مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– لولاية تيبازة.

The Contribution of Organizational Learning to the Development of Human Competencies in Organizations: A Case Study of Algeria Telecom in the Wilaya of Tipaza

كريمة بن عيشة [1]، بلقاسم فروانى[2]

[1] طالبة دكتوراه، مخبر ادارة الافراد ARMHO جامعة تلمسان– الجزائر، karima.benaicha@univ-tlemcen.dz

[2] أستاذ، مخبر ادارة الافراد ARMHO جامعة تلمسان– الجزائر، ferouani_bel@yahoo.fr

الاستلام: 20- 01-2026 القبول: 01-04-2026

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للتحليل استهدف عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيبازة والاستعانة ببرنامج *spss* لاختبار فرضية الدراسة وتحليل نتائجها.

وقد توصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيبازة.

كلمات مفتاحية: التعلم التنظيمي؛ ادارة المعارف؛ الكفاءة؛ تنمية الكفاءات

Abstract: This study aims to highlight the role of organizational learning in developing human competencies through a case study of Algeria Telecom. A questionnaire was employed as the main data collection tool and administered to a sample of employees at Algeria Telecom in the Wilaya of Tipaza. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to test the study hypothesis and analyze the collected data.

The findings reveal the existence of a positive and statistically significant relationship between organizational learning and the development of human competencies at Algeria Telecom in the Wilaya of Tipaza.

Keywords: Organizational learning, Knowledge management, Competence, Competency development.

المؤلف المراسل: كريمة بن عيشة، **الإيميل:** karima.benaicha@univ-tlemcen.dz

1.مقدمة:

يُعتبر التعلم التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة والتنظيم، لما له من دور محوري في تمكين المؤسسات من التكيف مع بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتنامي. فالمؤسسات اليوم لم تعد تعتمد فقط على الموارد التقليدية لضمان استمراريتها وتنافسيتها، بل أصبح رأس المال المعرفي والكفاءات البشرية الركيزة الأساسية لبناء قدرات متميزة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتمثل الكفاءات البشرية بدورها العمود الفقري لأي مؤسسة، فهي المحرك الذي يترجم الأهداف الاستراتيجية إلى ممارسات عملية قابلة للقياس، وتنميتها تتطلب بيئة تنظيمية داعمة للتعلم الجماعي، وتشجع على التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة، بما يتيح للأفراد والجماعات تطوير قدراتهم المعرفية والعملية في آن واحد. وفي هذا السياق، يشكّل التعلم التنظيمي إطاراً فعالاً لتوظيف التجارب السابقة، واستثمار المعرفة المكتسبة، وإعادة صياغتها بما يتلاءم مع حاجات المؤسسة المستقبلية.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أنّ المؤسسات التي تتبنى ممارسات التعلم التنظيمي قادرة على رفع مستوى إنتاجيتها وتعزيز قدراتها على الابتكار وتحسين جودة قراراتها، وهو ما ينعكس مباشرة على تطوير كفاءات مواردها البشرية. ومن هنا تتجلى العلاقة الوثيقة بين التعلم التنظيمي كآلية جماعية لبناء المعرفة، وبين تنمية الكفاءات البشرية كأداة لضمان استدامة التفوق المؤسسي.

1.1 اشكالية الدراسة:

إن دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية تكتسب أهمية علمية وعملية، كونها تسهم في توضيح الكيفية التي يمكن بها للمؤسسات استثمار آليات التعلم في تعزيز قدرات مواردها البشرية، بما يضمن تحسين أدائها العام وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. في حين اشارت العديد من الدراسات، إلى وجود فجوة بين التصور النظري للتعلم التنظيمي وبين مدى تطبيقه الفعلي في تنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسات. إذ يظل التساؤل مطروحا:

- **ما مدى قدرة التعلم التنظيمي على الإسهام المباشر في تنمية الكفاءات البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيبازة؟**

2.1 فرضية الدراسة: تسعى هذه الدراسة الى التحقق من صدق الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيبازة.

3.1 منهجية الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي لعرض متغيرات الدراسة، مع استخدام استمارة استبيان لجمع البيانات الميدانية الأولية الخاصة بهذه المتغيرات، ثم تحليلها بهدف التعرف على مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال توظيف الأساليب الإحصائية الملائمة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**)، الذي يتيح إجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة واستخلاص النتائج.

4.1 اهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى:

- التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي في المؤسسات واهميته في ظل التحولات المعرفية الحديثة؛
- توضيح دور التعلم التنظيمي في دعم وتنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسات؛
- تقديم جملة من المقترحات والتوصيات التي من شانها الاسهام في تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك عبر تعزيز ممارسات التعلم المنظماتي بمختلف مستوياته؛

2.الاطار النظري للدراسة

1.2 مفهوم التعلم التنظيمي:

يُعَدّ التعلّم التنظيمي عملية مستمرة تهدف إلى اكتساب المعارف والخبرات وتبادلها وتطبيقها داخل المؤسسة، بما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات وتحسين أدائها. وتبرز أهميته في كونه وسيلة لتحويل المعرفة إلى كفاءات عملية تسهم في تطوير الأفراد والجماعات، ودعم الابتكار والميزة التنافسية للمؤسسة.

1.1.2 تعريف التعلم التنظيمي:

تعددت تعاريف التعلم التنظيمي عبر تطورات علم الادارة الحديثة وكان Argyris et Shon (1974) من اوائل من حدد مفهوم للتعلم التنظيمي حيث قالا انه "العملية التي يمكن لأعضاء المنظمة من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم لتتعلم المنظمة عندها عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيًا كانت الوسائل المستعملة سواء معلومات، مهارات، تقنيات ووسائل". (Luciana, 2013)

و عرفه علي السلم التعلم التنظيمي على أنه " تغيير نظم أساليب وممارسات التنظيم وذلك بناءً على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة كما قد يتم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطينها في المؤسسة" (عبايدية، 2018).

