل (الحلابي، 2013، ص 59).

#### - أما على مستوى الجماعات فتتمثل في :

- \* تشجيع المنافسة ما بين أفراد الجماعة وإثارة حماسهم، فالأفراد داخل الجماعات يريدون إثبات ذاتهم وبهذا يحدث التنافس بينهم إذا أتاحت لهم الفرص الملائمة للتنافس والتحدي.
- \* تنمية روح المشاركة والتعاون، وهذا ما تمثله الحوافز الجماعية التي تؤدي إلى تحقيق التكاليف بين أفراد الجماعة للوصول إلى المعايير المطلوبة والحصول عليها، وإحساس أفراد الجماعة بأهمية إقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.
- \* مساهمة الحوافز الجماعية في نقل المهارات من أصحاب المهارات العالية للآخرين وهذا ما يزيد من التنمية والتدريب أثناء تأدية العمل وتنمية المهارات بين أفراد الجماعة (المغربي، 2012، ص 283-284).

وهنا تبرز أهمية الحوافز في تنمية الموارد البشرية وتطويرها، وهذا ما تسعى إليه الإدارات في المنظمات كأسلوب لتطوير مواردها البشرية ورؤيتها إتجاه تنمية الموارد البشرية في جميع المستويات والمجالات المختلفة.

## 10-3- تنمية المسار الوظيفي :

تعد تنمية المسارات الوظيفية عملية مستمرة يتقدم بها الأفراد وتكون عبر سلسلة من المراحل تتخللها العديد من الأمور والموضوعات وكذا المهام التي تتصف بأنها فريدة نسبياً وتشمل عملية تنمية المسار الوظيفي عمليتين أساسيتين هما: تخطيط المسار الوظيفي و إدارة المسار الوظيفي (ويرنر و سايمون، 2011، ص 59) .

• **تخطيط المسار الوظيفي :** لتخطيط المسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للعامل خاصة في عملية التوجيه الملائم والتحفيز في مساره المهني فالعامل لديه طموحات ورغبات واحتياجات يرغب في تحقيقها وإشباعها، أمّا فيما يخص المنظمات فتهدف إلى تحقيق رضا الأفراد العاملين بها، وذلك يعد وسيلة أساسية في إنجاز أهدافها بكل فعالية والتوافق مع جميع التطورات الحاصلة ومسايرتها، كما يعد تخطيط المسار الوظيفي وسيلة رسمية ومنظمة تهتم بتطوير وتوجيه العامل في المنظمة، ولا تقتصر عملية التخطيط للمسار الوظيفي على مستوى الإدارة العليا فقط، بل تمتد إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى. (حاروش، 2016، ص ص 159-160).

• **إدارة المسار الوظيفي :** يعد المسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال فترات حياته الوظيفية، فالكثير من الأشخاص في التنظيم ينظرون إلى هذا المسار نظرة رضا وذلك في حالة شعورهم بأنهم يحققون إنجازات تكون متوافقة مع آمالهم وطموحاتهم، ويحدث عكس ما ذكرناه إذا لم يتحقق لهم ما كانوا يأملونه، حيث أنّ مسارهم الوظيفي لم يحقق لهم ما كانوا يصبون إليه، وتختلف النظرة الحالية للمسار الوظيفي عن النظرة السابقة فكان ينظر إليه على أنّه مجرد تدرّج لأعلى خلال المناصب الوظيفية، أمّا في

وقتنا الحالي فهو متعلق بالفرد أكثر من تأثره بالمنظمة، أما ما يعنيه المسار الوظيفي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فنستطيع أن نقول أنه قد تغير العقد النفسي بين العامل والمنظمة، فالموظف في الوقت السابق كان ملزم بتقديم الولاء للمنظمة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي، أما اليوم فالموظف يقدم مستويات عالية من الأداء مقابل الظفر بفرص تدريبية وتعليمية وتنموية تمكنهم من الحصول على فرص جيدة ومكانة متميزة في السوق (جاري ديسلر، 2009، ص354) .

### 11- عناصر تنمية الموارد البشرية وإدارتها وعلاقتها بالتعلم التنظيمي

إن إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل وتنميته و استثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وذلك من خلال نظام متكامل من الوظائف يضم أنشطة خاصة بالفرد من تخطيط و استقطاب وتوجيه وتدريب وتنمية و أنشطة خاصة بالوظيفة وتشمل وصف الوظائف تخطيط المسار المهني و الأجور (قوى، 2008، ص 47) . وهذا ما يبرز أهمية المورد البشري باعتباره من أهم مدخلات النظام الانتاجي و أعظم القوى المؤثرة لتحديد هوية المنظمة الحديثة و رسم معالم مستقبلها، لذا ازداد الإهتمام بإدارة الموارد البشرية نظرا لمساهمتها الفعالة لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة . ( السلمي، 1998، ص31 )

وما تتخلله تنمية الموارد البشرية وإدارتها من ممارسات تسهم بدورها مع القيادة الاستراتيجية و أدوارها و الثقافة وطبيعة الهيكل التنظيمي في خلق أو توفير فرص للمعرفة و تحفيز نحو تحقيق التعلم وإعادة التفكير في بعض السياسات و الإجراءات والقواعد، تكون جديدة تتلاءم و فلسفة التعلم ومستوى تأطير المورد البشري كالتوظيف و التدريب و التعويض واتخاذ القرارات فهي عبارة عن ممارسات لها

علاقة بالتعلم التنظيمي وتعزيز هذا المفهوم كنشاط و إستراتيجية أساسية في التنظيم و سنتطرق بالتفصيل إلى هاته العلاقات .

### 11-1- التدريب وعلاقته بالتعلم التنظيمي :

لقد سبق وتطرقنا إلى عملية التدريب كون التدريب هو مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة أما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم (بن عيشي، 87، ص2012)، ومن خلال أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات و الاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما (زوييف 1998، ص 49-50 ) إذن فعلمية التدريب كنشاط أو ممارسة تهدف إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة ويستمد التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية ولذلك فإن التدريب يلقي اهتماما كبير في المنظمات الحديثة (زايد، 2003، ص 284 ) ويعتبر التدريب من أهم أنشطة الموارد البشرية المؤثرة على عملية التعلم التنظيمي لذلك من الضرورة تحديد التغيرات التي حدثت في هذا المجال في السنوات القليلة الماضية بهدف مواكبتها، ويلعب الأفراد دورا أكثر نشاطا في تحديد الأهداف التدريبية الخاصة بهم، ويحاولون مواءمتها مع أهداف المنظمة أو ينصب تركيز تدريب الموارد البشرية على تنمية الأفراد أو القادرين على الاستفادة من المعلومات الداخلية و الخارجية، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية مفيدة، ومن ثم لا ينبغي النظر إلى برامج التدريب فقط من حيث كونها أداة لبناء المهارات التي تؤدي إلى تحسينات فورية في تنفيذ المهام، ولكن ينبغي تحليلها من وجهة نظر أوسع ، إذ يجب أن يوجه التدريب نحو تطوير ثقافة الالتزام بالتعلم كما ينبغي النظر إلى التدريب الاستراتيجي بوصفه أداة أساسية تعمل على تسهيل



التواصل بين الموظفين من خلال توفير لغة ورؤية مشتركة، ما يمكن في الأخير من خلق تفسير مشترك للمعلومات. ( جفال، 2016، ص 174-175 ).

إذن يمكن تفسير ما عرضناه من خلال هذه الفقرة حول أهمية التدريب في تطوير ثقافة التعلم و الالتزام بها كباب لتنمية الموارد البشرية من خلال جملة برامج التدريب وهذا لا يقتصر فقط على بناء مهارات الأفراد، كون التعلم أيضا عصب لتسهيل عملية التواصل .

وتعمل البرامج التدريبية على تبادل الأفكار وأفضل الممارسات وتجنب ركود المعرفة المخزنة في الروتينات التنظيمية والثقافية وتساعد في خلق وفهم وتفسير مشترك، ومن ناحية أخرى تشجيع هذه الأنشطة التدريبية اكتساب المعارف و المهارات الجديدة و توليدها باستمرار وتحسين مستوى الانفتاح على الأفكار الجديدة ومن ثمة فإن التدريب يعزز المرونة ويسهم في تحسين المهارات الضرورية للاستجابة الفعالة للتحديات التنافسية .

إن برامج التوجيه و التوجيه الاجتماعية الرسمية مفيدة جدا في مساعدة الموظفين على اكتساب القيم التنظيمية و المعايير، وتقاسم المخططات المعرفية، تزيد هذه البرامج من التفاعلات بين الموظفين، كما تؤدي خلق لغة مشتركة وبناء علاقات وثيقة بين الأشخاص، و قواعد مشتركة، تعتبر الثقة التي تمنح عن رأس مال الاجتماعي العلائقي الذي تم تشكيله خلال عمليات التنشئة الاجتماعية ضرورية لمعتقدات المعاملة التي تؤثر بشكل ايجابي على تقاسم المعرفة و التعلم. ( جفال، 2016،

( ص171 )

## 11-2- الحوافز و المكافآت وعلاقتها بالتعلم التنظيمي :

لقد سبق وأن تعرضنا إلى هذا العنصر كونه مجموعة الأدوات والوسائل، تحرص المنظمة و تسعى لتوفيرها للعاملين مادية أو معنوية وعلى مستوى الفردية أو الجماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف اشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة ظروف البيئة المحيطة (المغربي، 2011، ص 282 )، وهناك من يرى بأن الحوافز هي ذلك الشعور الخارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو إنجاز عمل أو سلوك معين من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة (حاروش، 2016، ص119) وهي أيضا \*المقابل للأداء المتميز\*، (ماهر، 2007، ص 194)

وبالرجوع إلى التعلم التنظيمي فقد لفتت أدبيات التعلم التنظيمي الإنتباه إلى اقامة شكل أو نظرة جديدة في نظام التعويضات يعزز التجريب ونقل المعرفة ، فالأجدر أن تكون المكافآت تعريزا لمواقف المخاطرة قصد تعزيز الإبداع في حل المشكلات اليومية، إضافة إلى تعزيز تبادل المعارف ومشاركتها مع المجموعة، وبما أن عدد الأنشطة المستندة على الفرق في تزايد مستمر فاءن نظم الأجر التنافسية التي تستند عليها المكافآت الفردية يمكن أن يعيق تبادل المعرفة، مما يحد من فعالية التدابير المتخذة لتعزيز نقل المعرفة، لذا لابد من تعزيز الحوافز الجماعية التي تحفز التعاون بين الأعضاء و تحسن عملية نشر المعارف ونقلها و إدماجها ( جفال ، 2016 ، ص 176 ).

إن ما يؤكد عليه التعلم التنظيمي في هذا الاتجاه هو لفت انتباه القادة والقائمين على التنظيمات إلى شكل جديد من التعويضات و المكافآت الذي يعزز الحوافز الجماعية و التي بدورها تعزز العمل الجماعي و التعاون وتسهر على نقل المعرفة و التسليم بين الأفراد إضافة إلى دفع العمال

إلى المبادرة و المخاطرة في سبيل تحقيق الابداع على مستوى الفرد، وبالتالي الإبداع التنظيمي و تحقيق لأداء متميز .

ومن جانب آخر اتخذت المنظمات نوع آخر من المكافآت، عوضا عن المكافآت المالية البحتة، لأن المال ليس بالضرورة الحافز الوحيد أو الحافز الأكثر قيمة بالنسبة للموظفين فهناك مجموعة واسعة من المكافآت غير المالية من بينها، الجوائز، وشهادات العرفان و التقدير، وفرص التعلم والترقية، وما يمثله نشر الإنجازات لبعض العاملين الطموحين، والثناء يكون أكثر قيمة من الجائزة نفسها (جفال، 2016، صص 176-177) .

وبهذا فإن تغير النظرة من الممارسة التقليدية إلى بناء ثقافة مكافأة ينتج عنه مفهوم جديد لترسيخ الجماعية وتقاسم للمعرفة بين العمال وتوفير فرص التعلم وعدم الوقوف على المكافأة المالية فقط و تقودنا هذه النظرة أيضا إلى تصميم نظم تقييم و تعويضات بشكل يشجع لتبادل المعرفة وبالتالي ترسيخ سلوكيات جديدة المحفزة .

### 11-3- عملية التوظيف وعلاقتها بالتعلم التنظيمي :

لقد سبق وتطرقنا إلى عملية التوظيف بالتفصيل كونها هو مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل، والذين لهم الكفاءة والقدرة والتميز على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (حاروش، 2016، ص47). وتمثل أحد الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتعلم التنظيمية وفي جذب الأكفاء وتوظيفه وعلى اعتبار أن هناك صلة واضحة بين عملية التوظيف وإدارة علاقات العمل التي تولد المعرفة ذات قيمة مضافة فالمنظمات تحتاج لجذب موظفين جدد، يستطيعون الاسهام في تعلمها، إضافة إلى ما يمتلكونه من قيم وقدرات وهذا ما يسهم بشكل

كبير في اكتساب معارف جديدة من خلال عملية التوظيف التي يقوم بها المنظمة بحيث تقوم هاته الأخيرة بتوظيف أشخاص يمتلكون معارف خاصة و هذا ما أطلق عليه هوبر بالتطعيم .

فعند تحديد الفجوة في الخبرة يمكن أن تكون خطط التوظيف الأنجح من خلال استهداف الموظفين الجدد الذين تتلاءم مواصفاتهم مع المتطلبات و استهداف الكفاءة في هذا الصدد وهذا ما يمثل ارشاد للمديرين التوظيف إلى طبيعة المعرفة و القدرات و المهارات و الصعوبات التي يجب أن يمتلكها المرشحون الملتزمون وغالبا ما يكون من السهل تحديد هاته القدرات و المهارات بالنسبة للشخص ولكن من الصعب أن يتم تحديد إن كان هذا الموظف يتميز بالمستوى الضروري للمبادرة و القدرة على العمل بفعالية من الآخرين كعضو في الفريق و ميله إلى العمل بطابع شخصي وفردى وهذا ما يصعب من عملية قياسها وعليه فعلى المنظمات الساعية الموجهة للتعلم أن تركز على اختيار أفراد بخلفيات ثقافية لغوية مناسبة لدعم أنشطة إدارة المعرفة فكل هذا يشجع الأفراد و الفرق العمل بطريقة غير موحدة و العمل بشكل مستقل مع ضمان أن تكون أنشطتهم منسجمة مع قيم المنظمة ورؤيتها (وردة، 2004، ص174) .

وعليه تمكن تحديد أهمية عملية التوظيف و تعكس تلك الممارسات الإدارية التي من خلالها يتم الاختيار الأمثل والأصح على أساس الكفاءة و القدرة و المهارة الضرورية و التي تتماشى وسوق العمل و العمل والمنافسة وما يتخلها من قدرة على العمل كفريق وعضوية تمكن من العمل بفعالية داخلية و الموجهة للتعلم عن طريق الفريق وتبادل للمعلومات مما يؤكد على تأثير هاته العملية في التعلم التنظيمي بشكل مباشر

## 11-4- أدوار القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي :

يرى منير عبوي أن القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و الاشراف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة (عبوي، 2007، ص 17 ) ، كما تعني أيضا " تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة (حنان، 2007، ص ص 86- 87) . و عليه تميز القيادة بنوعين سواء في شقها الرسمي على المستوى الإدارة التنفيذية المباشرة وفقا للوائح و القوانين أو الجانب الغير رسمي والقدرة على المنافسة و الشرح والإقناع الذي لا يخضع للأوامر المباشرة .

ويتشكل القادة الاستراتيجيون من أعضاء مجلس الإدارة، فريق الادارة العامة ومدراء الأقسام و الوحدات وقد وصف العديد من الباحثين القائد الاستراتيجي بأنه الشخص الذي له القدرة على التشارك له رؤية ويحافظ على المرونة يملك تفكيراً استراتيجياً ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل للمنظمة.

ويرى (verra crosso): أن القائد الاستراتيجي يعد القوة التوجيهية للتعلم التنظيمي من خلال ما مايتمثله القادة من أدوار جديدة في التعلم التنظيمي حددها seng (1990) بثلاثة وهي: المصمم و المعلم و الراعي، ومن خلال كونهم المسؤولين على بناء المنظمة التي يعمل فيها الأفراد الراغبين في تحسين قابليتهم بفرض فهم تعقيدات العمل ووضوح الرؤيا وتطوير نماذج ذهنية مشتركة وبالتالي يجب أن يقوم القائد بمهمته كاملة لهؤلاء الأفراد عبر المراحل التالية :

ففي مرحلة المصمم فإنه كمرحلة أولى يصمم الأغراض ويحدد الرؤيا كما يقوم بتحديد القيم الرئيسية

وفي المرحلة الثانية يقوم بتصميم السياسات و الاستراتيجيات و الهياكل التي توجه الأفراد إلى كيفية التفكير و اتخاذ القرارات .

و أما الجانب الثالث من مسؤولية القائد كمصمم فهو التأثير في عملية التعلم و التي تقود إلى بلوغ المنظمة مرحلة التعلم التنظيمي . ( أظي ، 2018 ، ص 152 ) ، إضافة إلى توفير مناخ من الحفز الذهني وذلك بتشجيع العاملين على التفكير المزدوج والثلاثي ، بما يحاولون تحقيقه وكيفية تحقيقه ، وتوفير فرص للتعلم من بعضهم، والإهتمام في عملية تعلم مستمر وتوفير دعم الدعم الفردي من خلال تقديم الدعم المعنوي للعاملين تقديراً لأعمالهم وأخذ آرائهم بعين الاعتبار في صناعة القرار (سعد الحمري، 61، ص 2017)، وإملاك القدرة على تسهيل تعلم الآخرين وذلك بأن يقوم القائد بدور المدرب والمرشد، وعن طريق تقديم الحوافز المناسبة وبرامج التدريب والتطوير، وإقامة المنظمات التي تشجع على التعلم مثل مراكز مصادر القرار ودعم وتعزيز الثقافة المشجعة على التعلم والخصائص الرئيسية لمثل هذه الثقافة تتضمن التسامح مع الأخطاء ، ولا يقتصر دور القائد المتعلم على هذا فقط بل أيضا تنمية ميكانيزمات (أليات) نقل التعلم من الأفراد والفرق إلى المخزون المعرفي والخبراتي للمنظمة ككل (أبو النصر، 106، ص 2008)

وفي عرض مناقشتنا لأدوار القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي تتبين لنا أهمية و معنى كل دور يقوم به القائد على نحو استراتيجي يقوم على أسس تصورات واضحة وعملية نحو بلوغ المنظمة مرحلة التعلم التنظيمي ووصولها إلى هذا المفهوم و تحقيق أعلى مستويات النجاح وتحمل المسؤولية و الولاء للمنظمة وتحقيق رؤيتها ؛ أي أن القائد هنا يعد قوة ممكنة وموجهة لعملية التعلم التنظيمي .

## خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الخاص بتنمية الموارد البشرية إتضح لنا أنه مفهوم واسع له إمتداد في الفكر التنظيمي ويتميز بالتنوع في جميع الجوانب والمستويات وخاصة التنمية الإدارية والبشرية في المنظمات فيرتقي بمستوى المهارات والمعارف للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى وضع أفضل يكون مستهدف وبصفة مستمرة، وذلك نحو التحسين المستمر، هذا وتعد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية معدة ومخططة للحصول على التحقيق الناجح للأهداف، وزيادة فعالية الموارد البشرية كما تحتل تنمية الموارد البشرية مكانة أساسية في المؤسسات الإقتصادية على وجه الخصوص كونها من أهم العوامل التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أهدافها وفي نجاحها، والإستثمار في مواردها البشرية والتي تستخدمها في الإنتاج وتكوين عناصر للمنافسة، خاصة في ظل التوسع الذي يشهده مجال إدارة الأعمال كالعولمة وتطبيق التكنولوجيا وحدة المنافسة

وقد خصصنا في هذا الفصل العديد من العناصر الأساسية التي تعرفنا عليها في تنمية الموارد البشرية وإطارها النظري بداية بتسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية من حيث الأهمية والتطور التاريخي لها ومختلف الوظائف المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية وأهدافها والخوض في مفهوم تنمية الموارد البشرية والتفصيل فيه كونه الجهد المبذول والمنظم والذي يتم من خلاله دعم العنصر البشري والإرتقاء به وتعظيمه لتحقيق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى أهم المداخل المفسرة له ومميزاته (خصائصه) والأبعاد التي يتضمنها من تنمية معارف ومهارات للموارد البشرية والعمل على تمكينهم وتطوير للمنظمات، ومختلف العلاقات الشارحة لتنمية الموارد البشرية بالإضافة لعلاقته بمتغير التعلم التنظيمي نظريا وهو موضوع الدراسة، وذلك لتكوين فكرة واضحة وشاملة نركز عليها وتكون سندا في الجانب التطبيقي من حيث التأطير والتفسير والمقارنة.

