

أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي  
دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر

**The impact of adopting of the learning organizations model in  
improving organizational performance  
The case study of the wireless communication sector in Algeria**

ححو مصطفى

**Houhou Mustapha**

جامعة محمد بوضياف-المسيلة (الجزائر)، [mustapha.houhou@univ-msila.dz](mailto:mustapha.houhou@univ-msila.dz)

تاريخ الاستلام: 2020/03/01 تاريخ القبول: 2020/06/27 تاريخ النشر: 2020/07/31

**ملخص:**

الهدف من هذا البحث هو تسليط الضوء على نموذج المنظمات المتعلمة كونه النموذج الأكثر حداثة في المجال الإداري، وذلك لما يضمن للمنظمات من سرعة التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية المتسارعة من خلال توفيره لفرص التعلم المستمر وهو ما يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي. لتحقيق هذا الهدف تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسات المكونة لقطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر (والذي يضم ثلاث متعاملين: *Mobilis*، *Djezzy* و *Ooredoo*) حيث تم التوصل إلى أن هناك توجه من طرف هذه المؤسسات نحو نموذج المنظمات المتعلمة من خلال تبنيها لأبعادها الأربع الأساسية المتمثلة في عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وكذلك بعد الثقافة التنظيمية والهياكل التشاركية إضافة إلى بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أظهرت نتائج الدراسة القياسية أن لهذه الأبعاد المساهمة الفعالة في تحسين الأداء التنظيمي داخل هذه المؤسسات.

**كلمات مفتاحية:** المنظمات المتعلمة، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تصنيفات JEL: D83، O15.

**Abstract:**

The ultimate objective of this article is to present the learning organization model as an ideal model for organizations that seek to achieve the continuous development of the skills of its members by relying on organizational learning that provides opportunities for continuous learning, which directly contributes to improving organizational performance.

To achieve this goal, a study was conducted in the companies of telecommunications sector in Algeria (Mobilis, Djezzy and Ooredoo), where this study confirmed that there is a tendency by these companies towards the model of learning organizations by adopting the four dimensions of this model which are: knowledge management processes, organizational learning, organizational culture and participatory structures, as well as human resource management practices, where the results of the econometric study showed that there is an effective contribution of these dimensions to the improvement of organizational performance within these companies.

**Keywords:** Learning Organisations; Organisational Learning; Knowledge Managment; Human Resource Practicies.

**JEL Classification Codes:** D83, O15.

**1. مقدمة:**

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم المنظمة المتعلمة بوصفه ضرورة إستراتيجية من أجل ضمان تقدم المنظمات واستمراريتها، إذ أنه يسهم بشكل حاسم في التكيف مع تغيرات بيئة الأعمال، ما يساعد على خلق فرص لتحسين الميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم، الأمر الذي أدى إلى تغير في المبادئ الأساسية لإدارة المنظمات في ظل مبادئ الإدارة الكلاسيكية، حيث أصبح التعلم التنظيمي تحديا مفروضا تمارسه المنظمات المعاصرة لمواجهة الضغوط المفروضة عليها من بيئتها الخارجية والتي تتسم بكونها سريعة التغير، ومن هذا المنطلق فإن تبني مفاهيم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يعتبر السبيل الأنجع للمنظمات من أجل ضمان مكانتها والتحسين المستمر لأدائها التنظيمي، ولهذا فإنه من الواضح أن نموذج المنظمة المتعلمة قد وُفّر فرصة للمنظمات ليس فقط ميزة تنافسية دائمة فحسب، وإنما مكّنها أيضا من الحفاظ على ريادتها ومكانتها في ظل محيط سريع التغير.

## إشكالية وفرضيات البحث:

انطلاقاً مما سبق؛ فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن التساؤل التالي: كيف يساهم تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر؟  
الفرضية الأساسية والفرضيات الفرعية:

من أجل الإجابة عن الإشكالية سابقة الذكر، تم صياغة الفرضية التالية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الأداء التنظيمي

وبغية التفصيل أكثر في موضوع الدراسة تم تجزئة الفرضية الأساسية إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

H<sub>1</sub>: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي؛

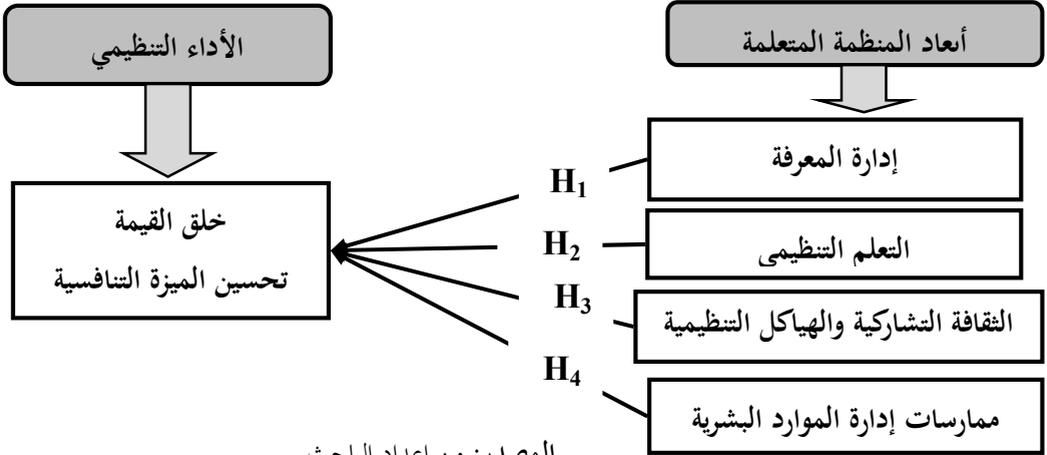
H<sub>2</sub>: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي؛