وعرفه Huber (1991) انه " عملية توظيف الانماط المكتسبة لتغيير الانماط السلوكية" (الملكاوي، 2007)، اما John .R.Schermerhorn.J. (2006) فيرى انه "عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضائها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار " (al J. R., 2006)

وبشكل عام فالتعلم التنظيمي هو مسار فردي أو جماعي يهدف إلى اكتساب المعارف وصقل القدرات بما يمكّن من تحسين الممارسات داخل المؤسسة، ويتحقق هذا التعلم عبر آليات متعددة، مثل الملاحظة، المحاكاة، التجربة والخطأ، أو التكرار والاعتياد، حيث تشكل الخبرة المتراكمة أساساً لإحداث تغييرات متفاوتة العمق والاستمرارية. كما أن مساهمات مختلف الفاعلين في المنظمة تمثل في حد ذاتها وضعيات تعلمية تتيح تعديل السلوكيات والتكيف مع متطلبات الواقع التنظيمي.

2.1.2 أهميّة التعلّم التنظيمي:

يكتسب التعلم التنظيمي اهمية تتناسب مع اهمية التخطيط الاستراتيجي، اذ تتمثل اهميته في:

- **رفع كفاءة الأفراد والجماعات** من خلال تطوير معارفهم ومهاراتهم باستمرار؛
- **تحسين الأداء المؤسسي** عبر تحويل الخبرات السابقة إلى حلول عملية قابلة للتطبيق؛
- **تعزيز القدرة على التكيف** مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والمنافسة المتزايدة؛
- **تشجيع الابتكار والتجديد** بفضل استثمار المعرفة في تطوير منتجات وخدمات جديدة؛
- **تحقيق ميزة تنافسية مستدامة** اعتماداً على رأس المال المعرفي والبشري للمؤسسة؛
- **تحسين عملية اتخاذ القرار** عبر الاستفادة من الدروس المستخلصة والخبرات التراكمية؛
- **بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم** تقوم على التعاون، المشاركة، والتطوير المستمر؛
- **الحد من تكرار الأخطاء** من خلال التعلم من التجارب السابقة وتفادي إعادة الوقوع فيها؛
- **تعزيز الالتزام والرضا الوظيفي** نتيجة إشراك الأفراد في عمليات التعلم والتطوير.

3.1.2 انماط التعلم التنظيمي:

ميّز الباحثان **(Argyris & Schön 1978)** بين ثلاثة أنماط رئيسية للتعلم التنظيمي، تختلف في عمقها وأثرها على المؤسسة، وتتمثل في: التعلم أحادي الحلقة، التعلم ثنائي الحلقة والتعلم ثلاثي الحلقة:

- **التعلم أحادي الحلقة (Single-Loop Learning)**: هذا النمط يُشبه آلية الضبط التصحيحي داخل المؤسسة، حيث يتم التركيز على معالجة الأخطاء أو الانحرافات الظاهرة في الأداء من خلال تعديل الأفعال والإجراءات التنفيذية دون مراجعة الافتراضات أو السياسات الكامنة وراءها، وهو نمط إجرائي بالدرجة الأولى، يركز على **الكفاءة التشغيلية** وتحقيق الأهداف الموضوعة بأقل انحراف ممكن، ويسمى احيانا بالتعلم التصحيحي او التعلم التكييفي او التعلم غير الاستراتيجي.
- **التعلم ثنائي الحلقة (Double-Loop Learning)**: هذا النمط أعمق من سابقه، إذ لا يكتفي بتغيير السلوكيات والإجراءات، بل يتعداها إلى إعادة النظر في القيم والسياسات والأطر المرجعية التي تحدد سلوك المؤسسة. في هذا المستوى، يتوجب على المؤسسة مراجعة مدى صحة استراتيجياتها واهدافها وبالتالي، فهو تعلم يرتبط بالتجديد التنظيمي والتفكير الاستراتيجي، ويطلق عليه ايضا التعلم الاستراتيجي او التعلم التأملي (لارتباطه بالمراجعة النقدية) او التعلم القيمي (لأنه يطال القيم والاسس).
- **التعلم ثلاثي الحلقة (Triple-Loop Learning)**: يُعتبر المستوى الأعمق والأكثر استراتيجية، حيث لا يقتصر على مراجعة الأفعال أو القيم، بل يصل إلى أن تعيد المؤسسة النظر في قدرتها الذاتية على التعلم، وفي آلياتها وبُناها التنظيمية والثقافية التي تتيح أو تعيق عملية التعلم، فهو تعلم يسعى إلى بناء "منظمة متعلمة" قادرة على التكيف الدائم والابتكار المستمر. سماه باحثون اخرون بالتعلم ثنائي الثنائي، والتعلم التحويلي لأنه يقود إلى تغيير جذري في طبيعة المنظمة.

4.1.2 ابعاد التعلم التنظيمي:

هناك عدة نماذج لأبعاد التعلم التنظيمي اهمها واشهرها نموذج **(Marsick & Watkins 1999)** حيث صنفها الى اربعة ابعاد رئيسية وهي البعد الفردي والبعد الجماعي والبعد التنظيمي والبعد الاستراتيجي، وتعني (**Marsick**, 1999):

- التعلم المستمر؛
- الحوار والاستفسار؛

- التعلم الجماعي والتعاون؛
- نظم لالتقاط المعرفة ومشاركتها؛
- التواصل مع البيئة الخارجية؛
- قيادة استراتيجية داعمة للتعلم؛

وفي الجدول التالي شرح لهذه الابعاد ومكوناتها:

الجدول 1: ابعاد التعلم التنظيمي

البعد	المكونات	الشرح
البعد الفردي	**التعلم المستمر**	**يركز على تنمية معارف ومهارات الأفراد بشكل دائم عبر التدريب والتجريب والتطوير الذاتي.**
البعد الجماعي	**الحوار – الاستفسار – التعلم الجماعي**	**يهدف إلى تشجيع التواصل المفتوح، طرح الأسئلة، والتعاون بين الفرق لتعزيز التعلم المشترك.**
البعد التنظيمي	**الأنظمة المدمجة لالتقاط المعرفة – تمكين الأفراد**	**يشمل بناء آليات لحفظ ونشر المعرفة داخل المؤسسة، وتمكين الموظفين لإشراكهم في القرارات.**
البعد الاستراتيجي	**القيادة الداعمة للتعلم – الاتصال بالبيئة الخارجية**	**يبرز دور القيادة في دعم ثقافة التعلم، مع قدرة المؤسسة على التفاعل مع محيطها واستثمار التغيرات.**

