أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة لإطارات المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية وحدة العلمة– سطيف " رؤية سوسيوتنظيمية"

Impact of Organizational Ambidexterity Dimensions on Enhancing Organizational Immunity Field Study A Sample of The Tires of The Foundation National for Electrical and Gas Fittings and Equipment Unity El Eulme Setif "Vision Socio-Organizational"

علاونة سفيان•	د. سنينة محمد
المركز الجامعي سي الحواس بريكة، الجزائر	المركز الجامعي سي الحواس بريكة، الجزائر
sofiene.allaouna@cu-barika.dz	Mohamed.senina@cu-barika.dz
المخبر: سوسيولوجيا جودة الخدمة العمومية لمسيلة	

تاريخ الاستلام: 2024/09/25 تاريخ القبول: 2024/12/06

الملخص

تسعى هذه الدراسة الميدانية إلى الكشف عن أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية على مستوى المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية كمدخل حديث على المؤسسة الجزائرية ومكاشفة أثار أنماط البراعة التنظيمية في تجسيد بعدي المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية)، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي بغرض الإلمام بالدراسة التي أُجريت على إطارات الإدارة العامة للمؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية وحدة العلمة، حيث خلصنا الى نتيجة مفادها أن أثر بعدي البراعة التنظيمية (قدرات الأداء الاستغلالي والأداء الاستثماري) المعتمد في المؤسسة له أثر إيجابي في خلق الحصانة التنظيمية لدى المؤسسة واستغلال الذاكرة التنظيمية باعتبارها المستودع المعرفي لتحزين المعلومات والخبرات التي تسهم في ديناميكية المؤسسة

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، البراعة الاستغلالية، البراعة الاستكشافية، المناعة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية.

Abstract

This field study aims to reveal the impact of organizational ambidexterity dimensions in enhancing organizational immunity the level of the National Electrical and Gas

• المؤلف المرسل: علاونة سفيان، الإيميل: sofiene.allaouna@cu-barika.dz

Equipment Corporation as a modern introduction to the Algerian institution and to reveal the effects of organizational ambidexterity patterns in embodying the two dimensions of organizational immunity (organizational learning and organizational .memory)
The research relied on the descriptive approach in order to gain familiarity with the study conducted on the general management frameworks of the National Corporation for Electrical and Gas Supplies and Equipment, the Scientific Unity el eulma, where we reached the conclusion that the effect of the two dimensions of organizational ambidexterity (capabilities of exploitative performance and investment performance) adopted in the institution has a positive impact in creating immunity. The organizational structure of the institution and the exploitation of organizational memory as a knowledge repository for storing information and experiences that contribute to the dynamism of the institution.
Key words: **Organizational Ambidexterity, Ambidexterity Exploitation ، Ambidexterity Exploration ،Organizational Immunity, Organizational Learning, Organizational Memory.**

مقدمة:

يشهد القرن والواحد والعشرين في خضم المستحدثات العلمية حركة تحديثية واسعة ومتلاحقة بفضل التقنيات الحديثة للتكنولوجيا وفي ظل الانفجار المعرفي المتسارع خلق أزمات تنظيمية متوالية للمنظمة، ولمواجهة التحديث والتحديات التي فرضتها حتمية التغيرات العالمية ووفقا للإتجاهات الحديثة المهتمة بالتطور المؤسساتي وبالعنصر البشري، نرى المؤسسات الدولية تعطي الأمر جانبا كبيرا من تراتبية الأهمية في تطوير مؤسساتها لمواكبة ومجابهة التنافسية في خضم واقع المؤسسة في الاقتصاد العولمي وكذا التحولات البيئة التنظيمية المستمرة والمتوالية.

ومع تزايد الدعوات الرامية للإصلاح المؤسساتي وتحولها الى منظمات بارعة ومتعلمة وفق المناظير الحديثة في تسيير المؤسسات للمحافظة على الديناميكية والبقاء والتنافس وتعظيم الفائدة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية عن طريق قدرات الأداء الوظيفي واستغلال البراعة الفردية ومهارات العنصر البشري واستثمارها في الأداء و الايمان المطلق بقوة عقل الفرد على التغيير و التحديث ، مما أدى الى خلق مؤسسات بارعة ومتعلمة حيث تبنت مداخل حديثة وعلى الأخص مدخل البراعة التنظيمية التي تعنى التحول الى منظمات بارعة متعلمة باحثة عن خصائص أساسية للتنظيم منها: الدوام والاستمرارية والمواكبة. كما أشار الباحث (محروس، 2022، صفحة 1368) "بأن المؤسسات تسعي دوما نحو تحقيق عنصري المواءمة والتكيف؛ فالمواءمة تعني إدارة الأعمال الحالية بكفاءة وتحسين الأداء في الأجل القريب، بينما يشير التكيف إلى مواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسات في الأجل البعيد بأنها قدرة المؤسسات على استخدام واستثمار التقنيات المتطورة التي تتابع استراتيجيات الإبداع والتحسين بشكل آني"

لذا تعد البراعة التنظيمية منهج انتهجته المؤسسات المعاصرة وركيزة من الركائز التي اعتمدتها المنظمات الحديثة باعتبارها نشاطا استثماريا واستغلاليا لتجارب وخبرات وقدرات ومهارات الافراد المعرفية والتنظيمية، إذ تعتبر مخرجاتها من أهم المؤشرات الدالة على مدى نضج الأفراد والتزامهم بمبدأ التعلم المستمر والتي يقاس بها رقي وتطور في المؤسسة، وهذا ما أشارت اليه الباحثة (الدسوقي، 2021، صفحة 828) على أن قدرة الأفراد على العمل بكلتا اليدين بنفس الدرجة من المهارة، وقد اعتمد منظرو التنظيم مؤخرا السمة البشرية المتمثلة في البراعة التنظيمية ، او قدرة الافراد على استخدام كلتا يديهم بمهارة متساوية.

وتبعا لذلك يكمن الدور الفعال للبراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية للأفراد، وعليه يهدف هذا البحث السوسيوتنظيمي إلى إظهار أثر البراعة التنظيمية كممارسة تنظيمية وإبراز مكانتها في الحياة التنظيمية ومدى إرسائها وتحصينها لسلوك العاملين في المؤسسة وكذا تحديد وتحليل الدوافع المؤسساتية الجوهرية للميزة التنافسية التي تقف وراء استخدام فلسفة المداخل الحديثة للتحقيق الجودة الادائية والزيادة المستمر للرشاقة التنظيمية وذلك من خلال تشكل مهارات الأداء التنظيمي والتوجه الريادي التنافسي للمؤسسة باستخدام منهج البراعة التنظيمية، وتعد من أكثر المواضيع المستحدثة والمثارة للنقاش في الوقت الراهن بالتنظيمات الماهرة والمتعلمة، وتسعى المؤسسات الى تحقيق أهدافها من خلال تطبيق استراتيجيات حديثة تحقق غايتها ، وانطلاقا من النظرة التحديثية للمؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا على بيئته الداخلية والخارجية يؤثر ويتأثر بالتطورات والتغيرات الحاصلة في النظام التنظيمي ، والمؤسسة الجزائرية واحدة من المؤسسات التي تبحث عن إدراج المداخل التنظيمية الحديثة في مؤسساتها كإستراتيجية تطوير ومواكبة التغيرات في خضم الانفجار المعرفي المتسارع وعلى هذا الاساس يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي :

ما أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟

ومن خلال هذا التساؤل تبلورت التساؤلات الفرعية الآتية:

ما أثر القدرات الأدائية للبراعة الاستغلالية في تعزيز الذاكرة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟

ما أثر القدرات الأدائية للبراعة الاستكشافية في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

1. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في ابعاد الموضوع والمتغيرات المدروسة لمفهومي البراعة التنظيمية والمناعة التنظيمية وتبرز الأهمية من خلال تناولنا للعناصر الاتية:

