

# التعلم التنظيمي كأسلوب لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية

-دراسة حالة عينة من جامعات الشرق-

## Organizational learning as a method to develop human competencies and skills at the Algerian University Case study of a sample of universities in the East

بوخضرة مريم

عمارة سلمى

مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية جامعة سوق أهراس، الجزائر

[boukhadrameriem41@gmail.com](mailto:boukhadrameriem41@gmail.com)

[amaraselma20@yahoo.fr](mailto:amaraselma20@yahoo.fr)

Received: 25/01/2019

Accepted: 13/04/2019

Published: 30/06/2019

ملخص:

تسلط هذه الورقة البحثية الضوء على اتجاه جديد من اتجاهات الإدارة يتمثل في التعلم التنظيمي وأهميته في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية في الجامعة الجزائرية، حيث تم الاعتماد على عينة من جامعات الشرق والمكونة من 3 جامعات. وللحصول على البيانات والمعلومات اللازمة تم استخدام الاستبانة وتحليلها من خلال الاستعانة ببرنامج SPSS لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للتعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعات محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، الكفاءات البشرية، المهارات البشرية، الجامعات الجزائرية، تطوير الكفاءات.

تصنيف JEL: I23، J24.

### Abstract:

This research paper highlights the new direction of management trends is the organizational learning and its importance in the development of competencies and human skills in the Algerian university, by relying on a sample of East universities, consisting of three universities. To obtain the necessary data and information was used questionnaire and analyzed through the use of SPSS program to test hypotheses and draw conclusions. The study results showed that there is a positive effect of organizational learning in the development of competencies and human skills in universities under study.

**Keywords:** Organizational learning, Human competencies, Human skills ,Algerian universities, Competency development.

**JEL Classification:** I23 , J24.

المؤلف المرسل: عمارة سلمى، الإيميل المني [s.amara@univ-soukahrass.dz](mailto:s.amara@univ-soukahrass.dz)

إن التغيرات السريعة والهائلة في البيئة المحيطة بالمنظمات عموما والجامعة خصوصا والناجئة عن التطورات التكنولوجية الهائلة والتقدم العلمي المتسارع، والذي يحتم على المنظمة مواكبة تلك التطورات والبحث عن استراتيجيات ومفاهيم جديدة تساعدها على التكيف والتأقلم مع كل هذه التغيرات، ومن بين هذه المفاهيم مفهوم التعلم التنظيمي الذي برز في بداية التسعينات من القرن الماضي والذي ربط كثيرا بقدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال أبعاده المختلفة، وقد لوحظ أن تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة أصبح من الأمور المحتمة لبلوغ أهدافها باعتبار أن المورد البشري يمثل حلقة الوصل بين وضع الأهداف وتحقيقها، وبين هذا وذلك يجب على المنظمة أن تخلق بيئة تفاعلية متعلمة تضمن لها القفزة السريعة لتطوير كفاءاتها.

### 1.1 إشكالية البحث:

"هل يوجد أثر للتعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية؟"

2.1 أسئلة البحث: وتنبثق تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- هل يوجد أثر للتعلم التكييفي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية؟
- هل يوجد أثر للتعلم التنبؤي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية؟
- هل يوجد أثر للتعلم التفاعلي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية؟
- هل يوجد أثر للتعلم الجماعي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية؟

### 3.1 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05)".

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التكييفي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05):
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنبؤي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05):
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التفاعلي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05):
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05).