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية والتطبيقية للدراسة

تمهيد .

1- الدراسة الاستطلاعية

2- مجالات الدراسة

3- منهج الدراسة

4- مجتمع الدراسة

5- عينة الدراسة وخصائصها

6- الادوات المستخدمة في الدراسة

7- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ملخص الفصل .



## تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى أهم المفاهيم والجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة "دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية" وتحديد المفاهيم إجرائياً ومناقشة الدراسات السابقة وباعتبار أن الدراسة الميدانية هي القاعدة الأساسية لأي بحث علمي فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه وقيمة النتائج المتحصل عليها، وهذا يتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية والضبط الدقيق في معالجة معطياته.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في الدراسة الاستطلاعية و مجالات الدراسة وكذا المنهج المتبع في الدراسة إضافة إلى مجتمع الدراسة و عينة الدراسة وخصائصها وأداة الدراسة المستخدمة وخصائصها السيكمومترية وحدود الدراسة، ومختلف الأساليب الإحصائية التي إعتدناها في دراستنا.

### 1- الدراسة الإستطلاعية

إن الدراسة الإستطلاعية هي الخطوة الأولى في سلسلة البحث العلمي، ويكون التركيز الأساسي فيها بالتعرف على مختلف الأفكار الجديدة وكذا الإستبصارات التي تسهم في الأخرى في الفهم للمشكلة المطروحة في البحث، فتستهدف مباشرة التعرف عن المشكلة فقط، إضافة إلى أن هذا النوع من الدراسات تكون الحاجة إليه إذا كانت المشكلة أو موضوع البحث المتناول يتسم بالجدية ولم يسبق إكتشافه من قبل، وتتم ايضاً هذه الدراسة إذا كانت المعلومات المتحصل عليها قليلة وغير كافية فوجب البحث فيها وذلك من خلال الدراسة الإستطلاعية (سلاطية والجيلاني، 2004، 106-107).

وتعد الدراسة الإستطلاعية من جانب آخر في البحوث العلمية نوع من البحوث يستخدمها الباحث قبل تنفيذ الدراسة الميدانية، فهي تعطي له معرفة شاملة عن موضوع البحث الذي يتناوله في

دراسته، كما تمثل الأهمية العملية في الدراسة وتذليل لمختلف الصعوبات التي قد يواجهها أثناء القيام بالدراسة الميدانية، فتجعله أكثر تعمقا فيها، وتعد أيضا بمثابة الإنطلاقة الأولى في الجانب العملي فهي تسهم في التعرف على كل الظروف التي قد تواجه الباحث والمتعلقة بسيرورة البحث بكل جوانبه وخاصة الجانب التطبيقي فهي إذن لبنة أساسية للدراسة وتطبيقها .

### 1-1-هدف الدراسة الإستطلاعية:

على الباحث الذي يقوم بالعمل الميداني بجانبه الإحصائي والإجتماعي التعرف على البيئة المحيطة والمتعلقة بموضوع الدراسة، والقيام بعملية إستطلاعية وحركة تكون واسعة النطاق وذلك للوصول على تركيبها الطبقي والإجتماعي ومختلف الوظائف الإجتماعية، وحدودها الإدارية وطبيعة هذه المؤسسات وماتتضمنه من إتجاهات وتيارات وقيم إجتماعية، ومايحيط بها وطبيعتها والهيئات القائمة عليها والتعرف أيضا على المستويات الصحية والإقتصادية وكذا الثقافية، وهذا مايساعد في التعرف على المفاهيم وتحديدها والتي يتم من خلالها التعامل مع البيئة والتعامل مع أفرادها وهيئاتها، فالباحث عند نزوله إلى ميدان الدراسة يحتاج إلى تصور معين لبناء دراسته ومفاهيم خاصة تحدد طبيعة الدراسة يتمكن في ضوءها من تحديد ودراسة العينة التي تكون أمامه مباشرة، والعمل على الفهم لمختلف الظواهر والنظم المتعلقة بها، وبهذا يمكنه الوصول إلى تصورات أقرب إلى الصواب، والوقوف على طبيعة الأمور الخاصة بهذا الجانب بصورة أقرب أيضا إلى الحقائق (سلاطينة والجيلالي، 2004، 106-107).

وهذا ماحرص الباحث على القيام به من خلال الزيارات الإستطلاعية للمؤسسة محل الدراسة \*مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية أولاد جلال \* وذلك بالتعرف على المؤسسة وطبيعتها ومن خلال الملاحظات العامة التي كونها الباحث وكذا التحديد الدقيق لعينة الدراسة والتعرف على العينة الأساسية

للدراسة، وكذا المؤشرات الأساسية لمتغيرات الدراسة، والأفراد الواجب التعامل معهم من حيث تقديم المعلومات والتسهيلات المقدمة لخطوات السير في هذه الدراسة وهذا بوجود بعض الصعوبات التي وجدها الباحث كالإنغماس في العمل وفترات العمل وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسات الإقتصادية، إضافة إلى الظروف الصحية التي مرت بها البلاد والإحتياجات الصحية الصارمة المطبقة من طرف المؤسسة وهذا ما عطل التحرك داخل المؤسسة من طرف الباحث .

### 1-2- أدوات الدراسة الإستطلاعية :

تم الإعتماد من طرف الباحث في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الإستطلاعية على الإستبيان الخاص بالدراسة والقيام بالقاءات ومقابلات الغرض منها الإسكشاف وهذا يهدف من خلاله الباحث إل العمل التطبيقي القائم على عملية التجريب كبداية للعمل التطبيقي والميداني.

### 1-3- عينة الدراسة الإستطلاعية :

تحدد طبيعة العينات في البحوث العلمية من خلال مايقوم به الباحث من إجراءات، ووضعه لأهداف البحث الذي يود القيام به، فيعد إختيار مسألة العينة من الضروريات للباحث لضمان جودة وصلاحية دراسته

فتعد العينة من اساسيات البحوث العلمية القائمة على التطبيق، فتمثل بدورها أساس لإستقاء وجمع المعلومات في هذه البحوث، وعليه يجب أن يتم الإنتقاء وإختيار العينات بدقة عالية وبإتباع معطيات تكون علمية وأكثر ثقة ومصداقية، وتكون مستخرجة من المجتمع الإحصائي وتمثله وعليه فالعينة هي جزء من مجتمع الدراسة، يقوم باختيارها الباحث بطريقة معينة، وتتم إجراء الدراسة عليها

والحصول على النتائج، ومن ثم إستخدامها والقيام بتعميمها على مجتمع الدراسة بكامله أي المجتمع الأصلي (عبيدات، 1999، ص 84) .

فبالنسبة للعيينة الإستطلاعية فهي تقدم معرفة أولى للباحث في حدوده ونطاقه وإعطائه أكثر تفاصيل بالنسبة لموضوع بحثه، فيكون حجم عينة البحث فيها صغيرا نسبيا مقارنة بحجم عينة البحث التي إختارها للقيام ببحثه والتي تكون أساسية له، اما بالنسبة لشروطها فتتطبق عليها نفس شروط إختيار عينة البحث، بحيث تصل بالباحث إلى نتائج حقيقية وتخضع بدورها إلى نوع الدراسة وتركيبتها وكذا المؤسسة، حيث تم إختيار الباحث لعينة في مؤسسة ذات طابع إقتصادي وبالضبط بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية أولاد جلال محل الدراسة.

وبالنظر إلى أن الدراسات الإستطلاعية تعد مصدر أساسي لجمع كافة المعلومات المتعلقة بالإمكانات الواجب توافرها لإجراء البحوث العلمية ولكونها تهدف إلى التمهيد لإجراء الدراسة الميدانية، وإعداد للإستبيان وتجربته والوقوف على مدى صلاحيته، وإمكانية إجراءه بالإضافة إلى الصورة التي نستطيع أن نكونها من خلال ردود الأفعال من الافراد ومدى فهمهم لأسئلة الإستبيان، وتسهم هذه الدراسة ايضا في معرفة الباحث للبيئة الخاصة بالمؤسسة المبحوثة ونوعها، وتجاوب الافراد اتجاه نوعية البحث المقدم وكذا تكوين نظرة تقديرية من الباحث حول الوقت الذي يمكن أن تستغرقه الدراسة والصعوبات التي يصادفها في إجراء الدراسة في جانبها التطبيقي في المؤسسة، وعليه فقد قام الباحث بالعديد من الزيارات للمؤسسة محل الدراسة، وهي بالضبط مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بولاية أولاد جلال، حيث تم إجراء بعض المقابلات الفردية والجماعية مع عمال وموظفي المؤسسة، وقد تم إجراء الدراسة الإستطلاعية بتاريخ: 27-03-2022 وقد تم خلال

هذه الدراسة توزع 45 نسخة من الإستبيان إسترجعنا خلالها 40 إستبيان حيث إستفاد الباحث منهم في دراسة الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة وسنتطرق إليها في المراحل الموالية في دراستنا .

#### 1-4- نتائج الدراسة الإستطلاعية :

أسهمت الدراسة الإستطلاعية في التوصل إلى العديد من النتائج والمتمثلة في:

- التعرف على مدى وضوح البنود والعبارات وملائمتها لمحاور الإستبيان وجميع المؤشرات وكذا المحاور المستخدمة وهي:

- محاور خاصة بمتغير التعلم التنظيمي:

\*ديناميكيات التعلم -إدارة المعرفة-تحول المنظمة-تطبيق التكنولوجيا.

-محاور خاصة بمتغير تنمية الموارد البشرية:

\*تنمية المعارف -تنمية المهارات -تمكين العاملين -التطوير التنظيمي.

- التعرف على مجتمع الدراسة وجميع الوحدات في المؤسسة وخارج المؤسسة وتوزيع العمال وعددهم في هذه الوحدات .

- التمكن من التعرف و ضبط عينة الدراسة

- التعرف على الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة بعد إجراء القياس والتأكد من صلاحيتها لإجراء الدراسة، من خلال توزيعها على العينة الإستطلاعية وهي 40 فرد عامل بالمؤسسة شملت جميع وحدات المؤسسة .

## 2-مجالات الدراسة

### 2-1-المجال البشري:

ويمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية -أولاد جلال- (سونلغاز) كمؤسسة إقتصادية والبالغ عددهم 139 عامل .

### 2-2-المجال الزمني:

بعد إنتهاء الباحث من إعداد الجانب النظري بكل تفاصيله من جمع للمادة العلمية وصياغته وضبط الإجراءات المنهجية، حيث قام الباحث باتباع خطة ميدانية للقيام بالدراسة وقد تم النزول إلى الميدان لجمع البيانات وإجراء الدراسة الإستطلاعية في هذه الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز (سونلغاز) بولاية -أولاد جلال- وذلك بتاريخ: 27-03-2022.

وقد تم النزول إلى الميدان لإجراء الدراسة الميدانية الأساسية بتاريخ: 25-04-2022 بالمؤسسة المبحوثة إلى غاية الوصول إلى تفسير النتائج المتحصل عليها وإستخلاص النتائج التي كانت نهائية.

### 2-3-المجال المكاني للدراسة:

- تقديم مجمع سونلغاز SONELGAZ :

سونلغاز: هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز La Société Nationale de l'Electricité

et du Gaz أنشئت في 1969/07/28 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء

والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر.

منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات بهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي.

إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحويلها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دج سنة 2002 وفي سنة 2005 حسب القرار رقم 2005 DG، تم هيكلة مؤسسة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل:

✓ SPE : سونلغاز لإنتاج الكهرباء

✓ GRTE: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء

✓ GRTG : فرع تسيير شبكة نقل الغاز

✓ SD : سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء

\*سونلغاز للتوزيع: إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في:

✓ SDA توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، الجزائر العاصمة

✓ SDE توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، لمناطق الشرق

✓ SDO توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، لمناطق الغرب

✓ SDC توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، للوسط

كل فرع من هاته الفروع تحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله على كل ولاية.

-مديرية توزيع الكهرباء والغاز-أولاد جلال -

حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع أولاد جلال تابعة لمديرية التوزيع للوسط، إضافة إلى المديريات الجهوية: تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، وادي سوف، الاغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة، بسكرة

- وتم اعتمادها كمديرية في: 2022/01/02

كل هاته المديريات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات).

وتقوم مؤسسة سونلغاز أولاد جلال بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر في مهام ونشاطات أقسامها ومصالحها، مما يتوجب علينا عرض كل أقسام المؤسسة ومختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية.

- المدير الجهوي:

يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجدية، الاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

\*الأمانة العامة : ولها مجموعة من النشاطات والمهام وهي:

\*المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها مايلي، ويكون التفصيل أكثر لاحقا:

-تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.

-المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.



- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.

- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

\* **المكلف بالقضايا القانونية:** ويقوم بالمهام التالية:

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي. الخ

- يتابع تنفيذ القرارات القانونية

- يتكفل بكل القضايا القانونية: كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوي ورفع

الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.

- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية).

- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

\* **المكلف بالأمن والوقاية** و يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.

- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية CHS

- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.

- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

\* **المكلف بالأمن الداخلي** : يقوم بـ:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران).

-تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.

-إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.

-إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

\* أقسام مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع:

-قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية **Exploitation Elec et GAZ** :

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية ،الصيانة ،تطوير الشبكتين السابقتين، القيام

بالأشغال تحن التوتر (TST الكهرباء)

- **Etude d'Exécution et Travaux Elec (الغاز والكهرباء)**

**et GAZ** أغلب مهامه بالميدان، له 3 مصالح:

- مصلحة الدراسات والأشغال :تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع،المخططات).

- مصلحة السوق والبرمجة: انشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر ،البناء ،استقبال مخطط

التشغيل الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات ،وغيرها من مهام تخص السوق

والبرمجة.

- مصلحة تسيير الاستثمار:

- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ،متابعة تنفيذها

- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.

- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية)
- فتح وإغلاق رخص البرامج.

**\* قسم العلاقات التجارية Division Relation Commerciales :**

له ثلاث وكالات تجارية: 1 أولاد جلال ، 2 دوسن، 3 سيدي خالد،

**مصلحتين :**

- **مصلحة التقني التجاري :** وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون ( MT/MP ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

- **مصلحة الزبائن :** تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة ،تحصيل الديون ).

**\* قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية Gestion des Systèmes Informatiques :**

**يقوم بـ :**

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.

- تطوير تطبيقات المعلوماتية ،طبغ الفواتير الكهربائية.

- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

**\*قسم المالية والمحاسبة :** يقوم بعدة مهام أهمها :

- تحضير الميزانية

- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية

- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية

- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية .. الخ

\*قسم الموارد البشرية Ressources Humaines:

يهتم بـ:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة

- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، الترقيات (داخلية أو

خارجية، العطل، الأجر)

\*قسم القضايا العامة Affaire Générales:

- تسيير الوسائل المادية

- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات

- تسيير بريد المديرية

- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة

- تمويل مختلف المصالح

- الاهتمام بالمشتريات

- تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود).

### 3- منهج الدراسة

يعد المنهج خطوة أساسية في إجراء البحوث العلمية، والأساس السليم للحصول على معلومات وبيانات دقيقة فتتعدد المناهج وتختلف باختلاف الموضوعات وطبيعة الدراسات، فيعتبر المنهج الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة والمشكلة موضوع الدراسة، حيث يتم من خلاله الكشف عن الحقائق المرتبطة بهذه المشكلة، لغرض التوصل إلى إجراءات للأسئلة التي تثيرها الظاهرة أو المشكل، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها، والتوصل إلى نتائج بدورها في الإجابة على تلك التساؤلات (الحلج، 2007، ص ص 42-43) و يعرف المنهج بأنه الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وكذا تصنيفها وتحليلها ومن ثم إخضاعها للدراسة الدقيقة (بوحوش ودينيات، 1995، ص 130) .

إضافة إلى أنه يعبر عن القواعد التي نضعها والعمل على إتباعها بهدف الوصول إلى الحقيقة (Madeleine , 1976 , p 332) ومن المعروف أن تحديد المنهج يكون وفق طبيعة الدراسة التي يجريها الباحث وإنطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة والتي تبحث في الكشف عن دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز وبالضبط بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية -أولاد جلال- فقد إستخدمنا المنهج الوصفي وهو المنهج المناسب والذي يحقق أهداف هذه الدراسة، وقد تم الإعتماد على هذا المنهج بالإستفادة من الدراسات السابقة والمتعلقة بالموضوع محل الدراسة، ويمثل بدوره أكثر شمولية بتضمنه عدداً من المناهج والأساليب الفرعية المختلفة كالمسوح الإجتماعية والدراسات التطورية ودراسة الحالة.

ويعبر المنهج الوصفي عن الطريقة المنتظمة لدراسة الحقائق الراهنة والتي تكون متعلقة بظاهرة أو موقف أو فرد أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف إكتشاف حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها، والكشف عن كل الجوانب المتحكمة فيها (درنوني، 2014، ص ص 165-166)

ومن الأدوات المستخدمة في المنهج الوصفي لجمع المعلومات والبيانات هي إستمارة الإستبيان وإستخدام الملاحظات والمقابلات سواء الفردية أو الجماعية، حيث يمثل المنهج الوصفي أيضا مجموعة الإجراءات المتعلقة بالبحث والتمكاملة لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وبالإعتماد على جمع البيانات والقيام بتصنيفها ومعالجتها وتحليلها، وإستخلاص كافة الدلالات وصولا إلى النتائج وإمكانية تعميمها على الظاهرة أو موضوع الدراسة (الراشدي، 2000، ص 59) ودراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة ودرجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى أو بوصفها وتوضيح خصائصها (قدي، 2009، ص 50) بالإضافة إلى كونه يقوم على التحليل والتفسير العلمي والمنظم للظاهرة موضوع الدراسة أو المشكلة المتعلقة بالبحث وتحديدتها وإعطاء تصورات حولها، وجمع كافة المعلومات حولها وجميع الإجراءات ومن ثم القيام بالدراسة الدقيقة لها (ملحم، 2000، ص 324)

فعند إتخاذ المنهج الوصفي وإستعماله كمنهج للدراسة يمكن الباحث من الحصول على المعلومات المتعلقة بالحالة الراهنة للظاهرة وتحديد طبيعتها ومن ثم التعرف على العلاقات المتداخلة بينها، وفي حدود الظاهرة (عرب، 2009، ص 71) وقد ساعدنا ذلك في رسم خطوات دراستنا الميدانية والخروج بأستنتاجات تكون بمثابة إجابة أو نفي للفرضيات المطروحة بالدراسة وربطها ومقارنتها بالجوانب النظرية والإجابة عن الأسئلة المطروحة في الدراسة وتحقيق للأهداف المدرجة.

#### 4-مجتمع وعينة الدراسة

##### 4-1-مجتمع الدراسة :

ويمثل مجتمع البحث كافة الأشخاص والأفراد الذين يمثلون بدورهم موضوع ومشكلة الدراسة وفي هذه الدراسة يتكون من جميع العمال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية أولاد جلال مؤسسة (سونغاز) والذي تم جلب المادة العلمية من عندهم والبالغ عددهم 139 عامل على مختلف مستوياتهم الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة .

##### 4-2-عينة الدراسة:

تمثل العينة مجموعة جزئية يقوم باختيارها الباحث من مجتمع بحيث تكون معبرة عنه وتمثله ولها نفس خصائصه، ويكون الهدف منها هو التحصل على معلومات وبيانات تكون مرتبطة بمجتمع الدراسة.

وتستخدم المعاينة لغرض إختيار مفردات من المجتمع وإخضاعها للعمل الإحصائي بحيث تكون النتائج المتوصل إليها من معطيات العينة صالحة لتمثيل المجتمع(قدي، 2009،ص 81)

وكون أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المجتمع وعينة البحث التي نختارها لدراستنا تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة(المجتمع الأصلي) وذلك عن طريق إستخدام العينة القصدية حيث تم إستبعاد عمال اجانب والمتعاملين وقدر عددهم ب139 عامل تم توزيع الإستبيان عليهم.