- موضوع البراعة التنظيمية والمناعة التنظيمية من الموضوعات التي لها قدر كاف من الاهتمام نظرا لحداثة متغيراتها الرامية الى مسايرة تغيرات البيئة المناخية الداخلية والخارجية والتنظيمية مما جعلها مطلبا للمنظمات الحديثة والمتعلمة والماهرة.
- متغيرات البحث من المداخل الحديثة للدراسات المعاصرة في البيئة التنظيمية للتنظيمات الرائدة.
- استغلال الفرص المتاحة وإيجاد بدائل مستقبلية تحافظ بها على الديمومة والنماء والتنافسية.
- أسلوب ومنهج تنتهجه المنظمات التي تبحث عن التكيف والمواءمة.
- تكمن هذه الدراسة في انتهاج المؤسسة منهج البراعة التنظيمية للاستكشاف القدرات والخبرات والمهارات التي يتميز بها العاملين واستثمارها لتحصين المبادئ والأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- تحديد دور البراعة التنظيمية في تنمية المناعة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

2. اهداف الدراسة :

بناء على خلفيات الدراسة المستند عليها من خلال التساؤل الرئيس وصياغة اسئلة الفرضيات تتضح الاهداف في اختبار مدى وجود علاقة بين ابعاد الدراسة ومدى وجودة تلاؤمية ومواءمة بين متغيري الدراسة حيث شكل مفهوم البراعة التنظيمية عبر مراحل متلاحقة مفهوما جوهريا في تخصصات بحثية متنوعة مثل علم التنظيم والعمل، إدارة الموارد البشرية، العلوم الاقتصادية، السلوك التنظيمي وغيرها من التخصصات، مما استلزم على المنظمات الاعتماد على مواردها البشرية والمادية لتحقيق الفاعلية والنجاح والتطور وتعزيز مكانتها في ظل المنافسة والمناخ المركب والمتزايد تعقيدا، لذا تصبو المنظمة الى تحقيق الأهداف وفق مناظير جديدة التشكيل لضمان الجودة.

3. الفرضيات:

تم صياغة مخطط البحث الفرضي من خلال بحث العلاقات التي حددتها مشكلة البحث وتساؤلاته والتي أوضحها متغيري البحث. فضلاً عن الاستفادة من بعض الدراسات السابقة التي تم استعراضها، فيما يخص المتغير المستقل للبراعة التنظيمية ضمن بعديه (قدرات البراعة الاستغلالية، قدرات البراعة الاستثمارية) بالاعتماد على (الغناي، 2022) المتضمنة دور البراعة التنظيمية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة.

في حين يخص المتغير التابع المناعة التنظيمية ببعديها (التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية) بالاعتماد على دراسة (عبد الحميد ، 2016) المتضمنة نظم المناعة التنظيمية وأثارها في استراتيجيات إدارة الازمات.

1.3 الفرضية العامة:

أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

1.1.3 الفرضية الفرعية الأولى:

أثر القدرات الأدائية للبراعة الاستغلالية في تعزيز الذاكرة التنظيمية.

2.1.3 الفرضية الفرعية الثانية:

أثر القدرات الأدائية للبراعة الاستكشافية في تعزيز التعلم التنظيمي.

4. الدراسات السابقة: تمثل الدراسات السابقة أهمية كبرى لأي بحث كما انها تقدم للباحث المسار التوجيهي للبحث، وذلك بتزويده بالمعطيات والمعلومات النظرية والميدانية وتجنبه المزالق التي وقع فيها الباحثون الآخرون وعليه نستعرض بعض الدراسات التي تناولت متغيرات البحث.

1.4: دراسات تناولت البراعة التنظيمية:

دراسة (الدسوقي، 2021) هدفت الدراسة إلى الوقف على العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وسعت الباحثة على استكشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة لتحقيق الكفاءة في العمليات التكوينية والإبداع والابتكار والاستغلال والاستثمار في القدرات الادائية في ان واحد، واستخدمت الباحثة أسلوب دراسة حالة لجامعة 06 اكتوبر في مصر، معتمدة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ترابطية بين البراعة التنظيمية بأبعادها والقيادة الجديرة بالثقة، كما توصلت الدراسة ان تطبيق ابعاد البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية يعزز وجود درجة عالية من التوافق لبعدي الأدائي الاستكشافي والاستثماري للبراعة التنظيمية في تحقيق أداء متميزا للقيادة الجديرة بالثقة من شأنه يحقق تطور المؤسسة.

2.4- دراسات تناولت المناعة التنظيمية

دراسة (حسن فاطمة، 2022) هدفت الدراسة إلى معرفة القدرة التأثيرية لنظم المناعة التنظيمية على جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء وبعد جائحة كوفيد – 19، تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدمت عينة عشوائية مكونة من 100 مفردة ممثلة لمجتمع الدراسة وهي

عشر شركات سياحية موزعة في مصر والسعودية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي بين بعدي نظم المناعة التنظيمية التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي) على خلاف بعد الذاكرة التنظيمية، فقد اكدت النتائج عدم وجود تأثير بينه وبين جودة القرارات التنظيمية. أوصت الدراسة بأهمية تصميم جهاز مناعي فعال ومرن له القدرة على استيعاب جميع التغيرات غير المتوقعة والمخاطر البيئية، واتخاذ قرارات فعالة.

3.4 التعقيب على الدراسات السابقة:

ركزت اغلب الدراسات التي تم الاطلاع عليها على متغير واحد من متغيرات الدراسة على حدى كما أسهمت في إثراء الجانب النظري والفكري والامبريقي للدراسة وتشكيل رؤية جديدة وتسليط الأضواء على الجوانب الإيجابية والسلبية، كما ساعدتنا في إعداد الاستمارة والتمكن من الوصول الى المراجع والمصادر البحثية ذات الصلة بمتغيري الدراسة وأبعادها ومعرفة أساليب والأدوات والوسائل الإحصائية للمناقشة وتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان.

5: الدلالات المفاهيمية:

1.5: مفهوم البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity):

ومن المفاهيم الناشئة التي ظهرت مؤخرا بشكل ملفت للانتباه في سياقات الفكر الإداري والمؤسساتي في المجتمع الحديث مصطلحات تهتم بالتطور في جميع المناحي نجد مصطلح البراعة التنظيمية والمناعة التنظيمية التي اجتاحت الفكر الاجتماعي الحديث في المنظمات الرائدة والمتعلمة، حيث تزايد الاهتمام على غرار ما تقوم به المؤسسات من مهام وأدوار في تمكين الافراد وتطوير المؤسسات عاكسة للتطور المجتمعي، لذا ارتبط مفهوم البراعة التنظيمية بسياقات فكرية حديثة تهتم بالمنظمات بغية تحديثها وتطويرها لمواكبة التطور المتسارع الحاصل في الوقت الراهن إذ هناك اتفاق حول أهمية البراعة التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات، لذا يستحسن البدء بتحديد مفهوم ومعنى البراعة التنظيمية وهناك مفاهيم كثيرة للمهارة التنظيمية، كل من وجهة نظر معينة، وكل يركز على وجهة النظر التي يرتكز عليها ولكنها جميعاً تهدف إلى نفس الشيء وتؤكد نفس المعنى. وهذه المفاهيم تُحدد وتصف الأنشطة التي يتضمنها الإطار العام للبراعة التنظيمية في المؤسسات الناجحة وعليه نستعرض عدداً من المفاهيم بتصرف على سبيل المثال لا الحصر:

تمتد جذور كلمة البراعة إلى عام 1976 وهي كلمة لاتينية الأصل، والتي تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت... ويعتبر أصل كلمة البراعة لاتينية وتعني مقدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في الوقت نفسه بسلاسة، لهذا الأساس تسعى المنظمات البارحة إلى إحداث الموازنة بين الاستثمار الأمثل والاستكشاف أو البحث عن فرص جديدة، ويتضح أن مصطلح البراعة التنظيمية حرفي يشير إلى وجود مهارة عالية لدى الشخص، ولكن تم تناولها بشكل كبير واستخدامها من قبل الباحثين في مجال الإدارة والمنظمات الإدارية التي تكون قدرة بنفس القدر في استغلال واستكشاف الأنشطة " (الغناي، 2022، الصفحات 18-19).