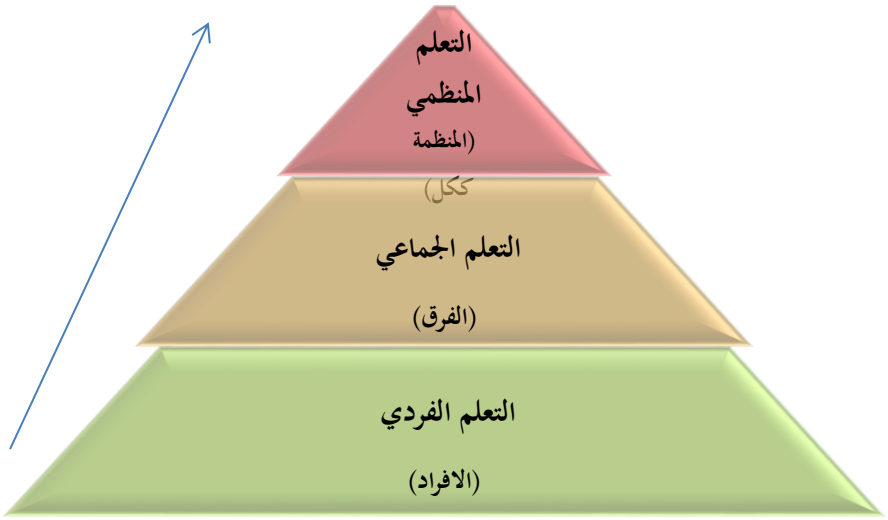
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (Marsick, 1999).

نستنتج من الجدول السابق ان التعلم التنظيمي يمر عبر مستويات اساسية مختلفة تتمثل في:

5.1.2 مستويات التعلم التنظيمي:

يُختزل التعلم التنظيمي في ثلاثة مستويات مترابطة، يبدأ بـ **التعلم الفردي** حيث يكتسب الأفراد معارف ومهارات جديدة من خلال التدريب والخبرة والتجربة والخطأ، ثم ينتقل إلى **التعلم الجماعي** الذي يتجسد عبر تبادل المعارف والتعاون داخل فرق العمل بما يؤدي إلى بناء فهم مشترك وتحسين الأداء الجماعي، ليندمج في النهاية داخل **التعلم المنظمي** الذي يمثل المستوى الأوسع حيث تتحول الخبرات الفردية والجماعية إلى ذاكرة مؤسسية عبر أنظمة وإجراءات وقيم وثقافة تنظيمية، بما يمكّن المؤسسة من التطور المستمر والتكيف مع بيئتها الخارجية. وهو ما يوضحه الشكل التالي (الحيالي، 2007):

الشكل 01: مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (الحياني، 2007).

2.2 مفهوم تنمية الكفاءات:

لم يعد يُنظر إلى الكفاءة على أنها مجرد صفة فردية، بل باتت إطاراً استراتيجياً لتسيير الموارد البشرية وتطويرها، وأداة عملية لضمان التكيف مع المتغيرات والحفاظ على استدامة الأداء، وهو ما ادى موضوع الكفاءة أهمية بالغة كونه يُمثل مدخلاً لفهم كيفية بناء رأس المال البشري وتوظيفه في خدمة النمو التنظيمي والميزة التنافسية.

1.2.2 تعريف الكفاءة: تعددت تعاريف الكفاءة واختلفت باختلاف الادبيات التي تناولتها، حيث:

عرفها **(Dubois & Rothwell 2004)** انها قدرة يمكن ملاحظتها وقياسها، تتعلق بتطبيق معارف ومهارات وسلوكيات محددة لتحقيق نتائج أداء متوقعة (أحمد، 2012). بينما عرفتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2004) انها "مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد، والتي تُمكّنه من إنجاز عمله بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004).

وعرفتها المجموعة المهنية الفرنسية (Le Modef-2010) بأنها مزيج متكامل من المعارف النظرية والتطبيقية، والخبرة المكتسبة، والممارسات العملية في سياقات مهنية محددة، بحيث يمكن ملاحظتها والاعتراف بها، ويتعين على المؤسسة القيام بتقييمها والعمل على تطويرها بشكل مستمر (Meignant, 2010). كما ذكر (**خليفة– 2015**) **ان** الكفاءة هي "القدرة على توظيف مجموعة من المعارف والمهارات والقيم في سياق وظيفي محدد بما يضمن جودة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة" (محمد، 2015).

وعموما فالكفاءة هي قدرة متكاملة للفرد على تعبئة وتنسيق معارفه النظرية والعملية، ومهاراته وخبراته وسلوكياته، في سياق مهني محدد، بما يضمن إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بفعالية، مع قابلية هذه القدرة للتقييم والتطوير المستمر داخل المؤسسة.

2.2.2 أنواع الكفاءات:

اختلف الباحثون في تحديد تصنيفات للكفاءة، ويتفق كثير منهم في تصنيفها بثلاث كفاءات أساسية: **الكفاءات المعرفية** (Spencer, 1993)، التي تشمل المعارف النظرية والمهارات التقنية والخبرات العملية، وتشكل الأساس لأي ممارسة مهنية ناجحة؛ و**الكفاءات السلوكية** (بركات، 2019) التي تعكس قدرات الفرد الاجتماعية والشخصية مثل التواصل، التعاون، المرونة، وضبط الانفعالات، وهي ضرورية لتعزيز التفاعل الإيجابي وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل؛ ثم **الكفاءات الاستراتيجية** (علي، 2017)، التي تتعلق بالتفكير التحليلي والنقدي، واستشراف المستقبل، والقدرة على الابتكار وإدارة التغيير، وتعد عاملًا محوريًا في تحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامة المؤسسة في بيئة متغيرة.

