

تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال عمليات التعلم التنظيمي، دراسة حالة المديرية العملياتية  
لاتصالات الجزائر بالشلف

**Achieving organizational effectiveness through  
organizational learning processes, case study of the Algerian  
Directorate of Operations in Chlef**

فوزية قديد<sup>1</sup>، فيروز زروخي<sup>2</sup>، صليحة فلاق

<sup>1</sup> جامعة ابراهيم سلطان شيبوط، الجزائر 3، fouzia-ka@hotmail.com

<sup>2</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، f.zerroukhi@univ-chlef.dz

<sup>3</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، s.fellag@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2020/12/04

تاريخ القبول: 2020/10/30

تاريخ الاستلام: 2020/07/07

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات التعلم التنظيمي (ديناميكيات التعلم، التعلم الفرقي، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثين بتصميم إستبانة تتكون من ثلاثة أجزاء، تعلق الجزء الأول بالبيانات الشخصية، وتضمن الجزء الثاني مجموعة من الأسئلة حول ممارسات التعلم التنظيمي، أما الجزء الثالث والأخير فقد تناول جملة من الأسئلة للتعرف على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة المبحوثة، وتم توزيعها على عينة تقدر ب 42، تم استرجاع 38 استبانة والتي كانت صالحة للمعالجة الإحصائية ومن أجل تحليل النتائج تم الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وكان من أهم نتائج التحليل وجود علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية بين ممارسات التعلم التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وختمت الدراسة بتقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** تعلم تنظيمي؛ ممارسات تعلم تنظيمي؛ فاعلية تنظيمية

**Abstract:**

This study aims to identify organizational learning practices (learning dynamics, team learning, knowledge management, application of technology) and its role in achieving organizational effectiveness in the operational directorate of Algeria Telecom Corporation in Chlef. To achieve the purposes of the study, the researchers designed a questionnaire consisting of three parts; the first part relates to data The second part included a set of questions about organizational learning practices, while the third and last part dealt with a number of questions to identify the organizational effectiveness of the researched institution, and it was distributed to a sample estimated at 42, 38 were retrieved, which was Alhh statistical treatment, and for the analysis of the results have been relying on statistical analysis of the data using the software statistical SPSS, and it was the most important results of the analysis of a relationship and the effect of

meaningful moral between organizational learning practices and achieving organizational effectiveness, and the study concluded by making recommendations to the Foundation Telecom Algeria Chlef.

**Keywords:** Organizational learning; organizational learning practices; organizational effectiveness

المؤلف المرسل: زروخي فيروز، الإيميل: [fairouzma@yahoo.fr](mailto:fairouzma@yahoo.fr)

## I . مقدمة:

تعيش المنظمات ونحن في أوائل القرن الواحد والعشرون وفي عصر العولمة سلسلة من التغيرات والإنفجارات المعرفية، العلمية والتكنولوجية المستمرة والتي تشابكت مع عوامل التجديد في مختلف الميادين والمجالات، ما فرض عليها واقع جديد يبني على مفاهيم إدارية حديثة لم تكن مألوفة من قبل، ومن بين هذه المفاهيم التعلم التنظيمي، وهو من بين المفاهيم التي تركز على العلم، التعلم ونشر المعرفة.

احتل مفهوم التعلم التنظيمي اهتمام الباحثين والممارسين منذ بدايات السبعينيات من القرن الماضي أين اقتضت مفاهيم التعلم سابقا على التعلم التقني بعيدا عن الممارسات الإدارية والسلوكيات التنظيمية واستهدفت الفرد دون المؤسسة، لكنه لم يتعمق في المفهوم ولم يعنى بالقدر الكافي إلا في نهاية القرن العشرين أي في أواخر التسعينيات، وممارسته بصفة مستمرة يمكن المؤسسة من الاستمرار والبقاء في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والمرونة.

### I-1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير ممارسات التعلم التنظيمي في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؟

وينبثق عن هاته الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة توافر ممارسات التعلم التنظيمي في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؟ وما الأهمية النسبية لكل ممارسة منها؟

- ما مستوى الفاعلية التنظيمية في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؟

- هل توجد علاقة ارتباط بين ممارسات التعلم التنظيمي في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف والفاعلية التنظيمية؟

### I-2 فرضيات الدراسة:

- من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:
- درجة توافر ممارسات التعلم التنظيمي في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف مرتفعة؛
  - مستوى الفاعلية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة مرتفع؛
  - توجد علاقة ارتباط و تأثير ذي دلالة معنوية بين ممارسات التعلم التنظيمي في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف والفاعلية التنظيمية.

### I-3 أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من فائدته المرجوة للقائمين على مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف بوضع ممارسات التعلم التنظيمي لتحسين أداء العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها وبالتالي زيادة فاعليتها التنظيمية، وتتجلى أهمية البحث في تحديد مستويات الفاعلية التنظيمية والتعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، وتنبع أهمية البحث من ارتباطه بموضوعين رئيسيين لهما أهمية كبيرة في المؤسسات هما: التعلم التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

### ث. أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى:
- التعرف على ممارسات التعلم التنظيمي والمتمثلة في: ديناميكيات التعلم، التعلم الفرقي، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، ومدى توافرها في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.
  - التعرف على العلاقة بين الفاعلية التنظيمية وممارسات التعلم التنظيمي في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.
  - صياغة بعض التوصيات وتقديم عددا من المقترحات التي من الممكن الاستفادة منها اعتمادا على نتائج الدراسة المتوصل إليها.

### I-4 منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والإطلاع على أدبيات الموضوع من أجل بناء إطار نظري للدراسة، إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة الاستبيان وجه لموظفي المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، ليتم بعدها تحليلها إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

### I-5 الدراسات السابقة:

إن الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت موضوع بحثنا تكون شبه معدومة، لكن هناك من تناول متغيرات الدراسة كل واحد على حدى وتم ربطه بمتغيرات أخرى، نحاول أن نعرض بعض الدراسات التي لها علاقة بأحد متغيرات الدراسة والتي تم الاستفادة منها في هذا البحث.

