

دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري - دراسة ميدانية بشركة إسمنت

عين التوتة باتنة -

The Role of Organizational Learning in Improving Human Performance - A Empirical Study at Ain Touta Cement Company - Batna

أ. حفاظ رانية، طالبة دكتوراه - جامعة الجزائر 3، الجزائر¹

أ. د. علي عبد الله - أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر -3، الجزائر

تاريخ إستلام المقال: 2018/07/09، تاريخ القبول: 2018/10/22، تاريخ النشر: 2019/12/31

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تبني التعلم التنظيمي في شركة اسمنت عين التوتة باتنة، حيث تم الاعتماد على الإستبيان وزع على إطارات الشركة قدر عددهم بـ 56 فرد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم بمستوياته وتحسين الأداء البشري.

الكلمات المفتاحية: تعلم فردي، تعلم جماعي، تعلم التنظيمي، أداء بشري، شركة إسمنت عين التوتة.

Abstract:

The study aims to identify the reality of the adoption of organizational learning in Ain Al-Touta Batna Cement Company, in order to identify the role that it plays in improving the performance of its human resources. Where reliance on the questionnaire distributed to the tires of the company estimated 56 individual. The study found the importance of improving human performance by supporting continuous learning in an encouraging and supportive environment and culture to learn in cement company Ain Touta.

Keywords: Individual Learning, Group Learning, Organizational Learning, Human Performance, Ain Touta Cement Company.

¹ . الإيميل المرسل: حفاظ رانية، الإيميل: rana.1991@hotmail.fr

مقدمة:

إن التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة غير النظرة للمورد البشري وأصبح يعتبر مصدرة المنظمات، حيث أضحت تنمية وتطوير الموارد البشرية عاملا حيويا للفرقة بين المنظمات الأكثر نجاحا من تلك الأقل، لذا سعت المنظمات إلى تحديد الأساليب التي تساعد على الاستفادة من المعارف الداخلية والخارجية، والتعلم التنظيمي من بين الأساليب التي تدعم تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها، فالأداء البشري يعتبر المحرك الأساسي لأداء المنظمات، والمنظمات الجزائرية كغيرها من المنظمات مطالبة بمواكبة التطورات التي تفرضها البيئة الاقتصادية العالمية الجديدة القائمة على المعرفة، وذلك من أجل تحقيق البقاء، الاستمرارية والتطور والانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الأكثر حداثة لتحقيق النجاح والتميز في ظل بيئة تنافسية، ويعد التعلم التنظيمي من بين الوسائل الحديثة لتطوير القدرات والمهارات، حيث تلعب مستويات التعلم التنظيمي دور محوري كعملية ديناميكية في خلق المعرفة واكتسابها وتطبيقها وتعزيز القدرات سواء على المستوى الفردي، الجماعي، التنظيمي، وما بين المنظمات، حيث يعتمد التعلم التنظيمي على اكتساب المعلومات والتعلم المستمر لأفراد المنظمة للحصول على كفاءات بشرية متعلمة قادرة على التكيف الناجح مع مختلف التغيرات البيئية، وهنا تظهر ضرورة تحسين أدائها البشري من خلال تنمية المعارف والقدرات والمهارات من خلال التعلم التنظيمي المستمر، ومنه تتبلور إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة مستويات التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري على مستوى

شركة إسمنت عين التوتة؟

وتنبثق من إشكالية الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الدور الذي يلعبه التعلم الفردي في تحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين

التوتة؟

- ما الدور الذي يلعبه التعلم الجماعي في تحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة ؟

- ما الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة؟

- ما الدور الذي يلعبه التعلم بين المنظمات في تحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة؟

أ- فرضيات الدراسة: ولإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات التعلم وتحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة.

وتتدرج من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم بين المنظمات وتحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة.

ب- أهمية الدراسة: إن دراسة عملية التعلم التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين مستويات التعلم التنظيمي: التعلم الفردي، الجماعي، التنظيمي، والتعلم بين المنظمات، وربط هذه المستويات ببعض العوامل التي تساهم في تحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة، حيث أن اختيار منظمة جزائرية وتطبيق هذه الدراسة عليها يساهم في توعية القادة

والمسؤولين بأهمية التعلم المستمر على مستويات الشركة مع ضرورة توفير بيئة عمل تشجع وتدعم الموظفين على اكتساب وتبادل المعارف لتحسين أدائهم.

ج- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- التعرف على واقع تبني التعلم التنظيمي بشركة إسمنت عين التوتة، ودوره في تحسين الاداء البشري،

- التعرف على مستويات التعلم في شركة إسمنت عين التوتة وعلاقتها بالأداء البشري.

- البحث في إمكانية المنظمات الجزائرية بصفة عامة، وشركة إسمنت عين التوتة بصفة خاصة بالتحول إلى منظمة متعلمة وتحسين أداء مواردها البشرية بإنتاج أسلوب إداري حديث وهو التعلم التنظيمي.

د- منهج الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص وصفتغيرات الدراسة، وبالاعتماد على المنهج التحليلي في تحليل المعلومات، المعطيات، المستمدة من واقع دراستنا لشركة إسمنت عين التوتة.

أولاً: مستويات التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي أحد الوسائل الأساسية لتطوير المعارف وتبادلها وإتاحة للعاملين في المنظمات لتعميق معارفهم وتجديد معلوماتهم وتحفيزهم على نشرها وتعلمها للآخرين وتشاركها معهم، وتطبيقها ضمن عمليات المنظمة فهو كخيار استراتيجي وضرورة للاستجابة للتغيرات البيئية، وفي بيئة اليوم يجب على المنظمات التكيف باستمرار مع هذه التغيرات من خلال التعلم السريع والفعال والسعي للتحويل إلى منظمة تعليمية فعالة، أو فسوف تموت وتزول كما زالت أكبر الشركات في العالم.

