

التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية BATICIC-OUEST-غرب-عين الدفلى

Organizational learning and its impact on improving job performance in the industrial institution BATICIC -OUEST-Ain Defla

ط.د. ياسين قويدر جلول^{1*}، د. خليدة محمد بلكبير²

¹ مخبر الصناعة، التطوير التنظيمي للمؤسسات والإبداع، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة،

الجزائر، yassine.kouiderdjelloul@univ-dbk.m.dz

² مخبر الصناعة، التطوير التنظيمي للمؤسسات والإبداع، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر،

k.mohammed-belkebir@univ-dbk.m.dz

تاريخ الاستلام: 2022/02/04

تاريخ القبول: 2022/04/07

الملخص:

تكمّن الغاية من هذه الدراسة في محاولة قياس واقع التعلم التنظيمي في المؤسسة الصناعية BATICIC-OUEST عين الدفلى ومدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وزعت على عينة عشوائية من 65 عامل في المؤسسة، تم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، وبعد تحليل النتائج توصلنا الى أن هناك تأثير للتعلم التنظيمي بأبعاده على أداء العاملين في المؤسسة. كما اقترحت الدراسة جملة من التوصيات على ادارة المؤسسة أهمها: ضرورة الاهتمام أكثر بتحفيز كفاءاتها واشراكها في اتخاذ القرار وتحديد الحاجيات التدريبية، وتشكيل فرق العمل القائمة على مبادئ الابداع والابتكار. الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، المعرفة، الأداء الوظيفي، المؤسسة الصناعية، الاستبيان. تصنيف JEL: C91، C92، D23، D83، O15، O31.

Abstract:

The purpose of this study is to try to measure the reality of organizational learning in the industrial institution BATICIC-OUEST, Ain Defla, and the extent of its contribution to improving job performance. The study tool was a questionnaire, which was distributed to a random sample of 65 workers in the institution, the data was processed using the SPSS program, and after analyzing the results, we concluded that there is an impact of organizational learning by its dimensions on the performance of employees in the institution.

The study also provide a number of recommendations, the most important of which is: the importance of paying more attention to motivating its competencies and involving them in decision-making and identifying the training needs, and Forming work teams that are built on the principles of creativity and innovation.

Key Words: organizational learning, knowledge, job performance, industrial institution, the questionnaire.

JEL Classification: C91, C92, D23, D83, O15, O31.

* المؤلف المرسل: ياسين قويدر جلول، الإيميل: yassine.kouiderdjelloul@univ-dbk.m.dz

1. مقدمة:

بعد التغييرات الكبيرة التي شهدتها الأسواق الجزائرية والعالمية بعد التوجه نحو سياسة الإنفتاح، وجدت المؤسسات الجزائرية وخاصة الصناعية منها نفسها أمام بيئة أعمال مغايرة تتسم بالتعقيد وشدة المنافسة، فتنوعت السلع والمنتجات كما اختلفت وتباينت أذواق الزبائن، هذه التحديات وأخرى شكلت اختبار حقيقي أمام مقدرة هذه المؤسسات على التنافسية.

وبما أن المؤسسة الصناعية تهدف للبقاء والنمو، فإنه يتحتم عليها إيجاد قدرات تنافسية مستدامة، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال الاستثمار في المورد البشري وتحسين أدائه، وذلك من خلال تبني مفهوم التعلم التنظيمي الذي يساهم في خلق الميزة التنافسية وتجديدها باستمرار، باعتبار هذه الأخيرة مؤقتة وغير دائمة، من خلال إنتاج واكتساب المعرفة ونشرها وخزنها وإعادة استعمالها من جديد فيما يعرف بحلقة التعلم.

1.1 إشكالية الدراسة

هل هناك أثر للتعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة على الأداء الوظيفي في مؤسسة Baticic -غرب- وحدة عين الدفلى؟ وتفرعت عن الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة Baticic -غرب- وحدة عين الدفلى عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟
- 2- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة Baticic -غرب- وحدة عين الدفلى عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟
- 3- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة Baticic -غرب- وحدة عين الدفلى عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؟

2.1 الفرضيات

وللإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التعلم التنظيمي بأبعادها الثلاثة على أداء العاملين في مؤسسة Baticic -غرب- وحدة عين الدفلى عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التعلم التنظيمي بأبعادها الثلاثة على أداء العاملين في مؤسسة Baticic -غرب- وحدة عين الدفلى عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

▪ الفرضية الفرعية الأولى:

H0-A: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة Baticic -غرب- وحدة عين الدفلى عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H1-A: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة Baticic -غرب- وحدة عين الدفلى عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

▪ الفرضية الفرعية الثانية:

H0-B: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة Baticic - غرب- وحدة عين الدفلى عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H1-B: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة Baticic - غرب- وحدة عين الدفلى عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

▪ الفرضية الفرعية الثالثة

H0-C: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة Baticic - غرب- وحدة عين الدفلى عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H1-C: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة Baticic - غرب- وحدة عين الدفلى عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

3.1 أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى تطبيق التعلم التنظيمي بأبعاده في مؤسسة Baticic غرب بولاية عين الدفلى.
- إبراز واقع الأداء الوظيفي في مؤسسة Baticic غرب بولاية عين الدفلى.
- التعرف على مساهمة التعلم التنظيمي بأبعاده في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة Baticic غرب بولاية عين الدفلى.

