



## مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري

### دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت SCIBS

#### *The contribution of organizational learning to the development of human resource capabilities*

#### *A case study of a sample of workers in the cement company - SCIBS-*

بن الدين نور الهدى*	بوقناديل محمد
جامعة جيلالي ليابس (سيدي بلعباس)	جامعة ابي بكر بلقايد (تلمسان)
nour.hd93@gmail.com	mohammed.bouknadil@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2022/01/03

تاريخ الاستلام: 2021/10/03

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز وتحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل "التعلم التنظيمي" بأبعاده (ديناميكية التعلم، بعد التحول في المنظمة، إدارة المعرفة، عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا عامل الذاكرة التنظيمية) والمتغير التابع "تنمية المورد البشري"، أين تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فبعد التأصيل النظري لموضوع البحث، تمت الدراسة الميدانية بإحدى المؤسسات الاقتصادية، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS v(22)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لعملية التعلم التنظيمي بأبعاده على تنمية قدرات المورد البشري.

#### Abstract:

*This study aimed to highlight and determine the correlation and influence between the independent variable "organizational learning" with its dimensions (learning dynamics, after transformation in the organization, knowledge management, information and communication technology factor, as well as the organizational memory factor) and the dependent variable "human resource development", where was the adoption On the descriptive analytical approach, after the theoretical rooting of the subject of the research, the field study was carried out in one of the economic institutions, where the questionnaire was used as a main tool for data collection and data processing through the statistical program (v(22 SPSS). The study reached a number of results, the most important of which is the existence of a positive correlation and a statistically significant impact of the organizational learning process with its dimensions on the development of human resource capabilities*

**Keywords:** *organizational learning, knowledge, human resource development.*



## 1. مقدمة:

شهد العالم الاقتصادي تحولات وتغيرات جذرية وعميقة من أبرزها الثورة المعرفية والمعلوماتية، مما أضحى لزاما الإنتقال من الإقتصاد المادي والولوج في إقتصاد المعرفة القائم أساسا على عنصر المعرفة، التي أصبحت جوهر، وأهم عنصر من عناصر الإنتاج، والموارد الإستراتيجي الجديد في الحياة الإقتصادية.

يتميز هذا الإقتصاد الجديد بالدور المركزي للمعرفة والمتمثلة عموما في خليط من التعلم، الخبرة المتراكمة، الفهم، والإدراك البشري، مما فرض على المنظمات المعاصرة تحديات جديدة متمثلة في حسن تسيير وإدارة معارفها باعتبارها محرك النجاح، التميز، والإستمرارية. في المقابل أصبح اليوم على عاتق المنظمات بصفة عامة التحكم في مصادر هذه المعلومات والمعارف باعتبارها أساس التنافس، وهو ما أدى إلى إدراك أهمية العنصر البشري في هذا المجال كونه أهم مورد من بين موارد المؤسسة والمحرك الرئيسي لبقية الموارد الأخرى لما يمتلكه من طاقات، وكونه رأس مال فكري، معرفي، له الدور البالغ في خلق وإنتاج المعرفة من جهة، وكذا المساهمة في إدارة هذه الأخيرة من جهة أخرى. مما أضحى لزاما على المنظمات بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة حتمية الإستثمار في العامل البشري، والعمل على تكوينه و تنمية كفاءاته.

يعد التعلم التنظيمي أحد أبرز وأنجع الوسائل والسبل التي تؤدي إلى تنمية كفاءة المورد البشري، فهو العملية التي تمكن الأفراد من إستخدام وتطوير الأصول المعرفية للمنظمة، من خلال حلقة متواصلة ومترابطة من الحصول على المعلومة، معالجتها، تطويرها إلى معرفة لغرض إستخدامها من أجل تعديل سلوك أو حل مشكلة معينة.

وللتعلم التنظيمي عدة دعائم لضمان سيرورته منها الظروف التنظيمية للمؤسسة، عملية إدارة المعرفة، الذاكرة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كل هذا من أجل ضمان تغذية مرتدة إيجابية مفادها تنمية الأصول الفكرية والمعرفية للمورد البشري وبالتالي ضمان نجاح أنشطة المؤسسة وعملياتها.

والمؤسسات الإقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات الإقتصادية ملزمة بتطوير ثروتها البشرية للإستفادة من مخرجاتهم، وفي هذا الصدد يعد التعلم التنظيمي كأحد أبرز الإستراتيجيات الناجعة لتحقيق هذا الغرض، ومن ثم معايشة الوضع الراهن والظروف التنظيمية في بيئة الأعمال المعاصرة. وعليه أسقطنا دراستنا على أحد المؤسسات الإقتصادية، قصد معالجة إشكالية الدراسة والتحقق من فرضيات البحث.

وعليه تتمثل إشكالية البحث الرئيسية في السؤال التالي: كيف يساهم التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري بالمؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت SCIBS ؟

## 1.1 - فرضيات الدراسة : تتمثل فرضيات الدراسة في :

- الفرضية الرئيسية : يوجد علاقة إرتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده على تنمية المورد البشري.

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية :

- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعء ديناميكية التعلم على تنمية المورد البشري.
- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحول في المنظمة على تنمية المورد البشري.
- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة المعرفة على تنمية المورد البشري.
- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعء تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تنمية المورد البشري.
- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذاكرة التنظيمية على تنمية المورد البشري.

## 2.1- أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من كونه موضوعاً يربط بين متغيرين أساسيين في الإقتصاد الحالي هما التعلم التنظيمي، والموارد البشرية بالمؤسسة.

## 3.1- أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التأصيل النظري لكل من موضوع التعلم التنظيمي، وتنمية المورد البشري، وإيجاد العلاقة الارتباطية بينهما، ومحاولة قياس درجة تأثير المتغير المستقل على التابع، من خلال إسقاط هذه الدراسة على عينة من العاملين بإحدى المؤسسات الاقتصادية، ومحاولة تفسير الخلل إن وجد والخروج باستنتاجات وتوصيات التي يمكن أن تضيء ولو القليل في هذا المجال.

