

التعلم التنظيمي مطلب إستراتيجي لتطوير الكفاءات بالمركز الجامعي بآفلو

Organizational learning is a strategic requirement for developing competencies at the University Center in Aflou

بوبكر بوزيدي*، جامعة غرداية (الجزائر)، bouzidi.boubakeur@ univ-ghardaia.dz

مسعودة زيجمي، جامعة الأغواط (الجزائر)، me.zighmi@ lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/17

تاريخ الاستلام: 2022/04/28

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى دراسة تأثير أبعاد التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات من خلال دراسة حالة المركز الجامعي آفلو، فيما تمثلت أداة الدراسة في استبيان استهدف عينة من الموظفين بالمركز الجامعي وتمت الاستعانة ببرنامج *spss* من أجل تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات بالمركز الجامعي عند عتبة معنوية 5%.
كلمات مفتاحية: تعلم، تعلم تنظيمي، كفاءات، تطوير كفاءات.
تصنيفات JEL : D83 ، I23 ، J24

Abstract:

This article aims to study the impact of organizational learning dimensions on developing competencies through a case study of the University Center in aflou,, the study tool was a questionnaire targeting a sample of employees at the university center, the spss program was used to analyze the results of the study and test the hypotheses.

The study found a positive and statistically significant effect organizational learning on developing competencies in the university center at a significant threshold of 5%.

* المؤلف المرسل.

Keywords: Organizational ;Organizational learning; Competencies; Competency development.

Jel Classification Codes: D83, I23, J24

1. مقدمة:

لقد ساعدت عدة عوامل في العقود الأخيرة على إحداث تغيرات جذرية في إدارة المنظمات، حيث تم التحول من اقتصاد مبني على موارد طبيعية ومادية إلى ما يعرف بالاقتصاد الثالث أو الاقتصاد المبني على المعرفة. وهذا بفضل عدة تقارير دولية أبرزها تقرير البنك الدولي سنة 1988 بعنوان المعرفة لخدمة التنمية، وغيرها من التقارير التي جاءت مكرسة لهذا المفهوم الجديد، أي اقتصاد المعرفة الذي أدى إلى تنامي أهمية الموارد غير المادية كمقومات استراتيجية لضمان الربح الاستراتيجي حيث أصبح لا يهتم فقط بالربح المادي وإنما بالبقاء والاستمرارية، ومن أبرز هاته المقومات الاستراتيجية الكفاءة والمهارات والمعارف. ومن هنا بدأت مفاهيم مثل المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي ونظرية المعرفة تخلق النظرية القديمة التي تحدثت عن عوامل الإنتاج، إذ أصبحت المعرفة اليوم أهم من رأس المال، والأرض وهذا ما يؤكد (دركر) إذ يرى أن مصدر التحكم الحقيقي وعامل الإنتاج الحاسم في هذه الأيام هو المعرفة، حيث يعلن في كتابه الإدارة من أجل المستقبل أن المعرفة منذ الآن هي المفتاح، وأن العالم بدأ يصبح مركزا لتجميع المعرفة وليس المواد والطاقة (داسي، 2012، صفحة 165).

– إشكالية الدراسة: إن اهتمام الباحثين بموضوع التعلم التنظيمي ظل بارزا في الواقع نظرا للدور الذي يحققه هذا الأخير في تطوير الكفاءات وتحصيل الميزات التنافسية واستدامة المؤسسات، فالؤسسات الرائدة دائما ما تسعى إلى استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها وتطويرها، وهذا ما نحاول الوصول إليه في دراستنا هذه في الدور الذي تلعبه أبعاد التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات في المركز الجامعي بآفلو. ومن خلال ما سبق ذكره سنتناول في هذه الدراسة التعلم التنظيمي كتطبيق استراتيجي في تطوير الكفاءات، من خلال طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات بالمركز الجامعي بآفلو؟

- **فرضيات الدراسة:** للإجابة على هذه الإشكالية نقوم بطرح الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات بالمركز الجامعي بآفلو.

وتتفرع على الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتطوير الكفاءات بالمركز الجامعي بآفلو.
- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتطوير الكفاءات بالمركز الجامعي بآفلو.
- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الرسمي وتطوير الكفاءات بالمركز الجامعي بآفلو.
- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم غير الرسمي وتطوير الكفاءات بالمركز الجامعي بآفلو.