H<sub>3</sub>: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية على الأداء التنظيمي؛

H<sub>4</sub>: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية المنظمات المتعلمة التي تعد أحد النماذج المعاصرة الذي يمكن المنظمات من التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المتسارعة من خلال التعلم، وأن أهميتها تزداد مع أهمية

الاقتصاد المعرفي والحاجة إلى التعلم المستمر، كما تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة المؤسسات الجزائرية (والتي كانت مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر كنموذج لها) من نتائج هذا البحث من خلال حث العاملين على تطوير كفاءاتهم بالاعتماد على التعلم المستمر، وبذلك إمكانية تحولها إلى منظمات متعلمة قادرة على مواجهة الضغوطات المفروضة عليها.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أهمية بناء المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، وبالإضافة إلى ذلك؛ فإن هذه الدراسة تسعى إلى إبراز المساهمة الفعالة التي تلعبها أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي؛

#### الدراسات السابقة:

من أجل إعداد نموذج الدراسة، تم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة التي حاولت الربط بين مفهومي المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي، وفيما يلي أهم هذه الدراسات:

• **دراسة (الرشودي، 2007):** أطروحة دكتوراه بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، والموسومة بعنوان: "بناء أتمودج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية"، حيث تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما الأتمودج المقترح للمنظمة المتعلمة الملائم للبيئة الثقافية والإدارية في المملكة العربية السعودية والمحقق لتطوير أجهزتها الأمنية؟، حيث توصل إلى تصميم أتمودج مقترح للمنظمة المتعلمة يتكون من (40) خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة (الرشودي، 2007).

• **دراسة الباحث (King, 2001)** بعنوان «Strategies for Creating A Learning Organization» حيث اعتمدنا على هذه الدراسة في بناء نموذج دراستنا في تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث توافقت رؤيتنا لمنهجية بناء المنظمة مع رؤية الباحث باعتبار أن هناك أكثر من طريقة لبناء المنظمات المتعلمة، ولكن الباحث من خلال دراسته؛ حاول تقديم أهم الأبعاد المعتمدة في بناء المنظمات المتعلمة (King, 2001).

• دراسة (FILLLOL, 2006) المعنونة ب: «L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: Études de cas chez EDF»، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول ظهور مفهوم المنظمات المتعلمة وآليات تطورها، كما تطرقت إلى طرق تحسين التعلم التنظيمي من خلال تسليط الضوء على مراحل الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي (Fillole, 2006).

## 2. الإطار النظري للمنظمات المتعلمة

### 1.2 نشأة المنظمات المتعلمة:

ظهرت فكرة المنظمات المتعلمة منذ سبعينيات القرن الماضي حيث اشتقت من أعمال C.Argyris و D.Schön في 1978 حول التعلم التنظيمي، إلا أنّ الظهور الفعلي لمصطلح المنظمات المتعلمة يرجع إلى الباحث الأمريكي P.Senge في 1990، والذي أبرز مسؤولية المنظمة في التكيف مع العالم المعاصر المليء بالتغيرات والاضطراب، وأنّ تحقيق هذه المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة. ومع توجه معظم الأبحاث في التسيير نحو مجال إدارة التغيير وثقافة المنظمة وكذلك إدارة الجودة الشاملة، والتي تم من خلالها إيجاد الوسائل التي تساعد على تحفيز وتنشيط الأفراد، هذا ما أدى إلى التخلي عن النماذج الكلاسيكية للمنظمات والتوجه نحو نموذج المنظمات المتعلمة (حوحو، 2016، الصفحات 81-82)، والجدول التالي يوضح أوجه الاختلاف بين النموذجين:

الجدول رقم 1: التحول من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات الحديثة

الواجبات الأساسية	المنظمة الكلاسيكية (البيروقراطية)	منظمة القرن 21 (الحديثة)
العلاقات	مادية	عقلية
المستويات الإدارية	هرمية	زميل لزميل
البناء التنظيمي	متعددة	قليلة
الحدود	وظيفة	فرق عمل متفاعلة
أسلوب الإدارة	ثابتة	متحركة
الثقافة السائدة	أوتوقراطية	مشاركة
الأفراد	الطاعة و التنفيذ الأوامر	الالتزام بتحقيق النتائج
التركيز الاستراتيجي	متجانسون	مختلفون
	الفعالية	الابتكار

المصدر: (الرشودي، 2007، صفحة 99)

## 2.2 تعريف المنظمات المتعلمة

يعتبر مصطلح "المنظمة المتعلمة" حديثا حيث تم إدماجه في أدبيات التسيير الاستراتيجي، وقد أعطت أعمال المؤلفين والباحثين تطورا لهذا المفهوم عبر الوقت، إلا أن تعريفاتهم اختلفت وذلك باختلاف توجهاتهم وتعدد اختصاصاتهم، وفيما يلي أهم التعريفات التي قدمها الباحثون أثناء دراستهم لهذا الموضوع:

- يعرفها (P.Senge, 1990) بأنها تلك المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد تحسين وباستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، أين تكون هناك نماذج جديدة وموسعة للتفكير مدعومة، أين تكون الطموحات الجماعية متحررة، كذلك هي المنظمة التي من خلالها يتعلم الأفراد وباستمرار كيف يتعلمون جماعة (Senge, 2004, p. 8) ؛

- ويعرفها (Argyris,1995) بأنها تلك المنظمة التي تشجع التفاعلات الديناميكية الصحيحة بين أفرادها والتي تركز خصوصا على حل المشاكل التنظيمية وتجنب الصراعات الداخلية وتكوين علاقات متينة (Bonnefous, Lecocq, & Le Goavec, 2008) ؛

- كما يعرفها (Marquardt, 2002) على أنها هي المنظمة التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج (الرشودي، 2007، صفحة 91).