## 4.1- منهج الدراسة والأدوات المستعملة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، أما بالنسبة لأدوات الدراسة فقد تم إعداد إستبيان، ومعالجة معطياته من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية والبرنامج الإحصائي SPSS (v22) لغرض تحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

## 2. ماهية التعلم التنظيمي.

### 1.2/ مفهوم التعلم التنظيمي.

عرفه سايمون على أنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات، وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها" ، حيث أشار إلى عنصرين أساسيين هما : الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجود بالمنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي، والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات. (بلعلى نسيمه فريال، 2014، صفحة171)



- أما حسب Helfer و Kalika و Orsoni (2000) فإن مسألة التعلم التنظيمي تستند إلى إستيعاب المعلومات والمعارف، التي تدار في المنظمات، والتي تقود إلى التعلم (Yvon Pesqueux, 2007, p14) .
- يرى G.P. Huber أن التعلم يمكن وصفه بأنه تعلم تنظيمي عندما يؤدي إلى إكتساب المعرفة التي تعمل على تعديل سلوك الكيان (Nadia Tebourbi, 2000, p30).
- حسب Chris Argyris هو: "عملية الإستنتاج وتصحيح الأخطاء، أو العملية التي نسعى من خلالها إلى تطوير معرفة المنظمة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن طريق العلاقات التي تربط السلوك، والتصرفات بالنتائج".
- أما سينج عرفه على أنه : "الإختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية " . (بلقاسم جوادي، 2014، صفحة 25).
- وعليه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي تشرك جميع أفرادها في الإستكشاف ، الإستغلال، نقل المعرفة، وزيادة التعلم الجماعي، لتحقيق أهدافها المستقبلية (Fillol Charlotte, 2006, p26).
- فالمنظمة المتعلمة هي التي تتمكن من إكتساب المعرفة، وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم إدارتها وكذلك تطور قدرتها على التكيف، والتغير إستجابة للتغيرات المختلفة المستمرة في بيئتها، وتحقق التوافق الجماعي، والرؤية المشتركة للعاملين، والتغير اللازمين للإنتقال نحو التميز والإبداع. (خليدة محمد بلكير ، 2016 ، صفحة 174).
- من خلال ما سبق يمكن إعتبار التعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى نقل الخبرات والتجارب إلى الأفراد العاملين بها، والعمل على تعزيز التعلم ومشاركة المعارف والمهارات بينهم من خلال خلق جو تنظيمي يسمح بذلك قصد الوصول إلى حل للمشاكل المستقبلية التي قد تعترضها ومسايرة مجريات حالات العمل.

## 2.2 / خصائص التعلم التنظيمي:

- توجد العديد من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي نذكر منها ما يلي : (بلعلى نسيمه فريال ، 2014، ص 173)
- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، يجب النظر إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.
- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة
- إن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.
- يتضمن التعلم التنظيمي عدد من العمليات الفرعية منها المتمثلة في إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ، ثم الوصول إل هذه المعلومات للإستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون دعم ومساندة من قيادة المنظمة.

## 3.2 / أنواع التعلم التنظيمي :

تتعدد أنواع التعلم التنظيمي بتعدد معايير التصنيفات، وفي ما يلي سنوجز التصنيف الذي قدمه G.Argyris والذي قسم التعلم التنظيمي حسب تصنيفه إلى ثلاث أنواع :

- التعلم أحادي الحلقة: « single-loop learning » هو أداة للتعلم يهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف وتعديلات طفيفة في طرق العمل، دون تغيير في نظرية الإستخدام في المنظمة، فهو يتعلق بالتعديلات البسيطة والقصيرة الأجل، التي تحدث في ظل القواعد الموجودة، فهو تعلم من أجل التحسين، ليس له تأثير على نماذج التفكير .

- التعلم مزدوج الحلقة: « double-loop learning » يعتبر عكس التعلم أحادي الحلقة فهو يستلزم تغيير القيم الخاصة بنظرية الإستخدام في المنظمة، بالإضافة إلى تغيير في نماذج وإستراتيجيات ومخططات المنظمة. يعتبر هذا النوع أكثر تأثيراً على المنظمة فهو يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات ، فهو تعلم مستقبلي أكثر منه إنعكاسي أو إنفعالي. ( عيشوش خيرة ، 2010، صفحة35).

- التعلم ثلاثي الحلقة « triple-loop learning » : من خلال هذا التعلم تنظر المنظمة وتشخص نفسها لتشخيص العقبات أمام التعلم ، مما يؤدي إلى إعادة فحص القيم الأساسية لمحاولة التغلب على العقبات المعتادة من أجل إعادة تعريف المعنى المعطى للعمل ، ( Yvon Pesqueux,2013, p11) يهدف هذا النوع إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة، وتوضيحها، وإيجاد طرق جديدة للفهم. ( عيشوش خيرة، 2010، صفحة37).

#### 4.2 / مقومات التعلم التنظيمي:

- ديناميكية التعلم : تشير أبعاد ديناميكيات التعلم إلى مستوياته وهي: التعلم الفردي: الذي يشير إلى إحداث تغيير في مهارات الفرد وآرائه وأفكاره ومعرفته وإتجاهاته وقيمه(بلقاسم جوادي ،2014، صفحة08). وكذلك العمل الجماعي الذي يعزز تبادل المعارف والخبرات والمهارات بين أعضاء الفريق فهو أحد المتطلبات الرئيسية لعملية التعلم التنظيمي، ومن بين أحد أشكال العمل الجماعي العمل من خلال فرق العمل. إذ يعتبر " فريق العمل" على أنه أسلوب في العمل والإدارة قائم على أهمية التعاون المتبادل والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، بما يساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. (مدحت محمد أبو النصر، 2012، صفحة46)، و كذلك التعلم التنظيمي الذي يعمل على تطوير مدارك وقدرات ومعارف الأفراد من خلال المعرفة التنظيمية والتجارب التنظيمية.
- التحول في المنظمة : ويتمثل في ما يلي :

-الرؤية المشتركة : يؤدي ترابط علاقات أعضاء التنظيم لمستقبل المنظمة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية.