أ. **دراسة علاء دهام حمد:** بعنوان أثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري، دراسة إستطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، سعى البحث لدراسة ظاهرة حديثة ومعاصرة في علم الإدارة عموماً وفي حقل السلوك التنظيمي خصوصاً، وهو التعلم التنظيمي والتمكين الإداري في مؤسسة حكومية وهي الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد، وقد تم تحديد أبعاد التعلم المنظمي في: ديناميكيات التعلم، تحول المنظمة، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، وأبعاد التمكين الإداري المتمثلة في: امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة، وتم جمع المعلومات من خلال إستبانة وزعت على عينة من الموظفين في المنظمة المبحوثة بلغ مجموعها (50) إستبانة، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث أنه لم يكن للتعلم المنظمي تأثير على التمكين الإداري في المؤسسة المراد بحثها.

ب. **دراسة فضل جميل طاهر:** بعنوان تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، هدف هذا البحث لدراسة أبعاد التعلم التنظيمي وفي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التخطيط العراقية، من حيث العلاقة والتأثير، إذ حددت أبعاد التعلم التنظيمي ب: ديناميكيات التعلم، التمكين الإداري، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، بينما حددت أبعاد المنظمة المتعلمة ب: القيم الثقافية، نقل المعرفة، الاتصال، خصائص العاملين. استخدمت الإستبانة لجمع البيانات من عينة قصدية لأربعين من العاملين الذين يعملون بالوزارة المبحوثة وبمختلف المواقع الوظيفية، وكانت النتيجة الرئيسية لهذا البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير للتعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة في الوزارة المبحوثة.

ت. **دراسة الكييسي صلاح الدين ودهام عبد الستار إبراهيم:** بعنوان التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان بالعراق، لاختبار مشكلة البحث تم اختيار شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق، والمتمثلة بتساؤلات عن مستوى التعلم التنظيمي والنجاح في هذه الشركات والأثر بينهما، وهدف البحث إلى تحديد مستوى التعلم التنظيمي والنجاح في الشركات المبحوثة وتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما عموماً وعلى مستوى أبعاد التعلم التنظيمي خصوصاً المتمثلة في: ديناميكيات التعلم، تحول المنظمة، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا. تم جمع البيانات بواسطة الإستبانة تضمنت إجابة (66) مدير وباستعمال الأساليب الإحصائية تم براءة النتائج أن لدى الشركات المبحوثة مستوى مقبول من التعلم التنظيمي والنجاح، ويؤثر التعلم التنظيمي معنوياً في نجاحها.

ث. **دراسة Panayides (2007)** بعنوان

« The impact of organizational learning on relationship orientation management »

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التعلم التنظيمي والقيود التي تعيق تطبيقه في المؤسسات الخدمية، وكذا تحديد أثر التعلم التنظيمي على الأداء، توصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يساهم إيجابيا في تحسين الأداء حيث كلما ارتفعت مستويات التعلم التنظيمي ارتفعت مستويات الأداء بين العاملين.

**ج. دراسة حطاب يمينة** بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية على عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (النظام الرمزي، القيم المهنية ومعايير التصرف، المعتقدات الأولية) بمتغير الفاعلية التنظيمية وبعديها (بعد اقتصادي، بعد سلوكي) لدى عينة تكونت من 96 عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز من مختلف المستويات الإدارية باستخدام المنهج الوصفي، وقد تم الاعتماد في بناء أداتي البحث (الاستبيان) على دراسة كل من hofsted1990 في الثقافة التنظيمية و Steers (1977) فيما يخص الفاعلية التنظيمية. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية وهذا من خلال استعمال معامل الارتباط بيرسون.

#### مناقشة الدراسات السابقة وموضع الدراسة الحالية منها:

- أجريت هذه الدراسات في بيئات وعلى مؤسسات مختلفة منها الجزائرية ومنها العربية ومنها الأجنبية؛
- تلتقي هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة حول توضيح مفهومي متغيري الدراسة؛
- كما هناك اختلاف في النتائج المتوصل إليها من حيث درجة الارتباط بين متغيري الدراسة؛
- في هاته الدراسة يحاول الباحثين التركيز على مدى ممارسات التعلم التنظيمي في تحقيق الفاعلية التنظيمية؛
- إلا أنه يمكن للباحثين الاستفادة من تلك الدراسات كما يلي:
- تعتبر بمثابة أساس نظري عند تكوين الإطار النظري للدراسة.
- تقدم للباحثين فكرة جيدة عن أبعاد الدراسة.
- تساعد الباحثين في تكوين فروض الدراسة.

## II. الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي:

يعد موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المؤسسات، إذ أصبحت هاته الأخيرة تتخلى عن الأطر والنماذج التقليدية وتبني عمليات التعلم التنظيمي لتحقيق التميز في آداؤها.

### II - 1 التعلم التنظيمي: المفهوم والأهمية

إن مفهوم التعلم من المفاهيم المثيرة للجدل بشكل واسع بين أوساط الباحثين من مختلف المنطلقات والمداخل النفسية، الاجتماعية، المعرفية والسياسية، ويمكن تصنيف الباحثين في تناولهم لمفهوم التعلم إلى وجهتي نظر وهما: وجهات نظر علماء النفس: الذين ركزوا على التعلم على مستوى الفرد،

ووجهات نظر علماء المنظمة والإدارة الذين ركزوا على التعلم على مستوى المؤسسة ككل (الكبيسي، عواد، و دهام، 2007، صفحة 139)، إذن التعلم هو عملية ضرورية وديناميكية لبقاء، نمو وتطور الفرد والمؤسسة، حيث نجد نوعين من التعلم، أو أنه يقع في مستويين: التعلم الفردي والتعلم التنظيمي وهناك من يضيف مستوى ثالث بينهما هو التعلم الجماعي، وبالنسبة للتعلم التنظيمي يعتبر مصطلحا حديثا في الفكر الإداري يحتاج إلى وسائل للاتصالات وتكامل العمليات الجماعية داخل المؤسسة للربط بينه وبين التعلم الفردي بالإضافة إلى الشفافية.