1- مفهوم التعلم التنظيمي

عرف التعلم على أنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال¹، كما يعرف على أنه عملية

تعديل في السلوك أو الخبرة²، أما التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءة افرادها³، إن التعلم التنظيمي هو قدرة المنظمة على خلق، اكتساب، تفسير، نقل وتشارك المعرفة، التي تهدف على تعديل سلوك الافراد لتطوير المعرفة ورؤى جديدة⁴. كما أنه يتيح للموظفين فرصة التعلم باستمرار والاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة⁵.

يرى سنج أيضا أن عملية التعلم التنظيمي هي "الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحولها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية"⁶، تتم ممارسة التعلم التنظيمي ضمن المنظمة المتعلمة التي تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة وأجواء عمل مرنة للغاية حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلوها من خلال رؤية مشتركة⁷، فمنظمات التعلم هي الاستخدام الفعال للتعلم التنظيمي⁸.

وتبرز أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات، من خلال الربط بين التطوير الذاتي للعاملين، وارتفاع مستوى الأداء، والتمسك في تحقيق جودة المخرجات، فتصبح منظمات متميزة باستعدادها للتحويل إلى منظمات متعلمة، إن المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي مفهومان متلازمان، إذ يؤكد كل من (Michael & Davidson, 2006, Gorelick, 2005) أن طبيعة المنظمة المتعلمة أو التعلم التنظيمي تقوم على أساس تعديل سلوك العاملين بالمنظمة، واكتساب العاملين المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، وتمكينهم لحل المشكلات التي تواجههم لتحقيق التطوير في الأداء الإداري للعاملين⁹. إن المنظمة ينبغي أن تتعلم، من خلال اكتساب معارف ومهارات جديدة، من أجل مواجهة بيئة الأعمال الصعبة، وبالتالي تحسين أدائها¹⁰.

2- المعنيون بالتعلم التنظيمي: إن الموارد البشرية هي أساس المنظمات مهما بلغت درجة التقنية المستخدمة فيها، ولا تستطيع أي منظمة العمل بدونهم، فعملية التعلم التنظيمي

تبدأ بالأفراد وتنتهي بهم، وهم الذين يطبقون المعرفة على النشاطات والأعمال التي يقومون بها، فما يعرفه الفرد ينعكس على المنظمة، مروراً بالمستويات التنظيمية (الفرد، الجماعة، المنظمة)، فالأفراد في أي منظمة هم أدوات التغيير وهم وكلاء المعرفة والتعلم التنظيمي، لتكون النتيجة النهائية التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة.¹¹ إن زيادة المعرفة لدى الأفراد ينمي المعارف، ويثرى القدرات لدى جميع العاملين عن طرق التعلم التعاوني أو التدريب والتواصل في الميدان، وقد تشكل هذه نظرية العلم وقد تترجم إلى سلوك وقرارات، ومن ثم إلى فعل واقعي.¹²

3- مستويات التعلم التنظيمي: حدد العديد من الكتاب مستويات التعلم نذكر منها ما يلي:

أ - **التعلم الفردي:** التعلم الفردي هو عملية خلق واكتساب المعارف من طرف الفرد¹³، يشير التعلم الفردي إلى التغييرات في المهارات، الرؤى، المعرفة، المواقف، القيم المكتسبة من خلال الدراسة الذاتية، التعليم القائم على التكنولوجيا، والملاحظة.¹⁴ التعلم الفردي ضروري ولكنه ليس شرطاً كافياً للتعلم التنظيمي.¹⁵

ب - **التعلم الجماعي (الفرقي):** يشمل التعلم الجماعي أو الفرقي زيادة المعرفة والمهارات والكفاءات التي يتم إنجازها من خلال وداخل المجموعات،¹⁶ إن فرق العمل هي أساس التعلم في المنظمة، فإذا لم تتعلم فرق العمل فلن تستطيع المنظمة أن تتعلم وتتحول إلى منظمة تعلم، لذلك يجب وضع خطط للتعلم الجماعي الذي يتيح فرص المناقشة والحوار حتى يمكن تجنب أخطاء وخسائر العمل الفردي.¹⁷

ج - **التعلم التنظيمي:** في مستوى التعلم التنظيمي يتم التركيز على هيكل وثقافة المنظمة، ففي إطار الهيكل يعاد تصميم العمل لتسهيل الاتصالات بين المجموعات، وكذلك حل المشاكل بطرق جماعية أفضل، أما في إطار ثقافة المنظمة فإن التأكيد يكون من خلال بناء رؤية تشاركية وجعل ثقافة المنظمة أكثر انفتاحاً وقبولاً لحالات التجديد والتغيير¹⁸، التعلم التنظيمي هو عملية واعية وهادفة وتفاعلية وديناميكية ومستمرة ومتنامية، والتي توفر تغذية راجعة فورية وفعالة على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وهو يعمل تحت

تأثير العمليات الإدراكية أو الموارد الثقافية ويهدف إلى نجاح الأفراد والمنظمة¹⁹، بالنسبة إلى نوناكا فإن التعلم التنظيمي يكون مشروطاً بإمكانية الوصول إلى المعرفة الفردية، الضمنية والصريحة.²⁰