-اشتغلت مجموعة من الباحثين على موضوع البراعة التنظيمية (OA) لأكثر من عاما حيث قاموا بشرح كيف تكون المنظمات قادرة على التوفيق بين الأهداف التي تبدو صعبة ومتنافسة غير متوافقة في كثير من الأحيان. فالبراعة التنظيمية بشكل شائع يضمن الإطار النظري للقدرات فيتم تحليل الديناميكية.... وهذا ما مثل المهارات والقدرات الادائية الاستغلالية التي تبحث عنها المنظمة في ترشيد مواردها... وبما أن هذه الأنشطة تعتمد على قدرات معالجة المعرفة المختلفة للأشخاص (Floyd and Lane 2000)، فإن هناك توترا تنظيميا مستمرا يتجاوز تحقيق الاحتراف في كلا المجالين الاستكشاف والاستغلال (ilkas, M. Duobienė, J., auleckas, R., Rutelionė, , 2023, p. 176).

- وللتحقيق البراعة يستلزم القدرة على الجمع بين استغلال أي تحقيق الكفاءة في الخدمات المقدمة، والاستكشاف والذي يقوم على المرونة والتجريب للتوصل إلى خدمات أكثر ابتكار، وإن الجمع بين هذين البعدين داخل المنظمة شرط أساسي لتحقيق البراعة التنظيمية بها (رانيا حسن وآخرون، ، 2023، صفحة 18).

2.5: البراعة الاستغلالية:

ترتبط البراعة الاستغلالية بمصطلحات مثل: الاختيار والإنتاج والكفاءة، وتطبيق، والتنفيذ (March ،1991). ويشير إلى التعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي، والتحسين التجريبي، والتجديد، وإعادة استخدام الإجراءات القائمة (Yigit, 2013) ....وكذا استغلال الذاكرة التنظيمية للمنظمة والعمل الفرقي لنقل الخبرات والمعارف..... ويعرف أنه إعادة استخدام المعرفة القائمة دون أي تعلم إضافي (Tumer ،2011). ويشير أيضاً إلى استمرارية الإستفادة خطوة بخطوة

وبشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمات بشكل فعلي (Renaud & Bot, 2012). وكما أن لديه عوائد إيجابية وقريبة ويمكن التنبؤ بها، ويشمل الاستغلال التعلم من الأعلى إلى الأسفل لأنَّ الإدارة العليا تقوم بنقل الطابع المنظمي على الروتين والسلوكيات التي تعد أكثر ملاءمة لتحسين الكفاءات الحالية (آري، خوشفي، و شرفاني، صفحة 06). بما ان البراعة الاستغلالية تتطلب الكفاءة والتعلم المستمر مما يتطلب من العاملين مهارات وقدرات فردية وجماعية تُستغل في إثراء وتجديد معرفي ومهاري للأفراد لتحقيق الغاية الفردية وتحقيق اهداف المنظمة البارعة.

3.5:البراعة الاستكشافية:(Exploration)

يقصد بها استكشاف المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملين في المنظمة وتتولد هذه الأخيرة عن طريق الخبرات والمهارات التي يكتسبها الافراد من خلال انجاز المهام الموكلة لهم في المؤسسة ويعرفها (المحمادي القرشي،2022) هي قدرة المنظمة على البحث عن الامكانيات والفرص الجديدة والتنبؤ بما قد يحدث مستقبلا، وبذل الجهود التي تمكنها والعاملين فيها من التكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بشكل مستمر ومفاجئ في الاجل البعيد (المحمادي و القريشي، 2022، صفحة 07).

4.5 مفهوم المناعة التنظيمية:

لعل أول من طرح مصطلح "نظم مناعة الشركات" في أدبيات إدارة الاعمال **Degus) 1997(**حيث تناوله في إطار ضيق ناقش فيه ثقافة الشركات، داعياً الى ضرورة التعامل مع المنظمات على أنها كائن حي يستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة والتغلب على تهديداتها لتتمكن من البقاء على قيد الحياة. وقد عّرف نظم المناعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على صد الهجمات المستمرة من الأفراد الذين ليس لهم ولاء كامل للشركة، ويعمل النظام المناعي للمنظمة على تحصينها من المتسللين من الخارج واستبعادهم ومعالجة اثارهم (عبد الحميد ، 2016، صفحة 19).

وقد عرفتها (شيرزاد طه ميرو،2022) بأنها الإجراءات والضوابط التي تضعها إدارة المنظمة في هياكلها الداخلية وذلك لتمثل مصدات الوقاية مما قد تتعرض له ومواردها البشرية والمادية من مخاطر وأزمات تنظيمية يمكن أن تسبب للمنظمة الكثير من المشاكل والتي قد تخرجها عن تحقيق أهدافها (ميرو، 2022، صفحة 311).

5.5 الذاكرة التنظيمية:

هي خزان المعلومات والمعارف التي سبق استغلالها من طرف المنظمة وتعتبر قاعدة معرفية مكتسبة تستغلها المنظمة لتصحيح الأخطاء ونقل الخبرات الى العاملين الجدد، كما أشار (ياسين غالب ،2007) " وجود هذا الخزين الاستراتيجي لتراث المنظمة يساعد كثيرا في فهم الإدارة لإعمالها ولسجلها التاريخي، أي هويتها، كما تساعد في فهم المشكلات والتحديات التي تواجهها في الحاضر" (غالب، 2007، صفحة 126)

عرف الباحثان (روفيا كوال، فؤاد بوفطيمة) الذاكرة التنظيمية واعتبرها المستودع المعرفي الديناميكي الذي تخزن فيه المعارف والمعلومات والخبرات والحقائق والممارسات والقواعد من اجل الاستخدام المستقبلي والتي تساهم في بقاء واستمرارية المنظمة ويساعدها على تقوية شخصيتها وهويتها (كوال و وبوفطيمة، 2023، صفحة 289) .

6.5 مفهوم التعلم التنظيمي:Organizational Learning

إن مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم لا يعد حديث النشأة، بل تمتد جذوره إلى أدبيات نظريات التنظيم ونظرية النظم. **سينج (1990,Senge)** ، ويعرف روبي وسالي 1994,Robey) (Sales &التعلم التنظيمي على أنه "عبارة عن عملية اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها و تنقيحها من حين لآخر (الفروخ ، 2010، صفحة 15).

نقدم مفهوم التعلم التنظيمي وفق مقاربتين: المقاربة المعرفية، تمثل فيها المعرفة موردا مهما تتولد عن "التعلم المتراكم من الخبرة ضمن هذه المقاربة عرف "روبنس"Robinson" التعلم التنظيمي بأنه: "القدرة التي تمكن من التغيير المستمر بتوليد المعرفة المطلوبة".

ضمن المقاربة الاجتماعية يعرف ليف وينغر" Wenger, Lave " التعلم التنظيمي على أنه" بناء اجتماعي مرتبط بظروفه" لذا فالثقافة التنظيمية والعلاقة الجيدة بين الإدارة والأفراد مهمتان للتعلم التنظيمي لكونه يتولد من التفاعلات الاجتماعية لمنظمات تعيش اليوم حالة من الانفجار

المعرفي المتسارع، التغير السريع وتزايد وتيرة الابتكارات ... وعليه فالتعلم التنظيمي يتطلب الاهتمام بالتكوين المستمر، توفير المعلومة والعلاقة الإشرافية التفاعلية العادلة والمحفزة" (بومخمخ و بن حسين، 2018، صفحة 251).

