

التعليم التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية  
**Organizational learning and its role in improving the performance of the  
 economic institution - a field study**

بن جيمة مريم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة طاهري محمد - بشار (الجزائر)، bendjima.meriem@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2025/09/30

تاريخ القبول: 2025/07/09

تاريخ الارسال: 2025/05/24

**ملخص:**

هذه الدراسة تهدف إلى إبراز دور تطبيق التعليم التنظيمي كعملية أساسية في تنمية وتطوير المؤسسة و مساعدتها في تحسين أدائها، وقد اختيرت مؤسسة إتصالات الجزائر لإجراء الدراسة الميدانية، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة والمتمثلة في عينة من عمال المؤسسة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتعارف عليه (spss) لتحليل البيانات للوصول للنتائج المطلوبة حيث كانت النتائج المتوصل إليها هي وجود مستوى جيد لتطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة والذي يساهم في تحسين أدائها والرفع من مكانتها الاقتصادية وكذا مساعدتها في مواجهة تغيرات البيئة الخارجية التي تواجهها.

كلمات مفتاحية: التعليم ، التعليم التنظيمي ، تحسين أداء المؤسسة

تصنيفات JEL : L22، L15

**Abstract :**

This study aims to highlight the role of applying rganizational learning as a basic process in the development and improvement of the institution, as well as helping it improve its performance The Algerian Telecommunications Corporation was chosen to conduct the field study, where we distributed the questionnaires to the study sample, which is a sample of the institution's workers. The SPSS statistical analysis program was used to analyze the data to reach the desired results, where the results reached were the existence of a good level of applying organizational learning in the institution under study, which contributes to improving its economic position and facing the changes in the external environment

**Keywords:** learning, Organizational learning, performance improvement

**JEL Classification Cods** L22 L15

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: بن جيمة مريم، الإيميل: bendjima.meriem@univ-bechar.dz

تشكل التطورات المتسارعة تحدياً كبيراً للمؤسسات والمجتمعات في القرن الحالي (القرن الرقمي)، والذي تتنافس فيه تلك المؤسسات على استقطاب العقول وجعلها المنطلق الأساس للوصول إلى الريادة في عصر المعرفة ويعتبر التعلم التنظيمي احد هذه الأدوات. التعلم التنظيمي يعتمد في منهجه على عناصر و تقنيات هامة تمكنها من دمج المعرفة الظاهرة بالمعرفة الضمنية لتحسين مستوى أداء الأفراد، وبالتالي كسر جمود المؤسسة التقليدية وجعلها مؤسسة قادرة على التكيف مع التطورات الرقمية والتعليمية الحديثة.

ولأهمية هذا الموضوع، ولتوضيح مدى أهمية تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية جاءت هذه الورقة البحثية في ثلاثة مباحث أساسية: استعرض الأول التعلم التنظيمي من حيث مفهوما وخصائصها وأنواعها. بينما تطرق المبحث الثاني إلى مفهوم الأداء داخل المؤسسة وكيفية الانتقال إليه وأسس نجاحه، في حين يناقش المبحث الأخير الجانب العملي لتحديد العلاقة بين التعلم التنظيمي وتنمية وتطوير المؤسسة الاقتصادية للوصول إلى أهدافها المنشودة .

### فرضيات البحث:

يستند هذا البحث على فرضيتين هما:

1. الفرضية الأولى: "لا توجد (علاقة ارتباط) ذات دلالة معنوية بين (التعلم التنظيمي) و (تحسين أداء المؤسسة)  
 $H_o: R = 0$

2. الفرضية الثانية: "لا توجد (علاقة أثر) دالة إحصائياً بين (التعلم التنظيمي) و (تحسين أداء المؤسسة)  $H_o: \beta = 0$

تقتصر الدراسة الميدانية لهذا البحث على مؤسسة إتصالات الجزائر، و شملت عينة البحث مجموعة من عمال. وقد وزعت (50) استمارة استبيان، وتم استعادة (43) منها واستبعدت (3) استمارات لعدم وضوحها. ومنه أصبح العدد (40) استمارات التي جرى تحليلها بنسبة (80%) من مجموع الاستمارات الموزعة.

### أهمية البحث:

يكتسب البحث أهمية من خلال تطرقه لموضوع حيوي يساعد المؤسسة على تعزيز مكانتها وتحسين أدائها، فمن خلال التعلم التنظيمي تستطيع المؤسسة التعامل مع المعلومات والمعارف الجديدة بسهولة ويسر، وتتمكن من خزنها واسترجاعها وعرضها وتبادلها وتطبيقها وتحديد المفيد منها للمؤسسة وأفرادها ومصالحها المختلفة، وتساعد على تنمية القدرات الإبداعية وتحقيق الأهداف المنشودة. و يتجهد كثير من المؤسسات لتحقيق التعلم التنظيمي، لكي تضمن بقائها في سوق تتصف بالتقلبات السريعة والمتلاحقة وكذلك المنافسة الحادة.