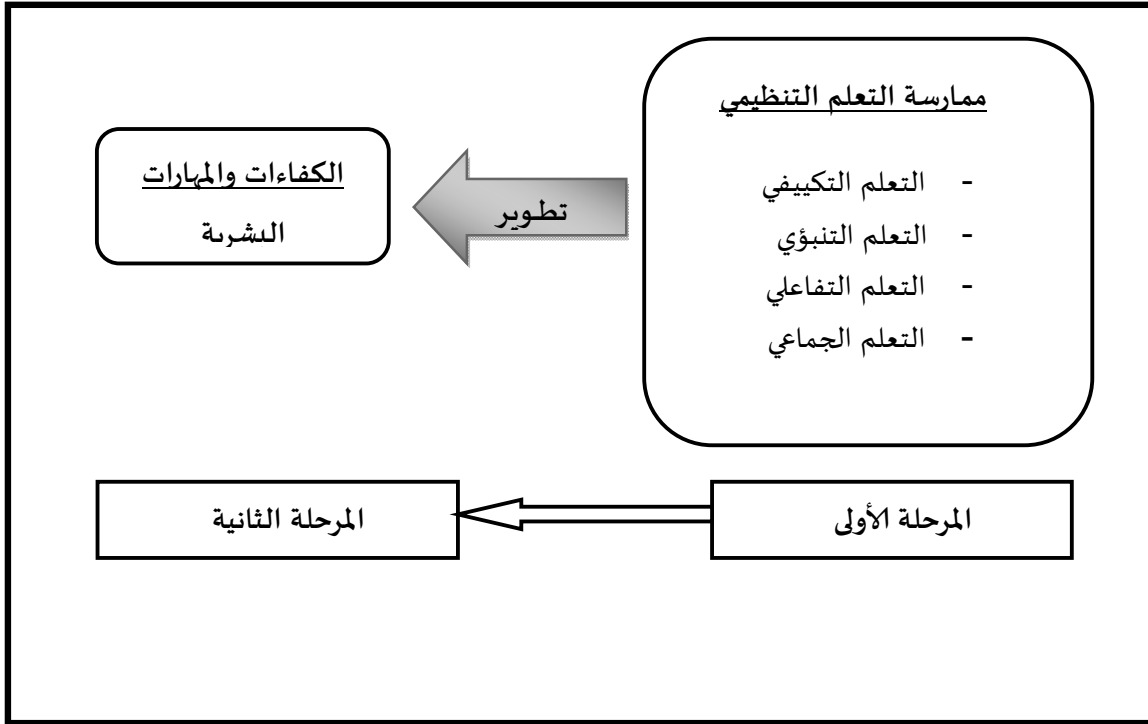
2.1 أنموذج الدراسة: سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على خطة تتألف من مرحلتين أساسيتين هما:

المرحلة الأولى: يتم خلالها الوقوف على واقع ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

المرحلة الثانية: يتم خلالها الوقوف على واقع الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة ومدى تطورها بالنسبة للسنة الماضية.

ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم 1-:- الأنموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على دراسة كلا من Jashapara 2003، وبلخضر مسعودة 2017.

يتضح من خلال النموذج المقترح للدراسة أن الوقوف على مدى أهمية التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية، وجب التعرف أولاً على واقع ممارسة التعلم التنظيمي من عدمه كمرحلة أولى، ثم في المرحلة الثانية يتم الوقوف على أهمية المرحلة الأولى في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية.

#### أ. أهداف الدراسة:

يسعى بحثنا لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف واقع التعلم التنظيمي بالجامعات الجزائرية؛
- التعرف على مستوى تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية؛
- دراسة أهمية التعلم التنظيمي وأبعاده في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية من خلال الاعتماد على أبعاد التعلم التنظيمي.

#### ب. أهمية الدراسة: تكمن أهمية بحثنا في التالي:

- يعد التعلم التنظيمي من بين أهم المواضيع الحديثة التي لوحظ فيها نقص الدراسات والأبحاث، لذا تعد هذه الدراسة إضافة بسيطة للمكتبة الجزائرية؛
- تبرز أهمية الموضوع في حد ذاته، أن تطوير الكفاءات والمهارات البشرية أصبح شيء حتمي في الجامعة لذا وجب دراسته من عدة نواحي وباستخدام سبل مختلفة للإرتقاء بهذا المجال؛

- أهمية ربط أبعاد التعلم التنظيمي بتطوير الكفاءات والمهارات البشرية يجعل الجامعة تحقق التميز والارتقاء بمستويات أعلى في ميادينها التعليمي؛
- تبرز أهمية الدراسة في إمكانية إفادة الجامعة بأسلوب جديد والمتمثل في التعلم التنظيمي والذي يضمن لها تطوير كفاءاتها وتحفيز مواردها البشرية للابداع والتقدم.

### ج. منهج الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافه المحددة من قبل الباحث، ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية التي تسعى إلى جمع المادة العلمية ذات الصلة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية والرسائل والدوريات والمقالات ومطبوعات المؤتمرات والتقارير والبحوث والانترنت، والدراسة الميدانية التي تسعى إلى اختبار مدى صحة فروض البحث من خلال استقصاء آراء عينة من الأساتذة الإداريين في جامعات الشرق، وذلك من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبانة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام أداة التحليل الإحصائي SPSS.