- الهيكل المرن : يعد من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية ، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين و الإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها. ( بلقاسم جوادي، 2014، صفحة 27).

فالمجموعة تأهل لتكوّن فريقاً لما يركّز أعضاؤها على مساعدة بعضهم البعض الآخر لتحقيق الأهداف التنظيمية. (إحسان دهش جلاب، 2013، صفحة 21-22).

- الثقافة التنظيمية : هي شخصيتها ومناخها التي تحدد السلوك من قيم و اعتقادات وقواعد ومعايير وأنماط سلوكية مشتركة، التي تؤثر في تفكير العاملين ، تتعدد أنماط الثقافة ومن بينها "الثقافة الداعمة " ، ( رائد إسماعيل عابنة، ماجد أحمد حتاملة ، 2013، صفحة 656)، فكلما كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة داعمة فهي تعزز مشاركة الأفراد لمعارفهم وخبراتهم من خلال تحفيز العمل الجماعي، وتسهيل وسائل الاتصال بينهم مما يؤدي إلى زيادة قدراتهم ومهاراتهم وكسب معارف جديدة لتحقيق الأهداف المرجوة.

• إدارة المعرفة : تعرف على أنها: "مجموعة النشاطات والعمليات المنظمة التي من شأنها مساعدة المنظمة في توليد المعرفة واختبارها، تصنيفها واستخدامها ونشرها والعمل على تحويلها إلى منتجات". تتطوي عملياتها على اكتساب المعرفة وخلقها وصقلها وتخزينها ونقلها وتقاسمها و استخدامها (علي مكيد، نسيمه أمير ستي، 2017، صفحة 02). تهدف إلى الاستفادة من أصول المعرفة في المؤسسة وتحسينها ، وتحسين السلوك التنظيمي ، واتخاذ قرارات أفضل وتحسين الأداء التنظيمي ( William R. King, 2009,p4) . حيث يتضمن هذا العنصر اكتساب المعرفة والخبرة عن طريق التعلم من الأخطاء السابقة، والتجارب الناجحة السابقة التي حققتها المنظمة والمنظمات الأخرى. ( بلقاسم جوادي، 2014، صفحة 09)

• الذاكرة التنظيمية : عادة ما يتم تعريفها على أنها جميع المعارف المخزنة في ذاكرة الأفراد، المستندات، السجلات، بنوك وقاعدة البيانات المخزنة في الحاسوب، الثقافة وهيكل المنظمة. تعتبر مجالا من مجالات إدارة المعرفة لكونها تتضمن عمليات تخزين واسترجاع المعرفة التنظيمية الماضية من أجل الاستخدام الحالي والمستقبلي ، حيث أن الإستعمال الفعال لها يمكن من حماية المنظمة من عدة آثار سلبية ناجمة عن فقدان الموظفين ذوي الخبرة، فالإهتمام بها يسهل حل المشاكل المرتبطة بالإحتفاظ بالمعرفة واستعمالها داخل المنظمات.( بن عامر داهنين ، 2017، صفحة 86).

• تكنولوجيا المعلومات والاتصال : عرفت على أنها "مجموعة من التقنيات القائمة على تكنولوجيا المعلومات والالكترونيات الدقيقة والاتصالات ولا سيما الشبكات والوسائط المتعددة السمعية والبصرية التي تتيح عند دمجها وترابطها، البحث في المعلومات وتخزينها ومعالجتها ونقلها، والسماح بالتفاعل بين الأشخاص والآلات.

(Basque Josiane, 2005, p30-41)، فالدور الرئيسي لها، هو مساعدة الأفراد على تشارك المعرفة وتخزينها إلكترونيا لمساعدة الوصول إليها ببساطة وتشجيع إعادة الاستخدام للمعرفة.( حافظ زحل، بورحلة علال، 2016، صفحة 70).

## 3. تنمية المورد البشري.

## 1.3 / ماهية تنمية الموارد البشرية.

- قد تتفق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وقد تختلف، وعليه فقد أصبح من واجب إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية العمل على ربط أهداف الطرفين، وذلك من خلال العمل على تدريب وتنمية الأفراد العاملين قصد تحقيق الاستقرار الوظيفي والتعاون الداخلي وكذا تعظيم الاستفادة من مخرجات هذه القوى العاملة بالنسبة للمنظمة. ( عادل محمد زايد، 2003، صفحة 287)، فالجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تم تخطيطه وإعداده، وإدارته بمفهوم حديث، في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية ( علي السلمي، 1997، صفحة 33).
- تعرف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها: " زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع الحالات من خلال أنشطة تقييم الأداء، التكوين المستمر، الترقية، الاتصال، العلاقات الإنسانية". إن هذه النشاطات تسمح بتنمية قدرات ومهارات ومواهب الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، وتخلق لديها الحافز القوي على تحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة (بارك نعيمة، الصفحات 275-276).
- كما تتمثل تنمية المورد البشري في كل الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من تدريب وتطوير القوى العاملة من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية حتى تستطيع تلك القوى تحقيق الهدف المنشود للمنشأة في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة. ( طاهر محمود الكلاهد، 2008، صفحة 09).
- إنطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أنها "مجموعة الأنشطة التي تركز على إعداد وتهيئة الأفراد لمستويات العمل المستقبلية وذلك على المدى البعيد، وفي نفس الوقت زيادة قدرات العاملين على أداء أعمالهم الحالية في إطار خطة تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة (مساعدية عماد، 2013، صفحة 21)، أي أنها جميع الأنشطة التي من شأنها تحسين مستوى المعرفة والانتفاع من قدرات الأفراد (محمد سمير أحمد، 2009، صفحة 75).
- وعليه فإن تنمية الموارد البشرية تركز على رفع القدرات والمهارات للأفراد من أجل تمكينهم من أداء عملهم بكفاءة داخل العملية الإنتاجية فهي عملية إستثمارية يرجى من ورائها عائد، وحتى تكون ناجحة لا بد من إدماج هذه العملية ضمن القرارات الإستراتيجية وربطها بالأداء الفعلي وإحتياجات المؤسسة، ولا بد من التكامل بين الموارد البشرية وباقي الموارد للمنظمة كما يجب أن يكون تكامل بين سياسات الموارد البشرية. (بن نافلة قدور، قلش عبد الله، 2009، صفحة 283). فالعنصر البشري الجيد تحت إدارة وقيادة مناسبة ومناخ عمل جيد لا بد أن ينتج إنتاجاً جيداً، وتتحقق جودة العمل والإنتاج (قوبع خيرة، 2010، صفحة 16).