ويشير (Loke & Jain, 1995, pp. 45-68) إلى أن المؤسسات تتعلم كما يتعلم الأفراد، وإنما تتعلم إما من الخبرة المباشرة أو من خبرات الآخرين، فعندما تواجه المؤسسة موقف معين فإنها سوف تبحث عن حلول لهذا الموقف في ذاكرتها (السياسات، الإجراءات، الروتين) وإن التطوير المستمر لهذه السياسات والقواعد يشكل أساس في التعلم على مستوى المؤسسة، وكذلك فإن هاته الأخيرة لا تتعلم فقط من تجاربها الخاصة فهي أيضا تتعلم من تجارب المؤسسات الأخرى وذلك من خلال استخدام ما يعرف بالمعيار، كما يؤكد Gephart & all على هذه الفكرة وإن التعلم لا ينحصر في الأفراد بل يمتد إلى المؤسسات، وإن التعلم على مستوى التنظيم يحصل عندما يبدأ الأفراد في تحويل معارفهم وخبراتهم وإبداعاتهم من ذاكرتهم الفردية إلى ذاكرة التنظيم، وإنه عندما تصبح هذه المعارف في ذاكرة التنظيم يتم صياغتها في شكل سياسات، إجراءات وقواعد تحدد كيفية عمل المؤسسة وأداء الواجبات فيها، كما تشير (Dixon, 1995) إلى أن مفهوم التعلم التنظيمي لا يقتصر فقط على اكتساب المعلومات، وتوظيفها وتخزينها بل يتمثل في العملية التي توجد بها هذه المعلومات والمعارف من خلال التوظيف الجماعي لأفراد المؤسسة، وبالتالي ظهور توجه جديد لمفهوم التعلم التنظيمي يركز على العمل الجماعي والرؤية المشتركة لكن هذا لا يلغي أهمية التعلم الفردي (يربطل، 2015، صفحة 219).

يمثل التعلم التنظيمي تلك العملية المستمرة النابعة من رؤية أعضاء المؤسسة التي تهدف إلى استثمار الخبرات، التجارب ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المؤسسة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها (المهيجان عبد الرحمان، 1998، صفحة 675)، ويعرف التعلم التنظيمي بأنه العملية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدرتها الكلية، تطوير ذاتها، تفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (الكبيسي ع.، 2005، صفحة 90)، كما تعرف بأنها عملية ديناميكية لإنشاء، اقتناء وتكامل المعارف التي تهدف إلى تطوير الموارد والقدرات التي تسهم في أداء تنظيمي أفضل (Victor J, Fransisco J, & Antonio J, 2006, p. 23)

وبناء على التعاريف السابقة يمكننا تعريف التعلم التنظيمي على أنه عملية اكتساب المعارف وتطوير المهارات وزيادة القدرات والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المؤسسة وقابليتها على اكتساب المعلومات والاستفادة منها بشكل مستمر.

ويمكن تقسيم التعلم التنظيمي إلى أربعة أنواع رغم عدم الاتفاق على تقسيم موحد ومحدد، هذه الأنواع الرئيسية هي:

\* التعلم التكيفي: يحدث هذا النوع من التعلم نتيجة الاستجابة للظروف أو المتغيرات التي تواجه الأفراد أو المؤسسة، والهدف الأساس منه هو سد الفجوة بين الأهداف والنتائج، ومواءمة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

\* التعلم التنبؤي: يشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن وضع تصور للمستقبل والاستعداد له، أي مجموع التغييرات التنظيمية المخططة التي يجري عن طريقها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرائق والأساليب للإفادة منها.

\* التعلم التفاعلي: يحدث هذا النوع من التعلم نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها الأفراد من تفاعلهم مع الآخرين في مواقف اجتماعية، على افتراض أنه لا تعليم بلا عمل.

\* التعلم الجمعي: يهتم التعلم الجمعي بتجميع المعلومات والأفكار المختلفة من مصادر متعددة وتوحيدها، لذا فإنه يتطلب مجموعة من القدرات اللازمة لحوثه مثل القدرة على حل المشكلات، القدرة على التجريب والقدرة على التعلم عن طريق الممارسات الجديدة.

تنبع أهمية التعلم التنظيمي في أنه الأساس الذي تبنى عليه المؤسسات المتعلمة، كونه يعمل على توسيع دائرة المعرفة، تبادلها ونشرها في جميع أجزاء المؤسسة وذلك بتوفير جميع الوسائل وخاصة التكنولوجيا منها، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للموظفين فيها لتعميق معرفتهم، تجديد معلوماتهم، تحديثها وتحفيزهم على نشرها، تعليمها للآخرين وتطبيقها ضمن عمليات مؤسستهم لتحسين الأداء وتحقيق التميز بين مختلف المؤسسات المعاصرة (بريطل، 2015، صفحة 220)، إن الفائدة المتوخاة من الاهتمام بالتعلم التنظيمي من قبل المؤسسات يظهر من خلال تركيز الجهود على إنجازات الموظفين العاملين بسبب سرعة التغييرات التي تواجهها المؤسسات وهو أمر يحتم على المديرين تطوير وتحسين قدرات المؤسسة الجوهرية التي تعطي ميزة تنافسية تتلاءم مع التحديات التنافسية، وزاد الاهتمام بالتعلم التنظيمي، كونه قدرة من قدرات المؤسسة على تحسين الأداء وكذلك لتكون مستجيبة بشكل أفضل من المنافسين، مما يجعلها قادرة على اكتساب المعلومات من أصحاب المصلحة للاستجابة في الوقت المناسب (Kambis &

**Karantali, 2013, p. 764**)

يمكن النظر إلى أهمية التعلم التنظيمي من منظورات متعددة فهناك نظرة تشغيلية ونظرة إستراتيجية

وصولاً إلى الشكل العام، كما يلي (الساعدي، 2013، صفحة 94):

\* الأهمية التشغيلية: يحفز الموظفين على اكتساب المهارات، تزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشغيل أطرهم الفكرية، إعادة صياغة المشاكل التنظيمية على وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة تسهم في زيادة بصيرتهم، تمكين الموظفين في إدراك الظواهر بأشكال جديدة، تجعلهم يتلائمون مع العمل في جميع المستويات التنظيمية بيسر، منح الثقة للموظفين وإطلاق طاقاتهم، منحهم القدرة على اختيار معايير النجاح والتفاؤل بالمستقبل، زيادة المشاركة بالمعلومات وفهم نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة، يعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي من خلال التعاون، يمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية داخلية كانت أو خارجية، يزيد من الإبداع التنظيمي، يرفع المستوى المعيشي للموظفين من خلال زيادة مستوى عوائدهم.