## 2.3 استراتيجيات بناء المنظمات المتعلمة:

بعد التأكد من حاجة المنظمات الكلاسيكية إلى التحول إلى منظمات متعلمة، أسهم الباحثون في تحديد كيفية بناء هذه المنظمات، حيث أن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب استيفاء خمسة شروط أساسية، وقد كان الباحث الأمريكي P.Senge أول من تطرق إلى هذه الاستراتيجيات، وقد تمثلت هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

- **التفكير النظامي:** مجموع المعارف والوسائل التي تسمح للمنظمة بتسيير الوضعيات المعقدة، والذي يتشكل انطلاقا من التفاعلات الديناميكية ما بين أفراد المنظمة.

- التحكم الشخصي: قدرة الأفراد على تنفيذ مهامهم انطلاقاً من تعلمهم الخاص أثناء وضعيات تفرض عليهم الابتكار المستمر.
- النماذج الذهنية: مجموع الافتراضات والتصورات التي تؤثر على كيفية فهم وإدراك الفرد للعالم الخارجي، كما أنها تتمثل في المفاهيم المشتركة ما بين أفراد المنظمة.
- النظرة المشتركة: الصورة المشتركة للمستقبل التي تبحث المنظمة عن حلها.
- بناء فرق التعلم: مجموع الوسائل العملية التي تسمح بإدماج الأفراد داخل الفرق من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق أهدافهم المشتركة (Senge, 2004, p. 245).

#### 2.4 أبعاد المنظمات المتعلمة:

تستند المنظمة المتعلمة إلى العديد من المبادئ الرئيسية والتي تمثل البنية التحتية لأنظمتها وأساليبها، وقد تناولت الدراسات العلمية عدة مجالات حددت أسس ومبادئ ضمان نجاح المنظمات المتعلمة، وقد تم حصر هذه المبادئ فيما يلي:

✓ **عمليات إدارة المعرفة:** يعتبر P.Drucker أن المعارف أصبحت من أهم الموارد الاقتصادية المهيمنة، كما أنها أصبحت المصدر الرئيسي للميزة التنافسية (Dubois & Wilcerson, 2008, pp. 14-15)، ويعرفها (Davenport, 1998) بأنها مجموع عمليات خلق، تشارك واستعمال المعارف من طرف المنظمات حتى تصبح أكثر فعالية أكثر قرباً من عملائها (Jacob & Pariat, 2000, p. 24).

✓ **ممارسات التعلم التنظيمي:** يتعلق التعلم التنظيمي بالعملية الجماعية التي تضمن إنشاء واكتساب معارف جديدة من طرف المنظمة (Wong, 1996, p. 13)، ووفقاً ل (Argyris et Schon, 1974) فإن التعلم التنظيمي هو العملية التي يمكن من خلالها لأفراد المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها، من خلال تغيير نظريات ونماذج التصرف والعمل لديهم، فالمنظمة تتعلم عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها (Argyris & Schon, 2002, p. 24).

✓ **الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية:** فالثقافة هي بمثابة الأساس بالنسبة لنظام تسيير المنظمة والتي يتم تعزيزها بمجموعة من الممارسات التنظيمية والسلوكية التي تعمل على تشجيع وتعزيز فرص التعلم في

المنظمات (Abu Khadra & Rawabdeh, 2005, p. 458) ، كما أن بناء أي منظمات متعلمة يتطلب إعادة تنظيم جذري للهياكل الموجودة في المنظمة، فالتركيز على التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من أجل تحسين تنافسية المنظمة وأدائها يستلزم ضرورة ابتعادها عن النماذج الكلاسيكية للمنظمات كالبيروقراطية وغيرها (West, 1994, p. 32) .

✓ **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** فأنظمة مكافأة الأفراد والاعتراف بقدراتهم من شأنها أن تركز على مردود الفرد والجماعات، فالمكافآت والتحفيزات تكون من أجل تشجيع الأفراد على المشاركة في تحسين أداء المنظمة وكذلك التوجه نحو التعلم وتعزيز الرضا الوظيفي، كما أن القيادة الفعالة تعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة، والتي تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم وقدرة القيادة على فهمها وتأسيس طموحات جماعية بناء عليها، وذلك من أجل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تفويض الأفراد. (Abu Khadra & Rawabdeh, 2005, p. 458)

### 3. مساهمة المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي

في إطار المنظمات المتعلمة؛ فإن مساهمة أبعاد المنظمات التعملة في تحسين الأداء التنظيمي ترتبط بشكل أساسي بالقيمة المضافة التي تخلقها المعارف وكذلك مساهمتها في تطوير منتجات جديدة.