3.2.2 أبعاد الكفاءة:

لا تقتصر ابعاد الكفاءة على جانب واحد بل تشمل عدة مكونات تكمل بعضها البعض لتحقيق أداء فعّال، ومن أبرز هذه الأبعاد (Le Deist, 2005) :

- **البعد المعرفي:** يشمل المعارف النظرية والمعلومات العلمية التي يمتلكها الفرد، والتي تمكّنه من فهم المهام والوظائف وأساسيات المهنة؛
- **البعد المهاري:** يتعلق بالقدرات العملية والتقنية التي تسمح بتطبيق المعرفة على أرض الواقع، مثل استخدام الأدوات، تشغيل الآلات، أو إتقان البرمجيات؛
- **البعد السلوكي**: يتضمن أنماط التصرفات والاتجاهات التي يظهرها الفرد في بيئة العمل، مثل التعاون، الالتزام، الانضباط، وضبط الانفعالات؛
- **البعد الاجتماعي**: عكس الدافعية الداخلية، القيم، الميول، والقدرة على التفاعل الإيجابي مع الآخرين بما يعزز الانسجام داخل فرق العمل.

4.2.2 مفهوم تنمية الكفاءات البشرية:

يقصد بتنمية الكفاءات انها "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة عليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم" .(Dolan, 2002)

ويعبر مفهوم **تنمية الكفاءات** ايضا عن جملة من الأنشطة الموجهة لاستثمار وتطوير قدرات الأفراد والجماعات بصورة مثلى، بما يضمن تحسين أدائهم والمساهمة في إنجاز أهداف المؤسسة، وتشمل هذه الأنشطة تطوير المسار المهني، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها، حيث تُعد أدوات ووسائل لرفع كفاءة المؤسسة وتعزيز أدائها، وليست غايات في حد ذاتها (حمدي، 2004).

ويمكن القول ان **تنمية الكفاءات البشرية هي** عملية استراتيجية منظمة تستهدف الاستخدام الأمثل لقدرات الأفراد والجماعات وتطويرها بشكل مستمر، بما يسهم في تحسين أدائهم وتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها. وتشمل هذه العملية جملة من الممارسات كالتطوير المهني، والتكوين، والتوظيف، والتحفيز، وغيرها من الآليات التي تُوظَّف كوسائل لتعزيز فعالية المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية، دون أن تُعتبر أهدافًا نهائية بحد ذاتها.

3. الإطار التحليلي للدراسة

1.3 المؤسسة محل الدراسة:

1.1.3 تقديم المؤسسة:

تمت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيبازة، اذ تُعد اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية رائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، تقدم خدمات الهاتف الثابت والإنترنت للأفراد والمهنيين. تأسست سنة 2000 في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات، بهدف فصل نشاطات البريد عن الاتصالات وتطوير هذا القطاع، توظف المؤسسة حوالي 25000 موظف يتوزعون في أكثر من 500 وكالة عبر تراب الجمهورية.

2.1.3 عينة الدراسة:

تشكلت عينة الدراسة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيبازة، بمختلف أصنافهم: اداريين وتقنيين وعمال، اذ تم إجراء الدراسة وتوزيع استمارات الاستبيان في الفترة الممتدة بين نوفمبر 2025 وجانفي 2026، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان بشكلها الالكتروني يوم 05 نوفمبر 2025، ونظرا لعدم تلقي اجابات الكترونية

كافية تم طباعة استمارات الاستبيان وتوزيعها ورقيا يوم 07 ديسمبر 2025 وتم إنهاء العملية بتاريخ 08 جانفي 2026، اذ تم تلقي 31 اجابة صالحة للدراسة وتفريغها باستخدام برنامج SPSS، ثم القيام بالتحليل.

2.3 ثبات أداة الدراسة وصدقها:

1.2.3 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، ويتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60% وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول 2: معامل الثبات Alpha Cronbach

الرمز	محاور الاستبيان	معامل الثبات
X	**المحور الأول: التعلم التنظيمي**	**0.928**
Y	**المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية**	**0.891**
	معامل الثبات العام	**0.937**

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن معامل الثبات للمتغيرات الدراسة يفوق الحد الأدنى للنسبة المقبولة، وقدر معدل الثبات العام بـ 93.7% وهي نسبة تسمح بالاعتماد على نتائج الدراسة.

2.2.3 صدق أداة الدراسة:

من أجل قياس الصدق الذاتي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالعبارة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

ومن خلال نتائج الدراسة باستخدام برنامج SPSS تبين أن أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد المقابل لها كانت أكبر من 50% وبمستوى دلالة أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لمحاور الدراسة؛ **التعلم التنظيمي**، و**تنمية الكفاءات البشرية**.

3.3 عرض وتحليل النتائج:

1.3.3 خصائص عينة الدراسة:

من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة، تم الاعتماد على إجابة المبحوثين (البيانات الوصفية) للعينة المدروسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 3: البيانات الوصفية لعينة الدراسة

المتغير	الوصف	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	19	61.3
	أنثى	12	38.7
العمر	أقل من 30 سنة	6	19.4
	30–40 سنة	14	45.2
	41–50 سنة	7	22.6
	أكثر من 50 سنة	4	12.9
المستوى التعليمي	أقل من الثانوي	2	6.5
	ثانوي	7	22.6
	جامعي	17	54.8
	دراسات عليا	5	16.1
طبيعة الوظيفة	إداري	13	41.9
	تقني	10	32.3
	عامل	8	25.8
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	7	22.6
	05–10 سنوات	5	16.1
	11–20 سنة	14	45.2
	أكثر من 20 سنة	5	16.1

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات **SPSS 25**

يمكن تفسير معطيات الجدول كما يلي:

- **حسب الجنس**: نلاحظ هيمنة للذكور بنسبة 61.3% داخل شركة اتصالات الجزائر، يفسر بطبيعة بعض الوظائف التقنية والميدانية التي تتطلب مجهودا عملياً أكبر، وغالباً ما يشغلها الذكور. ومع ذلك، فإن نسبة الإناث تبقى معتبرة، مما يدل على وجود تنوع نسبي في التركيبة الجندرية داخل المؤسسة.