\* الأهمية الإستراتيجية: يمنح المؤسسة القدرة على إعادة هيكلتها التنظيمية وإستراتيجيتها طبقاً للتغير البيئي، يمكن المؤسسة من مواجهة حالات اللاتأكد البيئي إذ تزداد الحاجة للتعلم التنظيمي تبعاً لها، إن للتعلم التنظيمي أهمية وقيمة تحليلية تنطلق منها المؤسسة في صياغة رؤيتها الإستراتيجية، حيث يعد التعلم التنظيمي مقدرة جوهرية لها فعل إستراتيجي.

\* الأهمية العامة: التعلم التنظيمي مهم للفرد والمؤسسات، فهو يسهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم، وهو وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السمعة والقوة، وقد أصبح التعلم في بيئة عدم التأكد والتغير المستمرين الشرط الأساس وإن لم نقل الوحيد لمواكبة التغيير ومراجعة التحديات واستكشاف المستقبل، وله أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المؤسسة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستعبابها ومعالجتها، يعمل على تجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بأرائهم.

## II - 2 ممارسات التعلم التنظيمي:

تمثل ممارسات التعلم التنظيمي والتي اعتمدنا عليها في دراستنا هاته في: ديناميكيات التعلم، تطوير العمل الفرقي، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا.

أ. **ديناميكيات التعلم:** يقصد بديناميكيات التعلم آليات تعلم الأفراد وتطوير أنفسهم ومهارات كيفية التعلم من خلال أدائهم لأعمالهم ومدى قدرة الأفراد على التمكن من التفكير والأداء المتميز (علاء دهام، 2010، صفحة 64)، حيث تشير إلى التعلم الفردي، التعلم الجماعي والتعلم التنظيمي، ويوضح كيفية الانتقال من تعلم فردي إلى تعلم جماعي ثم تعلم تنظيمي.

ب. **تطوير العمل الفرقي:** عند تشكيل فريق العمل ينبغي توافر ثلاثة عناصر أساسية هي:

- وجود القدرات والمهارات كمهارات الفنية ومهارات اتخاذ القرارات، والمهارات الإيجابية في التعامل مع أعضاء الفريق.



- توافر الاعتمادية وتبادل الثقة بين أعضاء الفريق الذي يفترض أن يتشكل أعضائه من 8 إلى 12 عضو.

- وجود روح الانتماء إلى الفريق كنتيجة لوجود هدف ذا معنى متفق عليه وعلى كيفية أدائه (الحريري رافدة، 2012، صفحة 137)

يتم التعلم في فرق العمل بطريقة تعاونية تشاركية، وتعتبر الفرق العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي، وينجح برنامج التعلم الفرقي عندما يتحقق:

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة.

- يتم تصميمه وتقييمه من طرف خبراء متخصصين.

- تسود روح الفريق بين الموظفين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعا.

- تكافئ المؤسسة وتشجع المشاركة الناجحة (عيشوش، 2011، صفحة 21)

تطوير التعلم الفرقي يتطلب الرؤية المشتركة وتعزيز روح التعاون بين الأفراد في المؤسسة، وتهيئة بيئة الحوار داخلها، ومكافئة الفرق على التعلم الذي ساهموا به في المؤسسة.

ت. إدارة المعرفة: إن الهدف من تطبيق إدارة المعرفة هو دعم إستراتيجيات المؤسسة، لذلك نجد أن العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة هي علاقة تبادلية ترابطية، حيث يوجد اعتماد متبادل ما بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي فلا يمكن تصور تعلم تنظيمي من دون تطبيق لإدارة المعرفة وعملياتها، ويرتبط التعلم التنظيمي بأربعة مكونات متداخلة تتمثل في تحصيل المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية، هذه المكونات تعتمد بالأساس على إدارة المعرفة، وإن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة، حيث تتداخل جهود إدارة المعرفة مع التعلم التنظيمي، حيث تمكن إدارة المعرفة المؤسسة من التعلم، ويعد التعلم التنظيمي الركن الأساسي في تطبيق إدارة المعرفة.

ث- تطبيق التكنولوجيا: يمثل تطبيق التكنولوجيا مدى رغبة العاملين باستخدام أحدث التكنولوجيات لتعزيز فرص التعلم لديهم من خلال استرجاع المعلومات التي تعمق معرفتهم وتحسن من مستويات أدائهم، لابد من دمج التكنولوجيا مع عمليات التعلم والاستفادة منها لتحقيق تغيرات مهمة.

### III. الإطار المفاهيمي للفاعلية التنظيمية:

إن من المؤشرات الهامة لقياس تحقيق المؤسسة لأهدافها بالتكيف أو الانسجام مع بيئتها هي الفاعلية عن طريق استخدام الموارد المتاحة.