### أهداف هذه الدراسة:

- التعرف على ماهية التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.
- التعريف بالعناصر الأساسية المطلوبة لتحقيق التعلم التنظيمي.
- التعريف بالأداء وتحسين الأداء .
- تبين أثر التعلم التنظيمي على تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

### منهج الدراسة:

الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد (الإطار النظري للدراسة)، والمنهج التحليلي الإحصائي (الإطار التطبيقي) لتشخيص الإشكالية وحلها بناء على إجابات الأفراد (عينة الدراسة) على استمارة الاستبيان المقدم لهم من طرفنا ثم القيام بتحليله ثم القيام باستخلاص النتائج.

### الإطار النظري للدراسة:

#### التعليم التنظيمي:

#### 1- مفهوم التعليم التنظيمي:

ظهر موضوع التعليم التنظيمي منذ مطلع الخمسينات والستينات في الدراسات التي قام بها هربرت سايمون ( Herbert Simon) حول عملية اتخاذ القرار، حيث وضع حجر الأساس للتحدث عن التعلم التنظيمي داخل المؤسسة .

وقد عُرف التعليم التنظيمي على أنه " تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن" (الكبيسي، 2004، ص 89).

و في تعريف آخر هو " العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء و تصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم . تتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة معلومات، مهارات، التقنيات، و الممارسات". (A.Schon، 2002، صفحة 24)

ويعرف أيضا على أنه " عملية سيرورة العمليات المرتبة والمعروفة والتي تتكرر بشكل منتظم: للحيازة على مجموعة المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم ( Ville, 1998, p. 96) .

والتعليم التنظيمي هو " ظاهرة جماعية لاكتساب وإنتاج المعارف التي تعدل وتسير الوضعيات (GKoenig, 1994, p 76.)

ويمكن تعريفه أيضا بأنه تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل حسن الفهم ، و ذلك بتوظيف المعرفة و الاهتمام بالمعرفة داخل المؤسسة (رزيقة، 2019، صفحة 519)

و بهذا فإن التعليم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءات أفرادها.

و عليه يمكن القول بأن المؤسسة التي تهتم بالتعليم التنظيمي تنجح في تفعيل إستراتيجية نشر المعرفة داخل المنظمة و خصوصا المعرفة الضمنية، و بناء العلاقات الوظيفية المفيدة بين الأفراد، مما يسهل عملية علاج الأزمات و المآزق التنظيمية بطريقة جيدة (حمود، 2010، صفحة 89).

والحديث عن التعليم التنظيمي لا يعني أن المؤسسة هي من تتعلم، كما أن عناصرها المادية غير قابلة للتعليم هي الأخرى لافتقادها القدرة على الإدراك والإحساس بالمتغيرات وعدم القدرة للاستجابة لها، ولكن البشر الذين يشغلون وظائف مختلفة داخل المؤسسة هم المعنيون بالتعليم، وبالتالي فإن المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسات التي يتاح للعاملين فيها والمتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف أعمالهم. و منه فإن التعليم التنظيمي هو تعليم الأفراد داخل المؤسسة، بمجالات مختلفة منها:

1- في مجال ظروف العمل: يتعلم الفرد متى يأتي إلى العمل، و متى يتوقع الحصول على مرتبة، ومن أي شخص يمكن أن يطلب المساعدة .

2- فيما يخص الأداء: فهو يتعلم كيف يؤدي عمله بفعالية، وما هو مطلوب تحقيقه وما هو الأداء الذي يستحق المكافأة.

3- من الناحية الاجتماعية: فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين، وما هو السلوك المقبول وغير المقبول، وكيفية التعامل مع الجماعة.

4- فيما يتعلق بالمسار الوظيفي: فإن الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله وكيف يتقنه ويطوره، وما هي المهام التي يجب أن يحاول أداءها أو يحاول تجنبها

أصبح مصطلح التعليم التنظيمي مفهوم شائعا بين المؤسسات التي تسعى إلى أن تصبح أكثر تكيفا مع التغيير المستمر، ويعتمد على التعلم التنظيمي داخل المؤسسة لتنمية قدرات الأفراد في اكتساب الصيغ والأساليب والعمليات التي تساعد في إنجاز أعمالهم، بحيث يحاولون باستمرار أن يتعلموا أشياء جديدة تمكنهم من تحسين وتطوير أداءهم و بالتالي تحسين منتجاتهم وخدماتهم.

## 2- مفهوم تعلم الأفراد و التدريب :

### 2-1- تعلم الأفراد:

يتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعليم التنظيمي من خلال خمسة آليات ووسائل هي:

1- التعلم ببناء النماذج الفكرية التي تلخص للأفراد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر حركتها وتأثيراتها.

2- التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين.

3- التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه.

4- التعلم من خلال العمل في فريق.

5- التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي، الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل.