4.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه وهو أثر التعلم التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية، حيث يعتبر من بين المواضيع التي تمس جوهر المؤسسات على اختلافها بشكل عام والمؤسسات الصناعية بشكل خاص ومن بينها المؤسسة محل الدراسة، والتي أصبحت استجابتها ومسايرتها للتطور والتجديد ضرورة ملحة ومطلبا أساسيا للمنافسة والاستمرارية، كما تتمثل أهمية هذه الدراسة أيضا من خلال ما تقدمه من توصيات، والتي يمكن أن تفيد الباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي.

5.1 حدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في إطار الحدود التالية:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة Baticic - غرب- وحدة عين الدفلى.
- الحدود الزمانية: من 2019/02/04 الى 2019/05/06.
- الحدود البشرية: شملت عينة الدراسة 65 عامل.

6.1 منهج البحث

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر مناسباً للدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان تم تصميمه وتضمينه مجموعة من الأسئلة، ثم قمنا بتحليلها عن طريق برنامج SPSS/V25.

7.1 هيكل الدراسة

للإمام بجوانب الموضوع قمنا بتقسيم دراستنا الى ثلاثة محاور، تطرقنا في المحور الأول لمفهوم التعلم التنظيمي وأبعاده، كما ركزنا في المحور الثاني على الأداء الوظيفي، والمحور الثالث عرضنا فيه الى أثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة Baticic-غرب-وحدة عين الدفلى.

2. مفهوم التعلم التنظيمي وأبعاده

سيتم في هذا الجزء التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي وشرح النقاط المشكلة لكل بعد من ابعاده، التي تساعد ككل في فهم وتحقيق القدرة على التحدي التنظيمي.

1.2 مفهوم التعلم التنظيمي

يعرفه بيتر سينج (Peter senge) على أنه "هو عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية" (نعيجة، 2012، صفحة 88)

أما آلن وتوماس (Thomas & Allen) في 2006 فقد عرفا التعلم التنظيمي على أنه "العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة بشكل مستمر". (رايس، 13-14 ديسمبر 2011، صفحة 3)

كما عرفه طارق السويدان بأنه "الحصول على المعرفة والمهارة، بحيث المعرفة هي الجزء النظري من التعلم، والمهارة تتعلق بالجزء العملي من التعلم أي تعلم كيف؟". (السويدان، 2001، صفحة 8)

ويعرف روبي وسالي (Robey & Sales) التعلم التنظيمي على أنه "عبارة عن عملية اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر".

وعرفه ديكسون (Dixon) في 1994 بما يلي: "التعلم التنظيمي أكثر من مجرد اكتساب المعلومات بل يتعداها الى خلق وإيجاد المعلومات، وهو التوظيف الجماعي لإمكانات الأفراد من أجل إضفاء معاني على الأشياء الموجودة من حولهم".

وبين بيرنارد (Bernard) في 1997 أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤية مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير، والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بالذاكرة". (فايز الفروخ، 2010، الصفحات 15-16)

وبناء على ما سبق نقترح التعريف الإجرائي المبسط التالي:

هو عملية مستمرة لخلق واكتساب المعرفة ونشرها وخزنها وإعادة الوصول اليها وتحديثها وتستند الى مجموعة من المبادئ أهمها التعلم الجماعي والتفكير النظري القابل للتحديث والتغيير وانفتاح العقل على كل ما هو جديد لتحقيق رؤية المنظمة في المستقبل وإتاحة الفرصة للأفراد لإطلاق العنان لأفكارهم الإبداعية في جميع المستويات الإدارية.

2.2. أبعاد التعلم التنظيمي

يمكن تصنيف أبعاد التعلم التنظيمي إلى البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي والبعد الثقافي وسيتم التفصيل فيها فيما يلي: (بريطل، 2016/2015، الصفحات 37-38)

1.2.2 البعد الاستراتيجي: يتضمن هذا البعد العناصر التالية:

1.1.2.2 الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: وتعني أن ينظر أعضاء التنظيم الى مستقبل المؤسسة وأهدافها بمنظار واحد وبرؤية متشابهة مما يؤدي إلى ترابط علاقتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول

إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته.

2.1.2.2 متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع البدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة، وجعلها بقدر الإمكان تعمل لصالح المؤسسة مما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم.

3.1.2.2 إستراتيجية التعلم: ان يكون لدى المؤسسة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار ومرسومة بصورة واضحة وواعية بحيث تعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة المؤسسة الرئيسية وأهمها في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها".

2.2.2 البعد التنظيمي: ويحتوي العناصر التالية:(أيوب، 2001، صفحة 63)

1.2.2.2 العمل من خلال الفريق: ان العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء المؤسسة وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة على توليد أفكار جديدة للتعامل مع المشكلات والاستجابة إلى التغيرات، ويؤدي ذلك إلى اكتساب الخبرات من خلال العمل الجماعي.