- **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تسليط الضوء على أهمية التعلم التنظيمي لدى مختلف المؤسسات في مواجهة التحديات وسط بيئة تتسم بالتغير المتسارع في ظل اقتصاد المعرفة ، حيث أصبحت المعلومة والمعرفة تشكّلان أحد أهم موارد المؤسسات مهما كان حجمها ونشاطها.

- تأكيد أهمية ودور التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات في المركز الجامعي بآفلو.

- وضع توصيات خاصة وبعض الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة تتعلق بتعزيز التعلم التنظيمي في سبيل تطوير الكفاءات.

- **المنهج المعتمد:** للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، ومنهج دراسة حالة في الجانب الميداني.

2. مفهوم الكفاءة:

قد يواجه البعض صعوبة في التفرقة بين الكفاءة والتأهيل (Qualification) نظرا للتشابه الكبير بين هذين المفهومين، وقد وضع (Zarifian) ذلك عندما أكد على أوجه الفرق حيث قال بأن التأهيل هو عبارة عن الموارد التي يمتلكها الفرد (معرفة، مهارة، سلوك) والتي اكتسبها من التدريب أو اتعليم أو من الممارسة المهنية، وغالبا ما يرتبط التأهيل بالشهادات كفاية، أما الكفاءات فهي كيفية استخدام تلك الموارد

في موقف معين، وقد شبه التأهيل (المؤهلات) بعلبة الأدوات التي يمتلكها العامل والكفاءات بطريقة استخدام تلك العلبة واستغلالها في موقف معين (حمدي، 2013، صفحة 159).

1.2 تعريف الكفاءة: عرف (Mintzberg) الكفاءة بأنها: "القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى أي هدف تسعى إليه المنظمة" (جودة، 2000، صفحة 227).

ويعرفها أيضا (M.Parlier) و (P.Gilbert) بأنها مجاميع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما (Déjoux, 2001, p. 141).

كما عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية (Le Modelf): الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والعملية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها. (Meignant, 2010, p. 110).

2.2 مميزات الكفاءة: تتميز الكفاءة بعدة خصائص (موساوي و خالدي، 2005، صفحة 177):

1.2.2 الكفاءات ذات غاية (هادفة): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فيكون الشخص كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

2.2.2 الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.

3.2.2 الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

3.2 أبعاد الكفاءة: رغم اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد للكفاءات إلا أنهم اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد الأساسية التالية (حجقيق و عبيدات، 2014، صفحة 130):

- كفاءات نظرية *Savoir* وتمثل في المعرفة العلمية.
- كفاءات تطبيقية *Savoir-Fair* وتمثل في المهارات العملية والتطبيقية.
- كفاءات سلوكية أو بما يعرف بالكفاءات الاجتماعية والعلاقاتية *Savoir-Etre*.

كما صنف Bernard Merck & Piére-éric أبعاد الكفاءة كمايلي (حمدي، مرجع سابق، صفحة 160):

- إرادة التصرف: المحفزات الفردية (الصورة الذاتية: احترام الذات)، المحفزات التنظيمية (مناخ المنظمة، المكافآت).

- معرفة التصرف: معرفة التوفيق بين الموارد الفردية (المعرفة، المهارة) والموارد الجماعية (المعارف الشبكية).

- القدرة على التصرف: المهارة (الذكاء)، الشخصية (التكيف، التأثير)، السلطات المخولة.

3. مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: تعد عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمات في التعامل مع الفرص والتحديات وتحسين أدائها، وتحقيق أهدافها (Salim & Sulaiman, 2011, p. 119).

1.3 تعريف التعلم التنظيمي: يركز التعلم التنظيمي على اكتساب المعلومات من المحيط الخارجي سواء المنافسين، المستهلكين أو الموردين... وذلك من أجل زيادة قدراتهم على فهم عملهم وفهم كيفية القيام به (صباح، 2021، صفحة 366).

وهو أيضا عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل في إطار ملاءم (نجم، 2008، صفحة 259).

وقد أشار (Olav) أن التعلم التنظيمي يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة أو فهم الخبرة المكتسبة لضبط معايير المنظمة والإجراءات بطرق مصممة لتقليل الفجوات في الأداء وتحقيق أقصى قدر ممكن من النجاحات في المستقبل (Eikeland, p. 271).