#### 5-خصائص عينة الدراسة

تناولت هذه الدراسة مجموعة من الخصائص الديمغرافية والمتعلقة بعينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية ويمكن توضيح هذه الخصائص كالتالي :

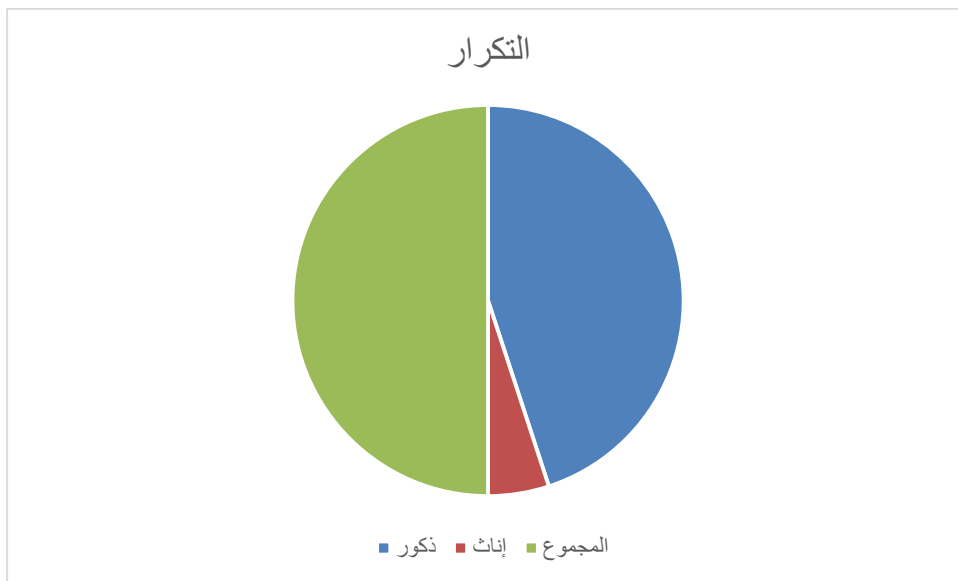
أ/-بيانات حول متغير الجنس:

جدول رقم (07) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالجنس:

النسبة المئوية	التكرار	
%89.9	125	ذكور
%10.1	14	إناث
%100	139	المجموع

المصدر: إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

شكل رقم(16): يوضّح متغير الجنس بالدائرة النسبية



المصدر: إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

يتّضح من الجدول رقم (07) أنّ النسبة الغالبة لعينة الدراسة هي من فئة الذكور بنسبة بلغت%89.9

مقابل%10.1 لفئة الإناث .



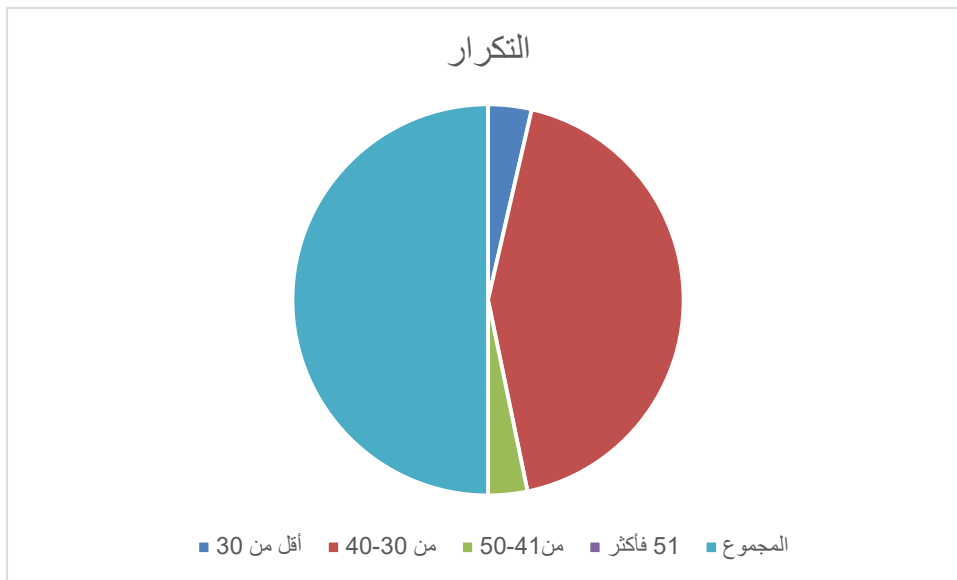
ب/- بيانات حول متغير العمر:

جدول رقم (08) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر :

النسبة المئوية	التكرار	
7.2%	10	أقل من 30
86.3%	120	من 30-40
6.5%	9	من 41-50
00%	00	51 فأكثر
%100	139	المجموع

المصدر: إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

شكل (17): يوضح متغير العمر بالدائرة النسبية



المصدر: إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

يتّضح من الجدول رقم (08) أنّ النسبة الغالبة لعينة الدراسة تعود للفئة العمريّة (30-40 سنة) بنسبة بلغت 86.3 % مقابل 7.2% للفئة العمريّة (أقل من 30 سنة) و6.5% للفئة العمريّة من (41-50 سنة) ونسبة منعدمة للفئة العمريّة أكثر من 50 سنة.

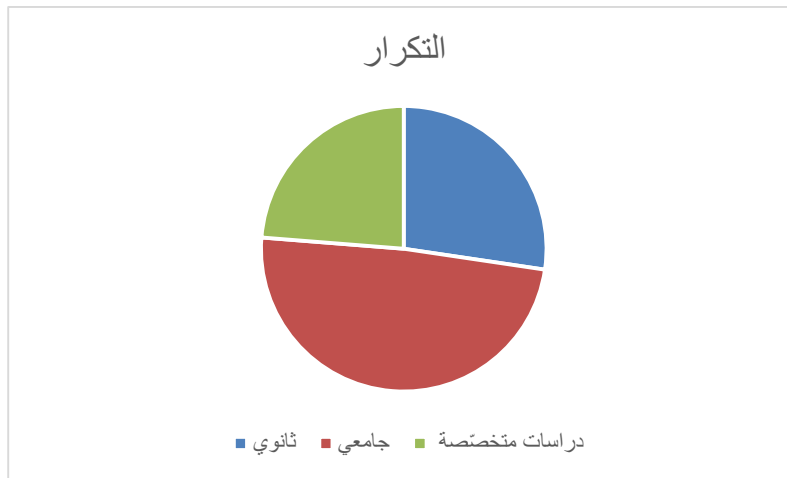
ج- بيانات حول متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (09) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	
27.3%	38	ثانوي
48.9%	68	جامعي
23.7%	33	دراسات متخصصة
%100	139	المجموع

المصدر: إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

شكل (18): يوضّح متغيّر المستوى التعليمي بالدائرة النسبية



المصدر: إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

يتّضح من الجدول رقم (09) أن النسبة الغالبة لعينة الدراسة حسب متغيّر المستوى التعليمي تعود لفئة المستوى الجامعي بنسبة بلغت 48.9% مقابل 27.3% لفئة المستوى الثانوي و 23.7% لفئة الدراسات المتخصّصة.

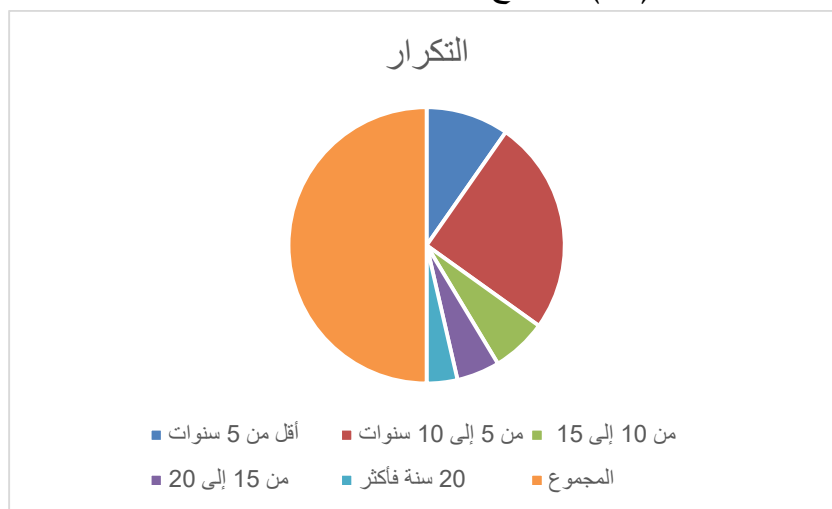
ج/- بيانات حول متغيرالأقدمية:

جدول رقم (10) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيّر الأقدميّة :

النسبة المئوية	التكرار	
19.4%	27	أقل من 5 سنوات
50.4%	70	من 5 إلى 10 سنوات
12.9%	18	من 10 إلى 15
10.1%	14	من 15 إلى 20
7.2%	10	20 سنة فأكثر
100%	139	المجموع

المصدر: إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

شكل (19): يوضّح متغيّر الأقدميّة بالدائرة النسبية



المصدر: إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

يتّضح من الجدول رقم (10) أن النسبة الغالبة لعينة الدراسة هم العمّال الذين لهم الأقدمية في المؤسسة الحالية محل الدراسة من 5 إلى 10 سنوات أي بما يعادل 50.4%، لتكون نسبة 19.4% لمن لهم أقل من 5 سنوات، ثم 12.9% لفئة من 10 إلى 15 سنة، ونسبة 10.1% لمن لهم من 15 إلى 20 سنة ونسبة 7.2% لمن لهم 20 سنة فما فوق.

### 6- الأدوات المستخدمة في الدراسة

تبحث هذه الدراسة في التعرف عن دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية وإلستيفاء أهداف هذه الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين كلا المتغيرين ولتحقق من ذلك إعتد الباحث العديد من الأدوات والتي يرى فيه أنها تحقق غرض الدراسة وتمثلت في :

#### -الملاحظة:

وتعد الملاحظة بمفهومها العام أحد وسائل جمع المعلومات للتعرف على الظواهر والمتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية، وكذا مختلف اتجاهاته ومشاعره، فتعطينا الملاحظة بعض الأشياء التي لا نتحصل عنها باستخدام أدوات أخرى.

وتعرف الملاحظة بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والأحداث والمشكلات، وكل مكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، ووفق أسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، وتفسير وتحديد العلاقات بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظواهر (عليان وغنيم، 2000، ص112)

ويمكن تعريفها أيضا بأنها أحد الوسائل المهمة في جمع البيانات والمعلومات، وتبرز أهمها في الدراسات الأنثربولوجية والنفسية وكل المشكلات المتعلقة بالسلوك الإنساني ومواقف الحياة، فتستخدم

الملاحظة في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلات، كما تستخدم في البحوث الوصفية والتجريبية والإستكشافية .

**المقابلة:** وتعد من الوسائل التي تعتمد في البحوث الميدانية والشائعة في أوساط البحث، ولها العديد من الاغراض، حيث تعتبر أسلوب رئيس يختاره الباحث في بعض الأحيان إتجاه المبحوثين الذين يحتاجون تفسير وتوضيح للأسئلة، وحاجة الفاحص إلى معرفة مختلف ردود الأفعال ومنها النفسية للأفراد موضوع وفئة بحثه (لطفي، 1976، ص353).

**الإستبيان:** وهو أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة والجمل وتتطلب الإجابة عنها ويكون ذلك وفق طريقة يختارها الباحث حسب أغراض البحث، ويعد الإستبيان من أكثر الطرق شيوعا ويتضمن حقائق ومعلومات محددة عن المشكلة المتعلقة بالبحث(عبيد،2003،ص35)

حيث يعرف الإستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تكون معدة بقصد الحصول على معلومات وكذا آراء المبحوثين، وذلك حول موقف أوظاهرة معينة ومن أهم مايميز الإستبيان هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث، كما يعد عنصرا بارزا في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالعلوم الإجتماعية(عبيدات وآخرون،1999،ص35)

ولقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على الإستبيان والذي يعد الوسيلة الملائمة للحصول على بيانات من أكبر عدد من المبحوثين، كما يعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات إستخداما، نظرا للميزات التي يحققها لنا ويعرف الإستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في إستفسارات محددة" (عبد المجيد إبراهيم، 2009، ص 165)

بالإضافة إلى إعتادنا على مقياس التعلم التنظيمي، فنتيجة عملية البحث التي قام بها الباحث عبر الدراسات المختلفة والمراجع تم التحصل على مقياس أستخدم بالدراسة وهو مقياس للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) The Amerercan.society Fortraining&development والمعد سنة 1998 والمعدل سنة 2009، وهو مترجم وجميع أبعاده والمتعلقة بمتغير - التعلم التنظيمي - وهي ديناميكية التعلم، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، تحول المنظمة، بحيث يتميز هذا المقياس بالواقعية وهو أكثر شمولية وبسهولة تطبيقه، وقد تم تعديله من طرف الباحث حتى يتلائم مع أهداف هذه الدراسة وكذا طبيعة المؤسسة المبحوثة ومجتمع الدراسة، ومن ثم عرضه على مجموعة من المحكمين وإخضاعه للإجراءات التي تثبت صدقه وثباته سنتطرق إليها لاحقا.

وإعتدنا في دراستنا هذه على مقياس ليكرت المتدرج في النقاط الخمسة لقياس البنود، بحيث يأخذ كل مستوى درجة محددة كالتالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولقد تم تقسيم أداة الدراسة المعتمدة للقياس إلى ثلاث أجزاء تم توزيعها كالاتي:

**الجزء الأول:** ويشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية).

**الجزء الثاني:** ويتناول متغير التعلم التنظيمي و الذي يظم المحاور التالية :

-ديناميكية التعلم: ويضم 5 فقرات ويتسلسل فقرات من 01 إلى 05.

-إدارة المعرفة: ويضم 6 فقرات ويتسلسل فقرات من 06 إلى 11.

- تحوّل المنظّمة: ويضم 5 فقرات ويتسلسل فقرات من 12 إلى 16.
- تطبيق التكنولوجيا: ويضم 04 فقرات ويتسلسل فقرات من 17 إلى 20.
- الجزء الثالث: ويتناول متغيّر تنمية الموارد البشريّة والذي يظم المحاور التالية :
- تنمية المعارف: ويضم 06 فقرات ويتسلسل فقرات من 21 إلى 26.
- تنمية المهارات: ويضم 06 فقرات ويتسلسل فقرات من 27 إلى 32.
- تمكين العاملين: ويضم 06 فقرات ويتسلسل فقرات من 33 إلى 38.
- التطوير التنظيمي: ويضم 06 فقرات ويتسلسل فقرات من 39 إلى 44.

#### 7- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

وسنتطرق في هذا الجانب إلى الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة التي تم الإعتماد عليها في دراستنا هذه والمتمثلة في صدق الأداة بأنواعه ومن حيث ثبات الأداة.

7-1- صدق أداة الدراسة :وتعد أداة القياس صادقة إذا قاست ماوضعت لقياسه، ولاشيئ آخر ويمكننا الصدق من معرفة ماإذا كانت الإختلافات بين المفحوصين تعزى للخصائص بينهم، أو للمتغيرات المستقلة، أم أنها مجرد أخطاء ناتجة بالصدفة (البداينة،1999، ص132)

وبخصوص الصدق فأن الطرق المستخدمة للتأكد من صدق المعلومات تختلف أيضا حسب الأداة المقدمة لجمع البيانات، فالصدق يعني هل يقيس الباحث أو يصنف بالفعل مايبود قياسه أو تصنيفه وهل الأسلوب المستخدم في القياس يوفر له المعلومات المطلوبة(حجاب، 2000،ص36)

ويعد الصدق من الخصائص الضرورية والمهمة التي يجب الإهتمام بها عند إجراء البحوث، فالأداة تعتبر صادقة عندما تقيس ما أفترضت أن تقيسه، وهو أيضا من العوامل التي يجب على الباحث التأكد منها عند تصميم إستمارة بحثه أو الإستبيان الذي يقدمه فهو أيضا من ضروريات تصميم البحوث (إبراهيم، 2000، ص 43) إضافة إلى شموله لكل العناصر في الإستبيان بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وبوضوح جميع فقراتها ومفرداتها (الراجحي 2003، ص 81)

كما يعد الإختبار الصادق ذلك الإختبار القادر على قياس السمة أو الظاهرة الذي أعد لأجلها، فيكون صادقا إذا كان قادرا على قياس ما وضع لقياسه ويكون غير صادق إذا كان يقيس إختبار آخر (إبراهيم 2000، ص 43) وعليه يمكن القول أن الصدق يتجسد بمعرفة الباحث للمدى الذي يستطيع الإختبار أن يقيس ما وضع لقياسه أو الظاهرة التي أعد من أجلها، دون أي تداخل مع أشياء وموضوعات، لذا فأن صدق أداة القياس في هذه الدراسة هو مرتبط بما أعدت لقياسه هذه الأداة، مقياس التعلم التنظيمي وإستبيان تنمية الموارد البشرية موضوع الدراسة فيجب أن تقيس ما أعدت لقياسه دون موضوع أو أمر آخر.

ويعتبر الإختبار أيضا صادقا بالنسبة لمجموعة الأفراد اللذين طبق الإختبار لأجلهم، ويكون أقل صدقا إذا طبقناه على مجموعة أخرى من الأفراد تختلف من حيث خصائصها عن المجموعة الأولى (إبراهيم، 2000، ص 43)

ومن أجل التحقق من صدق أداة دراستنا هذه من حيث معرفة صلاحيتها للدراسة ومدى ملائمة الفقرات للمحاور المتناولة وذلك من حيث الإنتماء وكذا ترتيب الفقرات والصياغة والوضوح اللغوي لها أو تقديم أي إضافات وإقتراحات تكون مناسبة، تم عرض أداة الدراسة على (9) محكمين وهم أساتذة مختصين وذوي خبرة من جامعات بسكرة، لمسيلة، المركز الجامعي بريكة، باتنة، وجامعة من الخارج



المملكة الاردنية الهاشمية (أنظر الملحق رقم: 01) حيث تم تعديل أداة الدراسة بناء على ماقدمه الأساتذة المحكمون من ملاحظات وأراء بتعديل بعض العبارات من طرف الباحث وحذف أخرى نظرا لوجود تشابه وتكرار وتسهيلها، وبهذا أصبحت الأداة في صورتها النهائية معدة وصالحة للقياس والعمل الميداني.

وقد قام الباحث بحساب صدق المحكمين عن طريق تطبيق معادلة "لاوشي" حيث بلغت بعد تطبيق المعادلة 0.85 وتعد نتيجة قوية تبرز لنا صدق أداة القياس ويمكن توضيحها من خلال

الجدول رقم(11) حساب صدق أداة الدراسة بواسطة معادلة لاوشي

صدق البند	لاتقيس	تقيس	
0.88	1	8	1
1	0	9	2
1	0	9	3
0.88	1	8	4
.....	.....	4	5
.....	.....	6	6
0.85		6	7

المصدر: إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

حيث :

ع م نعم: هو عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات لاتقيس

ع م لا : عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات لاتقيس

حيث:

م ج ص ب: هو مجموع معدلات صدق البنود

ن: العدد الكلي للبنود .

معادلة لوشي لصدق المحكمين : (م ج ص ب/ن)

$$37.58/44=0.85$$

وعليه فاءن الإستبيان يعد صادقاً وفي بأغراض الدراسة الحالية.

7-2- ثبات أداة الدراسة: يعبر عن الثبات بأنه الإستقرار الدائم في نتائج الأداة حتى عند إجراءها عبر أزمنة مختلفة على أفراد العينة موضوع الدراسة.

ويتضمن الثبات الإجراءات التي يضمنها الباحث من خلال خطة لضمان ثبات أداة الدراسة، كما يشير أيضاً مفهوم الثبات إلى إتساق أداة القياس أو إمكانية الإعتماد عليها وتكرار إستخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، بحيث تختلف إجراءات الثبات بحسب الأداة المستخدمة(حجاب،2000،ص35)

ويعني الثبات أيضاً الإتساق في النتائج، فمثلاً إذا كان معدل نكاه شخص (120) فلا يتوقع أن يصبح (60) في اليوم التالي بل من المتوقع أن يبقى (120) فالصدق يعني بالضرورة الثبات ولكن الثبات لايعني الصدق (البداينة، 1999،ص137)، كما يعرف الثبات بأنه الإستقرار في النتائج، ويعد الإختبار ثابتاً إذا حصلنا من على النتائج نفسها لدى إعادة تطبيقه على نفس الأفراد وفي الظروف نفسها، وتوجد عدة طرق لحسابه نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر طريقة التجزئة النصفية، طريقة إعادة الإختبار وطرق أخر كالصور المتكافئة والمزج بينهما (ابراهيم، 2000،ص 43).