د - مستوى التعلم بين المنظمات: قد يأخذ التعاون بين المنظمات عدة مواقع تتضمن العلاقات بين الموردين، الوسطاء والزبائن، بالإضافة إلى تحالفات مع المنافسين الحاليين أو المحتملين، والذين قد يكون لهم أثر في رفع قدرات المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق، حيث أن المعرفة لا تكون حصراً داخل المنظمة، فدرجة تعلم المنظمة ترتبط أساساً بدرجة تعاونها التشاركي مع مورديها، وسطائها، زبائنها والمنظمات الأخرى، الأمر الذي يؤدي إلى تبادل المعلومات، الموارد، الثقة والتعاون في حل المشاكل بطريقة تتخطى حدود المنظمة.²¹

إن المستويات الثلاثة للتعلم متكاملة فيما بينها، فالتعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة²²، يقترح سينج أن التعلم التنظيمي هو مفتاح نجاح المنظمات، فإذا واجهت أنجح المنظمات ضعفاً في قدرات التعلم، فإنها لاتستطيع الاستفادة من كل قدراتها في البيئات المتغيرة باستمرار، فقط تلك المنظمات القادرة على استخدام القدرات الكاملة وإمكانيات التعلم لجميع الأفراد في مختلف مستوياتها سوف تكون ناجحة.²³

يؤكد بعض الخبراء بأن التعلم لا يحدث في الواقع ما لم يكن لدى المنظمة نظام فعال وكفؤ لمشاركة وإعادة فحص المعلومات، حيث لا يقتصر تبادل المعرفة داخل المنظمة على الحصول على معلومات من مصادر مختلفة فقط بل يشمل إعادة الفحص المنظم وهيكلية المعلومات، يجب مشاركة التجارب والدروس بين الأقسام وتخزينها في ذاكرة المؤسسة.²⁴

4- متطلبات الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي:

هناك متطلبات للانتقال من مستوى تعلم إلى مستوى آخر، من معارف فردية إلى معارف جماعية، فتنظيمية، حيث يرى كل من (1997, Probst et Buchel) أن هناك مجموعة من

المتطلبات الأساسية التي تتوجب توافرها قبل انتقال التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي وهي: 25.

أ - الاتصالات: يعتمد تشكيل الرؤية الجماعية الحقيقية على الفهم المتبادل بين العاملين عن طريق ما يسمى بوسائل اللغة أو الاتصالات، وبدون الاتصال لا يمكن أن نحصل على اتفاق بشأن القضايا المطروحة للنقاش بخصوص حقيقة معينة أو تصرف يقترح من الواقع.

إن المعرفة الشخصية لا يمكن أن تتاح للمنظمة ولا يمكننا إيجاد مناقشة جماعية تقضي إلى تكوين إطار مرجعي مشترك إلا إذا وجدت لدينا عمليات أو نظم اتصالات فعالة.

ب - الشفافية: إن الاتصالات ليست كافية لتكوين إطار فكري مشترك ومتطور بين أعضاء المنظمة ما لم نجعل عملية مخرجات ومدخلات الاتصال متاحة لجميع العاملين بالمنظمة، وتفترض الشفافية وجود وسيلة أو وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم الرمزية. ولهذا الشكل من التخزين قيمة وسيلية لأنه يمكن العاملين من الدخول إلى ذاكرة المنظمة ومن أجل جعل العمليات التعليمية جزءا من المنظمة يستلزم الأمر إتاحة هذه المعرفة لجميع العاملين لأغراض التأمل والالتيان بالأشياء الجديدة.

ج - التكامل: ويعنى بالتكامل هو تكامل العمليات الجماعية في المنظمة، وهذه نقطة أساسية لأننا عندما نرغب في جعل المعرفة الفردية متاحة للمنظمة فلا بد من تكامل أعمال العاملين مع بعضهم البعض، إذ يحتاج العاملون إلى الـى هيكل متكامل يساعد على تطوير قابليتهم ومهاراتهم، كما تحتاج المنظمة إلى هذا التكامل من أجل تسهيل عملها التنظيمي.

إن المنظمات لا تتعلم من تلقاء ذاتها وإنما تتعلم من خلال تعلم أفرادها وجماعاتها، فهي تسعى من خلال التعلم التنظيمي إلى كسب معارف جديدة من أجل تعديل سلوك أفرادها والرفع من كفاءاتهم وتحسين وتطوير قدراتها التنظيمية على كافة المستويات سواء فرديا، جماعيا، أو خارجيا مع المنظمات الأخرى فيصبح التعلم جزءا ومكونا من ثقافتها.

ثانيا: أداء المورد البشري

إن الجانب السلوكي للأفراد داخل المنظمات من أهم جوانب الأداء الكلي لها، فالكثير من الباحثون ربط أداء المنظمة بأداء المورد البشري لقوة تأثيره على مسار الأداء بكفاءة وفعالية، فلأداء أنواع ومفهوم واسع في مختلف البحوث والدراسات نذكر منها:

عرف الأداء حسب (Miller et Bromily) "على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"²⁶، أما الأداء البشري فهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم²⁷، إن الأداء الفردي يتعلق بأداء العاملين ومستوى كفاءتهم في العمل وسلوكياتهم، ويتم تقييم الأداء الفردي من خلال مقارنة مستوى أدائهم بالمعايير الموضوعية مسبقا²⁸، يشير الأداء الوظيفي إلى تقييم أداء الموظف في المواقف والنتائج ذات الصلة بالوظائف مقارنة بزملائه؛ يمكن قياسه من حيث مستوى الكفاءة لكل موظف والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.²⁹