### 2. الإطار النظري للدراسة

ان التغيرات التي شهدتها بيئة الاعمال مؤخرا ساهمت في احتدام المنافسة بين المؤسسات ، فاصبحت هذه الاخيرة تسعى للبحث عن اليات وطرق لتلحق بركب المنافسة وتحسن ادائها، ويعد التعلم التنظيمي احد الاساليب التي تساهم في جعل المؤسسات أكثر كفاءة ومرونة مما يعزز بقاءها واستمرارها، وفي مايلي سنتطرق الى ماهية التعلم التنظيمي واهم ابعاده.

#### 1.2. مفهوم التعلم التنظيمي :

يعد التعلم التنظيمي من المصطلحات الحديثة في الفكر الاداري ، وقد ظهرت محاولات عديدة لتحديد مفهومه وفي مايلي سنتطرق لأهم تعريفاته:

وفقا لـ Huber (1991) "فالتعلم التنظيمي يتكون من أربعة بنيات: "الحصول على المعلومة، توزيع المعلومة، تفسير المعلومة، والذاكرة التنظيمية".<sup>1</sup>

ويعرف Dogson 1993 التعلم التنظيمي بأنه: "الطريقة التي من خلالها تبني المنظمة معارفها التي تتعلق بالأنشطة التي تمارسها وفق لثقافتها، ومن ثم العمل على ضبط كفاءاتها بتحسين المقدرات والمهارات المتوفرة لديها واستخدامها".<sup>2</sup> ومن وجهة نظر أخرى: "التعلم التنظيمي هو مجموعة من الإجراءات التنظيمية مثل اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التي تؤثر بوعي أو دون وعي على التطور الإيجابي للمنظمة"<sup>3</sup>. ومنه يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها من البيئة المحيطة بها من خلال التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

#### 2.2. أهمية التعلم التنظيمي:

نجد فيما يأتي أهم الآراء التي وردت عن الأهمية العامة للتعلم التنظيمي على لسان الباحثين والكتاب بالنقاط الأتية:<sup>4</sup>

- التعلم التنظيمي مهم للفرد والمنظمات، فالتعلم يساهم في تطوير شخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية؛
  - وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة؛
  - أصبح التعلم في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمرين الشرط الأساس إن لم نقول الوحيد لواكبة التغيير ومواجهة التحديات واستكشاف المستقبل؛
  - أن قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغيير أصبحت كفاءة جوهرية للبقاء؛
  - وجد (Degeus) في دراسته لطول عمر المنظمات بأن سبب موت اغلب المنظمات يعود إلى عدم قدرتها على التعلم؛
  - ويرى (Hill, C et d'autre) أن التعلم التنظيمي هو الوسيلة لتحسين المستمر للكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبون؛
  - يعتبر التعلم التنظيمي ضروري لإيجاد الطرائق الجديدة وتحسين الكفاءة والأداء والقدرة التنافسية؛
  - عامل أساس في تحويل الموارد والمعرفة الضمنية إلى كفاءات جوهرية، وبدونه قد لا تتمكن المنظمات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة. ويعد أخلب الباحثين المصدر الوحيد للميزة التنافسية الوحيدة.
- 3.2. أبعاد التعلم التنظيمي:

أ. التعلم التكيفي: يمكن اعتبار التعلم التكيفي هو القدرة على كشف وتصحيح الأخطاء في بعض إجراءات التشغيل،<sup>5</sup> من جهة ثانية فالتعلم التكيفي يعني بمفهومه كيف أن المنظمة تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمنظمة هنا تسفيد من تجاربها وخبرتها السابقة وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة لذلك فالتعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقييم النتائج وإجراء التعديلات بما يحقق ويتلاءم مع الأهداف<sup>6</sup>، أي أنه يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المؤسسة، وهو يدور حول التقليد أو الاستنساخ من الغير، وتمثل كما يرى سينج مجرد خطوة أولى باتجاه منظمة التعلم.<sup>7</sup>

ب. التعلم التنبؤي: وهو يشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له أي التغيرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها.<sup>8</sup>

ج. التعلم التفاعلي: ويعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدف أو غير مستهدف، ولذلك فإن المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلم، وأن الفرد يتعلم من كل المواقف الاجتماعية وتعامله وتفاعله مع الآخرين، وأن فرق العمل، والاجتماعات الدورية المبرمجة وغير المبرمجة، والمناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي، وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم التفاعلي.<sup>9</sup>

د. التعلم الجماعي: وهو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمداخل جديدة والتعلم من خلال الممارسات الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة إذ يؤدي إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم.<sup>10</sup>

### 3. الكفاءات البشرية والتعلم التنظيمي:

ان نجاح المنظمات وتفوقها يعتمد أساسا على امتلاكها موارد وقدرات متميزة ، ولاشك ان امتلاك الكفاءات البشرية يعد مفتاحا لتحقيق مستويات مرتفعة في الاداء، ولكن امتلاك الكفاءات وحده لا يكفي بل يجب العمل على تنمية الكفاءات البشرية، وفي مايلي سنتطرق الى ماهية الكفاءات البشرية ودور التعلم التنظيمي في تنميتها.