وإعتمدنا في دراستنا في حساب ثبات الإستبيان بعد تطبيقه على عينة إستطلاعية مكونة من 40 مفردة على معامل ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي، وكذلك طريقة التجزئة النصفية أ-ألفا كرونباخ: وتعتمد هذه الطريقة بالأساس على مدى إرتباط الوحدات أو الفقرات ببعضها البعض في الإستبيان، ومن خلال إرتباط كل فقرة أو بعد مع الإستبيان ككل وهذا مايسمى بمعامل ألفا والذي إقترحه كرونباخ سنة 1951، حيث يشير الثبات هنا إلى قوة الإرتباط بين الفقرات في الإستبيان، ويمثل أيضا هذا المعامل مدى إرتباط العبارات مع بعضها البعض داخل الإستبنا، وكذلك إرتباط كل عبارة مع الإستبنا ككل، ويشير أيضا إلى الدرجة التي ترتبط بها هذه الفقرات. وهو محك يعتمد عليه في تحديد مدى قياس أجزاء الإختبار المختلفة لنفس الوظيفة (جوادي، 2014، ص 127).

وبعد تطبيق المعادلة بلغ معامل الثبات لعبارات الإستبيان (0.95)، وهذه القيمة هي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وتمثل أكبر من (70%) مما يدل أن الإستبيان ثابت وبدرجة كبيرة، والقيمة دالة وتفي بأغراض هذه الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي رقم :

جدول رقم (12) يوضح ثبات أداة الدراسة:

الثبات	معامل ألفا كرونباخ
0.97	$\sqrt{0.95}$

المصدر: إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

ب- التجزئة النصفية : وتقوم هذه الطريقة على تقسيم أسئلة الإختبار إلى نصفين بحيث يضم أحدهم الأسئلة الفردية والأخر الأسئلة الزوجية ويلاحظ أن يكون هناك تكافؤ بين النصفين من حيث السهولة

والصعوبة ومما يقيس كل نصف، بعد ذلك يحسب معامل الارتباط بين درجات الأفراد على نصفي الإختبار، فينتج معامل ثبات نصف الإختبار، ثم يصححه الباحث باستخدام معادلة سيبرمان-براون لكي ينتج معامل الثبات كله.

وبعد تطبيق الإستبيان على أفراد العينة قسمنا بنوده إلى درجات فردية (X) وأخرى زوجية (Z) ومن خلال تطبيق معادلة الارتباط "بيرسون"، تحصلنا على ثبات نصف الإختبار وعندها قمنا بتطبيق معادلة تصحيح الإختبار "سيبرمان براون" (أنظر الملحق رقم 3)

وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (13): يوضح معامل الارتباط بيرسون في حساب ثبات الاستبيان باستعمال طريقة التجزئة النصفية.

الجزء الثاني		القيمة: R=0.90
		عدد البنود الفردية: 22
	الجزء الثاني	عدد البنود الزوجية: 22
	العدد الكلي للبنود	44
معامل التجزئة النصفية	R=0.90	
Corrélation de Pearson		

المصدر: إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

حيث يعبر عن معامل الارتباط بيرسون من خلال المعادلة التالية:

$$R = \frac{N\epsilon X.Y - \epsilon X.\epsilon Y}{\sqrt{[N\epsilon X^2 - (\epsilon X)^2][N\epsilon Y^2 - (\epsilon Y)^2]}}$$

حيث :

N: عدد أفراد العينة

(X): عدد البنود الفردية

(Z): عدد البنود الزوجية

وجاءت النتيجة كالتالي : 0.90

وبالتصحيح عن طريق معادلة سيبرمان براون

$$R(aa) = \frac{2 \times R}{1 + R}$$

وكانت النتيجة: 0.94

وهذا ما يبين لنا ثبات أداة الدراسة وبدرجة كبيرة وهي دالة لتفي بأغراض الدراسة الحالية.

### 8- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

للقيام بتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من طرف الباحث وبعد جمع معلومات الدراسة، تم تفرغ كل البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS نسخة 21.

ويعد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss (statistical package for social sciences) من الأنظمة المتقدمة ويستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت والإلتواء والتقاطع ومعامل الارتباط، معدلات الإنحدار وإختبارات الفروق الإحصائية وبعض الحسابات الأخرى، ومختلف التحليلات المتقدمة (العتوم، 2008، ص67).

وفي الدراسة الحالية تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتطلبها الدراسة الميدانية والمتمثلة في :

\* الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق وثبات الإستبيان :

- التكرارات والنسب المئوية : لوصف خصائص مجتمع عينة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

- معامل الارتباط بيرسون ومعادلة سيبرمان براون : لتأكد من ثبات أداة الدراسة

- معادلة لاوشي: لحساب صدق المحكمين .

\* الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة على أسئلة الدراسة :

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة المتغيرات الديموغرافية .

- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تشتت استجابات أفراد الدراسة.

-المتوسط الحسابي: لقياس مركزية الإجابات ولترتيب العبارات حسب الأهمية لنتائج الدراسة.

\* الأساليب المستخدمة في الإجابة على أسئلة الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية: للمتغيرات الديمغرافية .

- الإنحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت في إستجابات أفراد الدراسة.

- المتوسط الحسابي: لمعرفة مركزية إستجابات أفراد الدراسة.

- معامل الالتواء والتفطح: للتأكد من أن البيانات تتبع توزيع طبيعي (صلاحية الإختبار).

- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لمعرفة دور المتغيرات المستقلة في المتغير التابع و اختبار كل فرضية على حدى وكذا دور المتغير المستقل في المتغير التابع.

- المدى: لحساب درجات الموافقة حول مقياس الدراسة.

## الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد .

1- عرض نتائج الدراسة

1-1- حول التعلّم التنظيمي

1-2- حول تنمية الموارد البشرية

2- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة .

2-1- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

2-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

2-3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

2-4- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

3- إستنتاج عام

خاتمة .

توصيات علمية

قائمة المراجع

الملاحق



## تمهيد

ويتضمن هذا الفصل عرض وتفسير ومناقشة لنتائج الدراسة الميدانية وذلك بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال-أولاد جلال والتي هدفت للكشف عن دور التعلّم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية إنطلاقاً من تحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال أداة الدراسة، وإختبار للفرضيات، وتقديم لنتائج إختبار فروض الدراسة إضافة إلى مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة وذلك من حيث الإتفاق والإختلاف مع نتائج الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة، والجوانب النظرية السابقة في هذه الدراسة.

## 1- عرض نتائج الدراسة

وسنتطرق في هذا الجانب إلى مختلف إستجابات أفراد الدراسة حول متغير "التعلّم التنظيمي" بمحاوره الأتيه: (ديناميكية التعلم، إدارة المعرفة، تحوّل المنظمة، تطبيق التكنولوجيا) والمتغير الآخر "تنمية الموارد البشرية" من خلال المحاور التي يتضمنها وهي (تنمية المعارف، تنمية المهارات، تمكين العاملين، التطوير التنظيمي)، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، وكذا النسب المئوية، ودرجات الموافقة بالنسبة لأفراد الدراسة وقد تم على أساس ذلك تقسيم تدرج استجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث مستويات كالآتي :

حيث تم تفرغ البيانات إلى الحاسب الآلي والقيام بترميزها، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي عن طريق معرفة (الحدود العليا والحدود الدنيا) تمّ حساب المدى العام وذلك بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى لدرجات المقياس وهي (5-1=4)، ثمّ قسمة الناتج (4) على عدد خلايا المقياس وهي (3) للحصول على طول الخلية الصحيح أي :  $(3/4) = 1.33$  ومن ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الحد الأدنى من درجات المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد

الصّحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخليّة، وبهذا جاء طول الخلايا كما هو مبين في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15) : يوضّح درجات الموافقة حول مقياس الدّراسة

درجات الموافقة	طول خلايا المقياس
درجة منخفضة	1 - 2.33
درجة متوسطة	2.34 - 3.66
درجة مرتفعة	3.67 - 5

المصدر: إعداد الباحث

جدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة لمحاور متغير الدراسة التعلم التنظيمي ورتبة كل محور.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
ديناميكية التعلم	4.05	1.78	02	مرتفعة
إدارة المعرفة	3.91	1.94	03	مرتفعة
تحول المنظمة	4.93	1.92	01	مرتفعة
تطبيق التكنولوجيا	3.70	2.10	04	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

ونلاحظ من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي العام لمحور تحول المنظمة إحتل

الصدارة من بين متوسطات المحاور الأخرى بـ 4.93 وإنحراف معياري 1.92، وجاء في المرتبة

الثانية محور ديناميكية التعلم بمتوسط 4.05 وإنحراف معياري 1.78 ليأتي محور إدارة المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.91 وإنحراف معياري 1.94 وفي المرتبة الرابعة محور تطبيق التكنولوجيا بمتوسط قدره 3.70 وإنحراف معياري 2.10 وعليه يتضح لنا من خلال ماسبق أن إتجاهات أفراد الدراسة جاءت كلها بدرجة مرتفعة وعليه فهي ذات أهمية بالنسبة لهم وذلك على مستوى جميع المحاور.

وقد تشابهت نتائج دراستنا و نتائج دراسة بلقاسم جوادي(2013-2014) والموسومة "علاقة التعلم التنظيمي بتمكين العاملين" من خلال وجود إتجاهات بشكل عام على مستوى أفراد الدراسة نحو محاور التعلم التنظيمي.

وبالنسبة لنتائج كل محور بالتفصيل، فموضح في الجداول اللاحقة.

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ورتبة الإجابات

لأفراد الدراسة بالنسبة لعبارات محور ديناميكية التعلم

محور	رقم العبارة	3 محايد	1 غير موافق بشدة		2 موافق بشدة		3 موافق		4 موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
ديناميكية التعلم	1	4	2.9	0.7	1	30.2	42	8.6	12	57.6	4.17	1.14	1	مرتفعة	
	2	15	10.8	00	00	17.3	24	4.3	6	66.9	4.17	1.8	2	مرتفعة	
	3	14	10.1	02	1.4	15.8	22	7.2	10	65.5	4.16	1.76	3	مرتفعة	
	4	16	11.5	3	2.2	21.6	30	3.6	5	61.2	4.007	1.96	4	مرتفعة	
	5	23	16.5	00	00	27.3	38	3.6	5	52.5	3.75	2.24	5	مرتفعة	
المعدل العام للمحور												1.78	4.051		

إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

نلاحظ من خلال الجدول رقم(17) والذي يوضح العبارات الخاصة بمحور "ديناميكية التعلم" أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.75-4.17)، وبترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نجد : أنّ أعلى متوسط حسابي المقدر ب(4.17) حول العبارتين رقم(01-02) ومفادهما : "تشجع الإدارة العليا الموظفين على استمرارية التعلم" "الأفراد داخل المؤسسة لديهم مهارة الإستماع والتغذية الراجعة"، تأتي بعد ذلك العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قدر ب (4.16) ومفادها "تركز إدارة المؤسسة في تدريب الأفراد على كيفية التعلم من خلال برامج التعلم"، لتأتي بعد ذلك أيضا العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قدر ب(4.001) والتي مفادها " لدى الفرق والأفراد المقدر على التعلم من خلال ملاحظة أدائهم الوظيفي"، ثم نجد في الأخير العبارة رقم (05) التي مفادها "تفكير الأفراد وأدائهم يكون وفق نظرة شمولية للمؤسسة ككل" بمتوسط حسابي قدر ب(3.75) ومما سبق يتضح لنا أنّ إستجابات أفراد الدراسة لهذا المحور كانت بدرجات موافقة مرتفعة، وبأهمية نسبية جيدة .

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ورتبة الإجابات

لأفراد الدراسة بالنسبة لعبارة محور إدارة المعرفة

محور	رقم العبارة	3	1	5		2		4		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة	
				موافق بشدة		غير موافق		موافق						
				%	ت	%	ت	%	ت					
إدارة المعرفة	6	11	8.6	00	00	27.3	38	58.3	81	4.05	1.64	1	مرتفعة	
	7	13	9.4	4	2.9	25.9	36	56.8	79	3.97	1.79	3	مرتفعة	
	8	18	12.9	1	0.7	33.1	46	46.8	65	3.73	1.93	6	مرتفعة	
	9	18	12.9	5	3.6	19.4	27	51.8	72	3.86	2.01	5	مرتفعة	
	10	19	13.7	2	1.4	18.7	26	62.6	87	4.00	2.11	2	مرتفعة	
	11	19	13.7	5	3.6	20.9	29	59.7	83	3.90	2.18	4	مرتفعة	
المعدل العام للمحور											1.94	3.91		

إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(18) والذي يوضح العبارات الخاصة بمحور إدارة المعرفة أن

المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.73-4.05)، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية نجد : أن أعلى متوسط حسابي قدر ب(4.05) حول العبارة رقم(06)

والتي مفادها : " لدى الأفراد القدرة على مقارنة ما يعمله الآخرون داخل المؤسسات وذلك للاستفادة

منها"، لتأتي بعد ذلك العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدر ب (4.00) ومفادها "تركز إدارة المؤسسة

في تدريب الأفراد على كيفية التعلم من خلال برامج التعلم"، وتأتي بعد ذلك أيضا العبارة رقم (07)

بمتوسط حسابي قدر ب(3.97) والتي مفادها " يراقب الأفراد الممارسات الأفضل لتطوير أنفسهم

والاستفادة منها في برامج المؤسسة"، ثم العبارة رقم (11) التي مفادها "تعمل المؤسسة على تطوير

إستراتيجياتها وأساليبها من خلال مشاركة المعلومات والتعلم" بمتوسط حسابي قدر ب(3.90)، لتأتي بعد ذلك العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي قدر ب(3.86) مفاده "تحرص المؤسسة على إقامة معارض وندوات لإختبار وعرض طرق جديدة في العمل"، ثم العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي بلغ (3.73) ومفادها "تعزز إدارة المؤسسة من مهارات للتفكير الإبداعي لدى الأفراد وتشجع على التجريب لمعرفة الأخطاء وتصحيحها"، من خلال ماسبق يتضح لنا أن جميع عبارات البنود الخاصة بهذا المحور كانت بدرجات موافقة مرتفعة وبأهمية نسبية جيدة بالنسبة لإتجاهات أفراد الدراسة .

جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ورتبة الإجابات

لأفراد الدراسة بالنسبة لعبارة محورتحوّل المنظمة

محور	رقم العبارة	3	1		2		4		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
			موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	موافق				
		%	ت	%	ت	%	ت	%				
تحوّل المنظمة	12	14	10.1	4	2.9	4	17.3	24	9.04	1.82	1	مرتفعة
	13	21	15.1	1	0.7	1	31.7	44	4	2.11	4	مرتفعة
	14	17	12.2	2	1.4	2	25.9	36	3.86	1.93	3	مرتفعة
	15	10	7.2	2	1.4	2	28.1	39	4.08	1.60	2	مرتفعة
	16	24	17.3	2	1.4	2	21.6	30	3.68	2.18	5	مرتفعة
		المعدل العام للمحور										
				1.92		4.93						

إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) والذي يوضح العبارات الخاصة بمحور تحوّل المنظمة أن

المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.68-9.04)، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية نجد : أن أعلى متوسط حسابي قدر بـ(9.04) حول العبارة رقم(12) والتي مفادها : " تسعى إدارة المنظمة على تحقيق رؤية المنظمة المتعلمة"، لتأتي بعد ذلك العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي قدر بـ (4.08) ومفادها "العمليات والبرامج في المؤسسة تمثل لنا فرص للتعلم"، ولتأتي بعد ذلك أيضا العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.86) والتي مفادها " يشجع الأفراد العاملين من الفشل من أجل تحقيق النجاح "، ثم العبارة رقم (13) التي مفادها "توفر مناخ تنظيمي داخل المنظمة يدعم ويدرك أهمية التعلم" بمتوسط حسابي قدر بـ(4.00)، لتليها بعد ذلك العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.86) مفادها "تعتمد المؤسسة مستويات إدارية أقل لتسهيل وزيادة الإتصال والتعلم"، وما يلاحظ أيضا على هذا المحور أن أغلب درجات الموافقة كانت مرتفعة.

جدول رقم (20) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ورتبة الإجابات

لأفراد الدراسة بالنسبة لعبارات محور تطبيق التكنولوجيا.

محور	رقم العبارة	3	1	5		2		4		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة		
				موافق		غير موافق		موافق						موافق	
				%	ت	%	ت	%	ت					%	ت
تطبيق التكنولوجيا	17	19	13.7	1	0.7	42	30.2	10	7.2	67	48.2	2	مرتفعة		
	18	22	15.8	2	1.4	44	31.7	7	5	64	46	3	مرتفعة		
	19	23	16.5	6	4.3	37	26.6	5	3.6	68	48.9	4	مرتفعة		
	20	16	11.5	6	4.3	40	28.8	4	2.9	73	52.5	1	مرتفعة		
المعدل العام للمحور											3.70	2.10			

إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) والذي يوضح العبارات الخاصة بمحور تطبيق التكنولوجيا أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.80-3.64)، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نجد : أنّ أعلى متوسط حسابي قدر بـ(3.80) حول العبارة رقم(20) والتي مفادها : " هناك أنظمة إلكترونية تدعم الأداء والتعلم"، لتأتي بعد ذلك العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.75) ومفادها "لدى المنظمة نظم معلومات في الحاسوب أكثر كفاءة وفعالية لإيجاد الحلول"، لتأتي بعد ذلك أيضاً كل من العبارتين رقم (18و19) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.64) ومفادها " نصل إلى المعلومات بسرعة عن طريق الأنترنت وجميع الشبكات المتاحة "، "لدى المنظمة وسائل إلكترونية تدعم عملية التدريب"، وما يلاحظ أيضاً على هذا المحور أنّ أغلب درجات الموافقة كانت مرتفعة.

جدول رقم(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة لمحاور متغير الدراسة تنمية الموارد البشرية ورتبة كل محور .

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
تنمية المعرفة	3.36	1.75	03	متوسطة
تنمية المهارات	3.44	1.75	01	متوسطة
تمكين العاملين	3.21	1.68	04	منخفضة
التطوير التنظيمي	3.43	2.35	02	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

ونلاحظ من الجدول رقم (21) أنّ المتوسط الحسابي العام لمحور تنمية المهارات إحتمل الصدارة من بين متوسطات المحاور الأخرى بـ متوسط حسابي 3.44 وإنحراف معياري 1.75، وجاء في المرتبة الثانية محور التطوير التنظيمي بمتوسط 3.43 وإنحراف معياري 2.35 ليأتي محور



تنمية المعارف في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.36 وإنحراف معياري 1.75 وفي المرتبة الرابعة محور تمكين العاملين بمتوسط قدره 3.21 وإنحراف معياري 1.68 وعليه يتضح لنا من خلال ماسبق أن إتجاهات أفراد الدراسة جاءت أغلبها بدرجة موافقة متوسطة وذلك يتعلق بكل من محور (تنمية المعارف، تنمية المهارات والتطوير التنظيمي) في حين جاءت بدرجة منخفضة حول محور تمكين العاملين.

جدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ورتبة الإجابات لأفراد الدراسة بالنسبة لعبارات محور تنمية المعارف.

محور	رقم العبارة	3 محايد	1 غير موافق بشدة		5 موافق بشدة		2 غير موافق		4 موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
تنمية المعارف	21	15	10.8	1	0.7	66	47.5	14	10.1	43	30.9	1.54	2	متوسطة	
	22	27	19.4	2	1.4	61	43.9	5	3.6	44	31.7	2.03	5	منخفضة	
	23	14	10.1	3	2.2	63	45.3	4	2.9	55	39.6	1.69	1	متوسطة	
	24	27	19.4	4	2.9	55	39.6	18	12.9	35	25.2	1.91	6	منخفضة	
	25	19	13.7	1	0.7	71	51.1	8	5.8	40	28.8	1.65	3	متوسطة	
	26	20	14.4	3	2.2	72	51.8	3	2.2	41	29.5	1.72	4	منخفضة	
المعدل العام للمحور												3.36	1.75		

إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) والذي يوضح العبارات الخاصة بمحور تنمية المعارف المتعلق بمتغير تنمية الموارد البشرية أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.21-3.59)، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نجد : أنّ أعلى متوسط

حسابي قدر بـ(3.59) حول العبارة رقم(23) والتي مفادها : " تسعى إدارة المؤسسة لنشر ثقافة تشارك المعلومات بين أفرادها"، تأتي بعد ذلك العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.49) ومفادها "لدى المؤسسة ثقافة مساعدة العاملين على إكتشاف وإكتساب معارف جديدة"، وتأتي بعد ذلك أيضا العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.35) والتي مفادها " توفر المؤسسة المعلومات التي يطلبها العاملين فيها من أجل أداء المهام "، ثم العبارة رقم (26) التي مفادها "يمكّن العاملين من تبادل المعلومات" بمتوسط حسابي قدر بـ(3.30)، لتأتي بعد ذلك العبارة رقم (22) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.26) مفادها "التنظيم المتبع من إدارة المؤسسة هو مصدر لتعلم مستمر للعاملين"، وما يلاحظ أيضا على هذا المحور أنّ أغلب درجات الموافقة تراوحت بين المنخفض والمتوسط.

جدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبية ورتبة الإجابات

لأفراد الدراسة بالنسبة لعبارات محور تنمية المهارات.

محور	رقم العبارة	3	1	5		2		4		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة	
				موافق	بشدة	غير موافق	ت	موافق	ت					موافق
تنمية المهارات	27	18	12.9	3	2.2	60	43.2	8	5.8	3.49	1.80	3	متوسطة	
	28	13	9.4	3	2.2	60	43.2	7	5	3.64	1.65	1	متوسطة	
	29	22	15.8	4	2.9	61	43.9	11	7.9	3.32	1.82	5	منخفضة	
	30	23	16.5	4	2.9	52	37.4	23	16.5	3.33	1.82	4	منخفضة	
	31	22	15.8	3	2.9	64	46	8	5.8	3.32	1.82	6	منخفضة	
	32	14	10.1	1	0.7	68	48.9	3	2.2	3.57	1.63	2	متوسطة	
المعدل العام للمحور											3.44	1.75		

إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) والذي يوضح العبارات الخاصة بمحور تنمية المهارات أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.33-3.64)، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نجد : أنّ أعلى متوسط حسابي قدر بـ(3.64) حول العبارة رقم(28) والتي مفادها : "العلاقات الإجتماعية لدى العاملين داخل المؤسسة تسهل لنا حل المشكلات المتعلقة بالعمل"، تأتي بعد ذلك العبارة رقم (32) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.57) ومفادها "أداء العاملين العمل يتحسن بصفة مستمرة"، وتأتي بعد ذلك أيضاً العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.49) والتي مفادها " مناخ وظروف العمل الطبيعية تساعد على تنمية المهارة للعاملين "، ثمّ العبارة رقم (30) التي مفادها "لدى الموظّفين إمام بجميع جوانب العمل خاصّة بعد عملية التدريب" بمتوسط حسابي قدر بـ(3.33)، لتأتي بعد ذلك العبارتين رقم (29-31) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.32) مفادهما "هناك دعم كافي من قبل المؤسسة لاكتساب مهارات جديدة ومتنوعة"، "تبذل المؤسسة الجهود الكبيرة من أجل تنمية مهارة العاملين"، وما يلاحظ أيضاً على هذا المحور أنّ أغلب درجات الموافقة كانت بمستويات منخفضة ومتوسطة.

جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ورتبة الإجابات

لأفراد الدراسة بالنسبة لعبارات محور تمكين العاملين.

محور	رقم العبارة	3	1		5		2		4		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
			غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	موافق	ت	ت	ت				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
تمكين العاملين	33	18	12.9	14	10.1	59	42.4	22	15.8	26	18.7	1.50	3	منخفضة
	34	21	15.1	10	7.2	62	44.6	15	10.8	31	22.3	1.65	4	منخفضة
	35	34	24.5	2	1.4	54	38.8	16	11.5	33	23.7	2.06	5	متوسطة
	36	35	25.2	5	3.6	53	38.1	22	15.8	24	17.3	1.90	6	منخفضة

محور	رقم العبارة	3	1		2		4		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة		
			غير موافق بشدة		غير موافق		موافق							
			%	ت	%	ت	%	ت						
	37	16	11.5	6	4.3	72	51.8	8	5.8	37	26.6	3.31	2	متوسطة
	38	11	7.9	3	2.2	70	50.4	5	3.6	50	36	3.57	1	متوسطة
المعدل العام للمحور												1.68	3.21	

إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) والذي يوضح العبارات الخاصة بمحور تمكين العاملين أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (2.96-3.57)، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نجد : أنّ أعلى متوسط حسابي قدر بـ(3.57) حول العبارة رقم(38) والتي مفادها : "تسعى المؤسسة إلى دعم ضمن الجماعة وعلى شكل فريق واحد مع الزملاء"، لتأتي بعد ذلك العبارة رقم (37) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.31) ومفادها "تقدّر المؤسسة الجهود المبذولة من طرفنا"، ويأتي بعد ذلك أيضا العبارتين رقم (33-34) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.17) والتي مفادها "تعمل المؤسسة على مشاركتنا في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل"، "تتوفّر مؤسستنا على وسائل إتصال متطورة وفعّالة"، ثمّ العبارة رقم (35) التي مفادها "هناك تفويض لسلطات كافية تساعدنا على أداء مهامنا" بمتوسط حسابي قدر بـ(3.08)، لتأتي بعد ذلك العبارة رقم (36) بمتوسط حسابي قدر بـ(2.96) مفادها "يتمتع العاملون باستقلالية تمكّنهم من أداء مهامهم بحريّة"، وما يلاحظ أيضا على هذا المحور أنّ أغلب درجات الموافقة كانت بمستويات منخفضة ومتوسطة.

جدول رقم (25) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ورتبة الإجابات لأفراد الدراسة بالنسبة لعبارات محور التطوير التنظيمي.

محور	رقم العبارة	3	1	5		2		4		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة													
				موافق		غير موافق		موافق						موافق												
				%	ت	%	ت	%	ت					%	ت											
التطوير التنظيمي	39	15	10.8	6	4.3	74	53.2	9	6.5	35	25.2	3.30	1.46	6	منخفضة											
	40	13	9.4	00	00	74	53.2	14	10.1	38	27.3	3.46	1.36	3	متوسطة											
	41	11	7.9	1	0.7	75	54	8	5.8	44	31.7	3.52	1.38	2	متوسطة											
	42	11	7.9	3	2.2	71	51.1	9	6.5	45	32.4	3.53	1.42	1	متوسطة											
	43	11	7.9	5	3.6	71	51.1	12	8.6	40	28.8	3.46	1.38	4	متوسطة											
	44	8	5.8	7	5	83	59.7	9	6.5	32	23	3.35	1.14	5	متوسطة											
المعدل العام للمحور													1.35	3.43												

إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) والذي يوضح العبارات الخاصة بمحور التطوير التنظيمي أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.30-3.53)، وإنطلاقاً من ترتيب قيم هذه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نجد: أن أعلى متوسط حسابي قدر بـ(3.53) حول العبارة رقم(42) والتي مفادها: " لدى المؤسسة السياسات والإجراءات التي تمنح القوة تنهض بمهارات العاملين ومعارفهم"، تأتي بعد ذلك العبارة رقم (41) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.52) ومفادها "تشجع المؤسسة على قيم التعاون والثقة بين العاملين والرؤساء"، وتأتي بعد ذلك أيضاً العبارة رقم (40) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.46) والتي مفادها " يتصرف الأفراد بوعي دوافعهم واتجاهاتهم وهذا ما يؤثر إيجاباً على وظائفهم وتحقيق نواتهم"، ثم العبارة رقم (43) التي مفادها "توفر المؤسسة المعدات والوسائل الفنية لتسهيل أداء العاملين فيها" بمتوسط حسابي قدر بـ(3.46)، لتأتي بعد ذلك العبارة رقم (44) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.35) مفادها "تعمل المؤسسة على إيجاد مناخ وثقافة تحفز وتشجع العمال على تطوير أساليب عملهم"، في الأخير العبارة رقم (39) بمتوسط حسابي بلغ (3.30) ومفاده:

"تعمل المؤسسة على دعم جهود التطوير التنظيمي"، وما يلاحظ أيضا على هذا المحور أنّ أغلب درجات الموافقة كانت متوسطة.

## 2- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

### • إختبار التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة والخوض في تحليل ومناقشة نتائجها، وجب علينا القيام بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، ويعني هذا الإختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم حساب معامل الالتواء \*Skewness\* ومعامل التفلطح \*Kurtosis\*، وتشير الدراسات في هذا المجال أن معامل الإلتواء (Skewness) يجب أن يكون بين [-3,3] ومعامل التفلطح (Kurtosis) يجب أن يكون بين [-7,7]، في حين أن هناك دراسات أخرى مفادها أن معامل الإلتواء (Skewness) يجب أن يكون بين [-1,1] ومعامل التفلطح (Kurtosis) يكون محصور بين القيمة [-3,3].

وعليه تم حساب قيمة الإلتواء والتفلطح للإجابات المتعلقة بالعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الإعتبار تدرج المقياس الذي تم الإعتماد عليه في الدراسة وهو سلم ليكرت.

الجدول رقم (26) نتائج معامل الإلتواء والتفلطح

المتغيرات - الأبعاد -	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التعلم التنظيمي	-0.618	0.968
ديناميكية التعلم	-0.903	0.686
إدارة المعرفة	-0.689	0.257
تحول المنظمة	-0.562	-0.037

-0.448	-0.567	تطبيق التكنولوجيا
1.958	0.289	تنمية الموارد البشرية
0.247	-0.064	تنمية المعارف
0.301	-0.189	تنمية المهارات
0.513	0.217	تمكين العاملين
1.728	-0.012	التطوير التنظيمي

إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

ويوضح لنا الجدول رقم(26) أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع المحاور الخاصة بالدراسة كانت محصورة بين(-0.903،0.289) وقد جاءت قيم معاملات التفلطح محصورة بين(-0.037،1.958) وهذا مايبين لنا أن البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية تتوزع توزيعا طبيعيا، ومن خلال ذلك نستطيع إستخدام الإحصاء المعلمي وإختبار الفرضيات في هذه الدراسة، وبدوره نتمكن من إجراء تحليل الإنحدار والوثوق بنتائجه والإعتماد عليه في هذه الدراسة.

## 2-1- تحليل ومناقشة نتيجة إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

\*الفرضية الفرعية الأولى ومفادها:  $H_{01}$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لديناميكية التعلم في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال ومن أجل إختبار الفرضية تمّ الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss نسخة 21 وفق الجدول التالي:

جدول رقم (27): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى :  $H_{01}$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لديناميكية التعلم في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.

الجدول (27): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
ديناميكية التعلم	0.361	4.582	0.004	0.365	0.133 13%

إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

المتغير التابع : تنمية الموارد البشرية.

الدلالة الإحصائية: عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27) أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.582) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي فاءننا نرفض الفرضية الصفرية والتي مفادها "  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لديناميكية التعلم في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال ونقبل الفرض البديل والذي مفاده بأنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لديناميكية التعلم في تنمية الموارد البشرية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-أولاد جلال وقد جاءت قيمة (R) وهو معامل الارتباط بيرسون (0.365) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين ديناميكية التعلم وتنمية الموارد البشرية، و بالرجوع إلى قيمة (R<sup>2</sup>) وهو معامل التحديد والتي بلغت (13%)، وتبين أن ديناميكية التعلم تفسر ما نسبته (13%) من تنمية الموارد البشرية، وتعني أيضا هذه النسبة أن التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) سببها المتغير المستقل (ديناميكية التعلم) .



وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغيير في قيمة المتغير المستقل (ديناميكية التعلم) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.361) في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) وهذا ما يقضي برفض الفرض الصفري وتبني الفرض البديل.

ومما سبق التطرق إليه من معالجة إحصائية يمكننا القول أنه يوجد دور لديناميكية التعلم في تنمية الموارد البشرية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز - سونلغاز - أولاد جلال، وإن كان التأثير بالنسبة لمحور ديناميكية التعلم في تنمية الموارد البشرية بنسبة تعد قليلة نوعا ما وعلاقة إرتباطية بدرجة أقل من المتوسطة، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى بذل المزيد من الجهد إتجاه تكريس لمختلف الديناميكيات الموجهة نحو التعلم واستراتيجيته للمساهمة أكثر في تنمية مواردها البشرية وهذا ما يتفق مع دراسة يحيواوي خديجة من حيث وجود العلاقة والإتجاهات المحققة نحو تنمية الموارد البشرية والموسومة بـ"دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات داخل المنظمات السياحية" والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعليم والمعارف في محور تنمية الموارد البشرية، كون ديناميكية التعلم تجسد الاكتساب والاحتفاظ وخلق المعارف وتدريب الأفراد على كيفية التعلم والتي تهدف بدورها إلى تسهيل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم وديناميكيته والتدريب والمعارف حيث أكدت النتائج من خلال ما أعطته معادلة خط الإنحدار أن التعليم والتدريب يساهمان بـ12% من الحالات في تفسير المعارف في تنمية الموارد البشرية، وبالتالي يمكن الإستنتاج بأن ديناميكية التعلم من خلال تجسيد مهارات الإستماع وكذا العمل الفرقي، وتطوير أساليب التفكير للأفراد داخل المؤسسة وتطوير برامج التعلم وفق نظرة شمولية تميز الإدارة العليا في هذه المؤسسة، يؤثر على تنمية الموارد البشرية وخاصة على مستوى معارف الأفراد، فالمعرفة أصبحت من أهم الموجودات في المنظمة، وأكثرها أهمية ويتم توليد المعرفة وتطوير المهارات بشكل مستمر ويتضاعف إنتاجها في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة

ضرورية لزيادة قدرة العاملين على تحسين الأداء وتطويره وضرورة تغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، وكذلك توفر للمنظمة خاصية التميز التنافسي، مما يساعد في تطور أدوار وتوقعات العاملين من خلال المعرفة والرؤية الناتجة عن الديناميكيات المستخدمة في عملية التعلم الموجهة للعاملين، وهذا ما يزيد من قيمتها مع الاستخدام والممارسة، وهو ما يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية واكتسابهم معارف جديدة وبالتالي ستتطور معارف العاملين وتنمو قدراتهم وتتطور أدوارهم والتوقعات للمستقبل تكون أفضل.

## 2-2- تحليل ومناقشة نتيجة إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

\*الفرضية الفرعية الثانية ومفادها:  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال ومن أجل إختبار الفرضية تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **Spss** نسخة 21 وفق الجدول التالي:

جدول رقم (28): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية:  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.

الجدول (28): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
إدارة المعرفة	0.319	3.941	0.075	0.319	0.102
					10%

إعداد الباحث إستناد على مخرجات **spss** النسخة رقم 21 عن شركة IBM

المتغير التابع : تنمية الموارد البشرية.

الدلالة الإحصائية: عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28) أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.941) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبقية احتمالية أي مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فاءننا نرفض الفرضية الصفرية والتي مفادها "  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال. ونقبل الفرض البديل والذي مفاده بأنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-أولاد جلال وقد جاءت قيمة (R) وهو معامل الارتباط بيرسون (0.319) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، وهي علاقة أقل من المتوسطة وضعيفة بالرجوع إلى قيمة ( $R^2$ ) وهو معامل التحديد والتي بلغت نسبته (10%)، وتبين أن إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (10%) من تنمية الموارد البشرية، وتعني أيضا هذه النسبة أن التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) سببها المتغير المستقل (إدارة المعرفة) .

وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغيير في قيمة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.319) في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) وهذا ما يقضي برفض الفرض الصفرية أيضا وتبني الفرض البديل بالنسبة لهذه الفرضية والتي تنص على عدم وجود دور لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

وبالرجوع إلى إلى ما تطرقنا إليه من معالجة إحصائية لهذه الفرضية يتضح لنا أن هناك دور وتأثير لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية تميزت بأنها دون المتوسط ومنخفضة مما أثر على إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بهذه المؤسسة، وقد إنققت دراستنا هذه من خلال العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية مع دراسة بلقاسم جواوي والموسومة ب: علاقة التعلم التنظيمي بتمكين العمال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز

بولاية الأغواط، من حيث الخصائص ونوع المؤسسة والمتغير المتناول وبالضبط بمحور إدارة المعرفة ووجود العلاقة الإرتباطية مع التمكين بمستوى يقارب المتوسط ويرجع سبب ذلك إلى عدم إلتزام المؤسسة محل الدراسة بالإستفادة من المعارف للعمال وتعلمهم، وعرض طرق من شأنها أن تسهم في نقل وانتشار المعرفة ومحاولة إدارتها نحو تنمية مواردها البشرية، ويعتبر التمكين بدوره أحد العناصر المهمة في تنمية الموارد البشرية وهذا ما تشابه مع النتائج المتحصل عليها في هذه الفرضية الخاصة بالدراسة الحالية، وهذا وتتفق أيضا مع دراسة يحيياوي خديجة الموسومة بـ"دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات داخل المنظمات السياحية" التي توصلت إلى: "وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التعليم وتنمية الموارد البشرية في جانب مهارات الموارد البشرية، كما توصلت إلى أن التعليم يساهم في 6.2% من التغيرات الحاصلة في المهارات والمعارف، كما أشارت النتائج الى أن تنمية الموارد البشرية بشقيها التعليم والتدريب وإدارة المعارف تؤثر بـ 8.2% من الحالات في مستوى الخدمات المقدمة متمثلة في مهارات ، معارف وسلوك، وتتفق هذه النتيجة أيضا مع نجم(2006): الذي يرى أن التعلم التنظيمي في جانب إدارة المعرفة: "هو عملية تنقيح الأفكار، وتحليلها من أجل تحويلها إلى معرفة تخدم متخذ القرار، وهو أيضا التغير في السلوك، أو الأداء نتيجة الخبرة، وهو عملية التفاعل المتكامل المحفّز بالمعرفة، والخبرات، والمهارات الجديدة المؤدية إلى تغيير دائم نسبية في السلوك، ونتائج الأعمال"، وهذا ماتمكننا منه الإدارة الصحيحة للمعرفة، من خلال تطوير إستراتيجيتها ومشاركة الأفراد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز- المعلومات حول جميع الجوانب المتعلقة بالمعرفة ومحاولة عرضها على الجميع دون إستثناء والإستفادة منها عن طريق البرامج والندوات داخل وخارج المؤسسة.

2-3- تحليل ومناقشة نتيجة إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

\*الفرضية الفرعية الثالثة ومفادها:  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحول المنظمة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال. ومن أجل إختبار الفرضية تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **Spss** نسخة 21 وفق الجدول التالي:

جدول رقم (29): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحول المنظمة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال  
الجدول (29): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )
تحول المنظمة	0.369	4.643	0.000	0.369	0.136 13%

إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

المتغير التابع : تنمية الموارد البشرية.

الدلالة الإحصائية: عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29) أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.643) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبقية احتمالية أي مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي فاءننا نرفض الفرضية الصفرية والتي مفادها "  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحول المنظمة في تنمية الموارد البشرية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال. ونقبل الفرض البديل والذي مفاده بأنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-أولاد جلال وقد جاءت

قيمة (R) وهو معامل الارتباط بيرسون (0.369) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين تحول المنظمة وتنمية الموارد البشرية، تعد علاقة أقل من المتوسط وضعيفة وبالرجوع إلى قيمة (R<sup>2</sup>) وهو معامل التحديد والتي بلغت نسبته (13%)، وتبين أن إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (13%) من تنمية الموارد البشرية فقط، وتعني أيضا هذه النسبة أن التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) سببها المتغير المستقل (تحول المنظمة) .

وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغيير في قيمة المتغير المستقل (تحول المنظمة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.369) في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) وهذا ما يقضي برفض الفرض الصفري أيضا وتبني الفرض البديل بالنسبة لهذه الفرضية والتي تنص على عدم وجود دور لتحول المنظمة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال ما تطرقنا إليه في المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة توضح لنا ان هناك دور و تأثير لتحول المنظمة في تنمية الموارد البشرية حسب المعادلة المطبقة ومن وجهة نظر الباحث يعد هذا التأثير ضعيف جدا بالنسب لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، أيضا وجود علاقة ارتباطية بين تحول المنظمة وتنمية الموارد البشرية تعد أقل من المتوسط وهي علاقة ضعيفة، وهذا حسب تحليلنا يرجع إلى عدم حرص المؤسسة لنقل وجهة نظرها ورؤيتها الحقيقية للعمال مع وجود وتوفير هذا البعد، فلم تنجح بدورها في إرساء مناخ لتكريس هذه الرؤية للتعليم، ومختلف البرامج لخلق فرص تعلم حقيقية، وكذا تسهيل عملية الإتصال بما يجسد تحول حقيقي للمنظمة، ما إنعكس بدوره على إستجابات الأفراد العاملين نحو تنمية الموارد البشرية، وعدم توفيقها بدرجة كبيرة في تسهيل التوجه نحو هذا الدور، هذا وتتفق هذه الدراسة مع دراسة بلقاسم جواوي 2014-2015 الموسومة بـ "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينه من عمال مديريه توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط" في جانب بعد تحول المنظمة ومختلف الإتجاهات نحوه التي توصلت إلى :

وجود علاقة بين بعد تحول ومتغير التمكين والذي يعد عنصرا بارزا كما أسلفنا الذكر في تنمية الموارد البشرية ووجه جديدا لها ،مما يستنتج منه أن المنظمة لديها توجه وتحول نحو تبادل ونشر المعرفة وتقاسمها وتشجيع عاملها على التعلم وتطوير أنفسهم، إضافة إلى وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتمكين العاملين وهو دال على ما توفره المنظمة من نظم معلومات وقواعد بيانات وتكنولوجيا، وأن تزودهم بها عند الحاجة إليها وسهولة الوصول إليها، كما أنّ الممارسات والآليات التي تعتمد عليها المنظمة للارتقاء بالتعلم سواء فرديا أو جماعيا أو تنظيميا وللتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة تسهم بشكل كبير في إحساس أفرادها بالسيطرة على أعمالهم والشعور بالحرية في أداء مهامهم، وبالتالي نجد أنّ التمكين التنظيمي عنصر مهم في تنمية الموارد البشرية وتحول المنظمة وفي تطوّر المنظّمات فهو أحد المداخل الحاكمة لتحسين إدارة الأزمات، والتعامل معها بكفاءة وفعالية، حيث يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخّل مباشر من الإدارة، وتكريس لمناخ تنظيمي يعكس أهمية المنظمة والتحول نحو رؤية جديدة سواء بالنسبة للعمال أو الإدارة المسؤولة عن مختلف القرارات مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم، حيث تعكس تحول المنظمة وتفعيل دورها في تنمية مواردها البشرية، وهو الدور المطلوب من المؤسسة محل الدراسة.