#### 1.3 إنتاجية المعرفة:

لقد أصبحت المعارف هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في ظل تغيرات بيئة الأعمال الحالية، حيث ظهرت العلاقة ما بين المعارف وخلق القيمة والنمو الاقتصادي، وذلك باعتبار أن القدرة الإنتاجية الحقيقية تتمثل في المهارات والمعارف التي يكتسبها الأفراد، وبالتالي فإنه وفقا ل (Drucker, 1990) فإن إنتاجية المعرفة هو التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات في القرن 21.

وفي إطار المنظمة المتعلمة التي تعتمد على إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي كمحورين أساسيين من أجل تحسين الأداء التنظيمي؛ فإن هذا النموذج يحتوي على كافة المحفزات التي تدعم تعلم الأفراد من خلال تحديد مهام التعلم التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

✓ اكتساب المعارف والمهارات التقنية؛

✓ تعلم منهجية تحديد وحل المشاكل اعتمادا على الخبرة داخل منصب العمل؛

✓ تبني ثقافة استعمال المعارف الجديدة؛

✓ تفعيل أنظمة الاتصال وتشارك المعارف وتحسين أنظمة التعلم؛

✓ دعم الاستقرار من أجل تنمية تخصص الأفراد؛

✓ إثارة القدرات الإبداعية لدى الأفراد (Stam Christiaa, 2007, pp. 630-632).

### 2.3 المعايير الأساسية لنجاح عملية تطوير المنتجات الجديدة في إطار التعلم التنظيمي:

غالبا ما تعرف عملية تطوير المنتجات الجديدة كمنشآت تعليمي أين تكون عمليات اكتساب وإدارة

المعرفة أساسية، وتعتبر نظرية التعلم التنظيمي أن المنظمات تلتزم بإجراءات وقواعد التعلم التنظيمي التي

تعتبر كإجراء تعليمي، وذلك باعتبار أن إجراءات التعلم التنظيمي تهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة

بالتكنولوجيا، الزبائن وكذلك المعارف المتوفرة في محيط المنظمة، ومن تم إدماج هذه المعلومات في إجراءات

العمل (Land Simon & Brettel, 2012, p. 521). وقد حددت العديد من الدراسات المفاتيح

الرئيسية القائمة على ممارسات التعلم التنظيمي من أجل ضمان نجاح عملية تطوير المنتجات الجديدة

وأهمها:

✓ يجب على المنظمة امتلاك إجراءات وتصاميم جديدة تتماشى وتطلعات العملاء، وهذا ما توفره

عمليات التعلم التنظيمي؛

✓ يجب على المنظمة تحديد استراتيجيات تطوير المنتج بما في ذلك الهدف والعاقد من عملية التطوير؛

✓ يجب التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لتطوير المنتجات الجديدة؛

✓ يجب على المنظمة تكوين فرق عمل جديدة من ذوي الكفاءة العالية مع وجود قائد يضمن سهولة

الاتصال والتفاعل الديناميكي ما بين أفراد الفريق وتسهيل عملية صنع واتخاذ القرار؛

✓ يجب على المنظمة خلق ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع؛

✓ ضرورة وضع إستراتيجية لإطلاق المنتج بما في ذلك تحديد الوقت الأنسب وكذلك جمع المعلومات

حول توجهات المستهلكين وتطلعاتهم. (Chen & Chen, 2006, p. 1326)

#### 4. دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر:

باعتبار المؤسسات الجزائرية تسعى إلى الرفع من مردوديتها وتحسين قدراتها الإنتاجية ومواجهة الظروف المحيطة بها؛ فكان حتما عليها محاولة تبنيها لنموذج المنظمة المتعلمة، بما يساعدها على إعادة ترتيب أمورها بدءا من تحسين خدماتها المقدمة إلى عملائها وصولا إلى إجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب.

#### 1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات المحمولة بالجزائر وهي ثلاث مؤسسات هي: مؤسسة اتصالات الجزائر - Mobilis، ومؤسسة Optimum Telecom Algeria (Djezzy) ومؤسسة Ooredoo، وقد تم اختيار هذه المؤسسات كعينة للدراسة وذلك راجع بالدرجة الأولى لتماشي طبيعة نشاطها وموضوع الدراسة حيث أنه من المعروف أن هذه المؤسسات تنشط في قطاع سريع التغير بما يفرض على هذه المؤسسات تبني أفضل الممارسات في التسيير خصوصا بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، ومنه يمكن القول مسبقا أنه هناك توجه مسبق من طرف هذه المؤسسات نحو نموذج المنظمات المتعلمة.

وبالنسبة لعينة الدراسة؛ فقد قمنا باستهداف موظفي المديرية العامة لمؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر وكذلك المديرية الجهوية لهذه المؤسسات على مستوى غرب الوطن، هذا بالإضافة إلى تصميم استبيان إلكتروني وإرساله لموظفي هذه المؤسسات، ليتكون في الأخير بمجتمع الدراسة من 1632 موظف، وبعد استرجاع الاستبيانات الموزعة تم حصر 142 استمارة صالحة للتحليل، وبالتالي فإن عينة الدراسة كانت في حدود 8.7% % ومنه يمكن اعتبار أن هذه العينة صالحة للتحليل بالرغم من كبر حجم مجتمع الدراسة باعتبار أن الدراسة شملت قطاع من بين أكبر القطاعات من حيث عدد العمال في الجزائر.