#### 1.3. مفهوم الكفاءات البشرية :

تعددت واختلفت آراء الباحثين حول مفهوم الكفاءة، الامر الذي ادى الى اعطائه عدة مفاهيم لعل ابرزها مايلي: حسب لوك بايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة ، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.<sup>11</sup> عرفت ايضا بأنها: مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد المحكومة بمعايير منمطة وتؤدي الى تحقيق أداء عالي، وتتمثل تلك الخصائص في كل من المعرفة، المهارة، السمات، المفهوم الذاتي، الدوافع، القيم، الادوار الاجتماعية.<sup>12</sup> ويرى اخرون بأن الكفاءة هي: مجموعة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية التي تميز بين الموارد البشرية والتي تمنحها القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ومنحها ميزة تنافسية سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل أو طاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الاستفادة منها مستقبلا.<sup>13</sup> وعموما يمكن القول ان الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي يمتلكها المورد البشري والتي تؤهله للقيام بمختلف الوظائف والتكيف مع المستجدات الداخلية و الخارجية، وبالتالي تحسين أداءه الفردي مما يؤثر ايجابا على اداء المنظمة ويكسبها مزايا تنافسية.

#### 2.3. أبعاد الكفاءة: هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي<sup>14</sup> :

- المعرفة: **connaissance ou Savoir** تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعيبتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها؛
- المهارة: **faire Savoir** القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا. لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها؛
- الاستعداد (السلوك) **être Savoir** : قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

3.3. أنواع الكفاءات: اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرز تصنيف يمثل وفق ثلاث مستويات: المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية<sup>15</sup>:

- الكفاءات الفردية: يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والاحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة. وهناك من يرى أنها مجموعة أبعاد الملاحظة تتضمن المعرفة الفردية، المهارات والسلوكيات، القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الوصول إلى أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا بالكفاءة المهنية.

- الكفاءات الجماعية: تعتبر الكفاءات انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعليم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل: تامين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج، فالكفاءات الجماعية هي طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة. حسب Le boterf: الكفاءات الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا.

- الكفاءات الاستراتيجية: أن مفهوم الكفاءات يعتبر من الاشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لاتعد ذات طابع استراتيجي مالم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، ووفق Leonard –Barton فان الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العلمي والتكنولوجي للمنظمة؛
- الأنظمة التقنية والمعارف؛
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية؛
- القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية انشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.

#### 4.3. مفهوم تنمية الكفاءات البشرية:

يشير مفهوم تنمية الكفاءات إلى: مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الافراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والتحفيز وغيرها فهي وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست اهدافا في حد ذاتها.<sup>16</sup>

كما عرفت تنمية كفاءات الأفراد بأنهم: عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمنا حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه<sup>17</sup>.

### 5.3. مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية:

يساهم التعلم التنظيمي في بناء وتطوير الكفاءات البشرية من خلال مايلي:<sup>18</sup>