- **حسب العمر**: يلاحظ أن أغلب العاملين ينتمون إلى الفئة العمرية النشيطة (30–40 سنة) بنسبة 45.2%، وهي فئة تتميز بالجمع بين الخبرة العملية والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وهو ما يتلاءم مع طبيعة نشاط شركة اتصالات الجزائر التي تعتمد على التطور التقني المستمر.
- **حسب المستوى التعليمي**: يلاحظ ارتفاع المستوى التعليمي لموظفي شركة اتصالات الجزائر، حيث إن أغلبهم يحملون شهادات جامعية بنسبة تفوق 70%، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على كفاءات مؤهلة علمياً لمواكبة متطلبات قطاع الاتصالات والتكنولوجيات الحديثة.
- **حسب طبيعة الوظيفة** يعكس التوزيع توازناً نسبياً بين الجوانب الإدارية والتقنية داخل شركة اتصالات الجزائر، مع ميل طفيف نحو الوظائف الإدارية، وهو ما يعكس أهمية التسيير والتنظيم إلى جانب الجانب التقني في المؤسسة.
- **حسب الخبرة المهنية**: أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، حيث تتجاوز نسبة ذوي الخبر أكثر من 10 و20 سنة 60%، ما يعزز مصداقية آرائهم وإجاباتهم، ويمنح نتائج الدراسة واقعية أكبر، خاصة وأن قطاع الاتصالات يتطلب تراكم الخبرة لفهم الجوانب التقنية والتنظيمية المعقدة.

❖ من خلال تحليل خصائص عينة الدراسة، يتبين أن عينة موظفي شركة اتصالات الجزائر تتسم بخصائص ملائمة لأهداف البحث، حيث يغلب عليها:

- **مستوى تعليمي جامعي، وفئة عمرية نشيطة؛**
- **خبرة مهنية معتبرة؛**
- **تنوع وظيفي بين الإداري والتقني.**

وهو ما يجعل هذه العينة قادرة على تقديم بيانات دقيقة وموضوعية تعكس واقع المؤسسة محل الدراسة.

2.3.3 تقييم متغيرات الدراسة حسب آراء المستجوبين

لتحليل الإجابات التي أدلى بها المبحوثين حول أبعاد وفقرات الاستبيان، وذلك باستخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، يتم تفسير النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول 3: مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

فئات المتوسط الحسابي	درجات الموافقة
1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
1.81 إلى 2.60	غير موافق
2.61 إلى 3.40	محايد
3.41 إلى 4.20	موافق
4.21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين

تشخيص المتغير المستقل: التعلم التنظيمي: يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول 4: تشخيص أبعاد المتغير المستقل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
X1	**البعد الفردي**	**4.48**	**0.57**	**موافق بشدة**	/
01	أحرص على تطوير معارفي ومهاراتي بشكل مستمر	**4.58**	**0.71**	**موافق بشدة**	**3**
02	أسعى لتعلم تقنيات وأساليب جديدة مرتبطة بمجال عملي	**4.51**	**0.72**	**موافق بشدة**	**5**
03	أستفيد من الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين	**4.61**	**0.62**	**موافق**	**2**
04	أتابع المستجدات المهنية والعلمية لتطوير ذاتي	**4.29**	**0.86**	**موافق بشدة**	**6**
05	أجرب أساليب جديدة في العمل لاكتشاف طرق أكثر فاعلية	**4.25**	**0.96**	**موافق بشدة**	**7**
06	أتعلم من نتائج التجارب التي أقوم بها حتى لو لم تحقق النجاح	**4.51**	**0.62**	**موافق بشدة**	**4**
07	أطبق ما أتعلمه من التدريب والتجريب في تطوير أدائي للعمل	**4.61**	**0.55**	**موافق بشدة**	**1**
X2	**البعد الجماعي**	**4.05**	**0.70**	**موافق**	/
01	أشجع زملائي على تبادل الأفكار والخبرات	**4.35**	**0.66**	**موافق بشدة**	**2**
02	نحرص كفريق عمل على مناقشة التحديات المهنية بشكل جماعي	**4.38**	**0.80**	**موافق بشدة**	**1**
03	يساهم الحوار الجماعي في التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات	**4.03**	**1.01**	**موافق**	**5**
04	أمارس الاستفسار وطرح الأسئلة لفهم أعمق للمسائل المطروحة	**3.83**	**1.03**	**موافق**	**10**
05	التعاون مع زملائي يعزز قدرتي على التعلم	**4.03**	**0.91**	**موافق**	**4**
06	الاجتماعات الجماعية توفر فرصًا لتبادل المعرفة والتجارب	**4.10**	**0.83**	**موافق**	**3**
07	أستفيد من التعلم الجماعي لتحسين أدائي ومهاراتي	**3.87**	**0.92**	**موافق**	**8**
08	أشعر أن التعلم الجماعي يساعدنا على اتخاذ قرارات أفضل	**3.96**	**0.94**	**موافق**	**7**

09	المشاركة في النقاشات الجماعية تنمّي روح الابتكار لدي	3.87	1.20	موافق	9
10	أستفيد من تبادل الخبرات الجماعية في حل المشكلات المعقدة	4.03	1.11	موافق	6
X3	**البعد التنظيمي**	**4.06**	**0.74**	**موافق**	/
01	توفر المؤسسة أنظمة فعّالة لتوثيق المعرفة وتبادلها	4.35	0.75	موافق بشدة	1
02	أستطيع الوصول بسهولة إلى المعلومات الضرورية لإنجاز عملي	4.32	0.74	موافق بشدة	2
03	تشجع المؤسسة على استخدام قواعد بيانات لتبادل المعرفة	4.16	0.89	موافق بشدة	3
04	يتم تمكيني من اتخاذ قرارات ضمن نطاق عملي	3.96	0.94	موافق	4
05	أحظى بالدعم الكافي من الإدارة لتطبيق ما أتعلمه	3.87	1.02	موافق	5
06	تشجع المؤسسة المبادرات الفردية لتطوير العمل	3.67	1.04	موافق	6
X3	**البعد الاستراتيجي**	**3.70**	**0.82**	**موافق**	/
01	يتاح لي المجال للمشاركة في اقتراح أفكار أو تحسينات	3.61	1.07	موافق	7
02	تشجع القيادة على التعلم المستمر وتوفر لي الدعم اللازم	3.74	1.02	موافق	4
03	يحرص القادة في المؤسسة على نشر ثقافة التعلم بين الموظفين	3.84	1.00	موافق	1
04	القيادة تقدر المبادرات التي تهدف إلى التعلم والتطوير	3.77	0.92	موافق	2
05	المؤسسة تقوم ببناء علاقات مع مؤسسات خارجية لتبادل المعرفة	3.74	0.89	موافق	3
06	هناك اهتمام بمتابعة تطورات البيئة الخارجية للاستفادة منها	3.61	1.02	موافق	6
07	تتم الاستفادة من الخبراء والشركاء الخارجيين لنقل المعرفة	3.64	1.11	موافق	5
X	**المتغير المستقل: التعلم التنظيمي**	**4.08**	**0.53**	**موافق بقوة**	/