• أي أن عملية تنمية المورد البشري تتمثل في كل الأنشطة والعمليات والسبل التي تقوم بها إدارة المنظمة قصد تحسين كفاءة ومهارة القوى البشرية العاملة والرفع من قدرة وأداء هذه الأخيرة، ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي ككل .

### 2.3 / أهداف عملية تنمية الموارد البشرية.

إن التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد ووضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك ، وحتى تتحقق التنمية الإستراتيجية فإن ذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد حيث أن العديد من منشآت الأعمال تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية فقط أكثر من إهتمامها بالمهارات المطلوبة للمستقبل لفترة تتراوح بين خمس سنوات ، وبما أن التنمية هي عملية تدعم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد فإن الهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي: الإتجاهات، الأداء، الهوية الذاتية ، والتكيف. (قوبع خيرة، 2010، صفحة 14).

### 4 / التعلم التنظيمي أحد آليات تنمية المورد البشري:

- تنظر رابوية حسن، أن تنمية المورد البشري تتضمن عملية التعلم، لأنها تؤدي إلى تغير بعد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة التالية : المعرفة، المهارة، الإتجاهات، ( حمودي حيمر ، 2017 الصفحات 163-164 ) ويتفق العديد من المفكرين معها في كون عملية التعلم تعمل على تفجير الطاقات الكامنة للمورد البشري ، وتعمل على زيادة معارفه ، ومهاراته.
- يعتبر التعلم التنظيمي الوسيلة التي تعمل على تطوير كفاءات الأفراد الحالية والمستقبلية ، على إعتبار أنه الدعامة التي تهدف إلى الإستكشاف، إستغلال المعرفة وإتاحتها للأفراد ، تنمية معارفهم، قدراتهم، ومهاراتهم فهو بالتالي يعمل على تطوير كل بعد من الأبعاد المكونة للكفاءة.
- يعتمد التعلم التنظيمي على عمليات إستخدام المعرفة ، نشرها، توزيعها ، والإستفادة منها لغرض إيجاد حلول للمشاكل التي تعترضها مستقبلاً وهذا ما يعمل بدوره على تنمية قدرات وكفاءة المورد البشري.
- ويمكن توضيح الدور الديناميكي للتعلم التنظيمي من أجل تنمية المورد البشري من خلال نموذج خلق المعرفة الذي يتضمن أربع أنماط لتحويل المعرفة والذي يعتبر من إسهامات Takeuchi et Nonaka حيث بالنسبة لهم ، يتفاعل الفرد مع المنظمة ، من خلال المعرفة، وتطوير المعرفة يكون على ثلاثة مستويات: الفرد والمجموعة والمؤسسة، وديناميكيات تطوير المعرفة هي عملية حلزونية يتم فيها التفاعل بين المعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية بشكل متكرر، هذه الديناميكية تسهل تحويل المعرفة الشخصية إلى المعرفة التنظيمية، والتي بدورها تؤدي إلى تطوير كفاءات الموارد البشرية داخل المنظمة. (Benoît Koch, Thierry Marie- Magdelaine, 2019, pp21-22) .
- التعلم التنظيمي يعتمد على عنصر المعرفة بالدرجة الأولى، أي يسمح بتحويل وإستغلال المعرفة الحالية وتطويرها لإكتساب المعرفة الجديدة، وعلى إعتبار المورد البشري العنصر الذي تترسخ فيه المعرفة، فإن التعلم ينعكس من خلال تنمية هذه الموارد البشرية، (Daniel Jiménez-Jiménez , 2011, pp 409-410).

- فالتعلم التنظيمي الذي يعتمد على المعرفة ونشرها وتبادلها بين الأفراد أي تشجيع العمل بروح الفريق يعمل على تنمية المعارف ،القدرات والمهارات الراسخة في المورد البشري ، التي تساهم بدورها تنمية قدراته وكفاءته.

5/ دراسة ميدانية لأثر التعلم التنظيمي على تنمية قدرات المورد البشري .

### 1.5/ الإطار المنهجي للدراسة.

- منهج الدراسة : تم الإعتماد في هذه الدراسة على منهج الحالة الوصفية ، بهدف تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة "التعلم التنظيمي " و"تنمية المورد البشري"، ومعرفة درجة التأثير بينهما في المؤسسة محل الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة : تمثل مجتمع الدراسة في عمال المصالح الإدارية التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت بني صاف « scibs » ، والبالغ عددهم ، 101 عامل . وتم اختيار عينة حاولنا أن تكون مراعية لشروط العينة السليمة تمثلت في الإطارات العاملة بهذه المديرية والبالغ عددهم 48 إطار . تم توزيع 48 إستمارة ، و استرجاع 47 إستمارة وتم إلغاء 02 إستمارتين لعدم صلاحيتهم للتحليل، وعلية تم إخضاع 45 إستمارة للتحليل.
- نموذج الدراسة : تم تقسيم البحث إلى المتغير المستقل: "التعلم التنظيمي" والمتغير التابع " تنمية المورد البشري" من أجل تحديد العلاقة الارتباطية بينهما ، ومعرفة درجة تأثير المتغير المستقل بأبعاده على التابع . ويمكن تمثيل النموذج من خلال المعادلة التالية:  $y = f(x)$
- أدوات الدراسة:

- تم الإعتماد على الإستبيان، ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي . SPSS(v22) وتم الإعتماد في التحليل الإحصائي على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وتم اختبار الفرضيات بالإستناد على معامل الارتباط الخطي R، معامل التحديد R2، نتائج التباين الأحادي، و معامل الانحدار الخطي البسيط.