1 - محددات الأداء البشري: اعتبرت محددات الأداء البشري محصلة تفاعل قدرة الفرد على القيام بالعمل ورغبته فيه وبيئة العمل.³⁰

يوجد توجه آخر لبعض الباحثين الذين يرون أن أداء الموارد البشرية هو محصلة تفاعل عدة عوامل أبرزها:³¹

- **مهارات الفرد** والمتمثلة في معارفه، اتجاهاته، قيمه،..
- **متطلبات العمل أو مهام المنصب**، أي المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها منصب عمل ما.
- **بيئة المنظمة أو البيئة التنظيمية**، وتضم عوامل داخلية وعوامل خارجية، فالداخلية تتمثل في أهداف المنظمة وهيكلتها وإجراءاتها...، والخارجية تضم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية.

2- التعلم كأسلوب لتحسين أداء المورد البشري:

يقترح garvin أن يُنظر إلى التعلم التنظيمي على أنه عملية من ثلاث خطوات: الخطوة الأولى هي الإدراكية أعضاء المنظمة يتعرضون لأفكار جديدة، وتوسيع معرفتهم، والبدء في التفكير بشكل مختلف، الخطوة الثانية هي السلوكية: يبدأ الموظفون في استيعاب الأفكار الجديدة وتغيير سلوكهم، والخطوة الثالثة هي تحسين الأداء، مع إحداث تغييرات في السلوك تؤدي إلى تحسينات قابلة للقياس في النتائج.³² فالتعلم له تأثير كبير على السلوك الفردي حيث أنه يؤثر على القدرات وتصورات الأدوار والدوافع³³، كما أن زيادة فرص التعلم سواء التعلم الفردي الذي يمكن الفرد من اكتساب معارف ومهارات جديدة أو التعلم الجماعي الذي يتم في فرق العمل وبين المجموعات العمل الخاصة وصولاً إلى التعلم التنظيمي أين يتم فيه تبادل المعارف والمهارات والخبرات بين الأفراد في جميع المستويات التنظيمية والإبداع لتزيد قدرتهم على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها وتعميق فهمهم وإدراكهم للمهام واستشعارهم بأهمية الوظائف التي يقومون بها وهو ما يؤدي إلى تقليل الغيابات عن العمل، تقوية جوانب الرضا، الانتماء والولاء ومن ثم تحقيق ذاتهم وإثبات وجودهم وشعورهم بأنهم محفرين ومدفوعين إلى العمل مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم³⁴.

إن التعلم يقترن بالأداء وفق علاقة إيجابية، فكلما كان التعلم نوعياً باستجابته للتغيرات البيئية جاء الأداء متناغماً وتلك التغيرات، لأن التعلم عملية تفاعلية تكسب المتعلم رؤية وبناء معرفياً جديدين.³⁵

كما يسلط الضوء روز وآخرون على علاقة إيجابية قوية بين توجه التعلم والأداء الفردي، ويشير Vemic إلى الأهمية الحيوية للتعلم المستمر والتطوير المستمر للموظف من أجل تعزيز أدائه الفردي، ويكشف Bennet and O'Brien (1994) "عن إنتاجية مرتفعة في الشركات التي أدرجت في عملياتها نموذج منظمة التعلم"، أن منظمة التعلم يتم من خلالها تمكين الموظفين من اكتساب مهارات ومعارف جديدة ومناسبة بشكل منتظم للمشاركة في

مجموعات العمل، وفي النهاية المساهمة بشكل حاسم في تحقيق الرؤية التنظيمية، ومع ذلك فإن تنفيذ نموذج منظمة التعلم لا يؤدي فقط إلى إثراء المعرفة الفردية للموظفين، ولكنه يعزز أيضاً التزامهم بالأهداف التنظيمية، ويزيد من إنتاجيتهم وأدائهم.³⁶ فيجب على المنظمات تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الأفراد على التعلم وتقديم أفضل طاقاتهم ومهاراتهم في العمل³⁷، ففي منظمة التعلم تزداد درجة رضا العاملين وتحفيزهم ودفعهم معنويًا ونفسيًا لزيادة القدرة على مواجهة التغير.³⁸

كما يجب على المنظمات العمل على تحفيز العاملين بها وتكوينهم، وتدريبهم، وتمكينهم والعمل على رفع روحهم المعنوية من خلال وضوح الدور والرضا عن العائد وعن العمل، وتقدير جهودهم والنتائج المتوصل إليها من خلال توحيد الرؤية والاحساس بالمسؤولية والولاء الوظيفي، فالعاملون لن يعطونا أفضل ما عندهم إلا من خلال الدعم التمكين، والتعلم المستمر...

من بين المداخل الفنية لتشجيع التعلم التنظيمي داخل المنظمات توفير هياكل تنظيمية مرنة وداعمة للتعلم تسمح بتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد والمجموعات، وتفعيل العلاقات داخل وخارج حدود المنظمة، والتركيز على العمل والتفكير الجماعي والتعاون لحل المشاكل جماعياً، فالعمل وفق فرق عمل يحفز الأفراد داخل المنظمات، ويسمح بخلق روح التعاون والتآزر واكتساب الخبرات، المعارف، والمهارات، كما أنه محفز لبذل الأفراد مجهودات أكبر لإثبات وجودهم ضمن الجماعة وهو ما يؤدي إلى تغيير سلوكياتهم نحو الأحسن وزيادة انضباطهم الذاتي ويصبحون عامل نجاح لمنظماتهم، فالتعلم التنظيمي يسمح بتعديل سلوك الأفراد والاستفادة من التجارب السابقة وتطوير قدراتهم وبالتالي تحسين أدائهم نحو الأفضل، إن التعلم بين المنظمات له دور كبير في ربط المنظمة بالمحيط الخارجي سواء كانوا: (موردين، زبائن، منافسين، الجامعات، المنظمات العالمية...) حيث يسمح بتزويدها بالمعلومات والمعارف والمهارات

الجديدة، والاستفادة والتعلم من خبرات الآخرين وتصحيح أخطائها مما يساهم في رفع قدراتها وتعزيز مكانتها التنافسية.