والتعلم في السياق المؤسسي يعني« استمرار اكتساب الخبرات وتحويلها إلى معرفة، وجعلها متاحة لجميع أجزاء المؤسسة والعاملين فيها ويقصد بذلك هنا، ما يتعلق منها بجوهر غرض المؤسسة ومجال تخصصه»(الخوري و آخرون، 2015، صفحة 38)

التعلم هو عملية تحسين قدرات الفرد من خلال المعرفة والفهم الأفضل(Fiol ; Lyles1985) " يشير التعلم في أبسط صوره إلى عملية الحصول على معلومات جديدة. وفي بيئة يتم فيها نقل المعلومات دون قيود يصبح التعلم أسهل، ونتيجة لذلك، سيكون تطوير الابتكار عملية أكثر مباشرة" (Rahmani, Movahedi Sobhani, & Kazemipoor, 2023, p. 05)

–أما في ضوء كل ما تقدم، يمكن القول أنّ التعلم التنظيمي يشير الى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد المنظمة ككل على تطوير واستخدام الأصول المعرفية. إنها عملية تعليم وتعلم في الوقت نفسه ذلك لأن عملية التعلم التنظيمي تحاول أن تضع الأفراد العاملين والمعرفة في مركز المنظمة (الفروخ ، 2010، صفحة 25).

6: المفاهيم الإجرائية للدراسة:

1.6 البراعة التنظيمية:

هي قدرة المؤسسة على استغلال واستثمار الموارد والقدرات المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة وتوظيفها لخلق الفعالية التنظيمية وتحقيق المواءمة والتكيف في بيئة تسودها التغييرات التطورية.

2.6 المناعة التنظيمية:

هو نظام تأسسه المؤسسة يقوم بحمايتها من العوامل الداخلية والخارجية كغطاء واقي يتصدى للأخطار التي قد تواجه المؤسسة، وهو شبيه بالنظام المناعي البيولوجي للإنسان دوره حماية الجسم من الاجسام الغريبة، وهو مجموعة من القواعد والاسس والضوابط التي تتبنها المؤسسة قي المحافظة على كيانها وذلك بتسخير جميع الإمكانيات المادية والبشرية لمجابهة أي خطر وإزالة أي تهديد.

3.6 التعلم التنظيمي:

هو مجموع النشاطات والعمليات التي تتم على مستوى المؤسسة تقوم على استغلال وإستثمار المعارف والمهارات الفردية والجماعية المكتسبة والمتاحة وتوليد معارف جديدة الهدف منها اثراء مهارات رأس المال البشري لإيجاد مرونة تنظيمية تحقق التكيف ومسايرة التغيرات التي تطرأ على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة.

4.6 الذاكرة التنظيمية:

هي مستودع وخزان المعلومات والتجارب والخبرات التي مرت بها المؤسسة تعد رصيد وبنك معرفي للمؤسسة يتم استغلالها لتصحيح وترشيد الأخطاء والاستفادة منها لزيادة المعارف والمهارات لدى العاملين وخلق ثقافة مؤسساتية ذات كيان مستقل.

7: الإطار الميداني للدراسة

1.7: مجالات الدراسة:

تفرض دائرة المعارف سوسيوتنظيمية للمنهجية إلزامية التعريف بمجالات الدراسة وهي (المجال المكاني المجال الزمني، المجال البشري) وهي على النحو الآتي.

أ- المجال المكاني الزمني:

تطلّبت البيانات البحثية إجراء دارسة بالمؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية بالعلمة حيث تقوم المؤسسة بعمليات وأنشطة عديدة منها التصنيع والتسويق للمرافق وأجهزة التحكم والحماية والتنظيم والبحث والتطوير وهذا ما يتوافق وموضوع دراستنا، فضلا عن التسهيلات التي وجدناها في جمع المعلومات والإمداد المعرفي من طرف إطارات المؤسسة، حيث أُجرِيت الدراسة ما بين: الفترة 2023/02/02 الى غاية 2024/07/30.

ب-المجال البشري:

أجريت الدراسة على مجتمع بحث مكون من 58 اطارا (عينة الدراسة) بالمؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية للإدارة العامة.

2.7 الإجراءات المنهجية لدراسة:

1.2.7 منهج الدراسة المستخدم:

يقول فاستيجر كاتز " مهما كان موضوع البحث فان قيمة النتائج تتوقف على قيمة المناهج المستخدمة" لذا اقتضت الضرورة المنهجية والبحثية الاتكاء على المنهج الوصفي قصد اظهار مناحي الموضوع ومداخله النظرية.

2.2.7 مجتمع الدراسة وعينته:

إن من أكثر العوائق التي تواجه الباحث نجد عائق تحديد العينة، وبعد الاطلاع على مجتمع الدراسة وحجمه والمنهج المستخدم وانطلاقا من هذه البيانات الميدانية تم الاعتماد على عينة قصدية شملت إطارات الادارة العامة للمؤسسة والمكونة من 58 إطارا.

3.2.7 أدوات جمع البيانات:

ككل تقنية من التقنيات البحث ينبغي بناء أداة خاصة لكل دراسة نريد القيام بها، لذا تتمتع هذه التقنية ببنية ومميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية والكافية للدراسة MARC ADELORD – TREMBLAY (أنجلرس موريس ، 2006، صفحة 233)

أ- **الاستمارة:**

الرقم	فرع المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الفارغة	عدد الاستبيانات غير مسترجعة	عدد الاستبيانات المقبولة
01	الإدارة العامة	58	55	05	03	50

استخدم الباحث الاستمارة من بين أدوات جمع المعلومات وتم بناؤها وتوزيعها على أفراد وحدة العينة وضمت محورين.

- **المحور الأول :**

يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

•المحور الثاني:

يتعلق بمتغيرات الدراسة، واشتمل على (29) سؤالا موزعة على أربعة أجزاء والتي غطت متغيرات الدراسة.

حيث تم توزيع استمارات على عينة مجتمع الدراسة والتي شملت إطارات الإدارة العامة حدد بـ 58 مفردة، وتم استرجاع 55 استبيانا فقط، وبعد الفحص والمراجعة للاستمارات، وجدنا 05 استمارات فارغة 03 ولم تسترجع وعليه بقي 50 استمارة قابلة للدراسة واستيفائها شروط التحليل كما هو مبين في جدول الآتي لتوزيع الاستبيان.

الجدول :01 توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة

8: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

1.8: المعطيات السوسيوديموغرافية لأفراد العينة:

الجدول رقم(02): يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الخلفية الاجتماعية(الديمغرافية والوظيفية)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	35	%70,00
	أنثى	15	%30,00
السن	(20-30)	4	8,00%
	(30-40)	24	48,00%
	(40-50)	17	34,00%
	(50) فأكثر	5	10,00%
المؤهل العلمي	دبلوم	12	%24,00
	بكالوريا	3	%6,00
	ليسانس	28	%56,00
	مهندس /ماستر	6	%12,00
	دراسات عليا	1	%2,00
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	2	4,00%
	من 5 إلى أقل من 15 سنة	35	70,00%
	15سنة فأكثر	13	26,00%

المصدر: من إعداد الباحث

اعتمادا على (الجدول رقم (02) المبين أعلاه الممثل لعينة الدراسة المقبولة للتحليل والمقدرة بـ : 50 إطارا بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية فرع العلمة وعليه اقتضى تحليل العينة وفقاً لمتغيرات الخلفية الاجتماعية (الديمغرافية والوظيفية) حيث اتضح أن متغير الجنس للذكور يهيمن بنسبة 70% من أفراد العينة وهذا ما تقتضيه الاحتياجات التنظيمية وطبيعة العمل الميداني في المؤسسة، أما فئة الاناث فقد بلغت 15 مفردة من العينة أي بنسبة 30% ، وبالنظر الى تكرار متغير السن يتضح أنّ اكبر فئة عمرية تنحصر بين (30–40) ما يُعادل 48 % من مجموع العينة ،حيث يعتلي عنصر الشباب هرم المؤسسة محل الدراسة، في حين نجد أنّ الأفراد البالغين خمسين سنة فأكثر يمثلون الإطارات السامية والتي قُدّرت نسبتهم بـ: 05 % حيث تتمتع هذه الفئة بخبرة مهنية العالية إذ تستغل أداءها في توليد و نقل المعرفة وتخزينها ، أما النسب الأخرى الممثلة لبقية الفئات العمرية فهي نسب متقاربة الى حدا ما وهذا ما يبرر توظيف المؤسسة لكفاءات بشرية تتمتع بمؤهلات علمية، خاصة وأننا في

عصر التسيير المؤسساتي الذي يقوم على براعة ومهارة الكفاءات البشرية العاملة على تحصين وتحقيق التنمية الفكرية ونقلها لأفراد العينة.