في ما يخص الإستبيان تم تصميمه من خلال ثلاث محاور: المحور الأول حول البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين المحور الثاني يتعلق بالمتغير المستقل بأبعاده ليكون متضمنا ل29 عبارة، والمحور الثالث، يتعلق بالمتغير التابع ، وتضمن 18 عبارة تتضمن في محتواها واقع تنمية المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة وخاصة إستنادا على الممارسات التي تعكس إستخدام التعلم التنظيمي في هذه العملية، ولم يقسم هذا المحور إلى أبعاد.

- تم الإعتماد في صياغة الإستبيان على مقياس ليكرت الخماسي .

### 2.5/ تحليل نتائج الدراسة و المناقشة.

#### 1.2.5/ صدق وثبات الإستبيان :



- بالنسبة لصدق الاستبيان تم التوصل إلا أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وعليه تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقه لما وضع لقياسه. و تم التأكد من ثبات الاستبيان من خلال تحديد معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمته الإجمالية 0.94 وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى الثبات العام للاستبيان ، بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وصلاحيته بإمكاننا اختبار النتائج المترتبة عنه. وكانت النتائج كالتالي :

جدول رقم -01- يوضح قيمة الثبات الكلي للاستبيان.

ثبات الاستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الثبات الكلي للاستبيان	47	0.94

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss

## 2.2.5 / التحليل الوصفي والإحصائي لمحاور الاستبيان.

تم الإعتماد في نتائج التحليل الإحصائي على القيم الإجمالية لكل بعد من أبعاد محور التعلم التنظيمي وللمحور ككل، وكذا النتيجة الإجمالية لمحور تنمية المورد البشري.

❖ تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين).

- بالنسبة لمتغير الجنس: من خلال التحليل اتضح أن النسبة الكبرى تعود إلى جنس الذكور بنسبة 60% وتبقى نسبة 40% لجنس الإناث، أي أن هناك ارتفاع في نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة ، ويرجع هذا السبب إلى طبيعة عمل الشركة.

- بالنسبة للسن: نستنتج أن عينة البحث تتميز بنسبة عالية من الشباب التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة باعتبارها طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل، وكذا وجود نسبة مماثلة لها من الأفراد ما بين 40 و 50 سنة مما يعكس وجود خبرات داخل الشركة.

- من حيث الأقدمية: النسبة الكبرى من المستجوبين هم من تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 46.7% مما يفيد مستويات الأداء بالشركة، ثم تليها نسبة 26% من هم أقل من 5 سنوات ، ثم نسبة معتبرة أيضا من سنوات عملهم من 10 إلى 15 سنة بنسبة 20%، وأخيرا نسبة 6.7% من سنوات عملهم من 15 إلى 20 سنة .

- من حيث المستوى التعليمي ، تبين أنه غالبية عينة البحث يحملون الشهادات الجامعية ، وهذا ما يدل على استثمار الشركة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى أدائها.

هذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم-02- يوضح التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
---------	---------	----------------

متغير الجنس	ذكر	27	60%
	أنثى	18	40%
متغير السن	أقل من 30 سنة	06	13.3%
	من 30 - 40 سنة	20	44.4%
	40-50 سنة	19	42.2%
	أكبر من 50 سنة	00	00%
متغير الأقدمية في الوظيفة	أقل من 5 سنوات	12	26.7%
	من 5 إلى 10 سنوات	21	46.7%
	من 10-15 سنة	09	20%
	15-20 سنة	03	06.7%
	أكثر من 20 سنة	00	00%
	متوسط	00	00%
متغير المستوى التعليمي	ثانوي	04	08.9%
	جامعي	40	88.9%
	لآخر	01	2.2%

المصدر : من إعداد الباحثين.

## ❖ تحليل المحور الثاني : محور التعلم التنظيمي.

جدول رقم-03- يوضح التحليل الإحصائي لمحور التعلم التنظيمي.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

- من خلال تحليل نتائج عبارات محور التعلم التنظيمي يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغت قيمته 3.67 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.478 ، وهذا يدل على ارتفاع إستجابات أفراد العينة لقبول محتوى العبارات الدالة على التعلم التنظيمي حيث جاءت النتائج كالتالي:



- بالنسبة لبعء ديناميكية التعلم : كانت درجة استجابات أفراد العينة مرتفعة حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي ما بين 3.93 و 4.18 وبانحراف معياري تراوح بين 0.863 و 0.535، هذا يدل على أن أغلبية المستجوبين يؤكدون أن المؤسسة تشجعهم على التعلم، تسمح لهم بمواصلة الدراسة لتطوير معارفهم، تشجع على العمل الجماعي وتبني أسلوب فرق العمل في أداء المهام ما يساعد على تبادل الخبرات، وأكدوا استفادتهم من الدورات التكوينية في زيادة مهاراتهم.

- بالنسبة لبعء التحول في المنظمة : تراوحت قيمة استجابات أفراد العينة من متوسطة إلى مرتفعة حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي من 3.09 إلى 3.96 بانحراف معياري تراوح بين 1.125 إلى 0.673، هذا ما يفسر أن المؤسسة تسعى لتوحيد جهود عمالها من أجل تحقيق رؤية مشتركة ، تدعم رؤية المنظمة المتعلمة، من خلال الهيكل التنظيمي الذي يسهل تبادل المعلومة بين مختلف المستويات الادارية.