الجدول رقم 02 : الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة	نسبة الإجابة الإجمالية	مجموع الاستبيانات الموزعة		طريقة التوزيع				العدد الإجمالي للعمال	Mobilis / Djezzy / Ooredoo
				استبيان إلكتروني		زيارة ميدانية			
				استبيانات مسترجعة	استبيانات مرسلة	استبيانات موزعة	استبيانات مسترجعة		
1.30%	24%	142	570	18	300	124	270	10895	

المصدر: من إعداد الباحث

أما فيما يخص الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة فيمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: التحليل الاحصائي للبيانات العامة لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب
الجنس	ذكر	93	65.5%
	أنثى	49	34.5%
العمر	30-21	44	31%
	40-31	82	57.7%
	50-41	12	8.5%
	60-51	4	2.8%
المستوى التعليمي	إبتدائي ومتوسط	1	0.7%
	ثانوي	7	4.9%
	جامعي	120	84.5%
	جامعي (ما بعد التدرج)	14	9.9%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	49	34.5%
	10-6	58	40.8%
	15-11	28	19.7%
	20-16	3	2.1%
	أكثر من 20	4	2.8%
المنصب	موظف تقني	61	43%
	إداري	51	35.9%
	رئيس قسم / نائب رئيس قسم	23	16.2%
	مدير / نائب مدير	7	4.9%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## 2.4 أداة الدراسة:

بعد القيام بدراسة شاملة للدراسات السابقة التي حاولت تحديد العلاقة بين أبعاد المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي، وانطلاقاً من إشكالية الدراسة سابقة الذكر، قمنا بتصميم أداة الدراسة متمثلة في الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة وفقاً للجدول أعلاه، حيث احتوى الاستبيان على 5 محاور أساسية تحدد متغيرات الدراسة وفقاً للجدول الموالي:

الجدول رقم 04: وصف متغيرات الدراسة

المتغيرات الكامنة	المتغيرات المشاهدة
إدارة المعرفة "KM"	KM1, KM2, KM3, KM4, KM5, KM6
التعلم التنظيمي "OL"	OL1, OL2, OL3, OL4, OL5, OL6
الثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية "Cul.Stru"	Cul.Stru1, Cul.Stru2, Cul.Stru3, Cul.Stru4, Cul.Stru5
ممارسات إدارة الموارد البشرية "HRP"	HRP1, HRP2, HRP3, HRP4, HRP5
الأداء التنظيمي "OP"	OP1, OP2, OP3, OP4, OP5, OP6, OP7, OP8

المصدر: من إعداد الباحث

3.4 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على طريقة المعادلات الهيكلية «Structural

Equations Modeling» وفقا لمقاربة المربعات الجزئية الصغرى المعروفة بـ "Least Partial PLS-PM

Square- Path Modeling"، حيث اشتملت للدراسة الكمية على مرحلتين أساسيتين كالآتي:

في المرحلة الأولى؛ سنقوم بقياس أحادية بعد المتغيرات الكامنة للدراسة عن طريق تحليل القيم الذاتية

"Eigen Value" التي يجب أن تتجاوز بالنسبة لكل عبارة الواحد، ثم نقوم بتحليل الصديق الداخلي

(Convergent Analysis) عن طريق تحليل متوسط الشيوخ (AVE: Average Variance

Extracted) لكل متغير كامن ويشترط أن يكون متوسط الشيوخ AVE أكبر من 0.4 بالنسبة لمجموع

المتغيرات، ما يدل على أن هناك ارتباط داخلي قوي بين المتغيرات المشاهدة (MV) بالنسبة لكل متغير

كامن (LV).

وبالنسبة للصديق الداخلي (Convergent Validity)؛ فيقصد به مدى قدرة عبارات الدراسة على

تفسير النموذج وكذلك لتقييم صلاحية التقارب لكل متغير، فمن خلال الجدول رقم 05 يمكن أن

نلاحظ أن متوسط الشيوخ (AVE) أكبر من 0.4 بالنسبة لمجموع المتغيرات، ما يدل على أن هناك

ارتباط داخلي قوي بين المتغيرات المشاهدة (MV) بالنسبة لكل متغير كامن (LV)، كما أن تحليل

الصديق الخارجي (Discriminant Validity) يسمح بالتأكد من مدى قابلية المتغيرات الكامنة على

تفسير أو قياس متغيرات أخرى (Bhattacharjee, 2012). وبصفة عامة؛ فإن المتغيرات الكامنة في نموذج دراستنا كما يوضح الجدول الموالي، كلها تسمح بتفسير متغير واحد فقط.

الجدول رقم 05: تحليل الصدق الداخلي والخارجي

Validité discriminante (Corrélations carrées < AVE) (Dimension 1) :

	KM	OL	Cul, Str	HRP	OP	Moyenne Communalités (AVE)
KM	<b>1</b>	0,486	0,459	0,416	<b>0,740</b>	0,583
OL	0,486	<b>1</b>	0,486	0,491	<b>0,800</b>	0,659
Cul, Str	0,459	0,486	<b>1</b>	0,456	<b>0,757</b>	0,699
HRP	0,416	0,491	0,456	<b>1</b>	<b>0,749</b>	0,735
OP	<b>0,740</b>	<b>0,800</b>	<b>0,757</b>	<b>0,749</b>	<b>1</b>	0,505
Moyenne Communalités (AVE)	0,583	0,659	0,699	0,735	0,505	<b>0</b>

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

فما يمكن استنتاجه من الجدول أعلاه هو أن المتغيرات المشاهدة تتميز بدرجة مصداقية عالية ودرجة تقارب جد معبرة إضافة إلى صلاحية تمايز مقبولة إلى حد بعيد، وهذا ما يعني صلاحية نموذج القياس، و بالتالي المرور للمرحلة الموالية والمتمثلة في اختبار فرضيات الدراسة.