مما سبق نجد أن التعلم التنظيمي يلعب دور مهم ومحوري في تحسين الأداء البشري وذلك من خلال:

- المشاركة الفاعلة في اكتساب المعارف وتعلم المهارات المختلفة يسمح بأداء مرن للأفراد والمجموعات مما يرفع مستوى أداء الأفراد والمنظمة ككل،
- الذاكرة التنظيمية تلعب دور مهم لأن من خلال التعلم وتحويل المعارف الضمنية الى صريحة والاستفادة من التجارب السابقة وتسجيلها في الذاكرة التنظيمية للمنظمة تساهم في تخفيض وتقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة والخطأ وبالتالي تحسين الأداء.
- التعلم ما بين المنظمات يسمح للمنظمات من حل مشاكلها خارج وداخل حدودها من خلال التعلم التشاركي وبناء علاقات جيدة مع الزبائن والموردين وتبادل المعلومات والخبرات الثقة والتعاون.

كلما ارتقى مستوى التعلم زاد العطاء، وكلما استثمرت المنظمات في تنمية مواردها البشرية من خلال التعلم المستمر والتشارك في المعارف، والعمل وفق فرق عمل، وتدريبهم وتحسين ظروف العمل (البيئة)، وتحفيزهم وتحريك دوافعهم نحو العمل كلما تحسن أدائهم للعمل.

ثالثاً: واقع تبني التعلم التنظيمي ودوره في تحسين الأداء البشري

1- التعريف بالشركة الإسمنت عين التوتة

تعتبر شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة- مؤسسة إنتاجية من بين أكبر المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية باتنة، التابعة للمجمع الصناعي للإسمنت GICA، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره: 2.250.000.000 دج، تسعى من خلال نشاطها إلى تلبية مختلف حاجيات قطاع البناء من الإسمنت، كما تعد فرعاً من المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) الذي قام بإبرام عقد سنة 1983 مع الشركة الدنماركية (FLS) لانجاز وحدة عين التوتة بالتعاون حسب الاختصاص بالشركات التالية:

- الشركة البلجيكية المتخصصة في شؤون الهندسية؛
- الشركة المختصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهربائي.
- في حين تولت شركة "F.L.S" أشغال الهندسة والتجهيز، والإشراف الميداني حتى دخلت الشركة ميدان الإنتاج.

2- أهداف شركة الإسمنت عين التوتة تتمثل أهداف الشركة فيما يلي:

- أ- **أهداف عامة (إستراتيجية):** متمثلة في الرفع من رقم أعمالها من خلال تحسين أدائها الأفضل تماشياً مع متطلبات نظام إدارة الجودة (الإيزو).
- ب- **أهداف ثانوية:** وتشمل المحاور التالية:
 - أهداف المحور المالي: وتسعى من خلاله تحسين المردودية وتخفيض التكاليف؛
 - أهداف محور الزبائن: وتتمثل في توفير مادة الاسمنت بالكميات والجودة اللازمة لإرضاء الزبائن، وكذلك تبسيط الاتصال معهم؛
 - أهداف محور العمليات الداخلية: وتهدف إلى ضمان تسيير عمليات الإنتاج، تخفيض المشاكل العملية والسيطرة على قيم المخزون؛
 - أهداف محور التعلم التنظيمي: وتشمل تطوير نظم المعلومات، وتبادل المعارف، وضمان تكوين أفرادها وتحسين نظام الحوافز بها.

3- واقع التعلم التنظيمي بشركة إسمنت عين التوتة وفقاً لمسؤولي الموارد البشرية بالشركة:

يؤكد مسؤولي الموارد البشرية بشركة إسمنت عين التوتة أن الشركة تعمل على تنمية مواردها وكفاءاتها البشرية من خلال تدريبهم وتعليمهم، حيث تقوم بتعليم كفاءاتها من خلال الاتفاق مع الجامعات من أجل تكوين متخصصين في الماستر المهني، وكذا تمكين كفاءاتها من حضور الملتقيات والأيام الاقتصادية، علاوة على الدورات التعليمية والتربصات التي يستفيد منها الأفراد والتي تكون قصيرة أو طويلة المدى مما يسمح بتبادل الخبرات والمعارف، وتشجع الشركة أفرادها على تطبيق وممارسة معارفهم المكتسبة، كما

تسعى إلى جلب خبراء لتدريب وتزويد أفرادها بالمعارف المتجددة والتقنيات الجديدة، وإلى جانب التعليم تقوم الشركة بتدريب مواردها وكفاءاتها فرديا أو جماعيا بالاعتماد على العديد من الأساليب منها: التدريب في مواقع الشركة التدريب على التكنولوجيا، التدريب على الجودة، التدريب على الأمن والوقاية، المحاسبة... وغيرها وذلك من طرف مشرفين ومختصين والعمال القدامى الذين لديهم الخبرة الكافية في مجال العمل، أو قد تلجأ إلى تدريب الكفاءات خارج الشركة قصد التخصص من خلال التعاقد مع مؤسسات متخصصة مثل مركز التكوين لصناعة الإسمنت بالعاصمة (SFIC)، كما تقوم الشركة بحفظ المعرفة في الأرشفة وسجلات ومستندات ورقية، وفي الحواسيب وقواعد البيانات الإلكترونية لاستعمالها وقت الحاجة،