وتجدر الإشارة إلى أن التعلم الفردي في التعليم التنظيمي لا يقتصر فقط على ما يكتسبه الفرد من خبرات و مهارات قابلة للتطبيق على شكل سلوكيات مشاهدة، بل يتعداه إلى تعليم و تطوير العمليات العقلية و الإدراكية، المتمثلة في التحليل و التعليل و بناء الأطر النظرية و النماذج العلمية و ترشيد السلوك الذهني و العقلي لدى العاملين، أي أن التعليم التنظيمي يمكن أن يحول المؤسسة إلى إطار مؤسسي لتعليم الأفراد العاملين فيها، بعد أن كانت المؤسسات في الماضي مجرد إطار لتوظيف المعرفة التي اكتسبها الأفراد عبر مراحل تعلمهم بالمؤسسات التربوية المتخصصة بالتعليم، وهنا تأتي الصلة الوثيقة بين مفهوم التعليم التنظيمي و التعليم الفردي والذي تتمثل أهم مظاهر في عملية التدريب .

ومع سرعة التغيير الخاصة في بيئة المؤسسة، فإن كل عامل أو موظف أو مدير سيحتاج إلى استيعاب معارف و مهارات جديدة، بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال عمره الوظيفي (الكبيسي، 2004، صفحة 227) ، وهذا الفهم و الاستيعاب يتمثل فيما قد يطرأ على المؤسسة من تغيرات و تطورات، وكذا ما يهددها من مخاطر.

### 2 - 2 - تدريب الأفراد:

إن الطرق المتاحة أمام المؤسسات للتعليم تستند على مبدأ التغيير في السلوك أو في الدوافع و النتائج عن تجربة مباشرة أو عن طريق الآخرين، ومنه فإن المؤسسة تستطيع أن تمارس عدة طرق في ذلك، حيث يعتبر التدريب الأسلوب الأكثر فعالية في هذا المجال ويقصد بالتدريب "كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمؤسسة، بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، وترشيد سلوكياتهم (سيد، 2004، صفحة 223)، وهذا بما يعظم فعالية أدائهم وتحسين مستوياتهم لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.

و تتمثل عملية التدريب في مزيج العمليات الفرعية ابتداء بالتخطيط للتدريب ومرورا بتنفيذ برامج التدريب والتطوير، وانتهاء بتقييم التدريب، و تجرى هذه العمليات إما من قبل المؤسسة نفسها أو من خلال مراكز تدريبية متخصصة أو معاهد و كليات جامعية.

ومع سرعة التغيير الخاصة في بيئة المؤسسة، فإن كل عامل أو موظف أو مدير سيحتاج إلى استيعاب معارف و مهارات جديدة، بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال عمره الوظيفي (سيد، 2004، صفحة 227)، وهذا الفهم و الاستيعاب يتمثل فيما قد يطرأ على المؤسسة من تغيرات و تطورات، وكذا ما يهددها من مخاطر.

### 3- أهمية التعليم التنظيمي و أبعاده :

#### 3-1- أهمية التعليم التنظيمي:

تبرز أهمية التعليم التنظيمي في كونه الطريق الوحيد لنشر المعرفة داخل المؤسسة، فلا تكون حكرا على فرد دون غيره أو مجموعة دون الأخرى، فهو يحول المؤسسة بأسرها إلى آلة تعلم مستمر ومرن في أي وقت وفي أي مكان وعلى جميع المستويات، وتكمن أهمية داخل المؤسسة في تحقيق الغايات الموالية (السلمي، 2002، صفحة 232):

1- تيسير وتوسيع دوائر وحلاقات الاتصال في المؤسسة بحيث يتيح للأفراد عملية تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وبالتالي المساهمة في تكوين مفاهيم وأنماط جديدة من الممارسات و السلوكيات الايجابية.

2- تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المؤسسة.

3- تنمية أساليب وحوافز التفكير في حل مشكلات العمل، وذلك من خلال حلقات لبحث، و جلسات للنقاش وغيرها من الآليات التي تعتمد عليها الإدارة لتحفيز العاملين على التفكير والتدبير.

4- خلق جو من الشفافية بين العاملين وهذا بإتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف العمل والأهداف المرجوة من ورائه، وغيرها من المعلومات التي اعتادت أن تكون حكرا على الرؤساء في الإدارة.

5- تنمية فرص و إمكانية استخدام منهجية التفكير النظامي وتشجيع العاملين على المساهمة في قضايا العمل ومشكلاته.

تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة (M.SINGL, 2001, p. 77).

### 3-2- نطاق التعليم التنظيمي و أبعاده

هناك أبعاد رئيسية للتعليم التنظيمي تتمثل في (الكبيسي، 2004، صفحة 91) :

1- البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة القوى الفاعلة والطاقات البشرية العاملة، فيها وما تتطلع له من أهداف، أو ما تتطلبه من تدخلات من سلع وخدمات أو تمارسه من ضغوطا.