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه إجابات المستجوبين حول المتغير المستقل: **التعلم التنظيمي**، حيث اشتمل على **04 أبعاد (30 عبارة)** تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب كل عبارة ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، ووجدنا أن الاتجاه العام للمستجوبين كان موافقا بشدة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.53 (أي عدم وجود تشتت في الإجابات)، أي أن اغلب الموظفين يقرون بأهمية التعلم التنظيمي على مستوى شركة اتصالات الجزائر، وكانت النتائج كما يلي:

- **بالنسبة للبعد الفردي**: يُظهر تحليل المتوسطات الحسابية أن جميع القيم كانت مرتفعة وتراوحت بين 4.25 و4.61، وهو ما يدل على مستوى عالٍ من الموافقة من قبل أفراد العينة. فقد سجّلت العبارة «أستفيد من الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين» والعبارة «أطبق ما أتعلمه من التدريب والتجريب في تطوير أدائي للعمل»

أعلى متوسط حسابي بلغ 4.61، مما يعكس وعياً كبيراً لدى موظفي شركة اتصالات الجزائر بأهمية التعلم من التجربة العملية وتوظيف المعارف المكتسبة في تحسين الأداء. كما حققت العبارة «أحرص على تطوير معارفي ومهاراتي بشكل مستمر» متوسطاً مرتفعاً قدره 4.58، وهو ما يدل على وجود ثقافة مهنية تشجع التعلم المستمر. في المقابل، سجلت العبارة «أجرب أساليب جديدة في العمل لاكتشاف طرق أكثر فاعلية» أدنى متوسط حسابي بلغ 4.25، إلا أنه يبقى ضمن مستوى الموافقة الشديدة، مما يشير إلى أن الميل نحو الابتكار والتجريب موجود ولكنه أقل نسبياً مقارنة ببقية أبعاد التعلم التنظيمي. وبصفة عامة، تعكس النتائج إدراكاً لدى العاملين بأهمية التعلم التنظيمي وممارساته داخل شركة اتصالات الجزائر، بما يسهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

- **بالنسبة للبعد الجماعي**: بالنسبة للبعد الجماعي: يُظهر تحليل المتوسطات الحسابية أن جميع القيم جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين 3.83 و4.38، وهو ما يدل على مستوى عالٍ من الموافقة لدى أفراد العينة حول ممارسات التعلم الجماعي داخل شركة اتصالات الجزائر. فقد سجلت العبارة «نحرص كفريق عمل على مناقشة التحديات المهنية بشكل جماعي» أعلى متوسط حسابي بلغ 4.38، تلتها العبارة «أشجع زملائي على تبادل الأفكار والخبرات» بمتوسط قدره 4.35، وهو ما يعكس وجود ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتشارك في مواجهة المشكلات المهنية. كما حققت عدة عبارات أخرى متوسطات مرتفعة، من بينها «تبادل المعرفة والتجارب في الاجتماعات الجماعية» و«يساهم الحوار الجماعي في التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات»، مما يدل على الدور الإيجابي للحوار والتفاعل الجماعي في تعزيز التعلم التنظيمي. في المقابل، سجلت العبارة «أمارس الاستفسار وطرح الأسئلة لفهم أعمق للمسائل المطروحة» أدنى متوسط حسابي بلغ 3.83، إلا أنه يظل ضمن مستوى الموافقة، مما يشير إلى أن هذه الممارسة موجودة لكنها أقل نسبياً مقارنة ببقية ممارسات التعلم الجماعي. وبصفة عامة، تعكس النتائج توفر بيئة عمل جماعية إيجابية داخل الشركة، تشجع على التعاون، تبادل الخبرات، والتعلم المشترك، بما يساهم في تحسين الأداء الجماعي ودعم فعالية التعلم التنظيمي.
- **بالنسبة للبعد التنظيمي**: يُظهر تحليل المتوسطات الحسابية أن قيم هذا البعد جاءت مرتفعة نسبيًا، حيث تراوحت بين 3.67 و4.35، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من الموافقة لدى أفراد العينة حول ممارسات التعلم التنظيمي المدعومة تنظيميًا داخل شركة اتصالات الجزائر. فقد سجلت العبارة «توفر المؤسسة أنظمة فعالة لتوثيق المعرفة وتبادلها» أعلى متوسط حسابي بلغ 4.35، تلتها العبارة «أستطيع الوصول بسهولة إلى المعلومات

الضرورية لإنجاز عملي» بمتوسط قدره 4.32، ما يعكس توفر بنية تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة وتسهيل تدفق المعلومات داخل المؤسسة. كما حققت العبارة «تشجع المؤسسة على استخدام قواعد بيانات أو منصات لتبادل المعرفة» متوسطًا قدره 4.16، وهو ما يشير إلى اعتماد آليات تنظيمية حديثة لدعم التعلم. في المقابل، سجلت العبارة «تشجع المؤسسة المبادرات الفردية لتطوير العمل» أدنى متوسط حسابي بلغ 3.67، رغم بقائه ضمن مستوى الموافقة، مما يدل على أن دعم المبادرات الفردية موجود لكنه يحتاج إلى تعزيز أكبر. وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج توفر إطار تنظيمي ملائم داخل شركة اتصالات الجزائر يدعم التعلم التنظيمي، من خلال تسهيل الوصول إلى المعرفة وتشجيع تبادلها، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