- بالنسبة لبعء إدارة المعرفة : كانت استجابات أفراد العينة مرتفعة حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي من 3.58 إلى

محور	بعء	بعء	بعء إدارة	بعء التحول	بعء	
التعلم	الذاكرة	تكنولوجيا	المعرفة	في	ديناميكية	
التنظيمي	التنظيمية	الإعلام		المنظمة	التعلم	
	3.54	3.31	3.75	3.66	4.06	المتوسط الحسابي
	0.789	0.761	0.668	0.506	0.476	الانحراف المعياري
	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	درجة الاستجابة

3.93 بانحراف معياري تراوح بين 0.812 إلى 0.780، هذا ما يفسر أن المؤسسة تحصل على المعلومات من مصادر خارجية، تخزينها للإستفادة منها في قرارات مستقبلية، تسهل نقلها وتبادلها بين الموظفين من أجل تطبيقها في الميدان، إلا أنه اتضح من بعض المستجوبين أنه أحيانا يحتفظ ببعض المعلومات عند فئة معينة من الموظفين نظرا لطبيعتها وخصوصيتها.

- بالنسبة لبعء الذاكرة التنظيمية : تراوحت قيم استجابات أفراد العينة من متوسطة إلى مرتفعة حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي من 3.29 إلى 3.84 بانحراف معياري تراوح بين 0.895 إلى 0.852، هذا ما أكدته النسبة الكبرى من المستجوبين أن المؤسسة تعتمد على تخزين معرفتها من خلال المسندات الورقية، ثم تليها نسبة قبول التخزين من خلال أنظمة الكمبيوتر وأخيرا إستنادا إلى كفاءاتها البشرية.

- بالنسبة لبعء تكنولوجيا المعلومات والاتصال : تراوحت استجابات أفراد العينة من متوسطة إلى مرتفعة حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي من 2.93 إلى 4.11 بانحراف معياري تراوح بين 0.863 إلى 0.959 هذا ما يفسر أن إهتمام

المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال إهتمام متوسط نوعا ما ، فإعتماد المؤسسة على النظم الإلكترونية في تخزين المعرفة، ومساعدة الأفراد على التعلم، وتدفق المعلومات بين الأفراد هو إهتمام متوسط.

❖ تحليل المحور الثالث: تنمية المورد البشري.

بالنسبة لهذا المحور فقد تضمن 18 عبارة ، الهدف منها معرفة واقع تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة وخاصة من خلال إتباع أسلوب التعلم التنظيمي لتحقيق هذا الغرض ، وجاءت النتائج الإحصائية الإجمالية كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم -04- يبين التحليل الإحصائي لخور تنمية المورد البشري.

درجة الإستجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تنمية المورد البشري
مرتفعة	0.580	3.73	

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS .

- إستنادا على مخرجات التحليل الإحصائي لهذا المحور فقد تبين ما يلي:

- كانت إستجابات أفراد العينة لمحتوى العبارات الدالة على تنمية كفاءة المورد البشري إيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.73 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.580، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتطوير كفاءتها من خلال الممارسات التي تعكس استخدام التعلم التنظيمي بأبعاده في عملية تنمية معارفهم ومهاراتهم ، حيث أن جميع العبارات الدالة على هذه الأبعاد ومساهماتها في تنمية المورد البشري كانت إستجابات أفراد العينة فيها إيجابية حيث تراوح المتوسط الحسابي ما بين 3.40 و 4.24 بأهمية نسبية مرتفعة ، وبانحراف معياري تراوح ما بين 0.809 و 0.743 ، إلا أن نسبة مساهمة كل بعد من هذه الأبعاد كانت تختلف وهذا ما سيتضح من خلال إختبار الفرضيات التي تبين درجة تأثير كل بعد.

### 3.2.5/ إختبار الفرضيات :

من أجل إختبار الفرضيات يتم استخدام معامل الارتباط الخطي R لتحديد طبيعة العلاقة ومعامل التّحديد R<sup>2</sup> لتحديد درجة التأثير، تحليل نتائج التباين الأحادي Anova من أجل دراسة مستوى الدلالة، وتحليل جدول الإنحدار الخطي.

• إختبار الفرضية الرئيسية :

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي:



$H_0 =$  لا يوجد علاقة ارتباطية إيجابية و أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده على تنمية المورد البشري عند مستوى معنوية  $a=0.05$

$H_1 =$  يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده على تنمية المورد البشري عند مستوى معنوية  $a=0.05$

الجدول رقم-05- يوضح تحليل معامل الارتباط، التحديد، التباين، و الانحدار الخطي البسيط.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	المعنوية sig	القيمة الثابتة a	B معامل الانحدار
0.818	0.669	0.000	0.097	0.993

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

- تحليل الارتباط : من خلال نتائج الجدول السابق، يتضح أنّ العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة ارتباطية ايجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 81.8$  ، كما يتضح أنّ معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته % 66.9 أي أنّ ارتفاع مستوى تنمية المورد البشري بنسبة 67% يفسره التعلم التنظيمي بأبعاده ، وتبقى نسبة % 33 تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

- تحليل التباين الأحادي : تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أنّ مستوى الدلالة معنوي ، حيث أنّ مستوى الدلالة  $Sig=0.000$  ، أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة  $Sig= 0.000$  ، وهي أقلّ من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، كما يتضح أنّ معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار  $B = 0.993$  للتعلم التنظيمي، ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير بنسبة 0.993 وحدة في مستوى تنمية المورد البشري.

✓ ومنه يمكن القول أنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للتعلم التنظيمي على تنمية المورد البشري عند مستوى معنوية  $a=0.05$  ، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y(\text{التعلم التنظيمي}) = 0.097 + 0.993X(\text{تنمية المورد البشري})$$

• اختبار الفرضيات الفرعية :

جاءت نتائج اختبار هذه الفرضيات الفرعية في الجدول التالي :

جدول رقم-06- يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط بين كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي و تنمية المورد البشري.