2- الموارد والطاقات المتاحة والمستغلة والكاملة، وعناصر القوة والضعف في عملية الحصول عليها وتوظيفها واستغلال نتائجها، وتحديد مواضع الخلل والهدر فيها لإعادة النظر في الخطط والبرامج والعمليات التي تتضمن حسن إدارة هذه المدخلات بما يحقق كفاءة وفعالية المخرجات.

3- المستقبل القريب والبعيد الذي ينتظر المؤسسة، ودراسة و البحث فيه من أجل وضع الاستراتيجيات الملائمة له، وضمان البقاء فيه ومواجهة التحديات التي قد تحدث فيه بالأعداد والتحسب لمطالباته.

4- تعد التكنولوجيا القلب النابض للتعليم و المعرفة واكتسابهما، فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعة المفاهيم والتقنيات التي تستمد منها (bouvard, 2002, p. 100).

نستخلص عدة نقاط ارتكاز تعتبر بمثابة الموصفات والأبعاد الأساسية لعملية التعلم التنظيمي وهي: (A.Schon, 2002, p. 28)

البعد الجماعي للتعلم التنظيمي: أهم ما يميز التعلم التنظيمي هو ارتباط المخزون المعرفي بالمنظمة التي تكتسب ذاكرة خاصة منفصلة عن الأفراد، لتخزين المعلومات، المعارف والخبرات الفردية والجماعية، مما يخلق بعدا خصوصيا للمؤسسة يميز التعلم التنظيمي بشكل نوعي وكمي عن مجموع التعلم الفردية .

استهداف تغيير القيم و السلوك: لمواجهة التغيرات والحفاظ على القدرة التنافسية، تجدد المؤسسة نفسها ملزمة بتحديد سبل ومناهج عمل جديدة باستمرار.

## 2- الأداء:

### 2-1 - تعريف الأداء:

- يعرف الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية فالأداء يقاس على أسس النتائج التي حققها الفرد.

- إنجاز الأعمال كما يجب إن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على إسهام في تحقيق أهداف المؤسسة (الحناق، صفحة 35).

و يقاس الأداء بعنصرين أساسيين هما:

- **الفعالية:**

هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين مخرجات الفعلية و المدخلات المقدرة فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية (العسكري ، 2005، صفحة 19).

- **الكفاءة:**

تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة ،وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة " لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة .

**2-2- تحسين الأداء :**

تحسين الأداء بشكل عام هو التغيير للأفضل والتغيير كثير من الأحيان مخيف هذا لأنه يرتبط بالخطر بالتغيير فان مسيرو المنظمات يغادرون من منطقة الاستقرار ويكسرون الروتين وهذا بعمل أشياء غير مؤكدة، وكذلك فان تحسين الأداء يقصد به أن المستوى الحالي غير مرضي، فيسود شعور بإمكانية التغيير وإعادة التموقع للأفضل (سميرة، 2016، صفحة 216).

**2-3- دوافع تحسين الأداء :** توجد عدة دوافع نذكر منها:

**معدلات التغيير :** هي مجموع القوي التي تؤثر وتتأثر بكل النشاطات والقرارات ، حيث تمثل البيئة الخارجية نقطة البداية وذلك لكونها مصدر مدخلات العملية الإنتاجية ، عمل ومعلومات عن الأسواق، فكلما تميزت هذه البيئة بعدم الاستقرار و اليقين لكثرة المتغيرات كلما أثر ذلك على أداء المؤسسة.

**المكانة في السوق :** المكانة هي القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها في سوق العمل، ويتم رفعها عن طريق تطبيق إستراتيجيات ينتج عنها خلق للقيمة، وذلك بالمزج بين المهارات البشرية و الأصول المادية للمؤسسة.

**الاهتمام بتحسين الجودة :** بسبب المتغيرات السريعة التي تحيط بالمؤسسة، نذكر منها العاملة على زيادة الربح ومع وجود منافسة قوية بالأسواق فانه يحتم على المؤسسة أن تبحث عن أسلوب خاص بها والذي يمكنها من دمج معارفها بمواردها المختلفة، وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الأداء الذي يكون مقترنا بالجودة الشاملة.

**المنافسة:** تعبر المنافسة عن حالة الصراع بين المؤسسات التي كل منها تسعى لتكوين مستويات عالية من الأداء وهذا ما يحتم عليها القيام بتغييرات المستمر للإستراتيجيات وتتبع متغيرات البيئة الخارجية لها.

إن هدف من تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومحتوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة كالتعليم التنظيمي الذي يعمل على تحسين وتطوير قدرات العمال داخل المؤسسة ، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لأداء كافة العمال داخل المؤسسة، والذي يصاحبه تحسين أداء المؤسسة في كل مجالات النشاط.