و تشير المعطيات الإحصائية ضمن الجدول أعلاه والخاصة بمتغير المؤهل العلمي أن 56 % تمثل نسبة الإطارات الحاملة لشهادة ليسانس ونسبة 12% تمثل الإطارات الحاملة لشهادة مهندس وماستر وهو مؤشر دال على ان المؤسسة تعتمد سياسة توظيف حملة الشهادات الجامعية، وهذا ما تقتضيه المهام الوظيفية في المؤسسة، مما يجسد أهمية المستوى التعليمي والمحافظة على الأداء التنظيمي والكفاءة الوظيفية من جهة أخرى، والنسبة نفسها (12%)عبرت عن فئة خريجي المراكز ومعاهد التعليم والتكوين المهنيين، أما بخصوص متغير الخبرة المهنية تؤكد الشواهد الكمية إلى أن الافراد الذين تتراوح خبراتهم بين 05 و 15 سنة تمثل نسبة مقدرة بـ 70% وهو ما يؤكد اعتماد المؤسسة على موارد بشرية شابة ذات مؤهلات علمية تتمتع بقدرات أدائية معرفية وذهنية، ويرجع هذا التمييز الى الامتيازات التي تمنحها المؤسسة للحافظ على رأس مالها البشري مما يضمن رفع مستوى المهارة والبراعة لدى الإطارات، وهذا ما تقتضيه المتطلبات الحديثة في الأداء التميزي لشغل الوظائف ذات الكفاءات العلمية المستخدمة لوسائل التكنولوجيا الحديثة، أما بخصوص متغير المسمى الوظيفي فإن جميع أفراد العينة محل الدراسة تمثل فئة الإطارات المتكونة من: رئيس مصلحة، رئيس قسم، إطار مكلف بالدراسات، مهندس، إطار.

2.8 تحليل ومناقشة الفرضية الأولي والتي نصت على" أثر القدرات الأدائية للبراعة الاستغلالية في تعزيز الذاكرة التنظيمية.

نعالج من خلال الجدول رقم (03) والمبين أدناه للفرضية الأولى على ضوء المؤشرات الآتية: (الأداء الوظيفي، المهارة، الخبرة، استغلال والاحتفاظ بالمعلومات، الإثراء الوظيفي) حيث طُرحت أسئلة (من س6 إلى س13) على أفراد العينة فكانت إجابات المبحوثين موضحة ومفسرة للفرضية الأولى، ومن خلال المعطيات الكمية للدراسة حول المؤهل العلمي يتضح أن نسبة 96% من أفراد العينة أقروا بتناسب وظائفهم مع مستوياتهم العلمية، وهذا ما يفسر اعتماد المؤسسة على الإطارات الحاملة للشهادات ذات التكوين العالي واستقطاب أفراد ذوو مؤهلات علمية، حيث أسفرت المعطيات الكمية على أنّ نسبة 94% من أفراد العينة تؤكد وجود عملية تدريبية تُعزز المهارات الاستغلالية وتُطور كفاءة الأداء الوظيفي لإطارات المؤسسة، في حين أنّ

نسبة 62% من إجابات افراد العينة أكدت على سهولة الوصول إلى المعارف والتجارب والخبرات السابقة للأفراد (الذاكرة التنظيمية للمؤسسة)، وقد سجلنا نسبة 78% من أفراد العينة محل الدراسة أعربت عن اعتماد المؤسسة على إطاراتها المؤهلة لمواكبة التطورات الحاصلة وفق عملية منطقية تتكئ على الكفاءة التي تمتلك الإثراء المعرفي، كما بينت المعطيات الجدولية والبيانية أن 22 مفردة بنسبة 44% تؤكد مشاركة إطارات المؤسسة في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات وهذا ما يفسر لنا ان المؤسسة تُعول على الإطارات ذوي الخبرة، كما توضح البيانات الواردة في الجدول أسفله مساهمة الدوارات التكوينية الداخلية التي تقوم بها المؤسسة لتمكين إطاراتها وتنمية قدراتهم الأدائية فكانت نسبة إجابات المبحوثين 84% أي (42 مفردة) تقر بذلك.

كما رصدنا ضمن عينة البحث مدى استغلال المؤسسة لخبرة إطاراتها في عملية اتخاذ القرارات ورسم الرؤية المستقبلية للمؤسسة وذلك بنسبة 56% أي (28 مفردة) وهذا ما تأكد في إجابات المبحوثين حول اعتماد المؤسسة على اطارتها لمسايرة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل في خضم التطور العلمي والتكنولوجي، كما أوضحت معطيات الدراسة الكمية أن نسبة 88% أي (44 مفردة) تؤكد أن المؤسسة تستغل مهارة وقدرة إطارتها على أداء المهام والوظيفة الموكلة لهم.

الجدول رقم (03): يوضح المهارة والأداء والخبرة واستغلال المعلومات والاثراء والوظيفي

رقم السؤال	الفقرات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
06	علاقة المؤهل العلمي بالوظيفة المشغولة في المؤسسة.	48	96%	2	%04
07	علاقة العملية التدريبية بتعزيز المهارات الاستغلالية وتطوير كفاءة الأداء الوظيفي	47	94%	3	%06
08	علاقة الاطلاع والوصول الى المعلومات التي تحتفظ بها مؤسسة بذاكرتها.	31	62%	19	%38
09	مدى اعتماد المؤسسة على إطاراتها المؤهلة بمواكبة لتطورات الحاصلة.	39	78%	11	%22
10	مدى مشاركة إطارات المؤسسة في الاجتماعات التنسيقية وتقديم الاقتراحات	22	44%	28	%56
11	مساهمة الدورات التكوينية الداخلية في تمكين وتنمية القدرات الأدائية لإطارات.	42	84%	8	%16
12	مدى استغلال خبرة إطارات المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات ورسم الرؤيا المستقبلية للمؤسسة.	28	56%	22	%44
13	مدي استغلال المهارة والقدرة الأدائية للمهام والوظيفة الموكلة لدى لإطارات.	44	88%	6	%12