وعلى الجانب الآخر؛ فإن تحليل النموذج الهيكلي يمر كذلك بمرحلتين أساسيتين هما:

أولاً: حساب معامل معامل التحديد  $R^2$  الذي يسمح بتحديد مساهمة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل والذي يجب أن يتجاوز 0.5،

ثانياً: حساب المعاملات الهيكلية (Path Coefficient) التي تسمح بتحديد المعادلات الهيكلية لكل متغير كامن والتي يشترط أن تكون أكبر من 0.1.

وبالنسبة لمتغيرات الدراسة؛ وفيما يتعلق بمساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة الأربع في تحسين الأداء التنظيمي لمؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، فما يمكن استنتاجه من الجدول أدناه أن الأبعاد الأربع متمثلة في "KM" و"OL" و"Cul, Str" و"HRP" تحدد النسبة الكلية (100%) من توزيع بيانات المتغير "الأداء التنظيمي" وهذا يعني أن الأداء التنظيمي للمؤسسات عينة الدراسة تتأثر بشكل كلي بأبعاد المنظمة المتعلمة دون وجود عوامل أخرى في دراستنا الحالية، وهذا ما يدل على الأهمية البالغة التي تلعبها الأبعاد

الأربع للمنظمات المتعلمة مجتمعة في تحسين لأداء التنظيمي داخل المؤسسات المكونة لقطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، وهذا وفقا للجدول الموالي:

**الجدول رقم 06: معامل التحديد للمتغير "الأداء التنظيمي"**

R<sup>2</sup> (OP / 1)

R <sup>2</sup>	F	Pr > F	R <sup>2</sup> (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
1,000	317173108,159	0,000	1,000	0,000	2319103,719	1,000	1,000

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وبالنسبة لقيم المعاملات الهيكلية؛ فإن الجدول الموالي يوضح أنها كانت كلها أكبر من 0.1، ما يعني أن أبعاد المنظمات المتعلمة في المؤسسات المكونة لقطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر تؤثر إيجابا على مستوى أدائها التنظيمي ولكن بدرجات متفاوتة، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة تأثير من هذه الأبعاد كانت من طرف بعد التعلم التنظيمي "OL" الذي يعتبر أساس توجه المنظمات نحو نموذج المنظمات المتعلمة بنسبة تأثير بلغت 0.315، وبالنسبة لباقي الأبعاد فقد تساوت تقريبا نسبة تأثير كل من "KM" و "Cul, Str" وكذلك "HRP" لكن مع أفضلية نسبية لهذا الأخير "HRP"؛ أين بلغ المعامل الهيكلية لهذا المتغير 0.284، مقابل 0.272 لـ "KM"، و 0.274 للمتغير "Cul, Str"، وعموما فإن هذه النتائج تسمح لنا باستنتاج أن كل أبعاد المنظمة المتعلمة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات عينة البحث.

**الجدول رقم 07: المعاملات الهيكلية للمتغير "الأداء التنظيمي"**

Path coefficients (OP / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	f <sup>2</sup>	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
KM	0,272	0,000	6331,388	0,000	292602,022	0,271	0,013	20,416	0,240	0,295
OL	0,315	0,000	6837,240	0,000	341225,159	0,315	0,014	22,981	0,291	0,348
Cul, Str	0,274	0,000	6232,476	0,000	283531,092	0,273	0,016	17,684	0,246	0,311
HRP	0,284	0,000	6583,385	0,000	316357,389	0,286	0,015	18,816	0,253	0,315

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وانطلاقا من الجدول أعلاه، يمكن استنتاج المعادلة الهيكلية المحددة للمتغير الأداء التنظيمي بدلالة الأبعاد الأربعة للمنظمة المتعلمة على النحو التالي:

$$OP = 0.27239 * KM + 0.31452 * OL + 0.27438 * Cul, Str + 0.28383 * HRP$$

وبخصوص نسب مساهمات الأبعاد الأربع "KM" و"OL" و"Cul, St" وكذلك "HRP" في معامل التحديد  $R^2$  للمتغير "OP"، فنلاحظ من الجدول أدناه أن نسب مساهمة الأبعاد الأربع للمنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة كانت متساوية تقريبا مع بعض الأفضلية النسبية لبعء التعلم التنظيمي "OL" بنسبة قدرها 28,13%، أما بالنسبة لباقي الأبعاد فكانت بحدود 23.86% بالنسبة لبعء "Cul,Str" و24.55% بالنسبة لبعء "HRP" في حين بلغت نسبة مساهمة بعد إدارة المعرفة "KM" حوالي 23.44%، فما يمكن استنتاجه من خلال هذه الدراسة هو أن الأبعاد الأربع المعتمدة في بناء المنظمات المتعلمة تساهم بشكل متساو تقريبا في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات عينة البحث، وهذا ما يعني أن هذه المؤسسات تدرك الأهمية المتزايدة لنموذج المنظمة المتعلمة كنموذج مثالي يضمن لها ضمان استمراريته وتحسين أدائها على المدى البعيد.