كما يعرف (Allen & Thomas) التعلم التنظيمي على أنه العملية التي توصل المنظمة إلى أن تستمر بالتعلم على الدوام (العزم و الجدابة، 2015، صفحة 34).

2.3 تعريف المنظمة المتعلمة: هي تلك المنظمة التي يتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل دائم ومستمر، ورفع كفاءة العاملين في المنظمة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والعمل ضمن فريق

عمل جماعي مع وجود رؤية مشتركة بحيث يسعى الجميع في المنظمة إلى تحقيق أهداف تلك المنظمة بكفاءة وفعالية (عاشر، صفحة 10).

3.3 أهمية التعلم التنظيمي: تتمثل في النقاط الآتية (عيشوش، 2011، صفحة 18):

- التعلم التنظيمي يعد ميزة تنافسية في المنظمة فهو داعم للابتكار والفعالية مما يؤدي إلى توليد المعارف والأفكار الجديدة.

- إن المدراء من خلال التعلم التنظيمي يرفعون من قدرات العاملين من أجل إدارة وفهم المنظمة وبيئتها وذلك يؤدي إلى قرارات مقبولة وأداء تنظيمي مستمر.

- من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وإنما توسيع القدرة على إنجاز الأهداف وهذا ما أكدته (Seng) في كتابه العرض الخامس (The Fifth Discipline).

كما أن التعلم التنظيمي مهم للفرد والمؤسسات فهو يساهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم (قديد، زروخي ، و فلاق، 2020، صفحة 218).

4.3 نماذج التعلم التنظيمي:

تمثل هذه النماذج مقدمات أساسية لكيفية الحصول على التعلم التنظيمي ولقد تم طرح تلك

النماذج حسب التسلسل الزمني الآتي (حسين و راضي، 2017، الصفحات 9-10):

1.4.3 نموذج 1991 (Huber):

- **اكتساب المعرفة:** ويتطلب التعلم التنظيمي من الأفراد اكتساب المعرفة على ثلاث مراحل، الفهم وتعني تعلم مفاهيم جديدة والسلوك وتطوير المهارات والقدرات الجديدة والقيام بالعمل الفعلي. ويذهب Huber إلى أن عملية اكتساب المعرفة تتألف من خمسة مكونات هي: التعلم الفطري، التعلم بالخبرة، التعلم عبر التقليد، التعلم على أساس المهارات والبحث والملاحظة.

- **توزيع المعلومات:** هي العملية التي تشارك من خلالها المنظمة المعلومات فيما بين وحداتها، وبالتالي تنتج المعرفة أو الفهم الجديد.

-تفسير المعلومات: هي العملية التي من خلالها يتم إعطاء معنى للمعلومة وأيضاً عملية ترجمة الأحداث وتطوير المفاهيم المشتركة والمخططات المفاهيمية.

- الذاكرة التنظيمية: وهي عملية تجميع وتنظيم وحفظ وربط وتبادل المعرفة ودعم المنظمات لضمان التعلم التنظيمي وزيادة الكفاءة والمرونة، والهدف منها هو تسهيل وتنظيم المعرفة وإدارتها ضمن مسار معين لغرض الحصول على المهارات والكفاءات التنظيمية.

2.4.3 نموذج (Smith): يصف هذا النموذج استراتيجية توضح للعاملين كيفية إنجاز وظائفهم بأفضل طريقة، وهذه الإستراتيجية تبدأ بإنجاز ما هو مطلوب من العاملين من خلال الخبرة التي يمتلكها العامل، ومن ثم قياس النتائج من خلال استعراض الخبرات المكتسبة ورسم استنتاجات عن النتائج المتحققة وصولاً إلى مرحلة تطوير الإمكانيات عن طريق التخطيط للمرحلة القادمة مع الأخذ بالنتائج المتحققة وتحسين الطريقة ليتم تطوير ومراجعة الدور نفسه من أجل إنجاز الدور في المرحلة القادمة.