2.2.2.2 الهيكل التنظيمي المرن: قد يكون أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل التنظيمي المرن مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق، الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى ذلك فان الهيكل التنظيمي الأفقي يؤدي إلى سهولة وصول المعلومات للأفراد لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب كونه يحوي عدد أقل من المستويات الإدارية.

3.2.2.2 إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء المؤسسة: يتضمن هذا العنصر اكتساب المعارف والخبرة من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة، التي حققتها المؤسسة في الماضي والتي يجب ان تحققها في المستقبل، كذلك الاستفادة من التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى والمنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، والعمل على نقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال العمل.

3.2.2 البعد الثقافي: ويتكون من:(محسن الياسري، 2013، صفحة 249)

1.3.2.2 تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة: وذلك بإيجاد بيئة عمل تثنى التعلم بصورة عالية وتشجعه، وتعتبر ان الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء تنفيذ المهام لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من الأخطاء.

2.3.2.2 البيئة المساندة للتعلم: وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المؤسسة، كما يتضمن كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه وتشجع الأفراد في إيجاد طرق وأفكار جديدة وإدخال التحسينات في أساليب العمل ومكافأة الأفراد المبدعين.

3.3.2.2 الجودة الكلية للتعلم: ان الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم غالبا ما تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة ان يعمل كل فرد على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا ما يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.

3. الأداء الوظيفي

وسيتناول هذا الجزء مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه إضافة إلى عناصره ومحدداته.

1.3 مفهوم الأداء الوظيفي:

اختلف الباحثون في تعريف الأداء الوظيفي وليس هناك تعريف موحد له لحد الآن حيث يرى البعض أنه: "النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال". (النميان، 2003، صفحة 38) حصر هذا التعريف الأداء في النتائج المحققة فقط وأهمل جوانب أخرى. ويعرفه آخرون بأنه "السلوك الوظيفي الهادف أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة". (موسى، 2005، صفحة 11)

ينظر هذا التعريف للأداء على أنه سلوك فيما أثبتت الدراسات الفرق بين الأداء والسلوك، حيث يعتبر الأداء تفاعل بين السلوك والانجاز، كما أن هذا التعريف مشابه لتعريف "الإنجاز" الذي يعرف بأنه "ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل" (الربيع، 2004، صفحة 48)، أي أنه مخرج أو ناتج أو النتائج. ومما سبق حاول البعض من المفكرين الجمع بين السلوك والانجاز (النتائج) في تعريف موحد للأداء الوظيفي وعرفوه بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته". (هروم، 2008/2007، صفحة 29)

ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة

وعليه يمكن تقديم المفهوم المبسط التالي للأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي عبارة عن مجموعة السلوكيات الهادفة والنتائج المحققة من طرف العامل عند قيامه بمهام وممارسته لمسؤوليات محددة على مستوى وظيفته التي يشغلها بالمؤسسة.

2.3 أنواع الأداء الوظيفي:

ويصنف إلى ثلاثة أنواع هي: (أبو شخ، 2010، صفحة 19)

1.2.3 أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، كتحويل الصراع بين الأفراد إلى جو تنافسي.

2.2.3 الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء، ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للموظف.

3.2.3 الأداء المعاكس أو المجابهة: يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

3.3 عناصر ومحددات الأداء الوظيفي: سنبين في هذا الجزء مما يتكون الأداء الوظيفي وبما يتم تحديده.

1.3.3 عناصر الأداء الوظيفي:

ان كل جانب من جوانب الأداء المتمثلة في السلوك والنتائج يتكون في حد ذاته من عناصر جزئية وهي العناصر التي تؤخذ في تقييم الاداء غالبا وهي كالتالي:

الجدول(1): عناصر الأداء الوظيفي

السلوك	النتائج
<ul style="list-style-type: none"> - ويبين الكيفية التي يؤدي الفرد بها عمله ويمكن ان تركز على إحدى هذه العناصر: - التمسك بالقيم التنظيمية. - عوامل الكفاءة او الأداء. - الميزات، الخصائص والقدرات. - الأسلوب أو الطريقة الشخصية. - المعرفة، الاتجاهات، المهارات، العادات.K.A.S.H 	<ul style="list-style-type: none"> - وتبين ما يقوم الفرد بإنجازه وهي تركز على إحدى المكونات التالية: - مخرجات العمل الحالية. - النتائج القابلة للعد. - النواتج والانجازات القابلة للقياس. - الاهداف المنجزة. - -الكمية، النوعية، التكلفة، التوقيت.Q.Q.C.T

Source: (Grote, 2002, p. 28)

2.3.3 محددات الأداء الوظيفي: وتنقسم إلى عوامل تؤثر على العامل كشخص وتسمى محددات داخلية وأخرى تتعلق بالبيئة المحيطة وتسمى محددات خارجية، والجدول يفصل أكثر:

الجدول (2): عناصر الأداء الوظيفي

المحددات الخارجية	المحددات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> متطلبات العمل: الواجبات والمسؤوليات ومعدات العمل والتوقعات المأمولة من العامل. البيئة التنظيمية: تشمل مناخ العمل، الإشراف، الأنظمة الإدارية، السلطة، القيادة...الخ البيئة الخارجية: تشمل المنافسة، التحديات الاقتصادية...الخ تؤثر سلبا وايجابا على الفرد. 	<ul style="list-style-type: none"> الجهد: الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته. القدرات: الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة. إدراك الدور: مدى فهم العامل الذي يقوم به من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

المصدر: (علواط، 2013/2012، الصفحات 102-103)

4. تأثير أبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي

سيتم في هذا الجزء تقديم المؤسسة محل الدراسة وتحديد عينة ونموذج الدراسة الميدانية إضافة الى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

1.4 الإطار المكاني للدراسة

تمت الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية BATICIC-OUEST-عين الدفلى التي نشأت كالتالي:(من وثائق المؤسسة)

في إطار إعادة هيكلة المؤسسة الأم BATIMETAL في 30 سبتمبر 1997 نتجت مؤسسة BATICIC-OUEST-عين الدفلى وهي واحدة من فروعها السبعة، وهي شركة ذات أسهم برأس مال 185800000.00 دج.

يقع مقرها الاجتماعي (المديرية العامة) بعين الدفلى، وتربع على مساحة قدرها 145.916 متر مربع، وتقع في المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى، بلدية عين الدفلى، يحدها من الشمال السكة الحديدية، ومن الجنوب الطريق الوطني رقم (04) ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM الشركة الوطنية للقمح. ورثت وحدات إنتاج الهياكل المعدنية والنحاسية، وأصبحت حاملة لـ "قلب الحرفة القاعدية" لباتيمتال، تختص في البناءات المعدنية المصنعة، الصناعات النحاسية والتركيب.

وقد اكتسبت شركة باتيسيك خبرة غنية ولباقة تمكنها من الأخذ على عاتقها الدراسات، الإنتاج والتركيب في الموقع لكل منتج يدخل في مجال الهياكل المعدنية والنحاسية.

وتبعاً لسياسة إعادة الهيكلة التي اعتمدها المؤسسة الأم بتاريخ 2001/01/01 تم تجميع وحدة عين الدفلى + وحدة وهران وسميت بـ: BATICIC OUEST

يسير شركة باتيسيك رئيس مدير عام (PDG)، مساعد من طرف هياكل مركزية وظيفية للتنشيط، التنسيق، والدعم.

ولمؤسسة BATICIC OUEST عين الدفلى مؤهلات بشرية في عدة اختصاصات:

-مهندس دولة، تقني سامي، كفاءة مهنية، عامل بسيط.

ارتأينا تقديم الوحدة الواقعة بعين الدفلى وهي تضم حالياً 290 عامل ينقسمون كما يلي:

أعوان تنفيذ: 166 عامل.

تحكم وإشراف: 86 عامل.

أهداف المؤسسة:

إن مؤسسة " Baticic " تعمل وفق إطار منظم واستراتيجية مدروسة بدقة ولهذه المؤسسة عدة أهداف تسعى لتحقيقها، تتجلى في:

- كسب أكبر حصة سوقية بين المنافسين لها حيث أن المؤسسة تشهد منافسة قوية؛
- الزيادة في مبيعات المؤسسة وتحقيق أكبر ربح ممكن؛
- تصدير المنتجات إلى خارج الوطن؛
- تطوير صناعاتها حيث أن المؤسسة اكتسبت ISO 9001 إصدار 2008؛
- العمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها؛
- تنمية النشاط السوقي؛
- تحقيق أكبر مردودية ممكنة.