### III-1 المفهوم والأهمية:

تعرف الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد المختلفة واستثمارها بشكل فعال لتحقيق الأهداف، وكذلك قدرتها على التوازن والاستقرار. (Robins, 1999, p. 49)، كما تعرف بأنها الإعداد والتهيؤ نحو عمل الأشياء الصحيحة (Griffin, 1999, p. 92)، ويرى كل من (Narayanan&Nath) بأنها عبارة عن إصدار الأحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أو لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفاعلية التنظيمية غي مرضية (توفيق، 1995، صفحة 353)، أما (Miles) يرى بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسين والمساهمين، المؤسسات ذات العلاقة (الموردة)، والمؤسسات المنافسة (سويسي، 2004، صفحة 3)

هناك من يرى بأن الفاعلية التنظيمية بأنها محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية، وظيفية وإدارية وما يؤثر في هذا الأداء من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة (أبو جحف، 1995، صفحة 25)، وهناك من يرى أنها النجاح المستمر في تحقيق رسالة أو مهمة المؤسسة، مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفاعلية فليس لكل أبعاد الفاعلية نفس الأهمية في قياس فاعلية المؤسسة، فهناك ثلاث مستويات للفاعلية يختلف مفهوم الفاعلية على أساسها (الهاشمي و العضيلة، 2017، صفحة 30):

\* الفاعلية الإدارية: والتي تتعلق بمدى قدرة الإدارة أو القسم على تحقيق الأهداف.

\* فاعلية المجموعة: ويركز على مدى قدرة المجموعة أو فريق العمل على تحقيق الأهداف.

\* فاعلية المؤسسة: تتعلق بقياس مدى قدرة المؤسسة ككل على تحقيق أهدافها ودرجة وصولها إلى النتائج. وعلى أسس مستويات الفاعلية نستطيع أن نقول أن الفاعلية التنظيمية ثلاثة أنواع فاعلية إدارية ترتبط بنشاط الإداريين وقدرتهم على تحقيق الأهداف، فاعلية شخصية تظهر عندما يحقق الشخص نجاحا خاصا به عن طريق إنجاز الأهداف على حساب نجاح المؤسسة نفسها، على أن لا يتعارض الاثنان، وفاعلية ظاهرية تعتمد على سلوك الأفراد الظاهري بغض النظر عن الإنجاز في تحقيق الأهداف.

تكمن أهمية الفاعلية التنظيمية في كونها أحد المؤشرات الأساس التي يستعملها المهتمين بواقع المنظمة ومستقبلها على قدرة المؤسسة لأداء مهامها بصورة مرغوبة لتحقيق النجاح المنظمي (علوان، 2017، صفحة 1028)، ومن أهم العوامل التي أدت إلى تنامي الاهتمام بموضوع الفاعلية التنظيمية ما يأتي:

- الاعتقاد المتزايد بأنه لا يوجد التنظيم الأمثل الذي يناسب جميع الأعمال والظروف.
- إن لكل نوع من التنظيم نتائج جيدة وفعالة تحت ظروف معينة مثل نوع النشاط، الموظفين، البيئة.
- المنافسة الشديدة بين المؤسسات والتي ازدادت حدتها في إطار العولمة والتي وضعت تحديات كبيرة أمام المؤسسات أهمها الحرص على الإنتاجية والجودة.

- لم يعد من المقبول الحكم على الفاعلية التنظيمية من خلال معيار واحد مثل الكفاءة والإنتاجية وغيرها (حسين سلامة، 2004، صفحة 38)

فالفاعلية التنظيمية بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، وليس تفوقا أو نجاحا في جانب واحد من جوانبها، إنما نجاحات وتفوقات في شتى جوانبها ومجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة، وتنبع أهمية الاهتمام بمعرفة الفاعلية التنظيمية من جانبين، الجانب الأول أفعال المديرين هي وراء الفاعلية التنظيمية بشكل أساسي، أما الجانب الثاني: أن الاهتمام بالفاعلية التنظيمية يحتم على المديرين أن يكونوا أكثر حساسية وتقبلا للأحكام والآراء الصادرة من الآخرين حول تنظيماتهم، حيث أن المجموعات (أبو الفيالات، 2004، صفحة 28)

تمثل الفاعلية التنظيمية النهج السليم لتقييم المؤسسة، كما أن أهمية الفاعلية التنظيمية نابعة من كونها تتكون من مجموعة من الممارسات التي يمكن للمؤسسة تعلمها، إن الأنظمة الحديثة تحتاج بمختلف أنواعها ونظمها إلى المؤسسات وبالتالي إلى الفاعلية، لسبب رئيسي هو أن المؤسسات تتمكن من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فاعلية المجتمع رهن بفاعلية المؤسسات العاملة فيه (علك و رزوقي، 2017، صفحة 207).

### III - 2- معايير قياس الفاعلية التنظيمية:

تشتمل الفاعلية التنظيمية على عدة معايير وتختلف من منظمة لأخرى، ترتبط بمدخل التعرف على المصطلح، أهمها:

- تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية المؤسسة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة، وليس بالوسائل المستخدمة، هذه الأهداف التي يجب أن تكون شرعية، وواضحة وقابلة للتحقيق والقياس.

- توفير الموارد: تقاس فاعلية المؤسسة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمؤسسة أو المدخلات، وتحويل المدخلات إلى مخرجات، والحصول على الموارد النادرة وذلك بالاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية والقدرة على فهمها وتحليل خصائصها.

- العمليات الداخلية: تكون مؤسسة فاعلة إن تدفقت المعلومات بيسر وسهولة، وساد الانتماء، الرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين، مع أدنى قدر من النزاع الضار والصراع.

- رضا المستفيدين: التي تتأثر مصالحهم بالمؤسسة ولهم مصلحة في بقاءها واستمرارها، العمل على تلبية طلبات الجهات أو الأطراف التي لها علاقة بعمل المؤسسة.

### IV. - الطريقة والأدوات :

يشمل هذا الجزء النقاط التالية:

**IV- 1- مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع دراستنا في مجموع موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالشلف حيث وزعنا عليهم 42 استمارة استبيان، واسترجعنا منها 38 استمارة، والتي كانت قابلة للمعالجة الإحصائية.

**IV- 2- بناء أداة القياس وثباتها:** اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء: الجزء الأول: يشمل المعلومات الشخصية ممثلة في: العمر، موقع العمل وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

الجزء الثاني: يشمل 16 عبارة وهي تتعلق بممارسات التعلم التنظيمي ممثلة في: ديناميكيات التعلم، تطوير العمل الفرقي، إدارة المعرفة وتطبيق التكنولوجيا.