المصدر: من إعداد الباحث

نعالج من خلال الجدول رقم (04)) والمبين أسفله للفرضية الأولى على ضوء المؤشرات الآتية: (العمل الفرقي، علاقة الجماعة، المناخ التنظيمي، روح التعاون، الارتباط والرضا الوظيفي،) حيث طرحت أسئلة (من س14 الى س20) على أفراد العينة فكانت إجابات المبحوثين موضحة ومفسرة للفرضية الأولى حول العمل الجماعي وهوية المؤسسة التنظيمية؛ توضح البيانات الواردة في الجدول أسفله حول مساهمة العمل الفرقي في الانتماء للمؤسسة فكانت إجابة المبحوثين 44 مفردة من العينة بنسبة 88% وهذا يدل على أن أغلبية المبحوثين تكن للمؤسسة الولاء والارتباط الوظيفي الذي يعمل على تحسين الأداء والتعلم، كما ترمي المعطيات الكمية المبينة في الجدول أسفله اعتماد المؤسسة على بناء إجراءات تنظيمية للعمل الجماعي وتقنينها وفق مبادئ الأداء الجماعي وتنسيق الجهود لتحسين جودة العمل وذلك بنسبة 68% من أفراد عينة المبحوثين، حيث تؤكد إجابة المبحوثين على العلاقات التكاملية بين أعضاء فريق العمل بنسبة 72% بمعدل 36 مفردة من العينة، هذا ما يفسر أن المؤسسة تعمل على تعزيز العلاقات الجماعية بهدف تحقيق مرتكز من مرتكزات ثقافة المؤسسة؛ تؤكد المعطيات الكمية في سياقها الجدولي إجابة المبحوثين حول توفر المناخ التنظيمي للعمل الجماعي لإثراء وتمكين الإطارات فكانت نسبة 78% تجزم على وجود مناخ تنظيمي يمكن الإطارات من تحسين قدارتهم واستغلالها فكريا ووظيفيا مما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أما بشأن استغلال خبرة الإطارات فتساهم في خلق روح التعاون والتماسك وهذا ما توضحه إجابات المبحوثين بنسبة 88% ما يقابلها 42 مفردة، حيث يساهم العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء المؤسساتي لتجسيد الثقافة التنظيمية وهو ما سُجل من إجابات المبحوثين 39 من أفراد العينة أي بنسبة 78% ويتضح ذلك فيما خلُصت إليه الباحثة بلوم اسمهان" إن تضمين الثقافة التنظيمية، تدعيم التفكير الإبتكاري والعمل الإبداعي، تأكيد مداخل فاعلة..... تعتبر كهيكلية تنظيمية ثمنتها المعطيات البحثية كدلالات مخصوصة للولوج إلى الفعالية المنشودة لتنمية العنصر البشري"، وعليه تشير الدلائل الإحصائية إلى مساهمة طرائق وأساليب العمل في تنمية التمايز الوظيفي لدى إطارات المؤسسة وضمن هذا المضمار أسفرت المعطيات الجدولية عن أنّ نسبة 78% من مفردات التنظيم تؤكد ذلك وهذا ما يفسر وجود مناخ تنظيمي يشجع على العمل الفرِقي والتعلم التنظيمي.

الجدول رقم (04): يوضح العمل الفرقي والثقافة التنظيمية للمؤسسة

رقم السؤال	الفقرات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
14	مساهمة العمل الجماعي في تعزيز قيمة الولاء للمؤسسة.	44	88%	6	12%
15	قيمة إجراءات العمل الفرقي المعتمدة في المؤسسة	34	68%	16	32%
16	دعم العلاقات العمل الجماعي في التكامل أثناء تأدية المهام الموكلة للإطار	36	72%	14	28%
17	مدى توفر المناخ التنظيمي للعمل الجماعي لإثراء والتمكين الفكري للإطارات.	39	78%	11	22%
18	مساهمة روح التعاون والتماسك الجماعي في استغلال خبرة الإطارات	42	84%	8	16%
19	مساهمة العمل الجماعي في تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء المؤسساتي	39	78%	11	22%
20	مساهمة طرائق وأساليب العمل في تنمية التميز الوظيفي والتعلم التنظيمي	39	78%	11	22%

المصدر: من إعداد الباحث

3.8 تحليل ومناقشة الفرضية الثانية والتي نصت على أثر القدرات الأدائية للبراعة الاستكشافية في تعزيز التعلم التنظيمي.

نعالج من خلال الجدول(05) والمبين أسفله للفرضية الثانية على ضوء المؤشرات الآتية: (معارف جديدة، التعلم المستمر، التعلم الفردي ، التعلم التفاعلي، الكفاءة الوظيفية) حيث صيغت أسئلة (من س21 إلى س 27) حيث طُرحت على أفراد العينة فكانت إجابات المبحوثين موضحة ومفسرة للفرضية الثانية حول استكشاف معارف جديدة والتعلم الدائم لإطارتها ورفع كفاءة اطارتها مما ينعكس إيجابا على الفكر المُنَظَمِي وبناء على ذلك كانت إجابة المبحوثين حول بحث المؤسسة على تقنيات حديثة لتمكين وتقوية معارف إطارتها ما مثل نسبة 84% من الإجابة بنعم، اما بشأن الاستفسار الموجه للمبحوثين حول مدى حرص المؤسسة على تعزيز التعلم التفاعلي من خلال بناء خبرات وقدرات إطارتها أجاب ما نسبته 74% بنعم حيث يعزز هذا المُعول تلاقي اهداف المنظمة مع اطارتها، وفي سياق أبعاد البراعة التنظيمية " يستطيع العامل من خلال تعلمه ان يصبح عنصرا فعالا مولدا لتعلم المنظمة"، اما بخصوص توفير الوسائل ومستلزمات التعلم لتدعم البراعة والمهارة فتسعى المؤسسة من إيجاد وتحديث الإمكانيات التعلم وقد أبدى ما نسبته 76% من افراد العينة تأكيد ذلك.

كما عبرت ما نسبته 78% من إجابات المبحوثين عن جدوى التعلم الفردي وهذا ما يفسر أن أي تعلم أو تقدم فردي يرجع بالفائدة على المنظمة ويعزز الثقة التنظيمية مما يؤدي إلى إتقان مهارات المستخدمين (الإطارات). وفي ذات السياق وضحت ما نسبته 76% من إجابات مبحوثين محل الدراسة سَعْيْ المؤسسة إلى استكشاف معارف جديدة عن طريق البحث والتطوير وهذا ما يبين لنا التزام المؤسسة بصقل قدرات ومهارات ومعارف اطارتها، كما تحرص المؤسسة على بناء تعلم تفاعلي بين أفراد اطارتها بعقد اجتماعات دورية وندوات تهدف الى انسيابية المعلومات بين اطارتها وهوما عبرت عنه نسبة 82% من إجابات مبحوثي العينة، أما فيما يخص مجال الاستعانة بالخبرات خارج المؤسسة فقد أكدت نسبة 90% من إجابات المبحوثين حول هذا الإجراء لجوء المؤسسة إلى دورات تكوينية خارجية قصد اكتساب واستكشاف خبرات جديدة.

الجدول رقم (05): يوضح استكشاف وتوليد المعرفة وعلاقته بالتعلم المستمر

رقم السؤال	الفقرات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
21	سعي المؤسسة على البحث عن تقنيات حديثة تمكنها من تحسين معارف إطاراتها.	42	84%	8	16%
22	حرص المؤسسة على تعزز التميز الوظيفي من خلال بناء خبرات وقدرات إطاراتها.	37	74%	13	26%
23	سعى المؤسسة لتوفير وسائل ومستلزمات التعلم لتدعيم مهارات إطاراتها.	38	76%	12	24%
24	علاقة اكتساب المعلومات والمهارات للتحقيق التعلم الفردي.	39	78%	11	22%
25	سعى المؤسسة على إستكشاف معارف جديدة عن طريق البحث والتطوير.	38	76%	12	24%
26	حرص المؤسسة على بناء التعلم التفاعلي لتطوير إطارات المؤسسة باستمرار.	41	82%	9	18%
27	إستعانة المؤسسة بالخبرة من خارج المؤسسة.	45	90%	5	10%