5.3 أنواع التعلم التنظيمي:

فرق (Peter Seng) بين نوعين من التعلم (محمد الامين، 2006، صفحة 250):

1.5.3 التعلم التكيفي Adaptive Learning: وهو النظرة الحالية للمنظمة المتعلمة المبنية على التعلم التكيفي الذي يتعلق بالتكيف، فالتكيف هو الخطوة الأولى فقط، أو حلقة التعلم الأولى **Single-Loop.Learning** الذي يركز على حل المشاكل في الحاضر دون فحص سلوكيات التعلم الحالي المناسبة.

2.5.3 التعلم التوالدي Generative Learning: يركز هذا النوع هذا التعلم على التجريب المستمر والتغذية العكسية في الفحص المستمر لكل طريقة تتبعها المنظمات في تحديد المشاكل وحلها، وهو ما تحتاج عليه المنظمات المتعلمة دائماً، كما أن هذا النوع من التعلم يعرف بحلقة التعلم الثنائي **Double-Loop.Learning**، وحسب Seng فإن التعلم التوالدي يتعلق بالانشاء ويتطلب التفكير النظامي والرؤية المشتركة والإلتقان الشخصي والتعلم الفرقي.

4. الدراسة الميدانية:

بعد عرض الاطار النظري المتعلق بموضوع التعلم التنظيمي وأثره في تطوير الكفاءات، سنقوم باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي وذلك بإسقاط الموضوع عبر دراسة ميدانية بالمركز الجامعي بآفلو

1.4 تحديد متغيرات الدراسة:

توجد لدينا من خلال هذه الدراسة أربعة متغيرات مستقلة جزئية تمثل أبعاد المتغير المستقل ومتغير تابع وهذا ، حيث تم ترميزها كما يلي:

- المتغير المستقل (X): وهو التعلم التنظيمي و تشمل العناصر التالية: التعلم الفردي (X_1)، التعلم الجماعي (X_2)، (التعلم الرسمي (X_3)، التعلم غير الرسمي (X_4)، ويتم قياسهما بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبانة و المحددة بالأسئلة من السؤال 01 إلى السؤال 18.

- المتغير التابع (Y): هو تطوير الكفاءات، يتم قياسه بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من الإستبانة و المحددة بالأسئلة من السؤال 19 إلى السؤال 27.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل قياس أثر أبعاد التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات، تم اختيار جميع الموظفين في المركز الجامعي بآفلو، فتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 85 موظفا من اداريين وأساتذة، استرجعت كلها وكانت جميعها صالحة للمعالجة.

3.4. أسلوب جمع البيانات الأولية:

قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمها إلى محاورين كالآتي:

المحور الأول: يحتوي على عبارات خاصة بالمتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد التعلم التنظيمي.

المحور الثاني: يحتوي على عبارات خاصة بالمتغير التابع المتمثل في تطوير الكفاءات.

وقد استخدمنا مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات العاملين، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالتالي:

الجدول 1: يوضح مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scal)

المتوسط	1.79-01	2.59-1.80	3.39-2.60	-3.40	5 -4.20
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
رقم درجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي.

4.4. أساليب تحليل البيانات:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة لحساب قيم التشتت؛
- نموذج الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

5.4. اختبار ثبات أداة الدراسة:

سيتم من خلال هذا العنصر التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف. وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS 26 لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي، وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج:

الجدول 2: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
-------	---------	--------------	--------------

0.846	5	التعلم الفردي	01
0.919	4	التعلم الجماعي	02
0.840	5	التعلم الرسمي	03
0.719	4	التعلم غير الرسمي	04
0.827	9	تطوير الكفاءات	05
0.955	27	مجموع عبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 26.0

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل "آلفا كرونباخ" الكلي يساوي (0,95)، أي أكبر من (0,6) وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، كما أنّ معاملات الاتساق الداخلي للمتغيرات الدراسة تفوق (0,70)، وهي قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

6.4. نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية:

الجدول 3: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة لمحور التعلم الفردي

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
01	نحصل على وقت كاف يدعم رغبتنا في التعلم	3.73	0.918	موافق
02	تشجع الإدارة وسائل التعلم والخبرة الذاتية	3.14	1.06	محايد
03	تهتم إدارتنا بتوظيف قدراتنا الشخصية في عملية التطوير	2.85	1.13	محايد
04	تمكنني الإدارة من ممارسة التعلم وفق احتياجاتي	3.09	1.08	محايد
05	كثيرا ما أصحح الأخطاء التي تقع في العمل من خلال خبرتي الذاتية	3.24	1.00	محايد
	متوسط عبارات محور التعلم الفردي	3.21	0.922	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 26.0

من الجدول أعلاه يتضح أن كل عبارات المحور الأول قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على حياد أفراد العينة الإحصائية فيما يتعلق بالتعلم الفردي، ومن خلال الانحرافات المعيارية نجد أن عبارات المحور متجانسة ومتقاربة، وكانت العبارة الأولى والخامسة أكثر تجانسا.