#### 2-4- تحليل ومناقشة نتيجة إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

\*الفرضية الفرعية الرابعة ومفادها:  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال ومن أجل إختبار الفرضية تمّ الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **Sps** نسخة 21 وفق الجدول التالي:

جدول رقم (30): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية

لتطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال

الجدول (30): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
تطبيق التكنولوجيا	0.349	4.358	0.000	0.349	0.122 12%

إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

المتغير التابع : تنمية الموارد البشرية.

الدلالة الإحصائية: عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30) أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.358) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبقية احتمالية أي مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي فاءننا نرفض الفرضية الصفرية والتي مفادها "  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال. ونقبل الفرض البديل والذي مفاده بأنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-أولاد جلال وقد جاءت قيمة (R) وهو معامل الارتباط بيرسون (0.349) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين تحول المنظمة وتنمية الموارد البشرية، تعد علاقة أقل من المتوسط وضعيفة وبالرجوع إلى قيمة (R<sup>2</sup>) وهو معامل التحديد والتي بلغت نسبته (12%)، وتبين أن تطبيق التكنولوجيا يفسر ما نسبته (13%) من تنمية الموارد البشرية فقط، وتعني أيضا هذه النسبة أن التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) سببها المتغير المستقل (تطبيق التكنولوجيا) .



وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغيير في قيمة المتغير المستقل (تطبيق التكنولوجيا) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.349) في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) وهذا مايقضي برفض الفرض الصفري أيضا وتبني الفرض البديل بالنسبة لهذه الفرضية والتي تنص على عدم وجود دور لتطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

وتوضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول وجود دور وتأثير لتطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية وحسب تقديرنا ومختلف الدراسات التي تناولت هذا الجانب الإحصائي هو تأثير ضعيف لتطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسة بالتحديد، ويستدل على ذلك من خلال العلاقة الارتباطية الضعيفة والأقل من المتوسط بين تطبيق التكنولوجيا وتنمية الموارد البشرية، هذا وتعارضت هذه الدراسة من حيث النتائج مع دراسة بلقاسم جواي الموسومة بـ "علاقة التعلم التنظيمي بتمكين العاملين" وفي هذا العنصر بالتحديد وذلك من خلال العلاقة بين المتغيرات ودرجة قوتها والإستجابات المتحصل عليها، ويرجع الباحث ضعف تأثير تطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية إلى عدم وجود رؤية واضحة من المؤسسة نحو النقل وعملية الإتصال، المتوفرة لديها والتي لاتدعم تنمية الموارد البشرية بشكل كبير لهذه المؤسسة وذلك من خلال الإستجابات المحققة، وخاصة في مجال التطوير التنظيمي والذي يعد احد المداخل المهمة والأليات في تنمية الموارد البشرية في جانبها الحديث والرؤية في التطوير التنظيمي، والذي يعد عنصرا مهم في جانب التنمية حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد ربّه إسماعيل أبو حمزة (2012) الموسومة بـ: "تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزّة مع التركيز على الإدارة والقيادة" التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين: تحسين مهارات الإدارة والقيادة، ومستوى الحوار والتواصل مع العاملين، المساءلة والشفافية والرّقابة وكذا مستوى التطوير والقيادة، فالتطوير كما يرى بيرنز Burns هو المساعدة في إحداث الإنسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والاستراتيجيات والأفراد وبين الثقافة

التنظيمية وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية، وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدره المنظمة على التجديد، إنطلاقاً من هذا نجد أنّ تطبيق التكنولوجيا من جانب التعلم التنظيمي يعد من متطلبات التطوير التنظيمي في جانب تنمية الموارد البشرية و المرتبط دائماً بتطبيق التكنولوجيا خاصة أنها ضرورية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وهي خاصية المؤسسة محل الدراسة، ويعد التعلم التنظيمي في هذا المحور الخاص بتطبيق التكنولوجيا والتطوير التنظيمي كعنصر لتنمية الموارد البشرية في هذه الدراسة وحسب (أبو خضر، 2006، ص12): هو العملية التي يتم من خلالها التغيير المخطط للمنظمة، وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وبالسّعة المناسبة، ذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات أهمها تكوين الأفراد واستثمار تجاربهم وخبراتهم السابقة ومواجهة المستقبل وإدارة وإستعمال المعرفة، والتقنيات بشكل فعال للتعلم، وأساس للأداء الإيجابي، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، حتى تتمكن تلك المنظمات من إكتساب ميزة سرعة التعلم وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية كما نجد أنّ التمكين التنظيمي كعنصر مهم في تطور المنظمات، ومنح الأفراد العاملين الفرص لدعم الأداء في الوصول إلى المعلومة بسرعة والتصرف مع الحواسيب والوسائل التكنولوجية والشبكات بكل حرية، فبوجودها وعدم إستعمالها بالشكل المطلوب ينقص من الدور المنوط بالمؤسسة وعدم السعي إلى تمكين الأفراد العاملين من وسائل الدعم المتاحة، ويعد التمكين أحد أهم المداخل الحاكمة لتحسين إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفعالية، حيث يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخّل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم، وهذا مايجب أن تسعى إليه المؤسسة محل الدراسة في مضاعفة الجهود نحو

تحقيق تنمية الموارد البشرية والإستخدام الأمثل للتكنولوجيا والمعلومات وتمكين الأفراد العاملين منها ودعمها كونها تدعم الاداء والتعلم التنظيمي.

## 2-5- تحليل ومناقشة نتيجة إختبار الفرضية الرئيسية:

\*الفرضية الرئيسية للدراسة ومفادها:  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال. ومن أجل إختبار الفرضية تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **Spss** نسخة 21 وفق الجدول التالي:

جدول رقم (31): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية:  $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال

الجدول (31): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

المتغير المستقل	معامل الإنحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
التعلم التنظيمي	0.414	5.317	0.000	0.414	0.117 17%

إعداد الباحث إستناد على مخرجات spss النسخة رقم 21 عن شركة IBM

المتغير التابع : تنمية الموارد البشرية.

الدلالة الإحصائية: عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.317)

وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبقية احتمالية أي مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى

الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي فاعننا نرفض الفرضية الصفرية والتي مفادها " $H_0$  لا يوجد دور ذو دلالة

إحصائية لتعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء لولاية أولاد جلال. ونقبل الفرض البديل والذي مفاده بأنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز-سونغاز-أولاد جلال وقد جاءت قيمة (R) وهو معامل الارتباط بيرسون (0.414) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، تعد علاقة بدرجة متوسطة وبالرجوع إلى قيمة ( $R^2$ ) وهو معامل التحديد والتي بلغت نسبته (17%)، وتبين أن التعلم التنظيمي يفسر ما نسبته (17%) من تنمية الموارد البشرية، وتعني أيضا هذه النسبة أن التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) سببها المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) .

وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغيير في قيمة المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.414) في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) وهذا ما يقضي برفض الفرض الصفري أيضا وتبني الفرض البديل بالنسبة لهذه الفرضية والتي تنص على وجود دور للتعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

ويتضح من خلال عرض وقراءة البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أنه يوجد دور للتعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية وذلك إستنادا إلى الاثر المحقق وإن كان بنسبة أقل من المتوقع والنتائج عن الإستجابات للأفراد العاملين بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز -أولاد جلال- وكذا وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين التعلم التنظيمي وتنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة ما نفسره بتوجه وسعي المؤسسة إلى بذل بعض المجهودات، والتي تعد غير كافية في دعم فرص تنمية مواردها البشرية من خلال التعلم التنظيمي، وهذا حسب النتائج التي أسفرتها الدراسة عبر تسجيل ضعف في دور كل المحاور المتعلقة بالتعلم التنظيمي نحو تنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسة، أما فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي كمتغير للدراسة فهناك علاقة مقبولة وتنمية الموارد البشرية، مقارنة بما حققته بعض المحاور ومتغير

تنمية الموارد البشرية، وغير محبب بالنسبة للمؤسسة كون المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد الدراسة كانت عالية مقارنة بالمتوسطات المحققة في جانب تنمية الموارد البشرية، مما يثبت نوع من القصور من جانبها في نقل فكرة استغلال فرص التعلم والاستثمار فيها لتنمية مواردها، والسعي لتمكينها وتطويرها والانتقال بها لرؤية قائمة على تكريسها كمنظمة تعلم، ومما يشير أيضا إلى دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - أولاد جلال - هو مقارنة المتوسطات، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحاور التعلّم التنظيمي قد بلغ (3.96) وهو متوسط مرتفع مقارنة بمحاور تنمية الموارد البشرية الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.36) مما يثبت متغير التعلم التنظيمي في متغير تنمية الموارد البشرية، و تتفق هذه الدراسة مع دراسة مانع سبرينة (2019)، الموسومة بـ "تنمية الموارد البشرية من منظور تبني إستراتيجية التعلّم التنظيمي لخلق كفاءة محورية" والتي توصلت إلى أنّ التعلّم التنظيمي يشكل الآلية الأهم لنشر فلسفة التعلّم المستمر بالمؤسسات، والرفع من القدرات التعليمية لها ولمواردها البشرية، ما يساعدها ضمن التطبيق السليم لمبادئه على خلق كفاءات محورية، وذلك في جانب وجود العلاقة لا قوة العلاقة كما تتفق نتيجة دراستنا الحالية أيضا مع دراسة بوقناديل محمد وبن الدين نور الهدى، (2022)، الموسومة بـ "مساهمة التعلّم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري-دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت SCIBS والتي توصلت إلى: وجود علاقة إرتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لعملية التعلّم التنظيمي بأبعاده على تنمية قدرات المورد البشري، وكذا وجود إتجاهات إيجابية في الأبعاد المتأولة في الدراسة وطريقة العمل.

كخلاصة لما تمّ التطرّق إليه فقد اتضح أنّ عملية التعلّم التنظيمي تعد آليّة من الآليات التي تساهم في تنمية المورد البشري من خلال تزويد الأفراد بالمعارف، ممّا يسمح بتطوير مداركهم، قدراتهم، مهاراتهم، وإنّ أهم ما يعزّز هذه العملية بعض المقومات والدّعائم والتي تمثّلت في:

ديناميكية التعلم، إدارة المعرفة، تحوّل المنظمة، تطبيق التكنولوجيا، فاستراتيجية تنمية الموارد البشرية تهتم بقضية تكوين وتنمية الموارد بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم وفي تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة فقد كانت إهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التكوين منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المنظمة الذين يبدو قصور في مستوياتهم الأدائية وذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المنظمة، أو التعاون مع جهات تكوينية متخصصة خارج المنظمة.

وهذا وتبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أنّ تفصيل التكوين وجرعات تنمية المورد البشري لا تتحقّق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها، ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلّم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلّم، وتتميّز معارفهم في تطوير الأداء، بحيث تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منظمة تعتمد بدورها على التعلّم وذلك من خلال بناء المعارف والمهارات وسلوكيات وإتجاهات لدى الموارد البشرية بغية تطوير وتحسين أدائها والتكيف مع جميع التغيرات الحاصلة في البيئة والعمل على الموائمة بين الخصائص التي يتمتع بها المورد البشري من جهة وخصائص أعماله من جهة ثانية والعمل على جعل أدائه في تحسّن مستمر (وهيبة، 2012، ص 22)

إنّ ضمان الإستفادة من نتائج التكوين وتنمية الأفراد وتمكينهم وتطويرهم يتطلب تطوير ثقافة المنظمة وأنماط وأساليب القيادة فيها، بحيث تسمح بتدفّق المهارات والمعارف المتكوّنة أثناء التكوين على مواقع العمل الفعلية دون معوقات، ويلاحظ أنّ منطلق المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحول من الإنحصار إلى مفهوم التكوين إلى مفهوم التعلّم، حيث يفيد التعلّم معنى إكتساب الفرد لمعارف ومهارات وتوجّهات سلوكية جديدة وإستيعاب لها، وهذا ماتم التطرق له من خلال

هذه الدراسة بدور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بما فيها من بعد تنمية المعارف والمهارات، ثم إنعكاسها في شكل سلوك جديد يمارس في مواقف العمل.

فالتعلم يعني التغيير السلوكي الذي يؤدي أداء أفضل وفق ما اكتسبه الفرد من إتجاهات، دوافع أو قدرات معرفية ومهارات جديدة يراها قادرة على تحقيق أهدافه، ويتحقق التعلم التنظيمي إذن من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المنظمة، لذا فإن تعلمهم واكتسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المنظمة ذاتها، ومن ثم فإن تنمية رأس المال البشري بالاستثمار في التكوين وتنمية الموارد البشرية المتاحة للمنظمة هو السبيل الرئيسي للتعلم التنظيمي.

### 3- إستنتاج عام

فيما يخص النتائج النظرية المستخلصة من هذه الدراسة:

- يعد التعلم التنظيمي وتنمية الموارد البشرية من الموضوعات ذات الأهمية البالغة بالنسبة للمؤسسات عامة والإقتصادية على الخصوص.
- يعد التعلم التنظيمي مفهوم واسع ومتشعب وذلك بالنظر إلى مختلف النماذج المفسرة له وتعددتها، وأهميتها حسب ماتطرقنا إليه في الجانب النظري للدراسة.
- التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على قدر من الأهمية في الدراسة، ومرتبطان كارتباط السبب بالنتيجة.
- تنمية الموارد البشرية هي نتيجة لتطورات واتسعت بدورها لتشمل مفاهيم حديثة كالتمكن والتطوير.
- يعد التعلم التنظيمي من الآليات المهمة في تنمية الموارد البشرية، وضرورة ملحة لذلك.

- فرص نجاح المؤسسات الإقتصادية لا تقتصر في تحقيق الأرباح المادية فقط بل في العمل على تنمية مواردها البشرية والإستثمار فيهم.
- فتح أفاق ورؤية للمؤسسات الإقتصادية لا يكون إلا بفهم حقيقي لعملية التعلم لا الموصوف.
- وأسفرت النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -أولاد جلال-سونلغاز مايلي:
- مستوى التعلّم التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -لأولاد جلال- كان بمتوسط حسابي قدر بـ(3.96)، وانحراف معياري بلغ (1.93)، وتوفّر تنمية الموارد البشرية بمتوسط حسابي قدر بـ(3.36)، وانحراف معياري بلغ (1.63).
- جاءت جميع متوسطات محاور متغير التعلم التنظيمي بدرجة موافقة عالية وبأهمية نسبية بالنسبة لجميع الأبعاد: تحول المنظمة والذي كان بمتوسط حسابي قدر بـ(4.93)، يلي بعد ذلك ديناميكية التعلم بمتوسط حسابي قدر بـ(4.05)، إدارة المعرفة بمتوسط حسابي قدر بـ(3.91)، ليأتي المحور الأخير تطبيق التكنولوجيا بمتوسط حسابي(3.70).
- تراوحت متوسطات المحاور الخاصة بمتغير تنمية الموارد البشرية بين درجة المتوسط والمنخفض حيث جاءت كالتالي: تنمية المهارات والذي كان بمتوسط حسابي قدر بـ(3.44)، يلي بعد ذلك التطوير التنظيمي بمتوسط حسابي قدر بـ(3.43)، ثم تنمية المعارف بمتوسط حسابي قدر بـ(3.36)، ليأتي في الأخير تمكين العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.21).
- عدم تحقق الفرضية الرئيسية التي مفادها: H0 لا يوجد دور ذو دلالة للتعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -لولاية أولاد جلال، وتبني الفرض البديل القائل بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.



- عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها:  $H_{01}$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لديناميكية التعلم في تنمية الموارد البشرية وتبني الفرض البديل والذي يقضي بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لديناميكية التعلم في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.

- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها:  $H_{02}$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال وتبني الفرض البديل بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال .

- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها:  $H_{03}$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحول المنظمة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال وتبني أيضا الفرض البديل القائل بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحول المنظمة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.

- عدم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها:  $H_{04}$  لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية وتبني بدوره الفرض البديل والذي ينص بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال.

ونستنتج بعد تطرقنا الى مختلف النتائج التي أسفرت عليها هذه الدراسة، بأنه يوجد دور للتعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-أولاد جلال - بتحقيق العلاقة الارتباطية والتي كانت بين المنخفض والمتوسط، إضافة إلى التأثير والذي كان بنسبة قليلة بين المتغير المستقل التعلم التنظيمي وتنمية الموارد البشرية المتغير التابع، لذا لا بد من إعادة التفكير بالنسبة للإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة في بعض الأساليب والإجراءات والتي لا بد من تطويعها لتخدم وتدعم عملية التعلم التنظيمي في تنمية مواردها البشرية، بالرغم من توافر أبعاد التعلم التنظيمي بدرجة عالية

على مستوى إستجابات أفراد الدراسة إلا أن التأثير والعلاقة بمتغير تنمية الموارد البشرية كانت ضعيفة ولا توحى بوجود جهود من المؤسسة نحو تنمية الموارد البشرية لذا وجب تعزيز أبعاد وآليات وأهم المداخل لتنمية الموارد البشرية والتي جاءت هي الأخرى بنسب ومتوسطات بين المنخفض والمتوسط على مستوى إستجابات أفراد الدراسة.

خاتمة

## خاتمة

نظرا لما تمثله المؤسسات الإقتصادية من أهمية بالغة للدولة من أرباح وتقديم للخدمات للمواطن وتحقيق للرفاهية الدائمة، والإستمرار على نفس النهج يتخلله العديد من الصعوبات في الميدان، فأصبح لزاما عليها الإهتمام بمكتسباتها ولعل من أهمها هو المورد البشري، والذي يعد بدوره رأسمال إستثماري وجب عليها تطويره والمحافظة عليه، خاصة في وجود التنافس الشديد بين هذا النوع من المؤسسات لتحقيق الربح، وكذا تنامي قوة المؤسسات في وقت أصبحت السرعة من خصائصه الأساسية ومن هنا جاءت فكرة تنمية الموارد البشرية لمواكبة هذه التطورات، حيث يتحقق هذا المفهوم للمؤسسة من خلال الكفاءة التي تسعى إلى تحقيقها بمستوى عالي من الإنتاجية، وهذا بالنسبة أيضا إلى العاملين بأداء أفضل ومتميز ولا يخص الأرباح فقط، ومدى إلتزامهم بتأدية مهامهم بمستوى لائق وبذل أقصى الجهود إتجاه المنظمة، وكذا الإهتمام بالجوانب الهيكلية منها، إضافة إلى ضمان العدالة بالنسبة للعاملين خاصة الإجراءات التي تتخذها المؤسسة ومختلف المقومات التي من شأنها أن تزيد في مستوى الأداء وتحقيق افضل تعامل مع الأفراد بالمؤسسة، وهذا من شأنه أن يحسن من جميع العمليات والممارسات في المؤسسة، بل وتحقيق التميز بين نظيراتها من المؤسسات سواء داخل الوطن أو خارجه، فتعاضد دور المورد البشري جعل من تنميته موضوع بارز وأن تسعى إلى تكوينه وتطويره وتحسين مهارته وتمكينه ليس بالصدفة وإنما هو نتاج لبحوث ودراسات معمقة ونوعية، وهذا ماتطرقنا إليه في الفصول السابقة من هذه الدراسة، إضافة إلى أن عملية التعلم التنظيمي والتي أصبحت ضمن الإهتمامات الرئيسية لمثل هذه المؤسسات ووسيلة هامة لبناء وتنظيم المعرفة وتصحيح مختلف المشكلات فبناء منظمات التعلم يتطلب إنتهاج المؤسسة لطريق التعلم التنظيمي، حيث يتم من خلاله التقدم والإستمرار وذلك بالوقوف على ذاكرة تنظيمية تحفظ من خلالها جميع العمليات السابقة، للوصول إليها في المراحل اخرى ولتجنب الوقوع في الاخطاء مرة أخرى، مايكسب التعلم التنظيمي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة المبحوثة، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى العديد من النتائج، حيث

## خاتمة

تم التعرف على مستوى التعلم التنظيمي ومساهمته في تنمية الموارد البشرية للعمال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، شركة سونلغاز ووقوفنا على نتائج كانت بدرجات منخفضة ومتوسطة بالنسبة للإتجاه العام، أي الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسة، وهذا راجع لعدة أسباب من بينها مدى فاعلية عملية الإتصال بين الإدارة العليا والمسيرين والعمال وتكوين فرق العمل، والذي يكون من خلال دعم قنوات الإتصال بين الأفراد والإدارة، وكذا العمل على تنمية الموارد البشرية والذي لا يتحقق إلا من خلال التعلم التنظيمي وتكريسه كألية لتنمية الموارد البشرية مما يزيد من فرص التنمية بالمؤسسة.