الجزء الثالث: يشمل 15 عبارة تتعلق بقياس متغير الفاعلية التنظيمية. ولبناء الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من المراجع، وللتأكد من صحتها ومن مصداقيتها تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين، واعتمد اجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار ألفا كرونباخ وكانت درجة الاتساق الداخلي 91.2% لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية. والجدول التالي يبين لنا قيمة الثبات من خلال قيمة ألفا كرونباخ.

**الجدول 1: قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ**

متغيرات الدراسة	معامل الثبات (%)
ممارسات التعلم التنظيمي	86.8
الفاعلية التنظيمية	87.8
الاستبيان ككل	91.2

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

#### **IV- 3- أساليب المعالجة الإحصائية:**

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات وتحليلها، وذلك من خلال إتاحة خمسة احتمالات للإجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)؛

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة؛

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛

- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع؛

- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

## V. النتائج ومناقشتها :

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، ومن خلال ذلك سنقوم باختبار مدى صحة فرضيات البحث على النحو التالي:

**1-1 الفرضية الرئيسية الأولى:** نصت هذه الفرضية على أن " درجة توافر ممارسات التعلم التنظيمي في المديرية العمليانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف مرتفعة"

وتم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

**الجدول 2: ممارسات التعلم التنظيمي بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالشلف**

الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
يتم تشجيعنا من قبل الإدارة العليا على التعلم وتطوير أنفسنا	3,53	,893	مرتفع
يتعلم كل من فرق العمل والأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم	3,82	,563	مرتفع
تعزز المؤسسة من برامج التعلم بشكل مستمر بحيث تخصص المبالغ الكافية له	3,74	,760	مرتفع
تحرص المؤسسة على مناقشة أخطاء العمل بهدف التعلم منها مستقبلا	3,55	,828	مرتفع
<b>ديناميكيات التعلم</b>	<b>3.66</b>	<b>0.761</b>	مرتفع
تشجع المؤسسة العمل الفرقي في انجاز الأعمال	3,61	,916	مرتفع
تركز المؤسسة على تعزيز الرؤية المشتركة بين الأفراد والعاملين	3,26	1,005	منخفض
تركز المؤسسة على تطوير الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين	3,37	,942	متوسط
تعتمد المؤسسة فلسفة القيادة المشاركة وعدم التفرد في اتخاذ القرارات	3,24	,971	متوسط
<b>تطوير العمل الفرقي</b>	<b>3.37</b>	<b>0.958</b>	متوسط
يمكن للأفراد الحصول على المعلومات بطرق سريعة	3,66	,938	مرتفع
توجد نظم وهياكل للتأكد من أن المعرفة متوفرة للذين يحتاجونها ويتمكنون من استخدامها	3,61	,974	مرتفع
تقوم المؤسسة بتشجيع الأفكار المبدعة بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة	3,55	,921	مرتفع
تقوم المؤسسة بمعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير وتقديم الخدمة	3,79	,875	مرتفع

مرتفع	0.918	3.652	إدارة المعرفة
مرتفع	,475	4,13	توجد لدينا نظم معلومات معتمدة على الحاسوب فعالة وكفؤة
مرتفع	,547	4,08	تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات لتحقيق التميز في أداء مستخدميها
مرتفع	,811	3,87	تسعى المؤسسة إلى توفير قواعد بيانات تعتمد على برمجيات متطورة تشمل الزبائن والأعمال
مرتفع	,921	3,74	توجد لدينا نظم الكترونية لدعم الأداء والعمل والتعلم بشكل أفضل
مرتفع	0.688	3.955	تطبيق التكنولوجيا
مرتفع	0.831	3.659	ممارسات التعلم التنظيمي

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن تقييم موظفي المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف لممارسات التعلم التنظيمي جاءت مرتفعة ويتضح ذلك من قيمة الوسط الحسابي المقدرة بـ (3.659) وبانحراف معياري (0.831) وجاءت تلك الممارسات مرتبة كما يلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية:

أولاً: تطبيق التكنولوجيا بوسط حسابي قدره (3.955)

ثانياً: ديناميكيات التعلم بوسط حسابي قدره (3.652)

ثالثاً: إدارة المعرفة بوسط حسابي قدره (3.66)

رابعاً: تطوير العمل الفرقي بوسط حسابي قدره (3.37)

تعكس لنا النتائج المحصل عليها حرص الإدارة العليا على عملية التعلم كونه عملية ضرورية وديناميكية لبقائها، نموها وتطورها خصوصا من أجل مواجهة التغيرات، والمنافسة الشديدة في قطاع الاتصالات في الجزائر، وهذا بحثا عن التميز التنافسي في هذا المجال، فالمديرية تحرص على توسيع دائرة المعرفة وتبادلها وكذا توفير كافة الوسائل التكنولوجية اللازمة لذلك، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للموظفين فيها لتعميق معرفتهم وتحديد معلوماتهم وتحفيزهم على نشرها وتطبيقها بهدف الاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء ومواجهة المنافسة.

هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة " درجة توافر ممارسات التعلم التنظيمي في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف مرتفعة"

**V-2 الفرضية الرئيسية الثانية:** نصت هذه الفرضية على أن " مستوى الفاعلية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة مرتفع"

وتم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول 3: مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة الدراسة