الجدول 4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة لمحور التعلم الجماعي

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
01	تمتلك فرق العمل الحرية الكافية لتكيف أهدافها حسب متطلبات العمل	3.71	0.98	موافق
02	يتم تشجيع العمل الجماعي وعمل الفرق	3.09	1.01	محايد
03	يخصص وقت للمشاورات المهنية بغرض التعلم	3.75	0.912	موافق
04	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل الجماعي	3.86	0.84	موافق
	متوسط عبارات محور التعلم الجماعي	3.60	0.75	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 26.0

وفقا لما جاء في الجدول السابق من نتائج تبين لنا أنه توجد موافقة على أن محور التعلم الجماعي، ومن خلال الانحراف المعياري نجد أن عبارات هذا المحور متجانسة ومتقاربة، والعبارة الرابعة هي أكثر تجانسا حيث بلغ الانحراف المعياري فيها (0.84).

الجدول 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة لمحور التعلم الرسمي

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
01	يعطي المشرف بعض الصلاحيات للمؤوسين	3.06	0.83	محايد
02	تشجع مؤسستنا التكوين والتدريب	3.44	1.19	موافق
03	نتم معاملتي بعدالة مع الآخرين دون تمييز في التدريب	3.08	1.08	محايد
04	تدعم مؤسستنا البرامج التدريبية	2.87	1.11	محايد

05	يقوم التدريب على مبدأ التطبيق الميداني بما يخدم جميع أهداف المؤسسة	2.98	0.035	محايد
	متوسط عبارات محور التعلم الرسمي	3.08	1.15	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 26.0

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط عبارات هذا المحور المتعلقة بالتعلم الرسمي قد دلت على الحياد، وقد يفسر هذا الحياد لتحفظهم على الإجابة، وقد بين الانحراف المعياري أن العبارات تتميز بالتجانس وكانت العبارة الخامسة أكثر تجانسا.

الجدول 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة لمحور التعلم غير الرسمي

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
01	أسعى إلى تعلم تقنيات جديدة في العمل خارج المؤسسة	3.68	1.88	موافق
02	أحاول تطوير أدائي في أوقات الفراغ	2.94	1.02	محايد
03	أسعى إلى إيجاد طرق سهلة في أداء العمل غير معتمدة	3.30	0.71	محايد
04	أشارك في دورات تكوينية وأنا من يتحمل تكاليفها	3.35	0.93	محايد
	متوسط عبارات محور التعلم غير الرسمي	3.31	0.71	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 26.0

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للمحور الخاص بالتعلم غير الرسمي قدر بـ (3.30) من خمس نقاط حيث دلت هذه القيمة حياد الأفراد بالنسبة للعبارات المتعلقة بمحور التعلم غير الرسمي، وقد تميزت هذه العبارات بالتجانس والتقارب، وكانت العبارة الثالثة (أسعى إلى إيجاد طرق سهلة في أداء العمل غير معتمدة في المؤسسة) الأكثر تجانسا عن باقي العبارات الأخرى.

الجدول 7: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة لمحور تطوير الكفاءات

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
-------	---------	---------	----------	---------

التعلم التنظيمي مطلب استراتيجي لتطوير الكفاءات بالمركز الجامعي آفلو

01	تنوع المؤسسة في استقطاب الكفاءات بين المصادر الداخلية والخارجية	3.96	0.66	موافق
02	تتوفر لدي القدرة والحماس لإنجاز مهام العمل	4.01	0.66	موافق
03	أحرص على إنجاز العمل وفقا للخطط والبرامج الموضوعة مسبقا	4.06	0.65	موافق
04	ترتبط سياسة الأجور بمستوى كفاءة العاملين	3.99	0.66	موافق
05	تتوفر لدي المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي أؤديها	3.87	0.82	موافق
06	أجد القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قياسي بأداء عمل	3.88	0.67	موافق
07	تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم	3.00	1.06	محايد
08	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية	2.86	1.12	محايد
09	أنجز الأعمال المحددة في الوقت المناسب	4.02	0.93	موافق
متوسط عبارات محور تطوير الكفاءات		3.73	0.53	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 26.0