بالإضافة إلى التعلم والتدريب تولي الشركة أهمية كبيرة لتحفيز مواردها البشرية وكفاءاتها لزيادة ولائهم ورضاهم والرفع من روحهم المعنوية، وتشجيعهم على العمل أكثر لتحسين أداءهم الذي ينعكس على الأداء الكلي للشركة، وتتبع الشركة سياسة الحوافز المادية تشمل مختلف العلاوات، علاوة المردودية الفردية، علاوة المردودية الجماعية، منحة النجاحة والتي تكون على حسب تحقيق الأهداف المسطرة، المشاركة في الأرباح، النقل، الإطعام، السكن... الخ؛ كما تمنح الشركة حوافز معنوية لكفاءاتها تتمثل أساسا في الترقية والتي تكون على أساس شغل منصب أو سنوات الخبرة أو الإحالة للتقاعد، وبالإضافة إلى ذلك تقوم الشركة بإشراك لمواردها البشرية وكفاءاتها في اتخاذ القرارات وتوفير لهم بيئة عمل جيدة.

4- مجتمع وعينة الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة إدارات شركة إسمنت عين التوتة البالغ عددهم 185 إطار، وقد تم توزيع 60 استبانة على عينة عشوائية، حيث تم استرداد 56 استبانة واستبعاد 4 لعدم اكتمال تعبئتها.

5- أداة الدراسة: تم الإعتماد على إستبانة لغرض جمع البيانات، وقد تضمنت الإستبانة قسمين هما:

١ - القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الأقدمية (الخبرة).

ب - القسم الثاني: تضمن 29 عبارة تمثل إدراك أفراد عينة الدراسة لدور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري في شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة -، حيث ضم القسم الثاني محورين رئيسيين وهما التعلم التنظيمي بمستوياته الأربع (الفردية، الجماعية، التنظيمية، وما بين المنظمات) كمتغير مستقل، ومحور الأداء البشري كمتغير تابع.

ولقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرتالمتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي. وذلك بإحتساب المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمت على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة القيمة 0.80 إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وهكذا أصبحت المجالات كالتالي: من 1 إلى 1.80 يمثل ضعيف جداً؛ من 1.81 إلى 2.60 يمثل ضعيف؛ من 2.61 إلى 3.40 يمثل مقبول؛ من 3.41 إلى 4.20 يمثل جيد؛ من 4.21 إلى 5 يمثل جيد جداً.

6 - صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

أ - صدق أداة الدراسة: وقد تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، حيث تم تغيير وإجراء بعض التعديلات على بعض العبارات، ليأخذ الاستبيان شكله النهائي لتوزيعه على أفراد العينة.

ب - ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان المتكون من 29 عبارة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (01):

الجدول (01): اختبار معامل ألفا كرونباخ لصدق وثبات استبانته الدراسة.

عدد الفقرات	اختبار ألفا كرونباخ
29 عبارة	,935

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (01) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0,935 وهذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 0.60 وتعتبر هذه النسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي ويعني ذلك تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات، بحيث لو كررت عملية القياس في ظروف مشابهة وعلى نفس العينة لأعطت نتائج مماثلة.

6- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات**أ - اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج**

نقوم باختبار فرضيات الدراسة بقياس علاقة الارتباط وعلاقة التأثير بين متغيرات الدراسة، وفقا للفرضيات المطروحة.

2-1- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن معامل بيرسون للمتغير المستقل المتمثل في التعلم والمتغير التابع المتمثل في الأداء البشري بلغ 0,646 وهو ارتباط موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يدل إلى أن التعلم يساهم ما نسبته 64,6% في تحسين الأداء البشري في شركة الاسمنت عين التوتة، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مستويات التعلم وتحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.

الجدول رقم (02): معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

العلاقة بين	المتغير المستقل: مستويات التعلم
المتغير التابع: الأداء البشري	معامل بيرسون مستوى الدلالة
	**646,000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

تمثلت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون لمستويات التعلم التنظيمي والأداء البشري من خلال الجدول رقم (03) التالي:

الجدول رقم (03): معامل ارتباط بيرسون بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء البشري

المتغير المستقل: مستويات التعلم					
التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم التنظيمي	التعلم مابين المنظمات	معامل بيرسون مستوى الدلالة	المتغير التابع الأداء البشري
552,000	*510,000	***605,000	**664,000		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ وجود علاقة بين المتغير المستقل التعلم الفردي والمتغير التابع الأداء البشري: حيث بلغ معامل الارتباط 0,552 وهو ارتباط موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يدل إلى أن التعلم الفردي يساهم ما نسبته 55,2% في تحسين الأداء البشري في شركة الاسمنت عين التوتة، كما نلاحظ وجود علاقة بين التعلم الجماعي والأداء البشري: حيث بلغ معامل الارتباط 0,510 وهو ارتباط موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن التعلم الجماعي يساهم ما نسبته 51.0% في تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة، نلاحظ أيضا أن هناك علاقة بين التعلم التنظيمي والأداء البشري: حيث بلغ

معامل الارتباط بينهما 0,605 وهو ارتباط موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن التعلم التنظيمي يساهم ما نسبته 60,5% في تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة، ومن الجدول رقم (06) نلاحظ أيضا وجود علاقة بين التعلم ما بين المنظمات والأداء البشري: حيث بلغ معامل الارتباط 0,664 وهو ارتباط موجب ودال معنويا عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن التعلم ما بين المنظمات يساهم ما نسبته 66,4% في تحسين الأداء البشري في شركة الاسمنت عين التوتة.