B	القيمة الثابتة a	المعنوية sig	معامل التحديد R2	معامل الإرتباط R	
0.747	0.704	0.000	0.374	0.612	ديناميكية التعلم / تنمية المورد البشري
0.812	0.761	0.000	0.502	0.708	التحول في المنظمة / تنمية المورد البشري
0.579	1.564	0.000	0.443	0.666	إدارة المعرفة / تنمية المورد البشري
0.427	2.223	0.000	0.337	0.580	تكنولوجيا الإعلام والاتصال/ تنمية المورد البشري
0.403	2.399	0.000	0.280	0.529	الذاكرة التنظيمية/ تنمية المورد البشري

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تحليل الفرضية الفرعية الأولى :

$H_0 =$  لا يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعد ديناميكية التعلم على تنمية المورد البشري.

$H_1 =$  يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعد ديناميكية التعلم على تنمية المورد البشري.

- ديناميكية التعلم وتنمية المورد البشري: يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.612$  كما يتضح أن معامل التحديد بلغت قيمته  $R^2 = 0.374$  أي أن ارتفاع مستوى تنمية المورد البشري بنسبة 37.4% تفسره ديناميكية التعلم، كما يتضح أن معاملات معادلة الانحدار إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار لديناميكية التعلم  $B = 0.747$ ، ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل (ديناميكية التعلم) بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير بنسبة 0.747 في مستوى كفاءة المورد البشري.

✓ ومنه يمكن قبول الفرضية البديلة والقول أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية و أثر ذو دلالة إحصائية لديناميكية التعلم على تنمية المورد البشري.

تحليل الفرضية الفرعية الثانية :

$H_0 =$  لا يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحول في المنظمة على تنمية المورد البشري.

$H_1 =$  يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحول في المنظمة على تنمية المورد البشري.



- التحول في المنظمة وتنمية المورد البشري: يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.708$  كما يتضح أنّ معامل التّحديد بلغت قيمته  $R^2 = 0.502$  أي أنّ ارتفاع مستوى تنمية المورد البشري بنسبة 50.2 % تفسره بعد التحول في المنظمة ، كما يتّضح أنّ معاملات معادلة الانحدار إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار للتحول في المنظمة  $B = 0.812$  ، ومنه فإنه كلّما تغيّر المتغيّر المستقلّ (التحول في المنظمة ) بوحدة واحدة، يؤدي الى التغيّر بنسبة 0.812 في مستوى تنمية المورد البشري.

✓ ومنه يمكن قبول الفرضية البديلة والقول أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية و أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحول في المنظمة على تنمية قدرات المورد البشري .

تحليل الفرضية الفرعية الثالثة :

$H_0 =$  لا يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعده إدارة المعرفة على تنمية المورد البشري.

$H_1 =$  يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعده إدارة المعرفة على تنمية المورد البشري.

- إدارة المعرفة وتنمية المورد البشري: يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.666$  كما يتّضح أنّ معامل التّحديد بلغت قيمته  $R^2 = 0.443$  أي أنّ ارتفاع مستوى تنمية المورد البشري بنسبة 44.8 % تفسره إدارة المعرفة ، كما يتّضح أنّ معاملات معادلة الانحدار إيجابية، حيث بلغ معامل إدارة المعرفة  $B = 0.579$  ، ومنه فإنه كلّما تغيّر المتغيّر المستقلّ (إدارة المعرفة ) بوحدة واحدة، يؤدي الى التغيّر بنسبة 0.579 في مستوى تنمية المورد البشري.

✓ ومنه يمكن قبول الفرضية البديلة والقول أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية و أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تنمية المورد البشري.

تحليل الفرضية الفرعية الرابعة :

$H_0 =$  لا يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعده تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تنمية المورد البشري

$H_1 =$  يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعده تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تنمية المورد البشري.

- تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتنمية المورد البشري: يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.580$  كما يتّضح أنّ معامل التّحديد بلغت قيمته  $R^2 = 0.337$  أي أنّ ارتفاع مستوى تنمية المورد البشري بنسبة 33.7 % تفسره تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، كما يتّضح أنّ معاملات معادلة الانحدار إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار لتكنولوجيا الإعلام

والإتصال  $B = 0.427$  ، ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل (تكنولوجيا الإعلام والاتصال) بوحدة واحدة، يؤدي الى التغير بنسبة 0.427 في مستوى تنمية المورد البشري.

✓ ومنه يمكن قبول الفرضية البديلة والقول أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية و أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال على تنمية المورد البشري.

تحليل الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_0 =$  لا يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذاكرة التنظيمية على تنمية المورد البشري.

$H_1 =$  يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذاكرة التنظيمية على تنمية المورد البشري.

- الذاكرة التنظيمية و تنمية المورد البشري: يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.529$  كما يتضح أن معامل التحديد بلغت قيمته  $R^2 = 0.280$  أي أن ارتفاع مستوى تنمية المورد البشري بنسبة 28% تفسره الذاكرة التنظيمية ، كما يتضح أن معاملات معادلة الانحدار إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار لتكنولوجيا الإعلام والاتصال  $B = 0.403$ ، ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل (الذاكرة التنظيمية) بوحدة واحدة، يؤدي الى التغير بنسبة 0.403 في مستوى تنمية المورد البشري.