يبين المتوسط الحسابي العام لمحور تطوير الكفاءات في الجدول أعلاه بـ (3.73) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة، كما بين الانحراف المعياري العام أن الإجابات تميزت بالتجانس الكبير، لكن بينت كل من العبارة السابعة والثامنة حياد أفراد العينة في توفى البيئة المحفزة للتعلم وبهذا للجهد الكافي في مجال تطوير الكفاءات، وقد يكون حياد أفراد العينة راجع لتحفظ العمال على عدة جوانب مرتبطة بالإدارة العليا.

اختبار فرضيات الدراسة: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية:

➤ توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات لدى مستخدمي المركز الجامعي بأفلو عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعلى ضوء الفرضية الرئيسية كانت الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

✓ **الفرضية الفرعية 01:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتطوير الكفاءات لدى مستخدمي المركز الجامعي بأفلو عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

✓ **الفرضية الفرعية 02:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتطوير الكفاءات لدى مستخدمي المركز الجامعي بأفلو عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$).

✓ **الفرضية الفرعية 03:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الرسمي وتطوير الكفاءات لدى مستخدمي المركز الجامعي بأفلو عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$).

✓ **الفرضية الفرعية 04:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم غير الرسمي وتطوير الكفاءات لدى مستخدمي المركز الجامعي بأفلو عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$).

فيما تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات بين كل من المتغيرات المستقلة المتكونة من أبعاد التعلم التنظيمي والمتغير التابع والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول 8: اختبار فرضيات الدراسة

المتغيرات	المتغير التابع	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	نموذج العلاقة
التعلم الفردي	تطوير الكفاءات	11.1%	*0.002	$Y =$
التعلم الجماعي	تطوير الكفاءات	22.4%	*0.000	$Y =$
التعلم الرسمي	تطوير الكفاءات	10.5%	*0.003	$Y = 3.1 + 0.206x_3$
التعلم غير الرسمي	تطوير الكفاءات	15.5%	*0.000	$Y =$
التعلم التنظيمي	تطوير الكفاءات	21.1%	*0.000	$Y =$

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 26.0

يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه مايلي:

- **معامل التحديد:** يعبر عن مقدار التغير في (المتغير التابع) تطوير الكفاءات الذي يسببه (المتغير المستقل) التعلم التنظيمي والذي يشمل الأبعاد التالية:

- التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم الرسمي، والتعلم غير الرسمي.

(*) تشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%).

- يوضح ما نسبته (21.1%) من التغير في تطوير الكفاءات يعود للتعلم التنظيمي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى؛

- اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.002<0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الأولى توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتطوير الكفاءات بالمركز الجامعي بآفلو عند مستوى المعنوية (5%).

الفرضية الثانية: نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.000<0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الثانية توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتطوير الكفاءات بالمركز الجامعي بآفلو عند مستوى المعنوية (5%).

الفرضية الثالثة: نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.003<0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الرسمي وتطوير الكفاءات بالمركز الجامعي بآفلو عند مستوى المعنوية (5%).

الفرضية الرابعة: نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.000<0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم غير الرسمي وتطوير الكفاءات بالمركز الجامعي بآفلو عند مستوى المعنوية (5%).

النتيجة:

من خلال العلاقة ما بين التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.000<0.05$)، وبالتالي يمكننا تأكيد صحة الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات بالمركز الجامعي بآفلو عند مستوى المعنوية (5%).

5. خاتمة:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، يمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الكفاءات بصفة خاصة في المركز الجامعي بآفلو، من خلال التطبيق الفعال لاستراتيجيات التعلم التنظيمي كما يلي:

- يعتبر الاهتمام بالتعلم التنظيمي والاستفادة من الخبرات والمهارات استراتيجية المنظمات لرفع مستوى القدرات والمهارات والسلوكيات.