- أثر التعلم التنظيمي على المعرفة: يعد التعلم مصدر المعرفة، فلكل منا بيانات أولية مجتمعة في ذاته سواء تلك التي اكتسبت عن طريق الملاحظة أو التي كانت فطرية، وترتقي هذه البيانات إلى معلومات حينما تخضع إلى التصادم مع وضع ما، قد يكون فكرة لحل مشكلة معينة أو تطوير رؤية معينة حول منتج أو أسلوب عمل، والتي يمكن أن تحقق في الأخير قيمة مضافة. ففي هذه الحالة تعرف بالمعرفة الضمنية، أو العمل على تجسيدها واقعيًا لترتقي إلى معرفة صريحة قابلة للمشاركة من قبل الأفراد الآخرين؛ ويمثل التعلم التنظيمي بمستوياته الفردية والجماعية دعامة أساسية لتطوير المعارف، يتعزز سواء بالتعلم بنوعيه الرسمي غير الرسمي، فالأساس هنا هو الانفتاح الدائم للتعلم والإلمام بكل المؤشرات التي تدور حول الفرد لتشكل مصدر للمعرفة؛
- أثر التعلم التنظيمي على المهارة: شكل المنهج التجريبي نقلة نوعية لدى الأفراد في صقل مهاراتهم، فإذا كانت المهارة تتضمن ثلاثة أبعاد، فإنها حتما سوف تؤثر على واحدة على حد سواء، فالمهارة العملية تركز على التدريب الذي يثبت طريقة العمل بصفة آلية في اللاوعي بما ينجم عنه احترافية في الأداء، أما تأثير التعلم على المهارة العلانية فهو يزيد من عمق المهارة، إذ يساعد على تشكيل صورة ذهنية للموقف، ما يمنح الفرد التدقيق فيها، وبالتالي إدراك آليات التعامل مع الموقف الذي يواجهه بالسلوك الذي يتلائم معه، كما يعمل التعلم التنظيمي على تنمية المهارة الإدراكية لنمذجة المواقف والصعوبات التي تواجه الفرد أو التي سوف تواجهه، فالتعلم يوفر معطيات المعالجة الآنية أو توفيرها مستقبلا عن طريق المحاكاة الذهنية وتوفير حلول للمشاكل المعقدة. وعلى هذا الأساس يؤكد (أرجيريس) بأن التعلم التنظيمي يحدث وفقا لتعلم الفرد (التعلم التكيفي) وهو التعلم التدريجي الذي لا يزيد الانحرافات الصحيحة عن القاعدة من خلال إجراء تغييرات وتحسينات صغيرة دون تحدي الافتراضات أو المعتقدات أو القرارات. ويشير (أرجيريس) إلى أن المنظمات التي يكون فيها التعلم من حلقة واحدة هي القاعدة التي تحدد "التغييرات الحاكمة" أي ما يتوقعون تحقيقه من حيث الأهداف والمعايير ومن ثم رصد واستعراض الإنجازات واتخاذها الإجراء التصحيحي عند الضرورة، وبالتالي إكمال الحلقة.
- أثر التعلم التنظيمي على السمات: يمثل التعلم قاعدة أساسية للرفع من فاعلية السمات الإنسانية، حيث يظهر ذكاء الفرد من حدة ونوع حسب المواقف التي تواجه الفرد كالعلاقات الحاسوبية للمحاسب أو الذكاء المكاني لباحث جيولوجي، ويعمل التعلم على ضبط الذات مما يظهر على السمات الانفعالية التي تخص نمط شخصية الفرد (الانطوائية أو العصبية)، فالاحتكاك مع الجماعات وإرساء مفهوم التعلم يمكن أن يعمل على تعديل السلوك ما يضمن سير العمل، أما التعلم من ناحية السمات الجسدية فيمكن أن يتخذ جانبان، فإذا كنا نتحدث عن التعلم المعرفي لعمل ما خاصة إذاتطلب جهدا عضليا فانه حقا سوف يزيد من قوة التحمل مثلا لأنه يوفر شروط العمل، أما الجانب الآخر لاعتماد التعلم التنظيمي ويوفر قدرة على الاستيعاب ما يعمل على الراحة النفسية فيرفع من القدرات الجسدية للفرد.



## 4. دراسة حالة عينة من جامعات الشرق

بعد ان اشرنا انه للتعلم التنظيمي دور فعال تنمية الكفاءات والمهارات البشرية نظريا ، سيتم اختبار هذه الفرضية على أرض الواقع من خلال دراسة حالة عينة من جامعات الشرق.

## 1.4. التحليل الوصفي لعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة من الأساتذة في بعض جامعات الشرق وقد ركزنا في دراستنا على جامعة أم البواقي، سوق أهراس وقلمة، واعتمدنا على عينة قدرها 30 فردا سحبت بطريقة عشوائية، لتعمم النتائج فيما بعد على باقي الأفراد داخل الجامعة.

## الجدول 1: خصائص عينة البحث

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	12	40
	أنثى	18	60
السن	من 20 إلى 30 سنة	16	53.3
	من 31 إلى 40 سنة	13	43.3
	من 41 إلى 50 سنة	1	3.3
المؤهل العلمي	ماجستير	00	00
	دكتوراه	20	66.7
	تأهيل اخر	10	33.3
الوظيفة الحالية	استاذ دائم	6	20
	استاذ مؤقت	22	73.3
	استاذ واداري	2	6.7
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	20	66.7
	من 5 الى 10 سنوات	6	20
	اكثر من 10	4	13.3
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول الآتي يوضح كيفية توزيع أفراد العينة بحسب الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية، الوظيفة حيث كانت اغلبيية افراد العينة من الاناث بما نسبتهم 60% مقارنة بالذكور، اما بالنسبة للفئة العمرية فقد كان اغلب المبحوثين تتراوح اعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة مما يدل على ان العينة محل الدراسة اغلبيها من فئة الشباب، اما في ما يخص المؤهل العلمي فما نسبته 66% من المبحوثين من فئة الدراسات العليا (الدكتوراه) مما يدل على موثوقية المعلومات التي سيدلون