✓ ومنه يمكن قبول الفرضية البديلة والقول أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية و أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تنمية المورد البشري

✓ ومنه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية و أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي على تنمية المورد البشري، وهناك اختلاف في درجة تأثير كل بعد من هذه الأبعاد على تنمية المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

## 6. خاتمة :

كخلاصة لما تم التطرق إليه فقد إتضح أن عملية التعلم التنظيمي يعد آلية من الآليات التي تساهم في تنمية المورد البشري من خلال تزويد الأفراد بالمعارف ، مما يسمح بتطوير مداركهم، قدراتهم، مهاراتهم، وإن أهم ما يعزز هذه العملية بعض المقومات والدعائم التي تطرقنا إليها والتي تمثلت في ديناميكية التعلم، بعد التحول في المنظمة ، إدارة المعرفة، عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا عامل الذاكرة التنظيمية. ومن خلال الدراسة الميدانية تم تأكيد هذه العلاقة وإتضح أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية، وأثر ذو دلالة إحصائية بين عملية التعلم التنظيمي بأبعاده وتنمية قدرات المورد البشري ، إلا أن نسبة إهتمام الشركة كانت تختلف من بعد لآخر، أين كانت الشركة محل الدراسة تهتم بتطوير قدرات مواردها البشرية من خلال عمليات التعلم التنظيمي، وكانت تهتم بصفة كبيرة على تكوين رؤية



مشتركة، السعي على ضمان هيكل يساعد على نقل وتبادل المعلومة، وكذا الثقافة التنظيمية المساعدة على التعلم ، وتليها الإهتمام بعمليات إدارة المعرفة حيث كانت نسبة تأثيرها على تنمية الموارد البشرية نسبة معتبرة، ثم تليها بنسبة أقل الإعتماد على الوسائط الالكترونية، هذا ما يمثل إحدى العقبات أمام عملية تنمية كفاءة الموارد البشرية . وعليه إن من أبرز التوصيات التي تم إستنتاجها لغرض تنمية قدرات الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة:

- مواصلة الإهتمام بخلق مناخ تنظيمي يساعد على التعلم ويعمل على تطوير الكفاءات البشرية للمؤسسة التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة.
- زيادة إهتمام المنظمة بعقد الدورات التكوينية والتعليمية لتنمية كفاءات الموظفين، وتدريبهم على إستخدام الوسائل الإللكترونية الحديثة في الحصول على المعلومات وتبادلها.
- زيادة إهتمام المنظمة بخرن المعارف والمعلومات والتجارب بقاعدة بيانات إلكترونية، تختصر الوقت والتكلفة وتسهل إسترجاع المعلومة، وإتاحتها للموظفين وتبادلها بينهم.
- تعزيز عمليات إدارة المعرفة والتي تعمل بدورها على تنمية الموارد البشرية.
- تشجيع المنظمة على العمل الجماعي الذي يعزز تبادل المعارف ما يساهم في تنمية قدرات المهارات البشرية.

#### 7. قائمة المراجع المستخدمة:

#### قائمة المراجع باللغة العربية :

- إحسان دهش جلاب. كمال كاظم طاهر الحسيني .(2013). فرق العمل. دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، عمان. الأردن.
- بارك نعيمة. تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد07.
- بلعلى نسيمه فريال . (2008). المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات إقتصادية، العدد رقم01.
- بلقاسم جوادي. (2014). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط. مذكرة ماجستير. جامعة محمد خيضر. بسكرة.

- بن عامر داهنين (2016-2017). مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات. أطروحة دكتوراه . جامعة محمد خيضر . بسكرة.
- بن نافلة قدور، قش عبد الله. (2009) . دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات. العدد 07.
- حفاظ زحل، بورحلة علال، (2016) ، تأثير التشارك المعرفي على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، مجلة تسيير المؤسسات، دار الأصول للطباعة والنشر سيدي بلعباس، العدد الثالث.
- حمودي حيمر. (2016) . أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة لمنظمات دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميمة-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال .
- خليدة محمد بلكبير. (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01. العدد 14.
- رائد إسماعيل عابنة، ماجد أحمد حاملة. (2013) ، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 09. العدد 04.
- طاهر محمود الكلاهد. (2008). إدارة وتنمية الموارد البشرية . دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى . عمان.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. (2003). القاهرة . مصر. من الموقع الالكتروني <https://www.dopdfwn.com/cacnretra/scgdfnva/pdf-books-org-RCYVR.pdf>
- علي السلمي. (1997). إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. الطبعة الثانية ، القاهرة، مصر .
- علي مكيد، نسيمه أمير ستي. (2017). أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. جامعة الدكتور يحيى فارس (المدية) .
- عيشوش خيرة. (2010-2011) التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان.
- قوبع خيرة. (2010-2011). تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير. جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.



- محمد سمير أحمد. (2009). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. عمان، الأردن.
- مدحت محمد أبو النصر. (2012) فرق العمل الناجحة. المجموعة العربية للتدريب والنشر. الطبعة الأولى. القاهرة. مصر.
- مساعدي عماد. (2014-23). دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس ، سطيف.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- Basque Josiane (2005), Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire, Revue des technologies en pédagogie *universitaire*, volume2, n° 1.
- Benoît Koch, Thierry Marie- Magdelaine, (2019), Doit-on concevoir le changement comme un processus d'apprentissage ?, Dossier Management du Changement TIC, univesité Dauphine, Paris, p21-22, sur site /slideplayer.fr/slide/13153786.
- Daniel Jiménez-Jiménez , Raquel Sanz-Valle,(2011), Innovation, organizational learning, and performance, Journal of Business Research 64 .).
- Fillol Charlotte (2006) , L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: études de cas chez EDF, Thèse doctorat, Université Paris Dauphine - Paris IX, Français.
- Nadia Tebourbi (2000) ,L'apprentissage organistionnel :Penser L'organisation comme processus De Gestion Des Connaissance Et De Developpement Des Theories D'usages , Direction De La recherche Télé université , Université du Québec.
- William R. King, (2009) Knowledge Management and Organizational Learning, Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, Springer Science+Business Media, LLC .
- Yvon Pesqueux(2007), les normes et l'apprentissage organisationnel, Cahiers de la recherche de l'ISC, n 16, 2tr.
- Yvon Pesqueux(2013), L'apprentissage organisationnel, Journées nationales du management 14 et 15 octobre.