2.4 عينة وأدوات ونموذج الدراسة

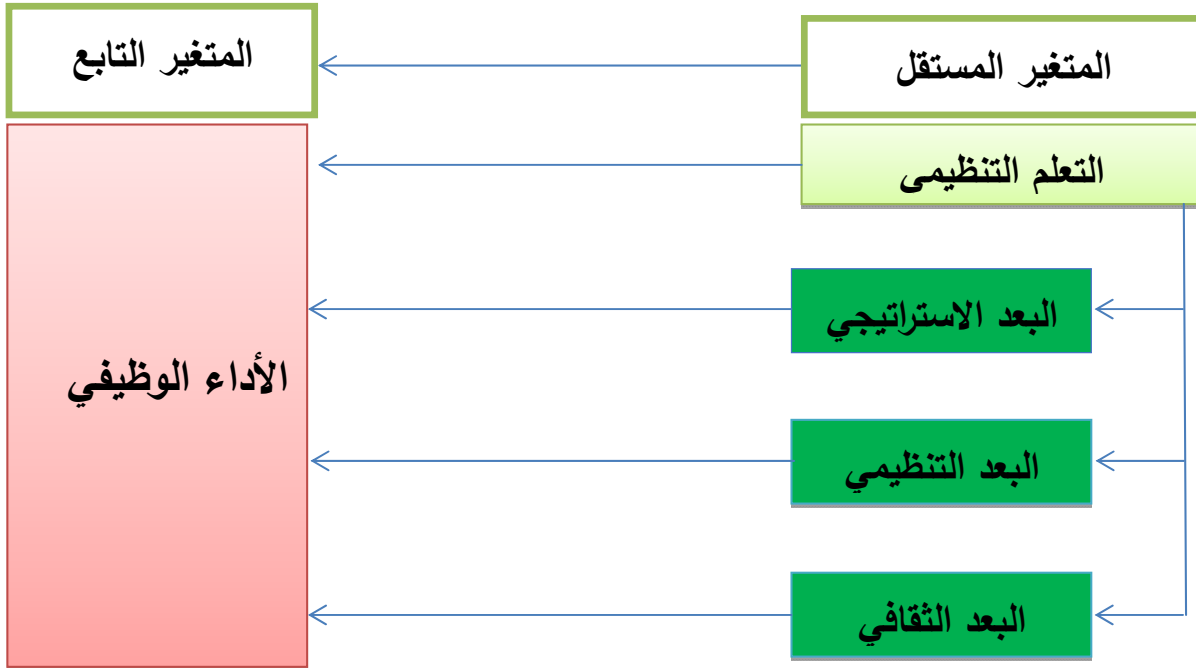
أ-عينة وأداة الدراسة:

بالنسبة لعينة الدراسة المستهدفة هي عينة عشوائية من عمال المؤسسة بلغ عددهم 65 عن طريق استمارة استبيان موجه الى جميع المستويات الإدارية حيث تم تجميع 61 استمارة واستبعاد 4 استمارات غير صالحة للدراسة، حيث تبقت 57 استمارة صالحة للدراسة.

ب- نموذج الدراسة:

لاختبار الفرضيات ارتأينا بناء نموذج تصوري للعلاقة بين التعلم التنظيمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

3.4 تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا الجزء تحليل محاور البحث، ويعتبر معامل الارتباط الأداة الإحصائية المناسبة لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل للدراسة والمتغير التابع، كما توضح نماذج الانحدار الخطي مدى تأثير الأداء الوظيفي بأبعاد التعلم التنظيمي.

1.3.4 اختبار صدق وثبات الاستبيان:

الجدول (3): اختبار ألفا كرونباخ.

عدد العبارات	الفا كرونباخ
26	0.942

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss 25

بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ 0.942 أكبر من 0.6 وهي قريبة من 1، وتعتبر درجة جد مقبولة للحكم على ثبات وصدق الاستبيان ومنه قابلية اجراء الدراسة، وهذا يعني أننا متأكدون بنسبة 94.2% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع الدراسة.

2.3.4 تحليل نتائج البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي:

الجدول (4): البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات التعلم التنظيمي	
3	موافق	0.781	3.88	تؤكد رؤية المؤسسة على سعيها ليصبح أفرادها صناع معرفة في المستقبل.	1
1	موافق	0.639	3.95	إلمامك بالأحداث والفعاليات في المؤسسة يمكنك من اتخاذ القرارات الصائبة في المستقبل	2
2	موافق	0.753	3.93	توفر المعلومات حول الزبائن والموردين والمنافسين يخدم وظيفتك.	3
6	موافق	0.906	3.70	تسهل المؤسسة على توفير البرامج التدريبية والدورات التكوينية	4
5	موافق	0.993	3.81	يتم تمكين الافراد في المؤسسة من خلال إعطائهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات	5
7	موافق	0.926	3.56	يتم دعم فرص التعلم الخارجي للموظفين من قبل المؤسسة.	6
4	موافق	0.789	3.81	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات متعددة حول قدرات ومهارات العاملين	7
/	موافق		3.69	البعد الاستراتيجي	/

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات 25 spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 المتعلق بالبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي أن العبارة رقم 2 تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.95 وهذا يدل على أن إلمام العاملين بالأحداث والفعاليات في المؤسسة يمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة في المستقبل، ثم تليها العبارة 3 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.93 على أن توفر المعلومات حول الزبائن والموردين والمنافسين يخدم وظيفة كل عامل، وفي المرتبة الثالثة العبارة 1 بمتوسط حسابي 3.88 وهذا يدل على أن رؤية المؤسسة تؤكد على سعيها ليصبح أفرادها صناع معرفة في المستقبل، وباقي العبارات كانت أيضا في اتجاه موافق ومنها العبارة رقم 4 التي تحتل المرتبة 6 من خلال إجابات العمال مما يدل على أن المؤسسة تسهر على توفير البرامج التدريبية والدورات التكوينية لهم، ومن خلال كل هذا فإن البعد الاستراتيجي بشكل عام في اتجاه موافق حسب مقياس ليكارت، بمتوسط حسابي 3.69.