بها، اما بالنسبة للوظيفة فقد كانت الاغلبية للاساتذة المؤقتين بما نسبتهم 73.3%، وفي ما يتعلق بالاقدمية فاغلب المبحوثين لديهم اقل من 5 سنوات عمل في الجامعة .

#### 2.4. الاختبار الإحصائي لصلاحية أداة الدراسة

أ.أداة الدراسة: تم استخدام استمارة مكونة من ثلاثة محاور، تمحور الأول حول الخصائص الشخصية والوظيفية حول مفردات الدراسة، أما الثاني فخصص لواقع التعلم التنظيمي، أما المحور الثالث فخصص لتطوير الكفاءات البشرية من خلال طرح أسئلة حوله، وقد اعتمدنا في المحورين الأخيرين على مقياس ليكارت الخماسي الذي تتفاوت درجاته حسب درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات المحورين كالتالي: موافق بشدة (5) موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

صدق وثبات أداة الدراسة: للتحقق من درجة ثبات الأداة وزعت على عينة قدرها 30 أستاذ جامعي، وتم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ ووضحت نتائج هذا الإختبار في الجدول التالي:

جدول رقم 2: قيمة معامل ألفا كرونباخ

العدد الإجمالي للعبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق= الجذر التربيعي لمعامل ألفا
24	0.695	0.833

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول رقم 02 أن قيمة معامل Alpha Cronbach أكبر من 60% والمقدرة بـ (0.695) وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان، بالإضافة إلى أن الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach (0.833) وهذا ما يؤكد صدق الاستبيان، ومنه يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة (الاستبيان) لتحليل النتائج والإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

ب: وصف متغيرات الدراسة: في مايلي سنتناول وصف عناصر المتغيرين الرئيسيين للدراسة والمتمثلين في التعلم التنظيمي والكفاءات البشرية كما ستوضحه الجداول ادناه:

وصف عناصر التعلم التنظيمي: يتكون هذا المحور من 16 فقرة تضم أبعاد التعلم التنظيمي.

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول واقع التعلم التنظيمي في بعض جامعات الشرق

أبعاد التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	المستوى
التعلم التكويني	3.15	0.84	1	متوسط
التعلم التنبؤي	3.15	0.85	2	متوسط
التعلم التفاعلي	3.41	0.86	3	مرتفع
التعلم الجماعي	3.56	0.92	4	مرتفع
المحور الأول ككل	3.31	0.86		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التعلم التنظيمي بالأبعاد المكونة له حيث قدر المتوسط الحسابي لبعدها التعلم التكويني بـ 3.15 بانحراف معياري قدره 0.84 وبمستوى

متوسط مما يدل على ان الجامعات محل الدراسة تسعى للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية بتطبيق التعلم التدريجي ولكن بوتيرة متوسطة من خلال إجراء تغييرات وتحسينات صغيرة دون تحديد الافتراضات أو المعتقدات أو القرارات، في حين ان متوسط الحسابي لبعث التعلم التنبؤي قدر 3.15 بانحراف معياري قدره 0.86 وبمستوى متوسط ايضا مما يدل على ان هناك جهود مبذولة من قبل اعضاء الجامعة لوضع خطط تساعد في تحديد الفرص المستقبلية واقتناصها، اما بالنسبة للتعلم التفاعلي فقد قدر متوسطه الحسابي ب 3.41 وانحراف معياري قدره 0.86 بمستوى مرتفع يدل على ان الجامعات محل الدراسة تشجع على العمل التفاعلي لانجاز الاعمال، وفي ما يخص التعلم الجماعي فقد كان المتوسط الحسابي يساوي 3.56 وانحرافه المعياري قدر ب 0.92 بمستوى مرتفع مما يدل على هناك اعتماد على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبشكل عام نرى ان الجامعات محل الدراسة تتبنى التعلم التنظيمي بمستوى متوسط ويعود ذلك لعدم وجود استراتيجيات فاعلة ترسخ اهمية التعلم التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول الكفاءات البشرية: ويتضمن هذا المحور أهم العبارات حول الكفاءات