المصدر: من إعداد الباحث

نعالج من خلال الجدول(06) والمبين أسفله للفرضية الثانية على ضوء المؤشرات الآتية: (امتلاك المؤسسة تقنيات ووسائل تكنولوجيا الحديثة واستخداماتها) حيث تم طرح جملة أسئلة (من س28 الى س34) على أفراد العينة فكانت إجابات المبحوثين موضحة ومفسرة للفرضية الثانية حول استخدام المؤسسة للتكنولوجيا وتقنياتها ووسائلها في دعم براعة ومهارة إطاراتها ، إذ توضح البيانات الواردة في الجدول والتمثيل البياني أسفله حول امتلاك المؤسسة لتقنيات

التكنولوجيا الحديثة فكانت إجابة المبحوثين 45 مفردة من العينة بنسبة 90% وهو مؤشر دال بامتياز على أن المؤسسة توظف تقنيات التكنولوجيا الحديثة في أداء مهامها مما يتيح سهولة الوصول استخدام البيانات وسرعة الوصول إليها، كما تطرقت العبارة 29 إلى مدى مساهمة التكنولوجيا الحديثة في رفع كفاءة إطاراتها حيث كشفت النتائج عن نسبته 88% من أفراد العينة الذين أكدوا على أهمية الاستفادة منها في عصر اقتصاد المعرفة، كونها أي التكنولوجيا الحديثة تؤدي إلى تحسين فاعلية العمل وتحسين الخدمات من خلال السرعة الفائقة في إجراء العمليات والقدرة على التحكم وإدارة العديد من العمليات والتحكم والتخزين واسترجاع كم هائل من المعلومات وسرعة الإنجاز وتقديم خدمات سريعة وفورية وهذا ما أقر به 42 من أفراد العينة بنسبة 84% ، ومن حيث زيادة القدرة الأدائية لإطارات المؤسسة نتيجة استخدام تقنيات التكنولوجيا الجديدة أكدت نتائج التحليل أنّ ما نسبته 86% من أفراد المبحوثين يرون ذلك لما لها من مزايا وإيجابيات في زيادة فعالية الأداء والمعارف كما هو واضح في الفكر التنظيمي الحديث إذ أصبح النظام المؤسساتي العالمي يعتمد على استخدام تقنيات تكنولوجيا بدرجة فائقة في خضم التطور المستمر، إن سعى المؤسسة إلى البحث عن أساليب وتقنيات حديثة تمكنها من الاستمرارية والبقاء ما هو إلا حتمية فُرضت على المنظمات من أجل تحقيق مبدأ التنافس والاستمرار.

علاوة على ذلك تُلح نسبة 84 % من أفراد العينة على ضرورة إيجاد طرائق وأساليب حديثة تؤهلها الى مواكبة الركب وهو ما أكدته نتائج التحليل، أيضا أوعزت المعطيات الكمية من خلال إجابات المبحوثين إلى أنّ توظيف التقنيات التكنولوجيا الحديثة ضرورة ملحة اقتضاها الانفجار المعرفي المتوخى زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة انطلاقا من رفع قدرات العنصر الجوهري الممثل في إطارات المؤسسة، كما أوضحت النتائج الإحصائية أن غالبية أفراد العينة المقدرة بـ: 41 مفردة بنسبة 82 % يؤكدون حرص المؤسسة على تبني إستراتيجية تطوير القدرات الأدائية لإطاراتها من خلال توظف التقنيات التكنولوجيا الحديثة، أما فيما يخص مجال التنافسية أكدت النتائج الإحصائية أن أغلبية أفراد العينة 41 بنسبة 82 % يرون أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة ويعظم لها الأرباح ، غير أن الكفاءة الأدائية الحقيقية التي نراها هي التي تخدم مصير المؤسسة وتكمن في من يساهم في زيادة الإنتاج بمواصفات وتقنيات مسايرة للتطور التكنولوجي ، وعليه تحتاج كل مؤسسة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من

الخبرة والمهارة حتى يتسنى لها الحفاظ على مكانتها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى (بلحاج، 2017، صفحة 17).

الجدول رقم (06): يوضح استخدام التكنولوجيا وعلاقتها بالكفاءة الوظيفية

رقم السؤال	الفقرات	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
28	مدى امتلاك المؤسسة تقنيات تكنولوجيا الحديثة لمواكبة التغيرات والتطورات.	45	90%	5	10%
29	مساهمة تكنولوجيا الحديثة في رفع كفاءة إطاراتها.	44	88%	6	12%
30	مساهمة تكنولوجيا الحديثة في تحسين الفعالية للعمل وتحسين الخدمات.	42	84%	8	16%
31	مدى استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة في زيادة القدرات الادائية.	43	86 %	7	14%
32	سعى المؤسسة للبحث عن أساليب وتقنيات حديثة تمكنها من الاستمرارية والبقاء.	42	84%	8	16%
33	تسعى المؤسسة على استثمار قدرات وكفاءة إطاراتها من خلال توظف التقنيات التكنولوجيا الحديثة.	41	82%	9	18%
34	استخدام تكنولوجيا الحديثة بمؤسسة يحقق لك الميزة التنافسية المؤسسة.	41	82%	9	18%

خاتمة:

انطلاقا من مكانة المعرفة في التنظيمات وسياقات العقلانية ورشدنة المؤسسة يروم البحث إلى معرفة أثر البراعة التنظيمية التي تدفع إلى تزايد ثقافة التعلم والإبداع وإرساء المهارات وتحقيق أهدف المؤسسة، وكذا حسن استغلال واستكشاف رأس مالها البشري لتحقيق الهدف المنشود وإثارة دافعية الافراد نحو التعلم والعمل، لذا تعتبر البراعة التنظيمية من أكثر المداخل استخداما في عصرنا الحاضر والمثار على نطاق واسع في المؤسسات الحديثة حيث يحظى باهتمام كبير من قبل كافة المنظمات سواء كانت إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية في الفكر التنظيمي المؤسساتي ومن المواضيع التي ظهرت مؤخرا بشكل ملفت للانتباه في التنظيم المجتمعي الحديث، حيث تصاعد الاهتمام على غرار ما تقوم به من إثراء وظيفي في تمكين الافراد وتطوير مؤسسات عاكسة لتطور المنظمات الرائدة والمتعلمة المعتمدة على مواردها البشرية لتحقيق الفاعلية والنجاح و مواكبة التحديث ورفع المستوى الأدائي للأفراد وهو ما اشارت اليه الباحثة (بلحاج وسيلة،2017) في استنتاجها " كما يمكننا إستنتاج أن الكفاءات تعتبر رأس مال فكري يسهم

بشكل فردي وجماعي في تحقيق التميز والإبداع وتحقيق الأهداف المنتظرة لأي التنظيم ، لذا فيجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور معارف جديدة وبتثمين قدرات ومهارات متاحة، التي تظهر لدى أفرادها في أدائهم لمهامهم المتنوعة" (بلحاج، 2017، صفحة 201)، وهكذا يمكن القول ان البراعة التنظيمية لها تأثير في تدعيم المناعة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ما تقدم **سعت الدراسة إلى قياس مستوى القدرات الأدائية للبراعة التنظيمية ومدى تأثيرها على المناعة التنظيمية ببعديها التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية**، ومن خلال هذا العرض الموجز انطلقنا في الدراسة الميدانية من فرضية عامة وفرضيات فرعية أخرى، حيث ارتكزت على مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالبراعة التنظيمية والتي ربطناها بمؤشرات المناعة التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة وعلى ضوء التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة استخلصنا مجموعة من النتائج من شأنها الإجابة عن الإشكالية والتي نوردها على شكل نقاط الآتية:

- تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجداول والتمثيلات البيانية إلى صحة الفرضية الرئيسية: "**أثر القدرات الادائية للبراعة التنظيمية الداعمة للمناعة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية**" على وجود أثر إيجابي للبعدي البراعة التنظيمية على بعدي المناعة التنظيمية مما يشكل حصن منيع في المحافظة عليها واستمراريتها.
- أثبتت النتائج تأثير البراعة التنظيمية على التحصين المؤسساتي وقد تجلى تأثيرها بشكل رئيسي في قدرة المؤسسة على التكييف مع التغيرات البيئية المحيطة بها داخليا وخارجيا.
- تبين وجود علاقة تأثيرية فيما أظهرته إجابات الافراد المبحوثين حول فقرات الفرضية الأولي المتعلقة بالقدرات الأدائية للبراعة الاستغلالية الداعمة للذاكرة التنظيمية وبنسب متفاوتة تجاوزت 50% والمبينة في الجدولين رقم (03-04).
- تأكيد وجود علاقة تأثيرية فيما أظهرته إجابات الافراد المبحوثين حول فقرات الفرضية الثانية المتعلقة بالقدرات الأدائية للبراعة الاستكشافية الداعمة للتعلم التنظيمي وبنسب عالية تجاوزت 75% والمبينة في الجدولين رقم (05-06).
- أكدت النتائج على اكتشاف علاقة ارتباطية إيجابية بين متغيرات الدراسة في خضم تركيز المؤسسة على التدريب والتمكين المستمر لإطاراتها وكذا المحافظة على تراثها المعرفي

وتخزينه في ذاكرتها واستغلاله عند الحاجة، والمساهمة في الارتقاء بمستوى القدرات الأدائية لإطاراتها.

- أظهرت النتائج إمكانية استغلال المؤسسة لمهارات وخبرات أفراد إطارتها في إطار تجسيد العمل الجماعي القائم على خلق ثقافة تنظيمية معرفية فردية وجماعية وتنظيمية تُمكن من دعم القدرات الأدائية.
- أفضت النتائج إلى تعزيز التعلم المستمر باستخدام المرتكز التكنولوجي الداعم للمعارف والمجسد للكفاءة الفكرية.
- من خلال الشواهد والدلالات الميدانية كشفت الدراسة عن وجود علاقة تنظيمية كامنة بين آليات البراعة التنظيمية ومرتكزات المناعة التنظيمية حيث تعمل على تحصين وتكييف المؤسسة مع المستحدثات العالمية في خضم العولمة المعرفية التي تواجه المؤسسة الجزائرية.

بعد التحليل والتطارح توصل البحث الى مخرجات تهدف الى وضع استراتيجية تنظيمية لتفعيل وتجويد القدرات الأدائية الفردية والجماعية في التنظيمات ومن هذا المنطلق تم صياغة بعض الرؤى المستقبلية على شاكلة توصيات من شأنها تدعيم المتطلبات المهارية للأداء في هذا المجال لتحديث المؤسسة وفي ضوء ما أسفرت عليه نتائج الدراسة نقدم مجموعة من التوصيات التي نأمل ان تأخذ بعين الاعتبار والمتمثلة في الآتي:

- العمل على تجسيد المداخل الحديثة في المؤسسة الجزائرية لتجويد المهارات والقدرات مع استغلال أبعاد البراعة التنظيمية في بناء منظمات متعلمة.
- ضرورة توظيف وإستثمار التطور التكنولوجي الحديث لرفع القدرات الادائية للموارد البشرية على المستويات التنظيمية بالمؤسسة.
- العمل على اكتساب المعرفة وخلق بنك معرفي يخزن التجارب والخبرات التي تكتسبها المؤسسة وترسيخها في الذاكرة التنظيمية ودورها في بناء رأس المال البشري واستثمارها في البرامج التكوينية للمؤسسة.
- العمل على تطوير المناخ تنظيمي الذي يعمل على تطبيق التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم المنظمي).
- جعل الكفاء والقدرة عنوانا رئيسيا ونهجا تنتهجه المؤسسة البارعة والمتعلمة الباحثة على الديناميكية والمواكبة.

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

1) فايز عبد الرحمن الفروخ . (2010). التعلم التنظيمي وآثاره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان، الأردن: دار جليس الزمان.

2) ياسين سعد غالب. (2007). *إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات* (المجلد 01). عمان، الأاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

3) موريس أنجلرس. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. (بوزيد صحراوي وآخرون، المترجمون) الجزائر، الجزائر: دار القصبة للنشر.

4) علي محمد الخوري ، و آخرون. (2015). *التعلم المؤسسي الطريق الى المنافسة والتطور في القرن والواحد والعشرين*. مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر ، مصر.

ثانيا : الرسائل و الأطروحات

1) بلحاج, و .(2017) .معايير قياس كفاءة الإطارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع AVAL بوهران17 .*أطروحة دكتوراه LMD علم الاجتماع، تخصص تنمية بشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، قسم العلوم الاجتماعية* .تلمسان, الجزائر.

2) رياض عثمان عبد الحميد . (12, 2016). نظم المناعة التنظيمية وأثارها في استراتيجيات إدارة الازمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية – دراسة ميدانية على شركات الأغذية الأردنية. رسالة ماجيستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط . الاردن.

المقالات

3) أمجد رجاح المحمادي، و سوزان محمد القريشي. (2022). دور إدارة المعرفة في توليد البراعة التنظيمية دراسة ميدانية على الإدارة العامة التعليم بمحافظة جدة. *العربية للعلوم والأبحاث والنشر، السعودية، 06*(14)، 1-21.

4) جنات بومخمخ، و ناجي بن حسين. (جوان, 2018). دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعتي قسنطينة 2 وسطيف1، جامعة قسنطينة، الجزائر. *مجلة دراسات اقتصادية، 05*(01).

5) دعاءمحمد أحمد الدسوقي. (09, 2021). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 06 أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة. *مجلة كلية التربية جامعة سوهاج، 02*(89)، 890-802.

6) رانيا حسن وآخرون، . (07, 2023). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية –دراسة تحليلية . *مجلة الإدارة التربوية* (29)، 13-54.

7) روفيا كوال، و فؤاد وبوفطيمة. (أفريل, 2023). أثر توليد المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية –دراسة حالة مؤسسة سيدار الحجار عنابة. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 07*(01)، 284-300.

8) شيرزاد طه ميرو. (2022). ، تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف دراسة استطلاعية للآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة دهوك، إقليم كردستان. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 25*(01)، 307-325. doi:https://doi.org/10.26682/hjuod.2022.25.1.17

9) محمد الأصمعي محروس. (2022). فلسفة التفكير المُلّهِم وعلاقته بأبعاد البراعة التنظيمية ضرورة عصرية في إدارة الأزمات التربية. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*(95)، 1361-1382. doi:doi:10.21608/edusohag.2022.220756

10) محمد علي آري، دلمان خوشفي، و رمضان شرفاني. (بلا تاريخ). تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية * دراسة استطلاعية للآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل (بحث مستل). *مجلة الابتكار والتسويق، جامعة دهوك*(11)، 11-29.

11) مصباح احمودة مصباح الغناي. (05, 2022). دور البراعة التنظيمية والميزة التنفسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة، دراسة حالة الشركة للبريد والاتصالات. *مجلة القرطاس جامعة بني وليد*(18)، 66-85.

12) مهدي محمد حسن فاطمة. (12, 2022). نظم المناعة التنظيمية وقدراتها التأثرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد 19 وما بعد الجائحة والرجوع الى الوضع الطبيعي الجديد. *مجلة كلية التجارة، جامعة نور السادات، 14*(02).

13) ilkas, M. Duobienė, J., Rauleckas, R., Rutelionė, . (2023). Performance implications of the fit between lean and Agile: Organizational ambidexterity perspective. Contributions to Management Science, 173-206. doi: doi:10.1007/978-3-031-14

14) Rahmani, s., Movahedi Sobhani, f., & Kazemipoor, h. (2023). Open innovation environments considering organizational learning and self-organization in startup valuation using game theory. Journal of the Knowledge Economy, 15(2), 9115-9141. doi:doi:10.1007/s13132-023-01171-6