3.3.4 تحليل نتائج البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي:

الجدول (5): البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات التعلم التنظيمي	
1	موافق	0.824	3.77	تعمل المؤسسة على بناء فرق عمل من أصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة.	8
4	موافق	0.954	3.65	يتم تقسيم المهام حسب القدرات والمهارات لكل عضو في الفريق.	9
2	موافق	0.760	3.68	سير وظيفتك وفق إجراءات زمانية ومكانية محددة راجع لارتباطها بنظام شامل للوظائف.	10
3	موافق	0.896	3.65	يوجد بالمؤسسة نظام اتصالات فعال يسمح بانسيابية المعلومات.	11
/	موافق		3.69	البعد التنظيمي	/

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 المتعلق بالبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي أن العبارة رقم 8 تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.77 وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على بناء فرق عمل من أصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة، ثم تليها العبارة 10 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.68 على أن سير وظيفة كل عامل وفق إجراءات زمانية ومكانية محددة راجع لارتباطها بنظام شامل للوظائف، وفي المرتبة الثالثة العبارة 11 بمتوسط حسابي 3.65 وهذا يدل على أنه يوجد بالمؤسسة نظام اتصالات فعال يسمح بانسيابية المعلومات، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي 3.65 مما يدل على أنه يتم تقسيم المهام حسب القدرات والمهارات لكل عضو في الفريق، ومن خلال كل هذا فإن البعد التنظيمي بشكل عام في اتجاه موافق حسب مقياس ليكارت، بمتوسط حسابي 3.69.

4.3.4 تحليل نتائج البعد الثقافي للتعلم التنظيمي:

الجدول (6): البعد الثقافي للتعلم التنظيمي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات التعلم التنظيمي	
3	محايد	0.997	3.40	توجد بالمؤسسة قيادة تحفيزية تشجع على التعلم.	12
1	موافق	0.858	3.63	يسود لدى الموظفين اتجاه إيجابي نحو التغيير والتطوير التنظيمي.	13
4	محايد	0.916	3.35	تكافأ المؤسسة بأصحاب الاقتراحات والابتكارات الفعالة.	14
2	موافق	0.881	3.61	تنتشر بالمؤسسة قصص عن الممارسات الناجحة والخاطئة للتعلم منها.	15
/	موافق	0.712	3.50	البعد الثقافي	/

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 المتعلق بالبعد الثقافي للتعلم التنظيمي أن العبارة رقم 13 تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.40 وهذا يدل على أنه يسود لدى الموظفين اتجاه إيجابي نحو التغيير والتطوير التنظيمي، ثم تليها العبارة 15 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.61 على أنه تنتشر بالمؤسسة قصص عن الممارسات الناجحة والخاطئة للتعلم منها، وفي المرتبة الثالثة العبارة 12 بمتوسط حسابي 3.40 وهذا يدل على أنه لا توجد بالمؤسسة قيادة تحفيزية تشجع على التعلم، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي 3.35 مما يدل على غياب ثقافة مكافأة أصحاب الاقتراحات والابتكارات الفعالة ومن خلال كل هذا فإن البعد الثقافي بشكل عام في اتجاه موافق حسب مقياس ليكارت، بمتوسط حسابي 3.50.

5.3.4 تحليل نتائج الأداء الوظيفي:

الجدول (7): الأداء الوظيفي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات الأداء الوظيفي	
8	موافق	0.945	3.77	تخصصك العلمي يتلائم مع وظيفتك الحالية.	1
2	موافق	0.719	3.98	كل موظف له عمل محدد ومهام واضحة يؤديها.	2
10	موافق	1.069	3.56	يعتمد الأداء الجيد في المؤسسة كمعيار للترقية.	3
6	موافق	0.734	3.88	لديك القدرة على تحديد الأولويات وتنظيم الوقت.	4
5	موافق	0.838	3.89	لديك القدرة على تطوير أساليب العمل.	5
4	موافق	0.830	3.91	تؤثر نتائج التقييم على دافعيك للعمل.	6
11	موافق	1.020	3.49	تشعر بأن جهودك لا تكافأ بالطريقة الملائمة.	7
7	موافق	0.718	3.86	تنجز أعمالك بأقصر وقت ممكن.	8
3	موافق	0.801	3.96	لديك استعداد لتحمل المسؤولية في العمل.	9
1	موافق بشدة	0.725	4.21	أنت ملتزم بأوقات الحضور وساعات العمل المحددة.	10
9	موافق	0.969	3.75	أنت تشارك بتقديم أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل.	11

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات 25 spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 المتعلق بالأداء الوظيفي أن العبارة رقم 10 تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.21 وهذا يدل على أن كل موظف ملتزم بأوقات الحضور وساعات العمل المحددة، ثم تليها العبارة 2 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.98 وهذا يدل على أن كل موظف له عمل محدد ومهام واضحة يؤديها، وفي المرتبة الثالثة العبارة 9 بمتوسط حسابي 3.96 وهذا يدل على أن الموظفين لديهم استعداد لتحمل المسؤولية في العمل، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 3.91 مما يدل على أن دافعية الموظفين للعمل تتأثر بنتائج التقييم، وباقي العبارات كانت أيضاً في اتجاه موافق ومنها العبارة رقم 4 التي تحتل المرتبة 6 من خلال إجابات العينة مما يدل على أن الموظفين لديهم القدرة على تحديد الأولويات وتنظيم الوقت.