وبناء على نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون التي تدل على وجود علاقة ارتباط بين مستويات التعلم الأربع (الفردية، الجماعية، التنظيمية، وما بين المنظمات)، وتحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة تُقبل الفرضيات الفرعية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم بمستوياته الأربع وتحسين الأداء البشري بالشركة.

2-2- قياس الأثر بين متغيرات الدراسة:

نهدف إلى اختبار الأثر المباشر وغير المباشر للتعلم وتحسين الأداء البشري للتعرف على العلاقات بين متغيرات الدراسة والتي سيتم اختبارها كما هو موضح في الجدول رقم (04) الموالى:

الجدول رقم (04): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لعلاقة مستويات التعلم بتحسين

الأداء البشري

المتغير المستقل: مستويات التعلم						
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة
الأداء البشري	,646 ^a	,417	,304	6,220	0,646	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (04) أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمستويات التعلم في تحسين الأداء البشري عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T 6,220 وهي دالة عند مستوى معنوية المعتمد، كما أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قدرت ب 0,646 حيث بلغ معامل التحديد 0,417 أي أن ما نسبته من 41,7% من تغيرات تحدث في الاداء البشري تعود لمستويات التعلم، أما النسبة المتبقية من التباين 58,3% فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

وبناء على الأثر بين المتغير المستقل مستويات التعلم والمتغير التابع الاداء البشري، نقبل الفرضية الرئيسية بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مستويات التعلم وتحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (05) الموالي:

الجدول رقم (05): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لعلاقة التعلم الفردي بتحسين الأداء البشري

المتغير المستقل: التعلم الفردي						
المتغير التابع:	معامل الارتباط R	معامل التحديد	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
الاداء البشري	0,552 ^a	0,304	0,333	4,862	0,552	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (05) أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعلم الفردي في تحسين الأداء البشري عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4,862 وهي دالة عند مستوى معنوية المعتمد، كما أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قدرت ب 0,552 حيث بلغ

معامل التحديد 0,304، أي أن ما نسبته من 30,4% من تغييرات تحدث في الأداء البشري تعود للتعلم الفردي، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة. أ- اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة والجدول رقم (06) الموالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (06): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لعلاقة التعلم الجماعي بتحسين الأداء البشري

المتغير المستقل : التعلم الجماعي						
المتغير التابع:	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
الاداء البشري	0,510 ^a	0,260	0,343	4,355	0,510	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يبين الجدول رقم (06) أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعلم الجماعي في تحسين الأداء البشري عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغت قيمة $T_{4,355}$ وهي دالة عند مستوى معنوية المعتمد، كما أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قدرت بـ 0,510 حيث بلغ معامل التحديد 0,260، أي أن ما نسبته 26% من تغييرات تحدث في الأداء البشري تعود للتعلم الجماعي، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (07) الموالي:

الجدول رقم (08): الانحدار البسيط لعلاقة التعلم التنظيمي بتحسين الاداء البشري.

المتغير المستقل : التعلم التنظيمي						
المتغير التابع:	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
الاداء البشري	,605 ^a	,365	,318	5,577	,605	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي على الأداء البشري عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغت قيمة $T_{5,577}$ وهي دالة عند مستوى معنوية المعتمد، كما أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قدرت بـ 0,605 حيث بلغ معامل التحديد 0,318، أي أن ما نسبته من 31,8% من تغيرات تحدث في الأداء البشري تعود للتعلم التنظيمي، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتحسين الأداء البشري بالشركة.

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم بين المنظمات وتحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين والجدول رقم (09) الموالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لعلاقة التعلم بين المنظمات**بتحسين الأداء البشري**

المتغير المستقل : التعلم ما بين المنظمات						
المتغير التابع:	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
الاداء البشري	,664 ^a	,441	,298	6,533	,664	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (09) يتضح لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعلم ما بين المنظمات في تحسين الأداء البشري عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغت قيمة T 6,533 وهي دالة عند مستوى معنوية المعتمد، كما أن قيمة العلاقة بين المتغيرين قدرت بـ 0,664 حيث بلغ معامل التحديد 0,441، أي أن ما نسبته من 44,1% من تغييرات تحدث في الأداء البشري تعود للتعلم ما بين المنظمات، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم ما بين المنظمات وتحسين الأداء البشري بشركة إسمنت عين التوتة، وهذا ما يدل على أن الشركة تسعى إلى التعلم من محيطها الخارجي من المنظمات الأخرى سواء من الجامعات أو من مختلف مورديها وزبائنها...، مما يسهم في تحسين أدائها البشري.