البشرية ومدى سعي الجامعة الجزائرية الى تطويرها بالاعتماد على إجابات موظفيها والموضحة في الجدول التالي:

الجدول 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تطوير الكفاءات البشرية ببعض جامعات الشرق

المستوى	الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	5	0.98	3.16	1Y
متوسط	4	0.92	3.20	2Y
متوسط	3	0.85	2.96	3Y
مرتفع	6	0.97	3.56	4Y
مرتفع	2	0.78	3.73	5Y
متوسط	8	1.15	2.63	6Y
مرتفع	7	1.16	3.40	7Y
مرتفع جدا	1	0.58	4.26	8Y
متوسط		0.92	3.36	المحور الثاني ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى ان المتوسط الحسابي العام لمتغير الكفاءات البشرية قدر ب 3.36 بانحراف معياري قدر 0.92 وبمستوى متوسط، وهذا يدل على ان هناك جهود لتنمية وتطوير الكفاءات بشرية في الجامعات محل الدراسة، ولكن لم تصل إلى المستوى المطلوب للتحصل على كفاءات جوهرية او متميزة.

#### 5.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات والمهارات البشرية: بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون سيتم اختبار الفرضية الاولى للحكم على وجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي والكفاءات البشرية والجدول التالي يبين نتائج تحليله:

الجدول رقم 5-: نتائج علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والكفاءات البشرية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الكفاءات البشرية
		التعلم التنظيمي
0.090	0.315	بعد التعلم التكييفي
0.002	0.553	بعد التعلم التنبؤي
0.181	0.251	بعد التعلم التفاعلي
0.323	0.187	بعد التعلم الجماعي
0.008	0.478	التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات البشرية بالجامعة محل الدراسة حيث بلغ مستوى دلالاته 0.008 والذي هو أقل من مستوى المعنوية 0.05، ووجود ارتباط أيضا موجب وقوي بين التعلم التنبؤي وتطوير الكفاءات البشرية بالجامعة، حيث قدر مستوى دلالاته بـ (0.002) وهو أيضا أقل من مستوى المعنوية (0.05)، في حين أنه لم نجد علاقة بين باقي الأبعاد وتطوير الكفاءات البشرية وذلك راجع لعدم وجود دلالة إحصائية لمعامل الارتباط الذي جاء ضعيفا ومستوى الدلالة كان أكبر من (0.05).

نموذج الانحدار المتعدد: يستعمل نموذج الانحدار من أجل تفسير التغيرات التي تحصل على المتغير التابع والتي ترجع بالأساس إلى التغيير في المتغير المستقل، والجدول الموالي يلخص نتائج الانحدار:

الجدول رقم 6-: نتائج إختبار أثر التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات البشرية

الفرضيات	درجة التأثير	اختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
	B	T	Sig	
الفرضية الفرعية الأولى	0.236	1.753	0.090	غير مقبول
الفرضية الفرعية الثانية	0.388	3.515	0.002	مقبول
الفرضية الفرعية الثالثة	0.176	1.371	0.181	غير مقبول
الفرضية الفرعية الرابعة	0.115	1.005	0.323	غير مقبول
الفرضية الرئيسية	0.315	2.878	0.008	مقبول

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن احتمال المعنوية للفرضية الفرعية الأولى والثالثة والرابعة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 سواء تعلق الأمر بالتعلم التكييفي أو التفاعلي أو الجماعي، وعلى هذا الأساس يمكن نفي هذه الفرضيات، في حين نلاحظ أن احتمال المعنوية للفرضية الرئيسية قدر بـ 0.008 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك نقبل صحة الفرضية الرئيسية، كذلك الحال بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية فقد قدر مستوى الدلالة sig بـ 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك نقبل صحة الفرضية الفرعية الثانية.

## 5. خاتمة:

من خلال دراستنا النظرية فقد تبين لنا أن للتعليم التنظيمي أثر على تطوير الكفاءات والمهارات البشرية، مما يمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها في قطاع نشاطها، كما تبين من خلال الجانب التطبيقي للدراسة واستعراضنا لأهم نتائج التحليل الوصفي واختبار الفرضيات مجموعة من النتائج حول الجامعة والتي سيتم عرضها ومناقشتها فيما يلي:

## 6. النتائج:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم التكييفي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم التنبؤي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05)؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم التفاعلي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05)؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الجماعي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي في تطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية عند مستوى دلالة (0.05).