4.4 اختبار الفرضيات

يستخدم اختبار الانحدار من أجل تحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

سوف يتم مناقشة النتائج وفقا لمعامل الارتباط والانحدار ودلالة النموذج الخطي (F) حسب ترتيب فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

قبول الفرضية الصفرية: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05).

رفض الفرضية الصفرية: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

ويمثل الجدول الموالي نتائج اختبار الانحدار حسب فرضيات الدراسة:

الجدول (8): اختبار الفرضيات حسب قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الأداء)

المقياس المتغير	قيمة معامل الارتباط (r) ومستوى الدلالة	قيمة معامل التحديد (r^2) ومستوى الدلالة	قيمة (b) ومستوى الدلالة	قيمة t (t) ومستوى الدلالة	قيمة (F) ومستوى الدلالة
البعد الاستراتيجي	0.813	0.662	0.763	10.372	107.587
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
البعد التنظيمي	0.679	0.485	0.577	7.201	51.850
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
البعد الثقافي	0.700	0.490	0.541	7,265	52,777
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
التعلم التنظيمي	0.825	0.681	0.782	10.825	117.204
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss 25

1.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية:

يتضح من خلال نتائج الانحدار في الجدول رقم (8) أنه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة تأثير للتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي حيث أن:

- قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير التعلم التنظيمي ومتغير الأداء الوظيفي بلغ (0.825) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة (r^2) الذي يفسره التعلم التنظيمي من الأداء الوظيفي بلغت 68.1% وهي نسبة تعتبر مرتفعة.
- قيمة (b) المحسوبة لتأثير التعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي بلغت (0.782)، بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.

- قيمة (t) المحسوبة لتأثير التعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي بلغت (10.825) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير للتعلم التنظيمي كمتغير رئيس مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين التعلم التنظيمي والاداء الوظيفي بلغت (117.204) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.
- ومنه نقبل الفرضية البديلة ($H1$) المعبرة بأنه: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

2.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من خلال نتائج الانحدار في الجدول رقم (8) أنه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة تأثير للبعد الاستراتيجي على الأداء الوظيفي حيث أن:

- قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير البعد الاستراتيجي ومتغير الأداء الوظيفي بلغ (0.813) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة (r^2) الذي يفسره البعد الاستراتيجي من الأداء الوظيفي بلغت 66.2% وهي نسبة تعتبر مرتفعة.
- قيمة (b) المحسوبة لتأثير البعد الاستراتيجي في الأداء الوظيفي بلغت (0.763)، بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
- قيمة (t) المحسوبة لتأثير البعد الاستراتيجي في الأداء الوظيفي بلغت (10.372) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير للبعد الاستراتيجي كمتغير فرعي مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين البعد الاستراتيجي والأداء الوظيفي بلغت (107.587) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.
- ومنه نقبل الفرضية البديلة ($H1-A$) المعبرة بأنه: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للبعد الاستراتيجي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

3.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من خلال نتائج الانحدار في الجدول رقم (8) انه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة تأثير للبعد التنظيمي على الأداء الوظيفي حيث ان:

- قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير البعد التنظيمي ومتغير الاداء الوظيفي بلغ (0.679) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة (r^2) الذي يفسره البعد التنظيمي من الاداء الوظيفي بلغت 48.5% وهي نسبة تعتبر متوسطة.

- قيمة (b) المحسوبة لتأثير البعد التنظيمي في الاداء الوظيفي بلغت (0.577)، بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
- قيمة (t) المحسوبة لتأثير البعد التنظيمي في الاداء الوظيفي بلغت (7.201) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير للبعد التنظيمي كمتغير فرعي مستقل في الاداء الوظيفي كمتغير تابع.
- قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين البعد التنظيمي والاداء الوظيفي بلغت (51.850) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.
- ومنه نقبل الفرضية البديلة (H1-B) المعبرة بأنه: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للبعد التنظيمي على الاداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

4.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- يتضح من خلال نتائج الانحدار في الجدول رقم (8) انه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة تأثير للبعد الثقافي على الأداء الوظيفي حيث ان:
- قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير البعد الثقافي ومتغير الاداء الوظيفي بلغ (0.700) بمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
 - نسبة (r^2) الذي يفسره البعد الثقافي من الاداء الوظيفي بلغت 49% وهي نسبة تعتبر متوسطة.
 - قيمة (b) المحسوبة لتأثير البعد الثقافي في الاداء الوظيفي بلغت (0.541)، بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
 - قيمة (t) المحسوبة لتأثير البعد الثقافي في الاداء الوظيفي بلغت (7.265) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير للبعد الثقافي كمتغير فرعي مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع.
 - قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين البعد الثقافي والأداء الوظيفي بلغت (52.777) بمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.
 - ومنه نقبل الفرضية البديلة H1-C المعبرة بأنه: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للبعد الثقافي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

5. الخاتمة:

أصبح تبني التعلم التنظيمي في المنظمات مطلباً ضرورياً نظراً للدور الذي يلعبه في تطوير كفاءات وخبرات الأفراد، من خلال إكسابهم طرق جديدة في التفكير وحل المشاكل التي تصادفهم في العمل بطرق إبداعية، مما يساهم في تحقيق التميز في الأنشطة والوظائف العملياتية، وهو ما سينعكس على الأداء التنافسي لهذه المنظمات وتحقيقها لنتائج غير مسبوقه.