الجدول رقم 08: نسبة تأثير ومساهمة "KM" و"OL" و"Cul, Str" و"HRP" في  $R^2$  للمتغير "OP"

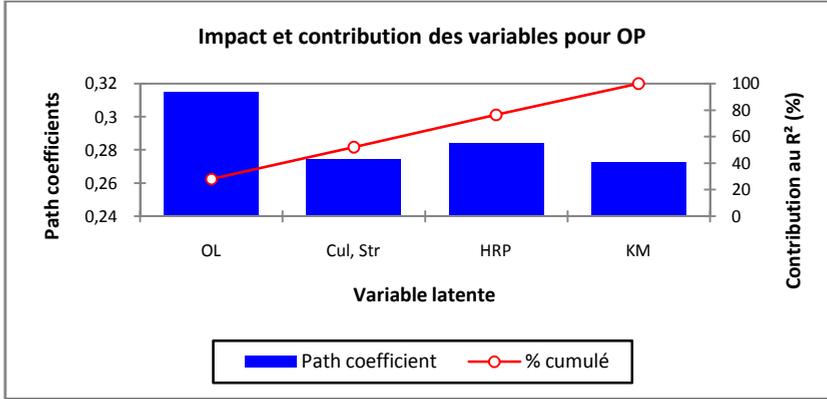
Impact et contribution des variables pour OP (Dimension 1) :				
	OL	Cul, Str	HRP	KM
Corrélation	0,895	0,870	0,865	0,861
Path coefficient	0,315	0,274	0,284	0,272
Corrélation * coefficient	0,281	0,239	0,246	0,234
Contribution au $R^2$ (%)	28,135	23,869	24,557	23,439
% cumulé	28,135	52,003	76,561	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

ويمكن توضيح ما ذكر سابقا في الشكل الموالي الذي يبرز مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في الأداء

التنظيمي للمؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر:

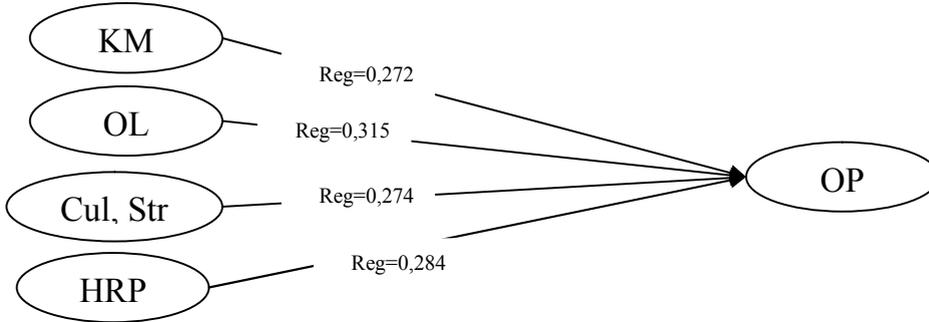
الشكل رقم 02: نسبة تأثير ومساهمة "KM" و"OL" و"Cul, Str" و"HRP" في  $R^2$  للمتغير "OP"



المصدر: مخرجات برنامج XL STAT

وعليه فإن نموذج الدراسة القياسية يكون وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم 03: النموذج العام للدراسة القياسية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج XL STAT

## 5. خاتمة:

ركزت هذه الدراسة على أهمية أبعاد المنظمات المتعلمة في تحسين أداء هذه المؤسسات الاتصالات اللاسلكية في الجزائر، خصوصا في ظل التحديات الكثيرة التي تواجهها منظمات الأعمال متمثلة في ازدياد حدة المنافسة، وفيما يلي أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة:

### 1.5 تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

$H_1$ : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي: افترض نموذج البحث المقترح وجود علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي داخل المؤسسات محل

الدراسة، وهو ما تحقق من خلال الدراسة القياسية حيث أن قيمة المعامل الهيكلي للمتغير "KM" بالنسبة للمتغير "OP" بلغ 0.339، بنسبة مساهمة في تحسين عمليات إدارة المعرفة قدرها حوالي 23.5% ما يعني تأثيره الإيجابي، وبالتالي يمكننا قبول هذه الفرضية وهذا ما يوافق ما تطرقت إليه عديد الدراسات خصوصا تلك التي تطرقت إلى مفهوم إنتاجية المعرفة، وهو ما يفسر الأهمية البارزة التي تلعبها عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية في الجزائر.

**H<sub>2</sub>**: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي: يقوم نموذج البحث المقترح على افتراض وجود علاقة إيجابية بين بعء التعلم التنظيمي ومستوى الأداء التنظيمي داخل هذه المؤسسات، وهذا ما تم إثباته إحصائيا باعتبار أن نسبة مساهمة بعء التعلم التنظيمي "OL" بالنسبة للمتغير "OP" بلغت 28.125% (وهي أكبر نسبة مساهمة ضمن الأبعاد الأربع المعتمدة في بناء المنظمات المتعلمة في المؤسسات محل الدراسة)، وبالتالي قبول هذه الفرضية، وهذا يدل على أن المؤسسات عينة البحث تعمل بشكل كبير على تبني ممارسات التعلم التنظيمي لما لها من أثر بارز في تطوير معارف الأفراد وخبراتهم وتجسيدها عمليا بما يضمن تطوير سلع وخدمات جديدة من شأنها خلق قيمة إضافية لهذه المؤسسات وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى أدائها التنظيمي.