# إقتراحات

## إقتراحات

- بناء على ماتوصلنا إليه من نتائج من خلال هذه الدراسة قام الباحث بطرح مجموعة من الاقتراحات من شأنها تعزيز التعلّم التنظيمي وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- سونلغاز-أولاد جلال- في المستقبل والعمل على تعميمها وذلك على مختلف المؤسسات الجزائرية:
- \* لابد من تعزيز التعلّم التنظيمي كونه المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها.
  - \* تعزيز تمكين العاملين ومنحهم المزيد من الحرية والإستقلالية في أداء مهامهم، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة،
  - \* التعلّم التنظيمي يتصف بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات وبالتالي لابد من ضرورة العمل من خلال تكوين فرق العمل من أجل تنمية المعارف بدرجات كبيرة داخل المؤسسة المبحوثة.
  - \* تعزيز عمليات إدارة المعرفة والتي تعمل بدورها على تنمية الموارد البشرية.
  - \* تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المنظمة وفيها بين الأفراد ومجموعات العمل والقادة بما يثري فرص التوصل للمعارف والخبرات المختزنة لدى أعضاء المؤسسة، وكذا بالانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المؤسسة، ومن ثمّ تتكامل فرص حدوث التعلّم التنظيمي.
  - \* تشجيع الأفراد على التفكير والإبتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.
  - \* إلتزام الإدارة العليا في المنظمة بالتشجيع على عملية التعلّم التنظيمي وفق نظرة شمولية للمؤسسة ككل، من خلال برامج خاصة وندوات وتحسين لمهارات الأفراد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأولاد جلال .

## إقتراحات

\* تسجيل متوسطات منخفضة ومتوسطة في بعض الجوانب المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة، يفرض عليها بذل مزيد من الجهد لتعزيز هذه الجوانب، والمتعلقة بتنمية المعارف والمهارات لمواردها البشرية والعمل على تمكينها وتطويرها.

\* تعزيز آليات الإتصال داخل المؤسسة وذلك لتسهيل إنتقال المعلومة بين الفرق، وعدم بقاءها في مكان واحد.

\* تفعيل أكثر لدور المسيرين في المصالح، وإشراكهم في إتخاذ القرارات كونهم الأقرب لتنفيذه.

\* محاولة تكريس ثقافة المؤسسة الخاصة لا يكون وفق الأوامر المباشرة وإنما وفق طرق أكثر شمولية، ومن خلال العمل الفرقي والجماعي.

\* تطوير إستراتيجية المؤسسة ومختلف الأساليب المتبعة يكون بمشاركة المعلومات ووفق لعملية التعلم، حتى تتمكن مديرية التوزيع للكهرباء والغاز (المؤسسة ) المبحوثة من تدارك الأخطاء الماضية وعد الوقوع فيها مجدداً.

\* تجاوز بعض الإعتبارات الخاصة من العمال والثقافات المحلية، كالجھوية وبعض القيم غير المرغوبة، التي تعيق عملية التعلم التنظيمي وتقف في وجه رؤية المؤسسة للمستقبل، وتجاوز ذلك من خلال زيادة مستويات الإتصال، وإدراك أهمية التعلم.

\* تشجيع عملية التجريب حتى وإن ارتكب العامل الأخطاء، وجب عليه معرفتها وتصحيحها

\* مؤسسة سونلغاز تعتمد على العمل التقني بصفة كبيرة وتتطلب التركيز الدائم في المهام المنوطة بالعمال، مما يفرض عليها المتابعة اليومية لهم، وتهيئتهم بصفة مباشرة مع العمل النفسي والذهني.

\* توفير وسائل الدعم، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة مما يزيد من تعلم الأفراد ومن شأنه أن يقلل

من المخاطر، خاصة لما يميز مختلف الوظائف بهذه المؤسسة.



## إقتراحات

- \* إعداد برامج خاصة من طرف المسيرين تركز كيفية التعلم من خلال برامج التعلم أي تحديد الطرق الأساسية التي يتعلم الأفراد من خلالها، وتتميز بدورها بالسهولة ويكون متفق عليها.
- \* زيادة فرص التريصات بالخارج لزيادة فرص التعلم للأفراد في المؤسسة.
- \* دعم عملية التكوين لما يتميز به من قوة تأثير في جانب تنمية الموارد البشرية.
- \* الإنفتاح على مختلف التجارب الدولية وعقد إتفاقيات من شأنها أن تواكب التطورات الحاصلة في مجال إختصاصها، وتدعم بدورها عملية التعلم التنظيمي، للمساهمة في تنمية مواردها البشرية .
- \* إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة والنوعية، خاصة في مثل هذه المؤسسات المهمة وتناول جوانب أخرى على قدر من الأهمية كالمخاطر المهنية والصحة والسلامة المهنية والإلتزام والتمكين... وغيرها يرى فيها الباحث ضرورة لتطوير المؤسسات.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية :

القرآن الكريم :

الآية (01-05) من سورة العلق .

الآية (114) من سورة طه .

الآية (32) من سورة البقرة .

1. إبراهيم المخولف الملكاوي، (2007) . إدارة المعرفة الممارس نحو المفاهيم . عمان : دار الوراق .

2. ابراهيم عباس الحلابي، (2013) . تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها . ط1 . القاهرة . مصر : دار الفكر العربي .

3. أبو خضير، (2002) . تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالمملكة العربية السعودية .

4. أبو خضير إيمان بنت سعود، (2007) . التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21م . الرياض : دار المؤيد للنشر والتوزيع .

5. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، (2013) . إدارة التمكين والإندماج . ط1 . عمان . الأردن : دار صفاء لنشر والتوزيع .

6. أحمد جابر حسنين علي، (2013) . إدارة الموارد البشرية من المنظور الحقيقي . ط1 . القاهرة مصر : دليل المدير المحترف . المجموعة العربية للتدريب والنشر .

7. أحمد سيد مصطفى، (1999) . المدير في عالم متغير . رؤية مدير القرن الحادي والعشرين . ط2 . القاهرة . مصر : دار الكتب .
8. أحمد صقر عاشور، (2007) . إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية . مصر : دار المعرفة الجامعية .
9. أحمد فريد الصحن وآخرون، (2000) . مبادئ الإدارة . الإسكندرية . مصر : الدار الجامعية .
10. أحمد ماهر، (2004) . إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية . مصر : الدار الجامعية .
11. أحمد ماهو . (2004)، إدارة الموارد البشرية . ط1 . الإسكندرية : الدار الجامعية .
12. أحمد منصور، (1975)، قراءات في تنمية الموارد البشرية . الكويت : وكالة المطبوعات.
13. أسامة الخولي، حسن مختار الجمال، (2002) . التكنولوجيا والموارد البشرية والإعتماد على الذات . قبرص : دار الشباب للنشر والترجمة والتوزيع .
14. أسامة محمد سيد علي، (2013) . إدارة المعرفة . مصر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
15. أسماء سالم النسور، (2010) . أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي . دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . كلية الأعمال . جامعة الشرق الأوسط .
16. إسماعيل السيد، (1989) . نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية . الإسكندرية : المكتب العربي الحديث .

17. إسماعيل مناصرية، (2003-2004). دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية . دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال . كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف.
18. إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزغبى، (2004). نظم المعلومات الإدارية . عمان : دار صفاء للنشر.
19. أيمن حسن ديوب، (2018). أثر نمط التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية - دراسة ميدانية في قطاع التأمين - . مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية . المجلد (34)، العدد الثاني .
20. باري كشواي، (2006). إدارة الموارد البشرية . ط2 . القاهرة . مصر : دار الفاروق للنشر والتوزيع .
21. بريطل فاطمة الزهراء، (2013-2014). أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري. دراسة حالة مؤسسة سونطراك . رسالة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير . تخصص تسيير منظمات . جامعة محمد خيضر بسكرة .
22. بشير صابح الراشدي، (2000). مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسّطة . الكويت: دار الكتاب الحديث .
23. بلال خلف السكارنة، (2009). التطوير التنظيمي والإداري . ط1 . مصر : دار المسيرة .
24. بلقاسم جواي، (2014-2015). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينه من عمال مديريه توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط . مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس . تخصص عمل وتنظيم .

25. بلقاسم سلاطنية، وحسان الجيلاني، (2004). منهجية العلوم الإجتماعية . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
26. بلقاسم سلاطنية و آخرون، (2013) . الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي . ط1 . بئر خادم : الدار الجزائرية للنشر والتوزيع .
27. بن عامر دهانين، (2016-2017) . مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية . دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات . أطروحة دكتوراه علوم في التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه الإقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات . تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف . جامعة محمد خيضر بسكرة .
28. بوحنية قوى، (2008) . تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات . عمان: مركز الكتاب الأكاديمي .
29. بودوح غنية، (2012-2013) . إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع . تخصص تنمية الموارد البشرية . جامعة محمد خيضر بسكرة .
30. بوقناديل محمد وبن الدين نور الهدى، (2022) . مساهمة التعلّم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري-دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت SCIBS .
31. جاري ديسلر، (2009) . إدارة الموارد البشرية . ترجمة: محمد سيد عبد المتعال . مراجعة عبد المحسن جودة . الرياض . المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر .

32. جفال وردة، (2016-2017). قياس التعلم التنظيمي في عينة من البنوك الجزائرية . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم . شعبة إدارة الأعمال . جامعة باجي مختار عنابة .
33. جمال أبو المجد محمد، (2008) . التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية . بيروت . لبنان : دار ابن حزم .
34. جمال يوسف بدير، (2009) . اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة . عمان . الأردن : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر .
35. جواد شوقي ناجي، (2000) . إدارة الأعمال منظور كمي . عمان : دار الحامد .
36. جودة محفوظ أحمد، (2006) . إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) . ط2 . عمان الأردن : دار وائل لنشر والتوزيع .
37. جون ويرنر، واندي ديسايمون، (2011) . تر : سرور علي ابراهيم سرور . تنمية الموارد البشرية - الأساس - الإطار - التطبيقات . الرياض . المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر .
38. جينفر جوي ماثيوز و آخرون، (2008) . ترجمة علاء أحمد إصلاح . تنمية الموارد البشرية . ط1 . القاهرة : مجموعة النيل العربية .
39. حامد أحمد رمضان بدر، (1993) . إدارة الموارد البشرية . ط2 . القاهرة : دار النهضة العربية
40. حسين بركاتي، (2014-2015) . إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الإقتصاد المعرفي . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسيير . تخصص إدارة أعمال .

41. حسين عجلان حسن، (2008) . استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال . ط1. عمان : إثراء للنشر والتوزيع .
42. حسين يريقي، (2007-2008) . إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة بمؤسسة سونطراك . أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير. جامعة الجزائر.
43. حمود علي الفاعوري إلهام، (2012) . دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية . أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال . كلية الأعمال . جامعة عمان العربية الأردن.
44. الحوري فالح، الحميدي نجم، (2006) . الشبكة المعرفية ودورها في تعزيز القدرات الابتكارية . مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية . العدد (45) .
45. درنوني هدى، ( 2014-2015) . دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإنجاز التنظيمي . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (LMD) في علم الاجتماع إدارة وعمل . جامعة بسكرة.
46. ذياب البداينة، (1999) . المرشد إلى كتابة الرسائل الجامعية . ط1 . الرياض . السعودية : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية . مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر .
47. رافدة الحريري، (2018) . اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية . جامعة نجران .
48. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، (2000) . مناهج و أساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق . ط1 . عمان . الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع .
49. رضا نعيجة، (2011-2012) . التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية . أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع . تخصص تنظيم وعمل .



50. رفعت عبد الحليم الفاعوري، (2005). إدارة الإبداع التنظيمي . القاهرة . مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
51. رونالد ريجيو، (1999) . ترجمة فارس حلمي . مدخل إلى علم النفس الصناعي . عمان . الأردن : دار الشروق .
52. الساعدي مؤيد، (2011) . مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . ط1 . عمان . الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
53. الساعدي مؤيد نعمة، (2011) . مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . عمان . الأردن : مؤسسة الوراق للنشر .
54. الساعدي مؤيد نعمة، (2013) . كيف تدار منظمات الألفية الثالثة : مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي . عمان . الأردن : دار الوراق للنشر .
55. السالم والحياي، (2007) . مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة . دراسة حالة في مستشفى أردني . أطروحة دكتوراه .
56. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل . (2009) . التطوير التنظيمي . ط1 . عمان . الأردن : دار الفكر .
57. سامي ملحم، (2000) . مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس . الطبعة الأولى . عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
58. سعد غالب ياسين، (2007) . إدارة المعرفة . الأردن : دار المناهج للنشر .
59. السعيد مبروك ابراهيم، (2012) . تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات . الإسكندرية : دار وفاء للطباعة والنشر .

60. سليم الحسنية، (2002) . نظم المعلومات الإدارية . عمان . الأردن : مؤسسة الوراق للنشر .
61. سليمة بوتاعة، (2018-2019) . دور جودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية . دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات إنتاج الكهرباء على مستوى الشرق الجزائري . أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير . تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة الجزائر .
62. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، (1999) . إدارة الموارد البشرية . عمان . الأردن : دار وائل .
63. سوري منير، (2014) . تسيير الموارد البشرية . ط2 . الجزائر: ديوان المطبوعات .
64. سوسن بن محمد بن زرعة، (2014) . مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة بنت عبد الرحمان . المجلة الدولية المتخصصة . المجلد (3) . العدد (9) .
65. شفيق العنوم، ( 2008 ) . طرق الإحصاء – تطبيقات إقتصادية و إدارية باستخدام SPSS . عمان الأردن : دار المناهج .
66. شوقي ناجي جواد، (2000) . الإدارة الإستراتيجية . عمان . الأردن : دار حامد .
67. طارق محمد العميريين، (2014) . مدى توفر المرونة التنظيمية و أثرها على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية . رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة . قسم الإدارة العامة . جامعة مؤتة .
68. طاهر محسن الغالبي، أحمد صالح، (2010) . التطوير التنظيمي . الأردن : دار وائل للنشر .

69. عادل محمد زايد، (2003) . إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية . مصر : كتب عربية للنشر والتوزيع، جامعة القاهرة .
70. عامر خضير الكبيسي، (2009) . إدارة المعرفة وتطوير المنظمات . الرياض . المجلد (49) . العدد (4) . معهد الإدارة العامة .
71. عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية، (2015) . أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم مابعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان . لإستكمال الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية .
72. عباس سمير، (2007-2008) . الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الإجتماعي للتنظيم والتسيير . جامعة باجي مختار عنابة .
73. عبد الحميد الخليل، (2018) . إدارة الموارد البشرية . ط1 . الجمهورية العربية السورية : منشورات الجامعة الافتراضية السورية .
74. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2012) . الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية . ط1 . جمهورية مصر العربية : المكتبة المصرية للنشر والتوزيع .
75. عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، (1998) . التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم . مجلة الإدارة العامة . المجلد (37) . العدد (4) .
76. عبد الرحيم عوض أبو الهيجان، (2008) . القيم الجماعية والتربية . ط1 . عمان . الأردن : دار بابا العلمية للنشر والتوزيع .
77. عبد الكريم حافظ، (2010) . الإدارة الفندقية والسياحية . ط1 . الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع .

78. عبد اللطيف محمود مطر، (2007). إدارة المعرفة والمعلومات . عمان : دار كنوز للنشر
79. عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، (2009). الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية . ط1 . عمان . الأردن : دار الحمد للنشر والتوزيع .
80. عبد المجيد قدي، (2009). أسس البحث العلمي في العلوم الإقتصادية و الإدارية . ط1 . الجزائر : دار الأبحاث للنشر .
81. عبد المجيد لطفي، (1976). علم الإجتماع . ط7 . القاهرة . مصر : دار المعارف .
82. عبد المعطي محمد عساف، (1999). السلوك الإداري والتنظيمي . عمان . الأردن : دار زهران للنشر .
83. عجال مسعودة، (2009-2010). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي . دراسة ميدانية بجامعة بسكرة . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي . جامعة محمد خيضر بسكرة .
84. عطية حسين أفندي، (2003). تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر . القاهرة . مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر .
85. علاء فرج الطاهر، (2010). إدارة المعرفة و المعلومات . عمان . الأردن : دار الزايرة للنشر .
86. علاء فرحان طالب، أمير الجناني، (2009). إدارة المعرفة . ط1 . عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع .
87. علي السلمي، (1997). إدارة الموارد البشرية . ط2 . القاهرة . مصر : دار غريب للنشر والتوزيع .

88. علي السلمي، (2002) . إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة . القاهرة : دار غريب للنشر .
89. علي محمد جبران، (2011) . المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن . مجلة الجامعة الإسلامية ( سلسلة الدراسات الإسلامية ) . المجلد التاسع عشر . العدد (1) .
90. عليان ربحي مصطفى، (2008) . إدارة المعرفة . ط1 . عمان . الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع .
91. عمار بوحوش، محمد ذنبيات، (1995) . مناهج البحث العلمي . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
92. عمر وصفي عقيلي، (2005) . إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي . الأردن : دار وائل للنشر .
93. فاسي فاطمة الزهراء، (2018-2019) . واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية . دراسة حالة لعينة من جامعات الوسط . اطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير منظمات . جامعة أحمد بوقرة -بومرداس .
94. فراس سليمان الشلبي وآخرون، (2010) . دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية . مجلة كلية بغداد . العراق . العدد الخامس .
95. فريد راغب النجار، (2008) . تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات العامة . الإسكندرية . مصر: الدار الجامعية .
96. فلاح حسن عداد الحسيني، (2000) . الإدارة الإستراتيجية . عمان . الأردن : دار وائل للنشر .

97. فؤاد الشيخ سالم، (1995) . المفاهيم الإدارية الحديثة . ط5 . عمان . الأردن : مركز الكتب الأردني .
98. فؤاد شرابي، (2007) . نظم المعلومات الإدارية . ط1 . عمان : دار أسامة للنشر.
99. فوزي حبيش، (1991) . الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين . بيروت . لبنان : دار النهضة العربية .
100. فوزي محمد جبل، (2005) . علم النفس العام . مصر : المكتب الجامعي الحديث .
101. فيصل حسونة، (2008) . إدارة الموارد البشرية . ط1 . الأردن : دار أسامة للنشر .
102. قلال رشيد، (2015-2016) . الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية . دراسة ميدانية بمؤسسة " ملبنة بوخاري " المدية . رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ضمن مدرسة الدكتوراه . علم الاجتماع والمنظمات و المناجمنت . جامعة الجزائر 2 .
103. كامل السيد غراب، حجازي فادية محمد . (1997) . نظم المعلومات الإدارية . مدخل تحليلي . ط1 . الرياض . السعودية : جامعة الملك سعود .
104. كامل بربر، (2008) . إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات . ط1 . بيروت : دار المنهل اللبناني .
105. كامل محمد المغربي، (2004) . السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس . عمان . الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر.
106. كرشاش رحمة، (2021-2022) . توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع فلسفة المنظمة المتعلمة . دراسة حالة مستشفى محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل . أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية . جامعة الجزائر 3.