## 2-4- الأداء المتميز للمؤسسة :

يري الاقتصادي O.Pasture أن الأداء المميز للمؤسسة يتمثل في مجموعة من الأنشطة والمراقبة التي تحكم صيرورة المؤسسة داخل إطار تاريخي وجغرافي محدد ومن أجل معرفة المفهوم الدقيق الأداء المتميز يجب معرفة الأهداف والغايات المرجوة منه وهي كما يلي :

1. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة
2. تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات
3. تعليم اتخاذ القرار استنادا إلى الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها
4. زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسة للمؤسسة

## الإطار النظري للدراسة :

### عرض النتائج واختبار الفرضيات

#### تعريف المؤسسة محل الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببنشار

**تعريف المؤسسة:** اتصالات الجزائر، هي مؤسسة تمتاز أسهمها برأسمال عمومي و هي تعمل في سوق شبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية. نشأة طبقا للقانون 03/2000 الصادر في 05 أوت 2000، الخاص والذي جاء خصيصا لهيكلة قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والذي قسم القطاع إلى مؤسستين الأولى خاصة بالبريد (بريد الجزائر) والثانية خاصة بالاتصالات (اتصالات الجزائر)، و تعمل وفق هذا القانون الذي عرفها كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع تشريعي و ذات أسهم .

بدأت نشاطاتها في 01 جانفي 2003 بشكل رسمي واقتضت عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأهداف رئيسية : الربح، الكفاءة و الامتياز في نوعية الخدمات .

#### -مهامها وأهدافها :

- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية للأفراد

-تسمح بتنقل وتبادل المكالمات (اتصالات هاتفية) ، الرسائل المكتوبة والمعلومات الرقمية المعلومات المرئية والصوتية.

- تطوير استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات السلكية و اللاسلكية

## ومن أهدافها :

- تطوير وتنمية الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول لهذه الخدمات لأكثر عدد ممكن من المستخدمين وخاصة - تطوير وتنمية نوعية وشكل الخدمات المتوفرة وجعلها أكثر تنافسية.

## أولا : دراسة عينة البحث

الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث:

### 1- العمر: يتوزع أفراد عينة البحث بحسب العمر كالآتي:

جدول (01) : توزيع أفراد العينة بحسب العمر

| العمر    | أقل من 30 سنة | من 30 إلى 40 سنة | من 40 إلى 50 سنة | 50 سنة فأكثر | المجموع |
|----------|---------------|------------------|------------------|--------------|---------|
| التكرار  | 2             | 6                | 17               | 15           | 40      |
| النسبة % | 5%            | 15%              | 42.5%            | 37.5%        | 100%    |

المصدر: إعداد صاحبة البحث.

يلاحظ من الجدول (01): أن الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث تصل أعمارهم إلى 40 سنة فأكثر بنسبة تعادل (80%)، بينما تقل عن ذلك بنسبة (20%).

### 2- المستوى التعليمي: يتوزع أفراد عينة البحث بحسب المستوى التعليمي كما في الجدول (02) الآتي:

جدول (02) توزيع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي:

| المستوى الوظيفي | شهادة ماستر | شهادة ليسانس | شهادة التكوين المهني | الثالث ثانوي | المجموع |
|-----------------|-------------|--------------|----------------------|--------------|---------|
| التكرار         | 12          | 18           | 8                    | 2            | 40      |
| النسبة %        | 30%         | 45%          | 20%                  | 5%           | 100%    |

المصدر: إعداد صاحبة البحث

يوضح الجدول (02) أن المؤسسة تعتمد على كفاءات إدارية جيدة من حملة الشهادات الجامعية العليا بنسبة تصل إلى (75%) من إجمالي أفراد العينة .

### 3. حسب سنوات الخبرة: يتوزع أفراد عينة البحث بحسب سنوات الخبرة كالآتي:

جدول (03) توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | من 10 إلى 15 سنة | 15 سنة فأكثر | المجموع |
|--------------|----------------|-------------------|------------------|--------------|---------|
| التكرار      | 5              | 16                | 8                | 11           | 40      |
| النسبة %     | 12.5%          | 40%               | 20%              | 27.5%        | 100%    |

المصدر: إعداد صاحبة البحث.

يبين الجدول (03) أن ما يقرب (48%) من الأفراد (عينة البحث) تصل خبرتهم في العمل إلى (10 سنوات) فأكثر، وأن ما يقرب من (27%) منهم تصل خبرتهم في العمل إلى 15 سنة فأكثر. في حين تنخفض نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات حيث تصل إلى (12.5%) من إجمالي أفراد العينة.