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	الفقرات
متوسط	,972	3,03	تسعى المؤسسة إلى اشباع الحاجات المعنوية للمتميزين بالعمل
متوسط	,950	3,26	تسعى الإدارة إلى تحقيق التوازن وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف أقسام المؤسسة
متوسط	,962	3,32	لدى المؤسسة قدرات مميزة في الاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة المتراكمة
مرتفع	,830	3,50	تميل قوة العمل إلى الثبات والاستقرار في المؤسسة
مرتفع	,860	3,55	تمتلك الإدارة القدرة على استخدام الموارد المتاحة استخداما كفؤا وفعالاً
متوسط	,909	3,34	تحرص المؤسسة على توفير مناخ عمل مدعم للإبداع والابتكار
مرتفع	,793	3,42	تضع المؤسسة في الاعتبار استيعاب جميع العوامل البيئية التي ستؤثر في امكانية تحقيق أهدافها
مرتفع	,760	3,55	تكيف المؤسسة مع الظروف البيئية المختلفة
متوسط	,781	3,34	يتم مراعاة المرونة في إعداد الخطط بحيث تتلائم مع البيئة
مرتفع	,860	3,74	تمتلك المؤسسة اتصالات واسعة بين أقسامها لتبادل المعلومات بسهولة وقت الحاجة لها
مرتفع	,741	3,87	إن الأهداف داخل المؤسسة واضحة ومحددة بشكل جيد
متوسط	1,119	3,13	تأخذ المؤسسة بالمقترحات الجديدة التي يطرحها العاملون حول العمل
مرتفع	,878	3,66	رضا العملاء من أولويات المؤسسة
مرتفع	,819	3,63	حققت المؤسسة في الفترة الماضية أهدافها فيما يتعلق بالسمعة الممتازة والربحية والحصة السوقية المناسبة
مرتفع	,893	3,53	العلاقات إيجابية بين المؤسسة و: الموظفين، الزبائن، الحكومة والمجتمع المدني
مرتفع	0.875	3.458	الفاعلية التنظيمية

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

تبين لنا النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه أن مستوى الفاعلية التنظيمية للمديرية العمليانية المؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف جاءت مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وتقع في المجال

4.2-3.41

تعكس لنا هاته النتائج مدى قدرة الإداريين على تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا قدرة الموظفين على إنجاز المهام الموكلة لهم، كما تعكس لنا العلاقة الإيجابية بين الموظفين والعملاء الذين تسعى المؤسسة بكل جهد لتلبية احتياجاتهم ومواجهة المنافسة الشديدة في القطاع، وهو ما يؤكد لنا فعلا أن الفاعلية التنظيمية هي محصلة الأداء الكلي للمؤسسة بهدف تحقيق النجاح المستمر في تجسيد رسالة ومهمة المؤسسة. وبناء على النتائج المحصل عليها نقبل الفرضية الرئيسية الثانية القائلة " مستوى الفاعلية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة مرتفع "

**V-3 الفرضية الرئيسية الثالثة:** نصت هذه الفرضية على أنه " توجد علاقة ارتباط و تأثير ذي دلالة معنوية بين ممارسات التعلم التنظيمي في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالشلف والفاعلية التنظيمية " ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول 4: اختبار التباين الأحادي بين متوسطات ممارسات التعلم التنظيمي بمؤسسة الدراسة**

**ومستوى الفاعلية التنظيمية**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	2,970	1	2,970	14,020	4.113	,529 <sup>a</sup>	,280	,001 <sup>b</sup>
الخطأ	7,627	36	,212					
المجموع	10,597	37	/					
نموذج الانحدار	الفاعلية التنظيمية = 0.593 ممارسات التعلم التنظيمي + 1.291							

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول السابق ما يلي:

- تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والمثلة في ممارسات التعلم التنظيمي والفاعلية التنظيمية؛

- كما تشير النتائج كذلك إلى أن ممارسات التعلم التنظيمي تساهم بما نسبته 28% في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؛، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

تشير نتائج الجدول السابق أن مستوى الدلالة يساوي 0.001 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة؛

- اعتمادا على الجدول أعلاه نستنتج أنه كلما زادت ممارسات التعلم التنظيمي بوحدة واحدة تحسن مستوى الفاعلية التنظيمية ب 59.3%، والنتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذي



دلالة معنوية بين كل من ممارسات التعلم التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

ولاختبار أثر كل ممارسة من ممارسات التعلم التنظيمي في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط و تأثير ذي دلالة معنوية بين ديناميكيات التعلم والفاعلية التنظيمية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالشلف  
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 5: اختبار التباين الأحادي بين ديناميكيات التعلم والفاعلية التنظيمية للمؤسسة محل

#### الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,631	1	,631	2,281	4.113	,244 <sup>a</sup>	,060	,140 <sup>b</sup>
الخطأ	9,966	36	,277					
المجموع	10,597	37	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول السابق ما يلي:

- تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والمثلة في ديناميكيات التعلم والفاعلية التنظيمية؛  
- كما تشير النتائج كذلك إلى أن ديناميكيات التعلم تساهم بما نسبته 6% في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؛، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

تشير نتائج الجدول السابق أن مستوى الدلالة يساوي 0.14 (أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة "توجد علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية بين ديناميكيات التعلم والفاعلية التنظيمية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالشلف" وقبول الفرضية العدمية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط و تأثير ذي دلالة معنوية بين تطوير العمل الفرقي والفاعلية التنظيمية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالشلف

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار(F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 6: اختبار التباين الأحادي بين تطوير العمل الفرقي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	2,265	1	2,265	9,786	4.113	,462 <sup>a</sup>	,214	,003 <sup>b</sup>
الخطأ	8,332	36	,231					
المجموع	10,597	37	/					
نموذج الانحدار	الفاعلية التنظيمية = 0.325 تطوير العمل الفرقي + 2.364							

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول السابق ما يلي:

- تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والممثلة في تطوير العمل الفرقي والفاعلية التنظيمية؛

- كما تشير النتائج كذلك إلى أن تطوير العمل الفرقي يساهم بما نسبته 21.4% في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؛، أما النسبة المتبقية فتزجج لعوامل أخرى لم نعلم بدراستها.

تشير نتائج الجدول السابق أن مستوى الدلالة يساوي 0.003 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة؛

- اعتمادا على الجدول أعلاه نستنتج أنه كلما زاد العمل الفرقي بوحدة واحدة تحسن مستوى الفاعلية التنظيمية بـ 32.5%، والنتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية بين كل من تطوير العمل الفرقي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ت.الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالشلف

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار(F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 7: اختبار التباين الأحادي بين إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	2,280	1	2,280	9,870	4.113	,464 <sup>a</sup>	,215	,003 <sup>b</sup>
الخطأ	8,317	36	,231					
المجموع	10,597	37	/					
نموذج الانحدار	الفاعلية التنظيمية = 0.363 إدارة المعرفة + 2.133							

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة كما أن 21.5% من التغير الحاصل في مستوى الفاعلية التنظيمية يرجع لعمليات إدارة المعرفة.