- **بالنسبة للبعد الاستراتيجي**: يُبيّن تحليل المتوسطات الحسابية أن قيم هذا البعد جاءت في مجملها ضمن مستوى الموافقة، حيث تراوحت بين 3.61 و3.84، ما يشير إلى إدراك إيجابي متوسط لدى أفراد العينة لدور القيادة والتوجه الاستراتيجي في دعم التعلم التنظيمي داخل شركة اتصالات الجزائر. فقد حققت العبارة «يحرص القادة في المؤسسة على نشر ثقافة التعلم بين الموظفين» أعلى متوسط حسابي بلغ 3.84، وهو ما يعكس وجود اهتمام قيادي نسبي بتعزيز ثقافة التعلم. كما سجلت العبارة «تقر القيادة المبادرات التي تهدف إلى التعلم والتطوير» متوسطًا قدره 3.77، مما يدل على وجود دعم استراتيجي للتعلم، وإن كان بدرجة متوسطة. في المقابل، سجلت العبارات المتعلقة بـ متابعة التطورات البيئية الخارجية والاستفادة من الخبراء والشركاء الخارجيين أدنى المتوسطات الحسابية، حيث بلغت 3.61 و3.64 على التوالي، وهو ما يشير إلى محدودية نسبية في توظيف التعلم الخارجي ضمن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن شركة اتصالات الجزائر تتبنى التعلّم التنظيمي ضمن توجهها الاستراتيجي بدرجة مقبولة، غير أن تعزيز الانفتاح على البيئة الخارجية وربط التعلم بالاستراتيجية طويلة المدى يبقى مجالًا للتحسين.

✍ **تشخيص المتغير التابع: تنمية الكفاءات البشرية:** يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول 05: تشخيص المتغير التابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	ساعدني التعلم التنظيمي على تطوير معارفي النظرية	**4.06**	**1.03**	**موافق**	**6**
02	ساهم التعلم التنظيمي في تنمية مهاراتي العملية	**4.19**	**1.01**	**موافق بشدة**	**2**

03	اكتسبت قدرات جديدة من خلال المشاركة في أنشطة التعلم	4.29	0.82	موافق بشدة	1
04	التعلم التنظيمي ساعدني على تحسين سلوكي المهني (تواصل، ..	4.10	0.83	موافق	4
05	أدى التعلم التنظيمي إلى زيادة قدرتي على التكيف مع التغيرات	4.03	0.98	موافق	8
06	أصبحت أكثر قدرة على الإبداع والابتكار في عملي	3.94	1.06	موافق	9
07	ساهم التعلم التنظيمي في رفع مستوى أدائي داخل المؤسسة	4.12	0.88	موافق	3
08	هناك اهتمام بمتابعة تطورات البيئة الخارجية للاستفادة منها	4.03	0.84	موافق	7
09	تتم الاستفادة من الخبراء والشركاء الخارجيين لنقل المعرفة	4.06	0.85	موافق	5
X	**المتغير التابع: تنمية الكفاءات البشرية**	4.09	0.68	موافق بشدة	/

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 25

يُبيّن تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية **للمتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية** أن المتوسطات مرتفعة، حيث تراوحت بين 3.94 و4.29، ما يدل على مستوى عالٍ من الموافقة لدى أفراد العينة حول دور التعلم التنظيمي في تنمية كفاءاتهم داخل المؤسسة. فقد سجلت العبارة «اكتسبت قدرات جديدة من خلال المشاركة في أنشطة التعلم» أعلى متوسط حسابي بلغ 4.29 وبانحراف معياري قدره 0.82، ما يعكس إدراكًا قويًا لدى العاملين لأثر التعلم التنظيمي في تطوير قدراتهم المهنية. كما حققت العبارة «ساهم التعلم التنظيمي في تنمية مهاراتي العملية» متوسطًا مرتفعًا قدره 4.19، تلتها العبارة «ساهم التعلم التنظيمي في رفع مستوى أدائي العام داخل المؤسسة» بمتوسط حسابي بلغ 4.12، وهو ما يدل على انعكاس إيجابي للتعلم التنظيمي على الأداء الفردي. بينما سجلت العبارة «أصبحت أكثر قدرة على الإبداع والابتكار في عملي» أدنى متوسط حسابي بلغ 3.94، رغم بقائه ضمن مستوى الموافقة، مما يشير إلى أن أثر التعلم التنظيمي على جانب الإبداع والابتكار أقل نسبيًا مقارنة بباقي الأبعاد. كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.82 و1.06، تعكس درجة مقبولة من تجانس آراء أفراد العينة. أما **المتوسط العام للمتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية** فبلغ 4.09 بانحراف معياري قدره 0.68، وهو ما يعكس مستوى موافقة شديدة، ويؤكد وجود إدراك إيجابي مرتفع لدى العاملين بأهمية التعلم التنظيمي ودوره في تنمية معارفهم، مهاراتهم، سلوكياتهم المهنية، وقدرتهم على التكيف مع التغيرات داخل المؤسسة.

4.3 اختبار فرضية الدراسة:

1.4.3 المعنوية الكلية للنموذج:

وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة قيمة F والتي بلغت 0.004 وهي أقل من 0.01 كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 6: نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	Durbin-watson
الانحدار	3.515	1	3.515	9.858	0.004	0.604	0.777	2.476
الخطأ المتبقي	10.339	29	0.357					
المجموع الكلي	13.854	30						

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات **SPSS 25**

يُظهر الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين للانحدار، حيث يبيّن أن النموذج الإحصائي دالّ عند مستوى معنوية (**Sig.=0.004 < 0.01**)، وقيمة F المحسوبة بلغت **9.858**، ما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار في تفسير العلاقة بين المتغيرات. كما بلغ معامل الارتباط **r = 0.777**، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل (**التعلم التنظيمي**) والمتغير التابع (**تنمية الكفاءات البشرية**). ويشير معامل التحديد **R^2 = 0.604** إلى أن نحو **60.4%** من التباين في تنمية الكفاءات البشرية يمكن تفسيره من خلال التعلم التنظيمي بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة **Durbin–Watson = 2.476**، وهي ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين الأخطاء. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التعلم التنظيمي له تأثير معنوي وإيجابي في تنمية الكفاءات البشرية في شركة اتصالات الجزائر.