ومن خلال دراستنا تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

- ✓ يظهر من خلال نتائج الجداول (4) (5) (6) أنه يوجد تطبيق لأبعاد التعلم التنظيمي الثلاثة في مؤسسة Baticic-غرب-وحدة عين الدفلى، ويمكن القول بان هذه النتيجة تعتبر بمثابة تشخيص لهذه المؤسسة من حيث درجة التعلم على مستواها، حيث أشارت النتائج الى ان أبعاد التعلم التنظيمي فيها جاءت بدرجة متوسطة وهذا يعود الى ان توفر أغلبها لم يكن أمرا مقصودا وإنما كان نتيجة عوامل أخرى.
- ✓ من اختبار الفرضيات تبين أن هناك تأثير لأبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة Baticic-غرب-وحدة عين الدفلى.
- ✓ اتجه غالبية أفراد العينة إلى الإجابة بمحايد على العبارة (تكافأ المؤسسة أصحاب الاقتراحات والابتكارات الفعالة) مما يدل على عدم تشجيع الإدارة لعمالها على تقديم الاقتراحات الجديدة في العمل.
- ✓ اتجه غالبية أفراد العينة إلى الإجابة بمحايد على العبارة (توجد بالمؤسسة قيادة تحفيزية تشجع على التعلم) مما يدل على نقص اهتمام قيادة المؤسسة بتبني مفهوم التعلم التنظيمي.
- ✓ حظيت جميع عبارات الأداء الوظيفي بموافقة متوسطة ماعدا العبارة رقم(9) حظيت بموافقة شديدة والتي تدل على التزام العاملين بأوقات الحضور وساعات العمل، ومنه لا يوجد تسبب في العمل ويمكن القول بأن مستوى أداء العمال بالمؤسسة جد طبيعي.
- ومن خلال النتائج المتوصل إليها، ارتأينا تقديم التوصيات التالية لمؤسسة Baticic-غرب-وحدة عين الدفلى:

- ✓ ضرورة تركيز المؤسسة على بناء إستراتيجية واضحة للتعلم التنظيمي.
- ✓ يجب على المؤسسة إشراك العاملين في تحديد احتياجات وبرامج التدريب والتكوين بما يتلاءم مع إستراتيجية التعلم.
- ✓ على قيادات المؤسسة أن تؤمن وتعزز الثقة في العاملين وتدرک بأن هؤلاء العمال لديهم قدرات إبداعية كامنة وهم بحاجة الى التشجيع والتحفيز لإخراجها الى العلن مما ينعكس إيجابا على أداء المنظمة بصفة عامة.
- ✓ ضرورة تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة مما يسمح بانسيابية المعلومات بين مختلف الموظفين بمختلف المستويات الإدارية.
- ✓ على المؤسسة الاهتمام أكثر بتشكيل فرق العمل التي تبني على أساس مبادئ الإبداع والابتكار.
- ✓ ضرورة عمل المؤسسة على توفير هيكل تنظيمي من قليل المستويات الإدارية يركز على اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ✓ على قيادات المؤسسة غرس ثقافة التعلم من الخطأ لدى العاملين.

6. قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

• المؤلفات:

- طارق السويدان، (2001)، المنظمة المتعلمة، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

- عبد الرحمن فايز الفروخ، (2010)، *التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي*، دار جليس الزمان، عمان.

● المقالات:

- أكرم محسن الياسري، (2013)، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط، *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، 15 (3).
- نادية حسين أيوب، (2001). دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير في المنشآت السعودية، *مجلة الادارة العامة السعودية*، 44 (1).

● الرسائل والأطروحات:

- الباتول علواط، (2013/2012)، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية الجلفة (أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2.
- رضا نعيجة، (2012)، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع النقيب "O.C.Touat" ادرار (مذكرة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل)، باتنة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر.
- عبد الله عبد الرحمان النميان، (2003)، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية (رسالة ماجستير في العلوم الادارية)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- عبد الناصر موسى، (2005)، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية (رسالة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولية)، جامعة باجي مختار، عنابة.
- عز الدين هروم، (2008/2007)، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG-قسنطينة (مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
- فاطمة الزهراء بربطل، (2016/2015)، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (مذكرة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- محمد بن براهيم محمد الربيق، (2004)، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية (رسالة ماجستير في العلوم الادارية)، الجامعة العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير في ادارة الأعمال)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة.

● المداخلات:

- وفاء رايس، (13-14 ديسمبر 2011)، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الاعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري لمنظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Grote, Disk. (2002). the performance appraisal question and answer Book: a survival guide for managers AMACO. USA.