- تعتبر الموارد البشرية مورد استراتيجي ومصدر أساسي تشكل الميزة التنافسية غير قابلة للتقليد.

- تعتبر الموارد البشرية مصادر الإلهام والابتكار والإبداع وخلق القيمة؛
- على المؤسسة محل الدراسة ان تهتم بتنوع مصادر استقطاب الكفاءات بين ما هو داخلي (الترقية، النقل)، وما هو خارجي لتقليل الأخطاء والحوادث؛
- يجب على إدارة المركز الجامعي ومن خلالها مختلف المنظمات الاهتمام بدعم البرامج التدريبية والتكوينية لمستخدميها من أجل تطوير كفاءاتهم السلوكية والمعرفية؛
- العمل على خلق جو التعاون وتبادل الأفكار والمناقشات بين العاملين وتحسين المناخ التنظيمي يساهم في تطوير الكفاءات؛
- يساهم تمكين العمال من التعبير عن أفكارهم وتحسين سلوكياتهم وأدائهم لأعمالهم في جو تسوده الثقة، ومنحهم الفرصة في تصويب أخطائهم؛
- الاهتمام الجدي بالمعرفة وعملياتها وإدارتها كونها صارت تشكل رأس المال الحقيقي للمنظمات والمصدر الأساسي لمختلف الموارد؛
- تحسين بيئة العمل من خلال إيجاد بيئة تسودها الثقة والعلاقات التفاعلية مما يسهل العمل في فرق ويسهل عمليات التعلم الجماعي؛
- تسهيل عمليات التعلم للعاملين في مختلف المستويات وتثمين مجهوداتهم واجتهاداتهم الخاصة.

6. قائمة المراجع:

Bibliography

- Déjoux , C. (2001). *Les Compétences au cours de l'entreprises*. Paris: édition d'organisation.
- Eikeland, O. (n.d.). Action research and organizational learning : anowegian approach to doing action research in complex organizations. 20, 271. Educational Action Research.
- Meignant, A. (2010). *Ressources Hummaines Déployer la stratégie*. France: ed.Liaison France.
- Salim, I. M., & , Sulaiman, M. (2011). Organizational Learning, Innovation and performance Astudy of Malaysian Small and Medium Sized Entreprise. 6, 12, 119. International Journal of Business and Management.
- ابو القاسم حمدي. (2013). التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة. الجزائر: قسم علوم التسييركلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3.
- ابو القاسم حمدي. (مرجع سابق).
- أحمد العزام، و محمد نور صالح الهداية. (2015). أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال. العدد الثاني، المجلد الخامس عشر، 34. الأردن: مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية.
- ترغيني صباح. (جوان، 2021). دراسة استطلاعية لمدى ممارسة مؤسسة كوندور برج بوعريريج للتعلم التنظيمي الخارجي لدعم الابتكار في منتجاتها. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة جامعة الوادي الجزائر، 366.
- خيرة عيشوش. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة. . تلمسان الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان .
- زهية موساوي، و خديجة خالدي. (8-9 مارس، 2005). نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، صفحة جامعة ورقلة.
- سجى جواد حسين، و جواد محسن راضي. (2017). دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية. 3، 19، 10-9. الأردن: مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية.
- طارق حسن محمد الامين. (2006). التعلم التنظيمي تقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية. العدد 2، المجلد 46، 250. مجلة الادارة.
- عبد المالك حقيق، و سارة عبيدات. (2014). تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر. العدد 06. ورقلة الجزائر: مجلة أداء المؤسسات الجزائرية جامعة ورقلة.

عبود نجم نجم. (2008). إدارة المعرفة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات (المجلد ط2). عمان: مؤسسة
الوراق للنشر والتوزيع.

فوزية قديد، فوزية زروخي ، و صليحة فلاق. (04 ديسمبر، 2020). تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال
عمليات التعلن التنظيمي دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالشلف. مجلة الابداع،
218.

محفوظ أحمد جودة. (2000). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (المجلد ط 1). الأردن: دار وائل للنشر.
محمد علي عاشور. (بلا تاريخ). تصورات المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق
ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة. الأردن: مجلة الساتل كلية التربية جامعة اليرموك.
وهيبة داسي. (2012). دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-
. 11، 165. سوريا: مجلت الباحث.