#### ثانياً: عرض النتائج

جرى تفريغ البيانات المجمعة من عينة البحث وتحليلها باستخدام رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ("SPSS Statistical Package for Social Sciences") للحصول على نتائج دقيقة بحيث تم استخدام (الوسط الحسابي) و(الانحراف المعياري) و(معامل الاختلاف) لعرض نتائج البحث وهي كما يلي:

1. **التعليم التنظيمي:** يتم وصف إجابات أفراد العينة حول (التعلم التنظيمي) (المتغير المستقل) باستخدام (الوسط الحسابي) و(الانحراف المعياري) و(معامل الاختلاف) كما في الجدول (04) الآتي:

#### جدول (04) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

إجابات أفراد العينة حول فقرات التعلم التنظيمي داخل المؤسسة :

| رقم | الفقرة                                                                                                               | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|
| 1   | تتبنى المؤسسة رؤية واضحة لاستيعاب الوسائل التكنولوجية والرقمية الحديثة في نشاطاتها المختلفة.                         | 3.89          | 0.86              | 37.53          |
| 2   | توفر المؤسسة الإمكانيات المناسبة لتهيئة وإعداد برامج تعليمية والآليات اللازمة للوصول إلى المعرفة من مصادرها المختلفة | 4.23          | 0.95              | 35.10          |
| 3   | النظام الإداري في المؤسسة يشجع على استيعاب التطورات الحديثة في مجال التدريب والتعليم.                                | 3.22          | 1.25              | 33.48          |
| 4   | تحرص المؤسسة على إعادة تأهيل العمال من خلال برامج التدريب والتطوير المختلفة                                          | 3.58          | 1.35              | 39.21          |
| 5   | تمتلك المؤسسة ذاكرة تنظيمية تساعد على التعلم من التجارب الماضية.                                                     | 2.90          | 0.95              | 34.69          |
| 6   | تعتمد المؤسسة على برامج خاصة في توليد ووخزن ونشر وتطبيق المعارف الجديدة بالمؤسسة                                     | 2.24          | 0.75              | 36.64          |
| 7   | تعمل المؤسسة على تطوير روح فرق العمل وتؤكد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين بمختلف المستويات                          | 3.68          | 0.86              | 42.50          |
| 8   | تقوم المؤسسة بتحفيز العمال ومكافئته مقابل قيامهم بالتعلم سواء داخلي أو خارجي .                                       | 3.01          | 0.75              | 37.16          |
| 9   | التكيف مع الوسائل الرقمية الحديثة المستعملة في أنشطتها العملياتي                                                     | 2.76          | 0.95              | 31.10          |

|       |      |      |                                                                                                                  |    |
|-------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|       |      |      | للمؤسسة يحسن من ظروف التدريب والتطوير                                                                            |    |
| 39.44 | 0.74 | 2.84 | تولي المؤسسة إهتمام كبير بالفئة الذكية داخل المؤسسة وتحت على الاستفادة منها مما يشجع يخلق جو تعليمي داخل المؤسسة | 10 |
| 36.46 | 0.99 | 4.11 | تعمل المنظمة على إقامة دورات تكوينية مستمرة مرتبطة بالمهام الإدارية والتشغيلية لكافة الأفراد                     | 11 |
| 34.5  | 0.82 | 3.70 | تعتمد المؤسسة على الوسائل الرقمية الحديثة في تنمية وتطوير المهارات والمعارف الحديثة للعمال                       | 12 |

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي المعتمد في الدراسة

يتضح من الجدول (04): أن هناك اتفاقاً في اتجاهات أفراد العينة حول تشجيع (التعلم التنظيمي) داخل المؤسسة على استيعاب التطورات الحديثة في هذا المجال، واستعمال برامج رقمية حديثة لتطوير أنشطتها، وهذا ما يستدل عليه من الوسطين الحسابيين للفترتين الثانية والحادية عشر حيث بلغا نحو (4.23) و (4.11) على التوالي وبانحراف معياري (0.95) و (0.99)، تليهما الفترتين الأولى والثانية عشر بوسطين حسابيين بلغا (3.89) و (3.70) على التوالي، و بانحراف معياري (0.86) و (0.82)، و هذا يعني أن هناك شبه اتفاق بين أفراد عينة البحث على استعمال المؤسسة للوسائل الرقمية الحديثة في نقل المهارات والمعارف إلى العمال، ووضوح الرؤية لدى الرؤساء التنفيذيين للمؤسسة في استيعاب الوسائل الرقمية الحديثة.

2. متغير تحسين الأداء : يتم وصف إجابات أفراد العينة حول فقرات (تحسين أداء المؤسسة) (المتغير المعتمد) باستخدام (الوسط الحسابي) و(الانحراف المعياري) و(معامل الاختلاف) كما في الجدول (05) الآتي:

#### جدول (05) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

لإجابات أفراد العينة حول فقرات (تحسين أداء المؤسسة)

| الرقم | الفقرة                                                                              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|
| 1     | هناك تحسن في أداء المهام بعد كل دورة تكوينية                                        | 3.64          | 0.65              | 57.15          |
| 2     | تقوم المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها باستمرار وفق المعارف الجديدة المكتسبة لدا عمالها. | 3.72          | 0.95              | 34.97          |
| 3     | التكيف مع الوسائل الرقمية الحديثة المستعملة في أنشطة العملياتي يحسن من ظروف العمل   | 3.02          | 0.58              | 48.89          |
| 4     | أصبح العمال في المؤسسة أكثر قدرة على إدراك مشكلات العمل وحلها بطرائق منهجية.        | 3.59          | 1.02              | 62.15          |
| 5     | 5. أصبح العاملون في المؤسسة أكثر قدرة على اكتساب أفكار ومعارف جديدة تزيد كفاءاتهم.  | 3.91          | 0.72              | 31.48          |

|    |                                                                                         |      |      |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| 6  | يساهم العمال في تغيير وتحسين العديد من الإجراءات في مختلف مراحل العمل                   | 4.26 | 0.81 | 36.56 |
| 7  | قواعد البيانات متكامل و متاحة لجميع مستويات العمل مما يحسن من الأداء الوظيفي للعمال     | 4.08 | 0.79 | 32.22 |
| 8  | أصبحت المؤسسة أكثر تكيفاً واستجابة وانفتاحاً على التطورات العلمية المختلفة.             | 4.13 | 1.39 | 52.95 |
| 9  | أصبح تبادل الأفكار و المعلومات والمعارف وانتقالها في المؤسسة أكثر سرعة وحرية و باستمرار | 4.31 | 0.92 | 37.61 |
| 10 | يبدى العملاء إستجابة جيدة (حسن الثقة) نتيجة التغييرات الناتجة في المنتج.                | 3.89 | 0.97 | 41.20 |
| 11 | تحسين السلوك الفردي في المؤسسة نتيجة للمعارف الجديدة المكتسبة من العمليات التعليمية     | 3.77 | 0.81 | 39.00 |
| 12 | تسجل المؤسسة تحسناً ملحوظ في أدائها من سنة إلى أخرى                                     | 4.35 | 0.56 | 41.86 |

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي المعتمد في الدراسة

يتضح من الجدول (05) أن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات الدالة على مستوى (تحسين أداء المؤسسة) جميعها إيجابية. و ذلك لأن الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الاستبيان الأخرى في هذا المتغير يفوق الوسط الحسابي النظري (3.000). و تشكل الفقرات الثانية عشر والتاسعة والسادسة المراكز الثلاثة الأولى على التوالي من حيث حصولها على أعلى وسط حسابية. حيث تصل تلك الأوساط الحسابية لتلك الفقرات إلى (4.35) و(4.31) و(4.26) على التوالي، بانحراف معياري (0.56) و(43) و(0.81)، وهذا يعني أن اتجاهات عمال عينة البحث تشير إلى الاتفاق حول توافر تلك الفقرات، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة أصبح أكثر تكيفاً واستجابة وانفتاحاً على التطورات العلمية المختلفة، وتغير فيها السلوك الفردي و المنظمي نتيجة للمعارف الجديدة المكتسبة، وأصبح العاملون فيها أكثر قدرة على إدراك مشكلات العمل وحلها بطرائق منهجية.

### ثالثاً: اختبار الفرضيات

يتم اختبار الفرضيات كما يلي:

#### 1. اختبار الفرضية الأولى (فرضية العلاقة):

نصت هذه الفرضية على: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التعليم التنظيمي) و (تحسين أداء

المؤسسة) ( $H_0: R = 0$ )

ولاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب معامل ارتباط سبيرمان (Correlation.Spearman)

وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (06) معامل ارتباط بين (التعليم التنظيمي) و(تحسين أداء المؤسسة)

| المتغيرات        | تحسين أداء المؤسسة       |
|------------------|--------------------------|
| التعليم التنظيمي | R قيمة معامل الارتباط    |
|                  | Sig. (2-tailed) المعنوية |
| النتيجة          | رفض فرضية العدم.         |

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي المعتمد في الدراسة

يتبين من الجدول (06): وجود علاقة ارتباط طردي بين (التعليم التنظيمي) و (تحسين أداء المؤسسة) بلغت قيمة معاملها (72.3%) و هي ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%)، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الأولى (فرضية العدم) التي نصت على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التعليم التنظيمي) و (تحسين أداء المؤسسة) و القبول بالفرضية البديلة التي تدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التعليم التنظيمي) و(تحسين أداء المؤسسة).

## 2. اختبار الفرضية الثانية (فرضية الأثر):

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد علاقة أثر دالة إحصائية بين (التعليم التنظيمي) و(تحسين أداء المؤسسة) ( $H_0: \beta = 0$ )

ولاختبار هذه الفرضية و تحديد أثر (التعليم التنظيمي) (المتغير المستقل) في (تحسين أداء المؤسسة) (المتغير المعتمد)، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression.Simple) وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (07) نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

| المتغير المستقل  | معامل $\beta$ الانحدار | معامل $R^2$ التحديد | F قيمة المحسوبة | F قيمة الجدولية | الدالة Sig. | الارتباط |
|------------------|------------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-------------|----------|
| التعليم التنظيمي | 0.641                  | 0.590               | 7.630           | 7.260           | 0.042       | 0.862    |
| النتيجة          | رفض فرضية العدم.       |                     |                 |                 |             |          |

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي المعتمد في الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما في الجدول (07) وجود علاقة أثر معنوية وذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التعليم التنظيمي) في المتغير المعتمد (تحسين أداء المؤسسة)، وبلغت مساهمته (59%) ومعامل (0.641)، وإن هذا النموذج مقبول إحصائياً بدرجة ثقة تزيد على (95%) (لأن قيمة F المحسوبة (7.63) أكبر من قيمة F الجدولية (7.26)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%).

و بناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الثانية (فرضية العدم) التي نصت على عدم وجود علاقة أثر دالة إحصائية بين (التعليم التنظيمي) و(تحسين أداء المؤسسة). و قبول الفرضية البديلة التي تدل على وجود علاقة أثر دالة إحصائية بين (التعليم التنظيمي) و(تحسين أداء المؤسسة)

## النتائج:

في ضوء الدراسة: النظرية والميدانية تم التوصل في البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1. أن التعلم التنظيمي ممكن المؤسسة من تنفيذ مهامها بشكل جيد، مما ساعدها على فهم معرفة علاقة الزبون وترسيخها. و تمثل النظم المستخدمة في نقل المعرفة ونظم الذكاء الاصطناعي أحد أهم أسباب نجاح التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.
2. أن المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تضع تصاميم وتراكيب تستوعب التغييرات المستمرة في إستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها وسلوك أفرادها بقصد زيادة احتمالية التعليم المنظم وتعظيمه، عن طريق تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتفعيل دور فريق المعرفة في تلك المؤسسة.
3. أن تحقيق النجاح في التعلم التنظيمي يتطلب توافر مجموعة من الأسس أهمها: تقديم الأفكار الجديدة، و القيادة الفعالة، والقدرة على التكيف، والذاكرة التنظيمية.
4. هناك قصوراً في التشجيع على إقامة المؤتمرات، والاستعانة بنظم العلمية عند اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام في المؤسسة.
5. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ارتباط طردي بلغ قيمة معاملته (72%). بين (تحسين أداء المؤسسة) و(التعلم التنظيمي)

## الخلاصة :

إن التعلم التنظيمي يجد في كل من التعليم، التكوين، الكفاءات البشرية وأنظمة المعلومات الوسائل الفعالة في تحقيق و تنفيذ مهام المؤسسة ومسؤولياتها، مما يعني أن التعلم التنظيمي يعتمد ويقوم على مدخلين رئيسيين، المدخل الأول وهو المدخل القائم على الأفراد (التعليم، التكوين، الكفاءة) أما المدخل الثاني فهو المدخل القائم على التكنولوجيا (أنظمة المعلومات المتطورة) فإذا توفر هذين المدخلين حسن أداء المؤسسة وبالتالي تحقق المؤسسة كل أهدافها المنشودة وبالتالي يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو وسيلة تمكن المؤسسة من توليد الفرص وتجنب التهديدات وبالتالي يمنح المؤسسة مزايا تنافسية تساعدها في النمو والبقاء ، وهذا من خلال استغلال كل المعارف المعلومات الداخلية للمؤسسة ودمجها بالمعلومات والمعارف الخارجي لاكتشاف معارف جديدة تساهم في تحسين الأداء وبالتالي اكتساب مزايا تنافسية للمؤسسة تمكنها من النمو والبقاء.

- 1-A.Schon, C. A. (2002). **Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode,pratique**. Dans A. O. Chris Argyris et Donald A. Schon, De Boeck université, American.
- 2-bouvard, p. s. (2002). **Le knowledge management**. paris: Editions EMS.
- 3-GKoenig. (1994, p 76.). **l apprentissage organisationnel : reportage des lieux**, in revue française de. reportage des lieux, in revue française.
- 4-M.SINGL, H. .. (2001). **The knowThe Knowledge value chain model activities for competitiveness'**. schemers Arlington – telexes.
- 5-Ville, V. d. (1998). **l'Apprentissage l'organisationnel :perspectives théoriques**. ,In cahier de francais, )N°287 .
- 6- العسكري ,ا .ش .(2005). **التسويق الصناعي** .عمان :طبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 7- حمود , خ .ك .( 2010) . **منظمة المعرفة** .عمان :دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 8- رزيقة ,ر .(2019). **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات** .مجلة الإقتصاد المال والأعمال .
- 9- سناء عبد الكريم الحناق . (بلا تاريخ). **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية** . المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة .
- 10- سيد ,م .ح .(2004). **إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري** .القاهرة :لناشر (المؤلف).
- 11- عامر خضيري الكبيسي .(2004). **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات** . الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 12- علي السلمي .(2002). **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة** . القاهرة: دار غريب للطباعة والنش.
- 13- فرحات سميرة، **مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.