**H<sub>3</sub>**: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي: تفترض الدراسة الحالية وجود تأثير إيجابي لبعء الثقافة التنظيمية والهياكل التشاركية في تحسين الأداء التنظيمي، وهذا ما تأكد من خلال الدراسة القياسية على مستوى المؤسسات محل البحث؛ حيث بلغت نسبة مساهمة هذا البعد "Cul, Str" بالنسبة للمتغير "OP" حوالي 23.87% ومعامل هيكلي قدر ب 0.274 (وهي نسبة مقبولة إحصائيا)، وهذا منطقي جدا إذ أن وجود ثقافة تنظيمية محفزة وهياكل ملائمة من شأنها أن تدعم عمليات التعلم التنظيمي التي تعتبر أساس المنظمات المتعلمة وبالتالي تحسين مستوى الأداء لدى مؤسسات قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر.

**H<sub>4</sub>**: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي: أظهرت نتائج الدراسة القياسية وجود تأثير إيجابي لبعء ممارسات إدارة الموارد البشرية "HRP"

في تحسين الأداء التنظيمي، باعتبار أن قيمة المعامل الهيكلي لهذا البعد بلغت 0.284 وهي مقبولة إحصائيا ونسبة مساهمة قدرها 24.557%، وهو ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تعمل بشكل أساسي على تبني أهم الممارسات الحديثة المعتمدة في إدارة مواردها البشرية من قيادة تشاركية وتحفيز (سواء كان ماديا أو معنويا) وهو ما يساهم بشكل في تحسين أداء هذه المؤسسات. ويمكن تلخيص نتائج الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: نتائج اختبار الفرضيات

الترتيب	نسبة المساهمة	النتيجة	المعامل الهيكلي	العلاقة السببية	LOD → OP
4	%23.439	مقبولة	0.272	KM → OP	H <sub>1</sub>
1	%28.135	مقبولة	0.315	OL → OP	H <sub>2</sub>
3	%23.869	مقبولة	0.274	Cul, Str → OP	H <sub>3</sub>
2	%24.557	مقبولة	0.284	HRP → OP	H <sub>4</sub>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج XL STAT

## 2.5 توصيات الدراسة:

يمكن تقديم جملة من التوصيات من شأنها تعزيز توجه المؤسسات الجزائرية نحو نموذج المنظمات المتعلمة خصوصا في ظل التطور التقني الذي تعرفه بيئة الأعمال واندماج اقتصاديات أغلب الدول في اقتصاد المعرفة، وفيما يلي أهم هذه التوصيات:

✓ ضرورة تركيز مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر لاستثماراتها في هياكلها التنظيمية التي من شأنها رفع مستوى التعلم التنظيمي داخل هذه المؤسسات بما يساهم في تطوير منتجات جديدة وخلق قيمة إضافية لها ما يضمن لها تحسين أدائها على المدى البعيد؛

✓ العمل على زيادة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة داخل هذه المؤسسات كونها احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن أبعاد المنظمة المتعلمة الأربع المعتمدة في دراستنا الحالية، نظرا لكون ممارسات إدارة المعرفة تعتبر عاملا حاسما في سهولة اندماج هذه المؤسسات في الاقتصاد المعرفي؛

✓ ضرورة تدعيم قدرات وطاقات العاملين المعرفية والابتكارية للمنظمة، وضرورة التزام مدراء الإدارة العليا بكيفية الاستفادة من طاقاتها البشرية والفكرية الموجود لديها في المنظمة باعتباره موردا استراتيجيا تستطيع الإدارة تكييفه لصالحها ونجاحها وتنافسها المستقبلي على الأمد البعيد.

## 6. قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- محمد بن علي الرشودي. (2007). بناء أتمودج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية ( أطروحة دوكتوراه). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- مصطفى حوحو. (2016). الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة- دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر ( أطروحة دوكتوراه). قسم علوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.

### المراجع باللغات الأجنبية

- Abu Khadra, M. F., & Rawabdeh, I. A. (2005). Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies. *The Learning Organization* , pp. 455-474.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (2002). *Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. De Boeck université.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social science research: principles, methods, and practices*. Tampa, Florida: University of South Florida, Second Edition.
- Bonnefous, B., Lecocq, P., & Le Goavec, Y. (2008). *Management*. Hachette superieure.
- Chen, M.-Y., & Chen, A.-P. (2006). Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004. *Journal of Information Science* , pp. 17-38.
- dfgf. (fgf). gdf. fdg: dfg.
- Dubois, N., & Wilcerson, T. (2008). *Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique*. Hamilton: Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils, Université McMaster.
- Fillole, C. (2006). L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Département de sciences de gestion, Paris: Université Paris Dauphine.

- Jacob, R., & Pariat, L. (2000). Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle : Information, interaction, innovation. , *CEFRIO* (pp. 12-20). Québec: Québec.
- King, W. R. (2001). Strategies for Creating A Learning Organization. *Information Systems Management* , pp. 12-20.
- Land Simon, E., & Brettel, M. (2012). Top management's social capital and learning in new product development and its interaction with external uncertainties. *Industrial Marketing Management* , pp. 521-530.
- Senge, P. M. (2004). *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Stam Christiaa, C. D. (2007). Making sense of knowledge productivity: beta testing the KP- enhancer. *Journal of Intellectual Capital* , pp. 628-640.
- West, P. (1994). The Concept of the Learning Organization, . *Journal of European Industrial Training* .
- Wong, M. M. (1996). Organizational learning through graduate training programmes: a comparison between Japan and Hong Kong in a Japanese organization. *Journal of European Industrial Training* , pp. 13-19.