2.4.3 تحليل الفرضية الرئيسية:

يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 7: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Béta		

الثابت Constante	1.508	0.830	-	1.816	0.080
التعلم التنظيمي	0.634	0.202	0.504	3.140	0.004

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات **SPSS 25**

من الجدول يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي: **Y=1.508+0.634X**

حيث: **Y**: تنمية الكفاءات البشرية **X**: التعلم التنظيمي

تُبرز نتائج تحليل الانحدار البسيط الواردة في الجدول 7 وجود أثر إحصائي معنوي **للتعلم التنظيمي** على **تنمية الكفاءات البشرية**، بما يدعم **صحة الفرضية الرئيسية** للدراسة. إذ تُظهر قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل والبالغة 3.140 مستوى دلالة إحصائية قدره 0.004، وهو أقل من 0.01، ما يعني **قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير موجب للتعلم التنظيمي على تنمية الكفاءات البشرية**. كما أن قيمة Beta = 0.504 تعكس وجود تأثير إيجابي متوسط القوة، حيث يشير هذا المعامل إلى أن أي زيادة في مستوى التعلم التنظيمي تقابلها زيادة ملموسة في مستوى تنمية الكفاءات البشرية. ويؤكد ذلك أيضًا معامل الانحدار غير النمطي **B = 0.634**، الذي يوضح مقدار التغير في المتغير التابع نتيجة تغير وحدة واحدة في المتغير المستقل. أما **الثابت (1.508)** فيمثل مستوى تنمية الكفاءات البشرية في حالة انعدام التعلم التنظيمي، وهو ذو دلالة إحصائية ضعيفة نسبيًا (Sig.=0.080)، ما يعزز أهمية المتغير المستقل في تفسير الظاهرة المدروسة. وبناءً على معادلة الانحدار **Y = 1.508 + 0.634X**، يمكن الاستنتاج أن التعلم التنظيمي يُعد عاملًا أساسيًا ومؤثرًا في تحسين وتنمية الكفاءات البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وهو ما يعكس الدور المحوري للممارسات التنظيمية التعلمية في دعم الأداء البشري والارتقاء بالموارد البشرية.

4. خاتمة

تبرز هذه الدراسة الأهمية المتزايدة للتعلم التنظيمي بوصفه مدخلًا استراتيجيًا لتنمية الكفاءات البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، في ظل التحولات التكنولوجية السريعة التي يشهدها قطاع الاتصالات. فقد تبين أن تطبيق مبادئ التعلّم التنظيمي يسهم بفعالية في رفع مستوى المعارف والمهارات لدى العاملين، وتمكينهم من تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم. كما يساعد التعلم المستمر على مواكبة التطورات التقنية والتنظيمية المتلاحقة، وتعزيز القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة. وأظهرت النتائج أن تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين يشكّل آلية محورية لنشر المعرفة وتحويلها إلى رصيد تنظيمي مستدام، يسهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على

التعلّم والابتكار والعمل الجماعي. إضافة إلى ذلك، يساهم هذا التوجّه في الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري من خلال تطوير القدرات وتحفيز الإبداع والمبادرة، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات ورضا الزبائن. وبناءً عليه، يمكن القول إن التعلّم التنظيمي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية البشرية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية وضمان استمرارية مؤسسة اتصالات الجزائر ونجاحها على المدى البعيد.

وقد افضت هذه الدراسة الى الاقتراحات التالية:

- تبنّي استراتيجية مؤسسية شاملة للتعلّم التنظيمي تُدمج ضمن الخطط الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر، بهدف تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء، مع ربط برامج التكوين والتطوير بالأهداف العامة للمؤسسة؛
- ترسيخ ثقافة التعلّم المستمر على المستويين الفردي والجماعي، من خلال تشجيع التكوين الذاتي، والعمل ضمن فرق، وتبادل الخبرات، وتنفيذ برامج تدريبية منتظمة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والمنصات الرقمية لدعم نقل المعرفة؛
- تعزيز دور القيادة الإدارية في دعم عمليات التعلّم التنظيمي عبر خلق بيئة عمل تحفّز الابتكار والمبادرة، وتكافئ الأداء المتميز، مع ضرورة إجراء تقييم دوري لفاعلية برامج التعلم والتكوين لضمان تحقيق التنمية البشرية المستدامة.

5. قائمة المراجع:

al, J. R. (2006). *Comportement humain et organisation.3ème édition,*. Québec: ERPI.

dfgf. (fgf). *gdf*. fdg: dfg.

Dolan, S. L. (2002). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles (3e éd.)*. Canada: Éditions du Village Mondial.

Le Deist, F. D. (2005). What is competence? *Human Resource Development International, 8(1)*, 27–46.

Luciana, A. (2013). Organizational learning and performance. A conceptual model, . *Proceedings of the 7th international management con New management for the new economy*, (p. 548). Romania.

Marsick, V. J. (1999). *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*. England: Gower.

Meignant, A. (2010). *Ressources humaines : Déployer la stratégie*. France: Éditions Liaisons.

Spencer, L. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

أبو القاسم حمدي. (2004). ، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات– دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط 1999-2005. *مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة الجزائر.

الزعبي علي. (2017). *دارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2004). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

براهيم الخلوف الملكاوي. (2007). *ادارة المعرفة*. عمان. الاردن: دار الوراق.

خليفة، محمد. (2015). *تنمية الموارد البشرية: منظور استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر.

محمد بركات. (2019). *إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

مصنوعه أحمد. (2012). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المنتج التأميني. *صناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير –تجارب الدول* (الصفحات المنتقى الدولي السابع حول صناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير –تجارب الدول جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف يومي 03-04 ديسمبر ،2012 الجزائر:

مؤيد سعيد السالم وعبد الرسول الحياني. (2007). مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة. *المجلةالعربية للادارة المجلد 27 العدد 01*، صفحة 34.

يوسف عبايدية. (2018). ، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية . *اطروحة دكتوراه*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة سطيف 1 .