## 7. الاقتراحات:

- قصد تطوير وتنمية الكفاءات والمهارات البشرية بجامعتنا وتحقيق الجودة والتميز من خلال تبني أسس التعلم التنظيمي ارتأينا تقديم جملة من الاقتراحات تتمثل في:
- يجب على إدارة الجامعة أن تحفز عمالها على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
  - يجب على الجامعة أن تطور كفاءاتها البشرية وتعمل على جذب الكفاءات المتميزة والتي تخلق معارف جديدة تحسن أداء الجامعة وتسمو بجودة التعليم فيها؛
  - أن تعزز الجامعة موجوداتها من المعرفة الضمنية من خلال جذب واستقطاب فاعلة تركز على موظفين ذوو خبرة لما يحملوه من معرفة دفيئة يمكن أن تخدم قاعدة المعرفة وتحفز التعلم التنظيمي داخل الجامعة؛
  - تدريب الموظفين ورفع مستوياتهم المهارية والفكرية من خلال احضار محكمين وخبراء في هذا المجال وذلك لتمكينهم من استخدام قدراتهم العقلية بجدية وواقعية؛
  - التأكيد على القيام ببرامج تكوينية تعليمية تشرح للموظفين فيها أهمية التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته للإرتقاء بالجامعة؛
  - يجب أن تستغل الجامعة القدرات الذاتية الكامنة لدى موظفيها لخلق بيئة متعلمة قادرة على التطور؛
  - تحفيز الموظفين على إبداء رأيهم من خلال اعداد جلسات مشتركة تشجع الافكار الجديدة والبناءة بما يخدم الجامعة ويحسن من أداء موظفيها؛

- العمل على نشر ثقافة التعلم التنظيمي في اوساط الجامعة وتوفير بيئة مناسبة مشجعة ومدركة لاهمية التعلم في تعزيز الفرص وتحقيق التميز..

### قائمة المراجع:

<sup>1</sup> Fattah Nazem and other, A Structural Equation Model of Organizational Learning Based on Leadership Style in Universities, Department of Education, Islamic Azad University, Roudehen, Iran, p 290.

<sup>2</sup> طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية "نموذج مقترح"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، 2006، ص 248.

<sup>3</sup> Shahram Gilaninia, Mir Abdolhasan Askari Rankouh, Milad Abbas Poor Gildeh, Overview On The Importance Of Organizational Learning And Learning Organization, Journal of Research and Development, Volume 1, No 2, 2013, P 46.

<sup>4</sup> مؤيد الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 98-96.

<sup>5</sup> Ricardo Chiva, A FRAMEWORK FOR ORGANIZATIONAL LEARNING TYPES: GENERATIVE, ADAPTIVE AND ZERO LEARNING, university Jaume I, 12071 Castellon, Spain, p 12.

<sup>6</sup> مهدي بن قبالن آل فطیح، التقنيات الالكترونية للمعلومات ودورها في التعلم التنظيمي بالمديرية العامة للأمن العام بالرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم إدارية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015، ص 36.

<sup>7</sup> أسامة خيري، إدارة الإبداع والإبتكارات، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 91.

<sup>8</sup> موسى رحمانی، صباح ترغیني، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص 6.

<sup>9</sup> مهدي بن قبالن آل فطیح، مرجع السابق، ص 35.

<sup>10</sup> موسى رحمانی، صباح ترغیني، مرجع سابق، ص 7.

<sup>11</sup> مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير - تجارب الدول -، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي : 03-04 ديسمبر 2012، ص 6.

<sup>12</sup> حمدي أبو القاسم، أهمية إدارة الكفاءات في التنبؤ باحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية بالوظائف والكفاءات - نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية .. نظرة نقدية تحليلية، الملتقى الدولي الأول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية - مقاربات نظرية وتجارب عالمية، جامعة البليدة 2، يومي: 17-18 نوفمبر 2015، ص 10.

<sup>13</sup> حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات دراسة حالة مستشفى الاخوة مغالوي بميلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة، 2017، ص 162.

<sup>14</sup> الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2012، ص 5.

<sup>15</sup> بن جدو محمد الأمين، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص ص: 10-11.

<sup>16</sup> مصنوعة أحمد، مرجع سابق، ص 8.

<sup>17</sup> أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الأغواط 2005-1999، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص 56.

<sup>18</sup> أبو القاسم حمدي /وداد شعيب، أثر التعلم التنظيمي على تنمية كفاءات الموارد البشرية -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط-، المؤتمر الدولي حول " أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة البليدة 2، يومي 9-10 افريل 2018، ص ص: 8-9.