كما تشير نتائج الجدول كذلك أن مستوى الدلالة يساوي 0.003 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، كما نستنتج من الجدول أعلاه أنه كلما زادت إدارة المعرفة بوحدة واحدة تحسن مستوى الفاعلية التنظيمية بـ 36.3%، والنتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية بين كل من إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط و تأثير ذي دلالة معنوية بين تطبيق التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالشلف

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 8: اختبار التباين الأحادي بين تطبيق التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	1,606	1	1,606	6,429	4.113	,389 <sup>a</sup>	,152	,016 <sup>b</sup>
الخطأ	8,991	36	,250					
المجموع	10,597	37	/					
نموذج الانحدار	الفاعلية التنظيمية = 0.384 تطبيق التكنولوجيا + 1.943							

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيري الدراسة كما أن 15.2% من التغير الحاصل في مستوى الفاعلية التنظيمية يرجع تطبيق التكنولوجيا.

كما تشير نتائج الجدول كذلك أن مستوى الدلالة يساوي 0.016 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، كما نستنتج من الجدول أعلاه أنه كلما زاد تطبيق التكنولوجيا بوحدة واحدة تحسن مستوى الفاعلية التنظيمية بـ 38.4%، والنتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية بين كل من تطبيق التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

## VI. الخلاصة:

هدفت هاته الدراسة إلى إبراز أثر ممارسات التعلم التنظيمي ممثلة في (ديناميكيات التعلم، تطوير العمل الفرقي، إدارة المعرفة وتطبيق التكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، وقد توصلت الدراسة إلى جملة النتائج التالية:

- درجة توافر ممارسات التعلم التنظيمي مرتفعة في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؛  
- مستوى الفاعلية التنظيمية في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

- توجد علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين ممارسات التعلم التنظيمي في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف و تحقيق الفاعلية التنظيمية؛

- تساهم ممارسات التعلم بما نسبته 28% في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة؛  
- تساهم ديناميكيات التعلم بما نسبته 6% في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة حسب وجهة نظر المبحوثين؛

- يساهم تطوير العمل الفرقي بما نسبته 21.4% في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمديرية حسب رأي أفراد عينة الدراسة؛

- تساهم عمليات إدارة المعرفة بما نسبته 21.5% في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف؛

- يساهم تطبيق التكنولوجيا في المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف بما نسبته 15.2% في تحقيق فعاليتها التنظيمية.

وبناء على هاته النتائج نقترح جملة التوصيات التالية:

- ضرورة قيام مؤسسة اتصالات الجزائر ببحث سبل دعم عمليات التعلم التنظيمي وأثرها في سلوكيات وأداء مواردها البشرية؛

- التحلي عن الأساليب الإدارية التقليدية والبحث عن وسائل وأساليب جديدة لتحقيق الفاعلية التنظيمية والتميز في الأداء؛

- ضرورة تسخير كافة الوسائل البشرية والمادية بما يكفل تلبية رغبات واحتياجات العملاء بصفتهم الهدف الإستراتيجي وهذا في خضم التنافس الهائل في قطاع الاتصالات؛

- التنسيق والتعاون ما بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة بهدف تبادل الآراء، الخبرات، المعارف والقدرات مما يؤدي لتطوير أداء المؤسسة وتحقيق مستوى مرغوب من الفاعلية التنظيمية؛

- تشكيل فرق عمل متعددة المهام لمعالجة المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة ولتحقيق مهمات تتطلب استخدام عميق للمعرفة والمهارات بين أعضاء الفريق؛
- ضرورة التغلب على معوقات التعلم التنظيمي من خلال إيجاد مناخ ملائم للتعلم وتشجيع فرق العمل وتمكينهم وتطبيق سياسة المكافآت.

## VII. المراجع:

- Griffin, R. (1999). Management. Boston, U.S.A: HOUGHTON Mifflin com.
- Kambis, A., & Karantali, E. (2013). Effect of organizational learning on firm value in the tehran stock exchange. journal of novel applied sciences , 2 (12).
- Loke, E. A., & Jain, V. K. (1995). Organizational learning and continuous improvement. The international journal of organizational analysis , 3 (1).
- Robins, S. (1999). Organization theory, structure, design and applications. INC Englewood cliffs.
- Victor J, G. M., Fransisco J, L. M., & Antonio J, V.-J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. industrial management & data systems , 106 (1).
- أحمد محمد الهيجان عبد الرحمان، (1998)، التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، 37 (4).
- أنس سهيل عرفات أبو الفيالات، (2004)، نحو تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من منظور الثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير تخصص التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.
- حمد علاء دهام، (2010)، أثر التعلم التنظيمي في التمكين الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة للشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 16 (59).
- خيرة عيشوش، (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير، تخصص مالة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.
- رياض بن حسين الهاشمي، و علي بن محمد العضايلة، (2017)، أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13 (1).

- صلاح الدين الكبيسي، كريم عواد، و عبد الستار ابراهيم دهام، (2007)، التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان بالعراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13 (45).
- عامر خضير الكبيسي، (2005)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مصر، المكتب الجامعي.
- عبد السلام أبو قحف، (1995)، أساسيات الإدارة، مصر، الدار الجامعية.
- عبد العظيم حسين سلامة، (2004)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، الأردن، دار الفكر.
- عبد الناصر علك، و نبرس ناجي زوقى، (2017)، استراتيجية تقويم الأداء وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 95 (23).
- عبد الوهاب سويسي، (2004)، الفاعلية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- عمر الحريري رافدة، (2012)، اتجاهات إدارية معاصرة، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- فاطمة الزهرة بربطل، (2015)، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، مجلة أبحاث اقتصادية (18).
- موسى توفيق، (1995)، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، الأردن، المركز العربي للخدمات الجامعية.
- مؤيد الساعدي، (2013)، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- نوفل عبد الرضا علوان، (2017)، العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (3).