الخاتمة:

أصبح من الضروري على المنظمات الاعتماد على التعلم التنظيمي كعملية ناجحة من أجل التكيف البقاء، النمو والاستمرار ومواجهة مختلف التحديات في بيئة تتسم بالتغيير المستمر، فالتعلم عملية مهمة في اكتساب المعرفة وتشاركها ونشرها وتطبيقها، وزيادة الدافعية الداخلية لدى الموظفين من خلال تطوير القدرات والكفاءات والاستفادة من التجارب السابقة لحل المشكلات التي تواجههم كما يشجع الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي وهذا ما يسمح بتعديل سلوكيات وتحسين الأداء، من خلال دراستنا للشركة إسمنت عين التوتة تم التوصل إلى أن الشركة تعتمد على التعلم بمختلف مستوياته من أجل زيادة معارف ومهارات أفرادها وتبادل الخبرات بينهم، وتسعى لاكتساب المعارف من زبائنها ومورديها والمنظمات الأخرى من أجل تحسين أدائها البشري وهذا ما انعكس على أدائها ككل ومما جعلها تحقق أرباحاً معتبرة واكتسبها ريادة على المستوى الوطني في مجال صناعة الاسمنت.

وانطلاقاً من الدراسة والنتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات:

- ضرورة تركيز شركة اسمنت عين التوتة على التعلم المستمر والتفكير والعمل الجماعي من أجل تعديل السلوكيات والاستمرار في تطوير مهارات العاملين وزيادة معارفهم،
- تفعيل الذاكرة التنظيمية وتعظيم الاستفادة منها من خلال التوثيق الفعال لخبرات الشركة وتجاربها السابقة،
- العمل على تعزيز التعلم بمستوياته فهو يسمح للشركة بالبقاء دوماً نشطة وقادرة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات البيئية،
- تشجيع أفراد الشركة على التعاون والتعلم وفق فرق بغية التعلم أكثر وحل المشاكل عن طريق التشاور والحوار المشترك، والاستفادة من الأخطاء السابقة،
- العمل على زرع حب التعلم المستمر في كل فرد من أفراد الشركة فهو أساس نجاح الشركات.

الهوامش والإحالات:

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2008، ص 244.

² عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتر، عمان، 2010، ص 180.

³ محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)، الطبعة الأولى، منشورات ألفا للوثائق، 2017، ص 39.

⁴ Emiliana Sri Pudjiarti, Suparjo, Creating Competitive Advantages through Organizational Learning Based on Knowledge Sharing Culture and Altruist Spirit in Private Universities, International Journal of Management Excellence, Volume 5, No 2 June, 2015, P 592.

⁵ محمد نايف محمد الرفاعي، وآخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013، ص 127.

⁶ رآيس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول، ر أس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13، 14 ديسمبر 2011، ص3.

⁷ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، سوريا، 2013، ص184.

⁸ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الوفاء لدنيا للنشر والطباعة، 2013، مصر، ص 271.

⁹ محمد نايف محمد الرفاعي، وآخرون، مرجع سابق، ص 124، 125.

¹⁰ Ingy Essam Eldin Salama, The Impact of Knowledge Management Capability, Organizational Learning, and Supply Chain Management Practices on Organizational Performance, International Journal of Business and Economic Development, Vol. 5 Number 1 , March 2017, P 72 -73.

¹¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 153.

¹² جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، 2013، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، ص 97.

¹³ محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 37.

¹⁴ Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING, Second Edition, Davies- Black Publishing, USA, 2002, P 25.

¹⁵ Kavita Singh , An Analysis Of Relationship Between The Learning Organization and Organization Culture in Indian Business Organization, Faculty of Management Studies, University of Delhi, India, ORGANIZATIONS AND MARKETS IN EMERGING ECONOMIES, VOL. 1, No. 1(1), 2010, P 146.

¹⁶ Michael J. Marquardt, Opcit, P 25.

¹⁷ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 192.

¹⁸ طاهر محسن منصور، نعمه عباسي الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، عمان الأردن، 2010، ص 210، 211.

¹⁹ Roya Golmoradi, Farzad Sattari Ardabili, The effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, Dubai, UAE, 2 May 2016, P 373.

²⁰CHARLOTTE FILLOL, Apprentissage et sysrémique Une perspective intégrée, Revue Francaise de gestion, No 149, 2004, P 38.

²¹ محمد باي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 109.

²² محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 38.

²³ Bagher Asgarnezhad Nouri, et al, The Effect of Knowledge Management on Organizational Innovation with the Mediating Role of Organizational Learning (Case Study: Agricultural Bank in Iran), Journal of Applied Economics and Business Research , JAEBR, 2017,P 198.

²⁴ Emiliana Sri Pudjiarti, Suparjo, Opcit, P 594.

²⁵ مؤيد سعيد سالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2005، ص 51، 51.

²⁶ محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 122، 123.

²⁷المرجع نفسه، ص 138.

²⁸ رايس وفاء، مرجع سابق، ص 6.

²⁹ Paraskevi Dekoulou, Panagiotis Trivellas, Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector, Social and Behavioral Sciences N 175, 2015, P 363.

³⁰ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر 2008، ص 73.

³¹ بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 39.

³² Dominique BARUEL BENCHERQUI, Mohamed Karim KEFI, Corporate Competitive advantage: from organizational learning (absorptive CapaCity) to innovation, REVUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, N° 94 - OCTOBRE - NOVEMBRE – DÉCEMBRE, 2014, P 57.

³³ Kwasi Dartey-Baah, Kwesi Amponsah-Tawiah , Influencing organisational behaviour through the application of learning theories, European Journal of Business and Management, Vol 3, No.11, 2011, P 12.

³⁴شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنر ال كابل بسكرة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 2015، ص 181، 182.

³⁵حسين أحمد الطراونة، وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 216.

³⁶ Paraskevi Dekoulou, Panagiotis Trivellas, OpCit, P 369.

³⁷مؤيد سعيد السالم مرجع سابق، ص 108.

³⁸سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 273.