107. ماجد زكي الجلاذ، (2007). تعلم القيم وتعليمها تصور نظري وتطبيقي لطرائق و استراتيجيات تدريس القيم . اليرموك . الأردن : دار المسيرة .
108. مانع سيرينة، (2014-2015). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات . دراسة حالة على عينة من الجامعات الجزائرية . رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير . تخصص تنظيم الموارد البشرية . جامعة محمد خيضر بسكرة.
109. مانع وآخرون، (2019). تنمية الموارد البشرية من منظور تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي لخلق كفاءة محورية . المجلة الدولية الإسلامية للإنسانية المتقدمة . المجلد 9 . العدد 3 .
110. ماهر أحمد محمد، عمر محمد مرسي، (2009). إدارة المعرفة و إمكانية تطبيقها لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي : دراسة ميدانية بجامعة أسيوط . مجلة كلية التربية . العدد (139) جامعة الأزهر.
111. محمد الباي، (2014-2015). دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع . دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر . رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم . تخصص علوم التسيير.
112. محمد الصيرفي، (2007). التطوير التنظيمي . ط1 . مصر : دار الفكر الجامعي .
113. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2013). إدارة الموارد البشرية . ط1 . القاهرة . مصر : دار النشر للجامعات .
114. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، (2017). أساسيات إدارة الموارد البشرية . كلية التجارة، جامعة القاهرة .

115. محمد بن دليم القحطاني، (2015). إدارة الموارد البشرية ( نحو منهج استراتيجي متكامل ) . ط4 . الرياض . السعودية : العبيكان للنشر .
116. محمد بن علي الرشودي، (2007). بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة . رسالة دكتوراه في فلسفة العلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية . الرياض . السعودية . جامعة نايف للعلوم الأمنية .
117. محمد سرور الحريري، (2012). إدارة الموارد البشرية . ط1 . عمان . الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع .
118. محمد صالح، (2017-2018). إدارة المعرفة قاعدة لبناء منظمات متعلمة . دراسة على عينة من مؤسسات الجزائر . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم . جامعة قسنطينة -2 .
119. محمد عبيدات، أبو نصار وآخرون، (1999). منهجية البحث العلمي-القواعد-المراحل التطبيقية . ط2. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع .
120. محمد عبيدات وآخرون، (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات . عمان . الأردن : دار وائل للنشر .
121. محمد فالح الحنيطي، (2001). التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن . المجلد(7) . العدد (2) . الجامعة الأردنية . قسم الإدارة العامة .
122. محمد قريفة، (2021-2022). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء . أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهاد الدكتوراه ل م د . علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية . جامعة العربي بن مهدي أم البواقي .



123. محمد منير حجاب، (2000) . الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية . ط3 . القاهرة  
 . مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع .
124. محمود أحمد الخطيب، (2001) . إدارة الموارد البشرية . القاهرة : مكتبة عين شمس .
125. محمود حسن الوادي، (2012) . التمكين الإداري في العصر الحديث . ط1 . عمان  
الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع .
126. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة . القاهرة :  
مجموعة النيل العربية .
127. مروان عبد المجيد ابراهيم، (2000) . أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية .  
ط1 . عمان . الأردن : مؤسسة الوراق للنشر .
128. مروان عبد المجيد إبراهيم، (2007) . أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية .  
ط1 . عمان . الأردن : مؤسسة الوراق .
129. مريم فاطمي، ( 2021 ) . المعوقات التنظيمية لتطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية .  
دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر باتنة . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم  
النفس العمل والتنظيم . جامعة الحاج لخضر باتنة 1 .
130. مريم فاطمي، (2021-2022) . المعوقات التنظيمية لتطبيق أساليب تنمية الموارد  
البشرية . دراسة ميدانية بجامعة باتنة 01 الحاج لخضر . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه  
(LMD) في علم النفس العمل والتنظيم .
131. مساعدي عماد، (2013-2014) . دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق  
المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة لبعض المؤسسات

## قائمة المراجع

- . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير. تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة .
132. مصطفى فؤاد عبيد، (2003) . **مهارات البحث العلمي** . فلسطين . غزة : أكاديمية الدراسات العالمية .
133. مصطفى محمود أبو بكر، (2003) . **المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة** . الإسكندرية . مصر : الدار الجامعية .
134. مصطفى محمود أبو بكر، أحمد عبد الله اللوح . (2007) . **مناهج البحث العلمي** . الإسكندرية . مصر : الدار الجامعية .
135. مصطفى يوسف كافي، (2014) . **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي** . ط1 . عمان . الأردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .
136. المطلق تركي بن علي، (2011) . **مقدمة في إدارة المعرفة** . الرياض . السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية .
137. مهدي حسن زويلف، (1998) . **إدارة الأفراد مدخل كمي** . ط3 . الأردن : دار مجدي لاوي .
138. ناصر جرادات وآخرون، (2013) . **إدارة التغيير والتطوير** . ط1 . عمان . المملكة الأردنية الهاشمية : دار إثراء للنشر والتوزيع .
139. ناصر دادى عدون، (2003) . **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي : دراسة نظرية تطبيقية** . الجزائر : دار المحمدية .
140. نجوى ملكاوي، (2017-2018) . **تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية** . دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين الكبيرة ولاية سطيف

- . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم . تخصص إدارة الموارد البشرية . جامعة محمد  
لمين دباغين سطيف 2.
141. نصيرة بركنو، (2016-2017) . دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم  
التنظيمي . دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في  
علوم التسيير . تخصص إدارة الأفراد والمنظمات . جامعة مصطفى اسطبولي معسكر .
142. نظمي شحادة وآخرون، (2000) . إدارة الموارد البشرية . ط1 . الأردن : دار صفاء  
للنشر والتوزيع .
143. نعيم إبراهيم الظاهر، (2009) . إدارة المعرفة . عمان : دار الجدار وعالم الكتاب الحديث  
للنشر .
144. نفيسة محمد باشري، (2018) . إدارة الموارد البشرية . مصر : كلية التجارة . جامعة  
القاهرة .
145. نوادي فريدة، (2006-2007) . المناهج الحديثة و أهميتها في تنمية الموارد البشرية  
بإدارة السجون و إعادة الإدماج الإجتماعي للمحبوسين . مذكرة مكملة لنيل شهادة  
الماجستير في علم الإجتماع . تخصص تنمية الموارد البشرية . جامعة بسكرة .
146. نوال يونس آل مراد وآخرون، (2013) . أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي . دراسة  
تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى  
 . مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية . المجلد (9) . العدد (29) .
147. الهاشم حمدي، (2013) . التدريب الإداري المفاهيم والأساليب . ط1 . الأردن : دار  
الراية للنشر .
148. هاني عرب، (2009) . مهارات التفكير والبحث العلمي . جدّة : دار عرب .

149. هشام مصطفى الجمل، (2006) . دور الموارد البشرية في تمويل التنمية المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي - دراسة مقارنة - . القاهرة . مصر : دار قباء للنشر والتوزيع .
150. هيثم حجازي، (2005) . إدارة المعرفة مدخل نظري . بيروت . لبنان : الأهلية للنشر والتوزيع.
151. هيثم حمود الشلبي، مروان محمد النسور، (2009) . إدارة المنشآت المعاصرة . الأردن : دار صفاء للطباعة والنشر .
152. ومان محمد توفيق، (2015-2016) . تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية . دراسة الأبعاد السوسيو-تقنية بمديرية الأمن ولاية بسكرة . أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية . جامعة محمد خيضر بسكرة .
153. يحيى ملحم، (2006) . التمكين مفهوم إداري معاصر . القاهرة . مصر : المنظمة العربية للتكثيف الإدارية .
154. يحيى خديجة، (2016-2017) . دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية . رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير . تخصص تسيير المنظمات .
155. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، (2006) . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل . ط1 . عمان . الأردن : دار الوراق للنشر و التوزيع .
156. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي . (2015) . إدارة الموارد البشرية : قضايا معاصرة في الفكر الإداري . ط1 . عمان الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع .

- 157 . Andris Sarnovics , (2010 ) : **Human Resource Developement in PublicAdministration** , acose oflativia.
158. Garvein David , (1993) : **Building a Learning Organization** , **Harvard Business Review** , 71 , Issue (4) .
159. Gorelick etal , (2005) : “ **Performance Through Learning Knowledge Management In Parctke” Inc** .
160. Jasimuddin,S.m , (2009) : **Connell , N.A.D ,& Klein , T.H Understanding Organizational** , Memory IGI Global , UK.
161. Madeleine Gravtz ,(1976) : **Méthode des sciences sociales** , 3éme éd, paris : Dalloz.
162. P. Erayiprécis , (1999) : **Développement des compétence** , éditions liaisons , paris.
163. Psspita Mayangsari ,(2019) : **Strategy For Human Resources Developm Improve Employee Performance** , Case IPB ,Indoncia ,Stady OF IPB "pircada" ,Personnel Alih Daya Carporate .
164. Rahul Jain , (2007) : **Business Studies XII , Fourth edition ,V , K enterprises** , India.
165. Smith , Peter ,(1999) : **The Learning organization Ten years on : A case Study , The Learning Organization** , Vol 6 . No 5.
166. Walsh.j.p,& Vngson.G.R.( 1991) : **Organizational Memory Academy of Management Review** .

الملاحق

## الملاحق

### الملحق (1): قائمة المحكمين

الوظيفة	الأستاذ	
أستاذ التعليم العالي تخصص علم النفس العمل والتنظيم -المركز الجامعي بريكة	بحري صابر	1
أستاذ التعليم العالي تخصص علم النفس العمل والتنظيم -جامعة مسيلة	دويخ قويدر	2
أستاذ التعليم العالي تخصص علم النفس العمل والتنظيم-جامعة مسيلة	علوطي عاشور	3
أستاذ محاضراً تخصص علم النفس العمل والتنظيم -جامعة تيزي وزو	عثمان قدور	4
أستاذ محاضراً تخصص علم النفس العمل والتنظيم -جامعة باتنة 1	سويبي دحمان	5
أستاذ محاضراً تخصص علم النفس العمل والتنظيم -جامعة باتنة 1.	قاشي محمد	6
أستاذ محاضراً تخصص علم النفس العمل والتنظيم -جامعة تمنراست	تومي محمد الأمين	7
أستاذ محاضر ب تخصص علم النفس العمل والتنظيم -جامعة تمنراست	تلالي نبيلة	8
أستاذ - تخصص الإدارة والأصول التربوية- جامعة اليرموك المملكة الأردنية الهاشمية	بدر ناصر الحمد	9

### الملحق رقم:(2): معادلة لاوشي لحساب الصدق

صدق البند	لا تقيس	تقيس	
0.88	1	8	1
1	0	9	2
1	0	9	3
0.88	1	8	4
.....	.....	4	5
.....	.....	6	6
0.85		6	7

## الملاحق

الملحق رقم (3): ثبات أداة الدراسة:

الثبات	معامل ألفا كرونباخ
0.97	$\sqrt{0.95}$

-معامل الارتباط بيرسون ومعادلة سيبرمان براون

		القيمة: R=0.90
الجزء الثاني		عدد البنود الفردية: 22
		عدد البنود الزوجية: 22
	العدد الكلي للبنود	44
معامل التجزئة النصفية	R=0.90	
Corrélation de Pearson	R=0.90	

المصدر: إعداد الباحث وفق برنامج Spss v.21

$$R = \frac{N\epsilon X.Y - \epsilon X.\epsilon Y}{\sqrt{[N\epsilon X^2 - (\epsilon X)^2][N\epsilon Y^2 - (\epsilon Y)^2]}}$$

$$R(aa) = \frac{2 \times R}{1 + R}$$



## الملاحق

الملحق رقم (4): أداة الدراسة

- مقياس التعلم التنظيمي

متغير التعلم التنظيمي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محور ديناميكية التعلم
					01 تشجع الإدارة العليا الموظفين على إستمرارية التعلم
					02 يتمتع الأفراد بالمؤسسة بمهارات استماع والتغذية العكسية
					03 تركز إدارة المؤسسة في تدريب الأفراد على كيفية التعلم من خلال برامج التعلم
					04 يتعلم الفرق والأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم
					05 تفكير الأفراد وأدائهم يكون وفق نظرة شمولية للمؤسسة ككل
محور إدارة المعرفة					
					06 لدى الأفراد القدرة على مقارنة مايعمله الآخرون داخل المؤسسات وذلك للإستفادة منها
					07 يراقب الأفراد الممارسات الأفضل لتطوير أنفسهم والإستفادة منها في برامج المؤسسة
					08 تعزز إدارة المؤسسة من مهارات للتفكير الإبداعي لدى الأفراد وتشجع على التجريب لمعرفة الأخطاء وتصحيحها
					09 تحرص المؤسسة على إقامة معارض وندوات لإختبار وعرض طرق جديدة في العمل
					10 تحرص المؤسسة على توفير نظم لخلق وإستخدام المعرفة للأفراد الذين يحتاجونها وتمكينهم منها
					11 تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجياتها وأساليبها من خلال مشاركة المعلومات والتعلم
محور تحول المنظمة					
					12 تسعى إدارة المنظمة على تحقيق رؤية المنظمة المتعلمة

## الملاحق

					13	توفر مناخ تنظيمي داخل المنظمة يدعم ويدرك أهمية التعلم
					14	يشجع الأفراد العاملين من الفشل من أجل تحقيق النجاح
					15	العمليات والبرامج في المؤسسة تمثل لنا فرص للتعلم
					16	تعتمد المؤسسة مستويات إدارية أقل لتسهيل وزيادة الإتصال والتعلم
<b>محور تطبيق التكنولوجيا</b>						
					17	لدى المنظمة نظم معلومات في الحاسوب أكثر كفاءة وفعالة لإيجاد الحلول
					18	نصل إلى المعلومات بسرعة عن طريق الأنترنات وجميع الشبكات المتاحة
					19	لدى المنظمة وسائل إلكترونية تدعم عملية التدريب
					20	هناك أنظمة إلكترونية تدعم الأداء والتعلم

## - إستبيان تنمية الموارد البشرية

<b>متغير تنمية الموارد البشرية</b>						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	محور تنمية المعارف	
					21	لدى المؤسسة ثقافة مساعدة العاملين على اكتشاف واكتساب معارف جديدة
					22	التنظيم المتبع من إدارة المؤسسة هو مصدر لتعلم مستمر للعاملين.
					23	تسعى إدارة المؤسسة لنشر ثقافة تشارك المعلومات بين أفرادها
					24	هناك وضوح وشفافية كبيرة في تبادل المعلومات
					25	توفر المؤسسة المعلومات التي يطلبها العاملين فيها من أجل أداء المهام

## الملاحق

					يمكن العاملين من تبادل المعلومات	26
<b>محور تنمية المهارات</b>						
					مناخ وظروف العمل الطبيعية تساعد على تنمية المهارة للعاملين	27
					العلاقات الإجتماعية لدى العاملين داخل المؤسسة تسهل لنا حل المشكلات المتعلقة بالعمل	28
					هناك دعم كافي من قبل المؤسسة لاكتساب مهارات جديدة ومتنوعة	29
					لدى الموظفين إمام بجميع جوانب العمل خاصة بعد عملية التدريب	30
					تبذل المؤسسة الجهود الكبيرة من أجل تنمية مهارة العاملين	31
					أداء العاملين العاملين العمل يتحسن بصفة مستمرة	32
<b>محور تمكين العاملين</b>						
					تعمل المؤسسة على مشاركتنا في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	33
					تتوفر مؤسستنا على وسائل إتصال متطورة وفعالة	34
					هناك تفويض لسلطات كافية تساعدنا على أداء مهامنا	35
					يتمتع العاملين بلاستقلالية تمكنهم من أداء مهامهم بحرية	36
					تقدر المؤسسة الجهود المبذولة من طرفنا	37
					تسعى المؤسسة إلى دعم العمل ضمن الجماعة وعلى شكل فريق واحد مع الزملاء	38
<b>محور التطوير التنظيمي</b>						
					تعمل المؤسسة على دعم جهود التطوير التنظيمي	39
					يتصرف الأفراد بوعي ودافعهم واتجاهاتهم وهذا ما يؤثر إيجابا على وظائفهم وتحقيق ذواتهم	40
					تشجع المؤسسة على قيم التعاون والثقة بين العاملين والرؤساء	41
					لدى المؤسسة الإجراءات والسياسات التي تمنح القوة وتنهض بمهارات العاملين ومعارفهم	42
					توفر المؤسسة المعدات والوسائل الفنية لتسهيل أداء العاملين فيها	43

## الملاحق

					تعمل المؤسسة على إيجاد مناخ وثقافة تحفز وتشجع العمال على تطوير أساليب عملهم	44
--	--	--	--	--	---	----

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التنظيمي التعلم <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : تنمية الموارد البشرية :

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.365 <sup>a</sup>	.133	.127	4.11674

a. Valeurs prédites : (constantes), تنمية الموارد البشرية :

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	355.798	1	355.798	20.994	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	2321.814	137	16.948		
Total	2677.612	139			

a. Variable dépendante : ديناميكية التعلم :

b. Valeurs prédites : (constantes), تنمية الموارد البشرية :

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	5.276	3.292		1.603	.111
1 التنظيمي التعلم	.154	.034	.361	4.582	.000

a. Variable dépendante : تنمية المراد البشرية :

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

## الملاحق

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	إدارة المعرفة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : تنمية الموارد البشرية :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.319 <sup>a</sup>	.102	.095	5.13929

a. Valeurs prédites : (constantes), تنمية الموارد البشرية :

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	410.125	1	410.125	15.528	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	3618.479	137	26.412		
Total	4028.604	139			

a. Variable dépendante : تنمية الموارد البشرية :

b. Valeurs prédites : (constantes), إدارة المعرفة :

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	7.366	4.109		1.792	.075
1 إدارة المعرفة	.166	.042	.319	3.941	.000

a. Variable dépendante : تنمية الموارد البشرية :

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تحول المنظمة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : تنمية الموارد البشرية :

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.369 <sup>a</sup>	.136	.130	4.30848

## الملاحق

a. Valeurs prédites : (constantes), تحوّل المنظمة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	400.105	1	400.105	21.554	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	2543.132	137	18.563		
Total	2943.237	139			

a. Variable dépendante : تحوّل المنظمة

b. Valeurs prédites : (constantes), تنمية الموارد البشرية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.492	3.445		1.014	.313
1 تحوّل المنظمة	.164	.035	.369	4.643	.000

a. Variable dépendante : تنمية الموارد البشرية

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	تطبيق التكنولوجيا <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : تنمية الموارد البشرية

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.349 <sup>a</sup>	.122	.115	4.12413

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق التكنولوجيا

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	322.981	1	322.981	18.989	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	2330.156	137	17.008		
Total	2653.137	139			

## الملاحق

a. Variable dépendante : تنمية الموارد البشرية

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق التكنولوجيا

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.524	3.298		.159	.874
تنمية الموارد البشرية	.147	.034	.349	4.358	.000

a. Variable dépendante : تطبيق التكنولوجيا

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.414 <sup>a</sup>	.171	.165	14.49843

a. Valeurs prédites : (constantes), التعلم التنظيمي

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5942.630	1	5942.630	28.271	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	28798.017	137	210.205		
Total	34740.647	139			

a. Variable dépendante : تنمية الموارد البشرية

b. Valeurs prédites : (constantes), التعلم التنظيمي

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	16.658	11.593		1.437	.153
التعلم التنظيمي	.631	.119	.414	5.317	.000

a. Variable dépendante : التعلم التنظيمي

### Statistiques

	التعلم التنظيمي	ديناميكية التعلم	ادارة المعرفة	تحول المنظمة	تطبيق التكنولوجيا
N Valide	139	139	139	139	139
N Manquante	0	0	0	0	0
Asymétrie	-.618-	-.903-	-.689-	-.562-	-.567-
Erreur std. d'asymétrie	.206	.206	.206	.206	.206
Aplatissement	.968	.686	.257	-.037-	-.448-

## الملاحق

Erreur std. d'aplatissement	.408	.408	.408	.408	.408
-----------------------------	------	------	------	------	------

### Statistiques

		تنمية المعارف	تنمية المهارت	تمكين العاملين	التطوير التنظيمي	تنمية الموارد البشرية
N	Valide	139	139	139	139	139
	Manquante	0	0	0	0	0
	Asymétrie	-.064-	-.189-	.217	-.012-	.289
	Erreur std. d'asymétrie	.206	.206	.206	.206	.206
	Aplatissement	.247	.301	.513	1.728	1.958
	Erreur std. d'aplatissement	.408	.408	.408	.408	.408