

## أثر التعلم التنظيمي على تنمية الرأسمال البشري

## دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة

الدكتورة: شنافي نوال

جامعة محمد خيضر بسكرة

chenafi.naoual@gmail.com

الأستاذ الدكتور: خوني رابع

جامعة محمد خيضر بسكرة

Khouni28302@yahoo.com

## ملخص:

تناولت هذه الدراسة أثر التعلم التنظيمي على تنمية الرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، حيث هدفت إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي على تنمية الرأسمال البشري بالمؤسسة محل الدراسة وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وقد وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها 65 موظف من موظفي المؤسسة وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 50 استبانة ليتم تحليلها باستخدام برنامج spssv 19 الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة الخاصة بالتعلم التنظيمي في تنمية الرأسمال البشري (المتغير التابع) حيث فسر متغير التعلم التنظيمي ما نسبته 67.60% من التغيرات الحاصلة في مستوى تنمية الرأسمال البشري. لذلك أوصت هذه الدراسة بضرورة توفير كل سبل وكيفيات التعلم لتحقيق التفوق والتميز التنافسي وتنمية الرأسمال البشري في مؤسسة تلعب فيها المعارف والمهارات محرك العمل الأساسي.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، الرأسمال البشري، الرأسمال الفكري.

**Abstract :**

The study examined the impact of organizational learning on the development of human capital in the Algerian Telecom Corporation for Biskra State. The aim of this study was to identify the impact of organizational learning on the development of human capital in the institution under study. The questionnaire was used as a basic tool for collecting data, The number of questionnaires valid for the 50 resolution analysis was analyzed using the 19 spss statistical program.

The study found that the variable of organizational learning accounted for 67.60% of the changes in the level of human capital development. Therefore, this study recommended the need to provide all the ways and means of learning To achieve

excellence, competitive excellence and human capital development in an enterprise where knowledge and skills play the fundamental engine of action.

**Keywords:** organizational learning, human capital, intellectual capital.

تمهيد:

أحدثت التطورات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسات الاقتصادية تحولات جديدة في الفكر التسييري حيث تنامي الاهتمام بالرأسمال البشري باعتباره موردا لا محدودا من الإبداع، المعارف الكامنة والمهارات، وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأسمالها البشري ليعد الاستثمار فيه من أثن ضروب رأس المال.

أمام هذه الحقيقة برزت الحاجة إلى تنمية الرأسمال البشري باعتبارها العملية الضرورية لتحريك، صقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، وهذا ما جعل المؤسسات تولي موضوع بناء قاعدة الرأسمال البشري وتنميته الأهمية التي يستحقها من خلال البحث والتركيز على الأسس والمناهج التي تؤسس لإبداعه وتدعيمه، ليرز التعلم التنظيمي كأحد الخيارات الإستراتيجية لتنمية الرأسمال البشري لما يقدمه من دعم للمهارات والقدرات والخبرات والمعارف وتوسيعها وتعميقها بمعنى رفع القدرة على تعبئة كل الموارد المتاحة لتنميته.

**إشكالية الدراسة:** تسعى هاته الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي على تنمية الرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، حيث تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مدى توفر التعلم التنظيمي والرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة ؟
  - ما طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة ؟
  - هل يفسر التعلم التنظيمي مستوى تنمية الرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة؟
- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط منها:

- التعرف على مستوى التعلم التنظيمي السائد بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة.
- التعرف على مدى الاهتمام بتنمية الرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس أثر التعلم التنظيمي على تنمية الرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

- التعرف على العلاقة الترابية بين التعلم التنظيمي و تنمية الرأسمال البشري.

**فرضيات الدراسة:** تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي بمختلف أبعاده على تنمية الرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

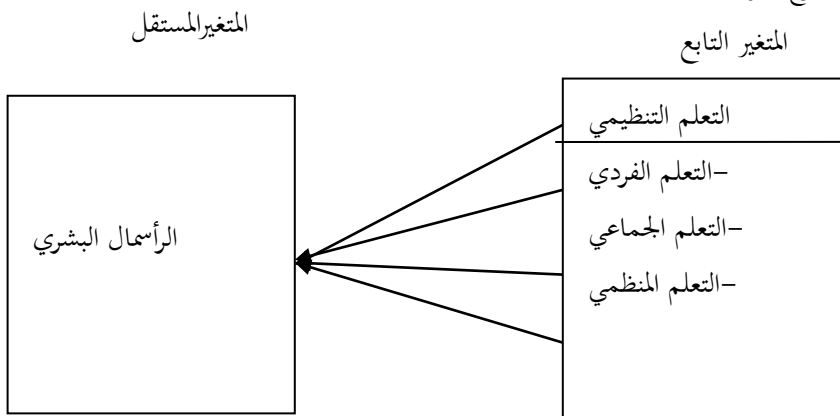
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الفردي على تنمية الرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الجماعي على تنمية الرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المنظمي على تنمية الرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

نموذج الدراسة: على ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها أقترح نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم 01: النموذج المقترح للدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- **التعلم التنظيمي:** مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

- **الرأسمال البشري:** مجموع المعارف والمهارات والقدرات التي يستطيع الفرد التحكم فيها ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

1. التعلم التنظيمي:

**1.1. مفهوم التعلم التنظيمي:** يعود مفهوم التعلم التنظيمي إلى كتابات كل من (Argyris et Schon, 1978) كما تمتد جذوره إلى أدبيات نظريات المنظمة ونظرية النظم (Senge 1990)، حيث عرفه (Argyris et Schon) بأنه "التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على تحديد واكتشاف الأخطاء وتصحيحها بمعنى تطوير المعرفة الجديدة أو الأفكار التي يكون لديها القدرة على التأثير في السلوك"<sup>(1)</sup>، ووصفه Dodgson بأنه "الطريقة التي تبني وتدرك بها المنظمة المعرفة والنمطية التي تتعلق بالأنشطة التي تمارسها وفق ثقافتها، ومن ثم العمل على ضبط وتنمية كفاءتها بتحسين واستخدام المقدرات والمهارات العالية لقوى العمل المتوافرة لديها"<sup>(2)</sup>، بينما Leroy اعتبره تعديل تصرف المنظمة للاستجابة لمتغيرات المحيط أي أنه تحول في مجموعة المعارف التنظيمية أو ما بين الأفراد داخل المنظمة<sup>(3)</sup>. كما عرف التعلم التنظيمي أيضا على أنه "تلك التغيرات المتراكمة التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة المرونة والخبرات السابقة والتكرار"<sup>(4)</sup>.

إذن مهما اختلفت الأسس والتوجهات الفكرية التي استندت عليها هاته التعريفات إلا أن التعلم التنظيمي هو قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها والقيام بتطوير نفسها بصورة مستمرة، ويتوقف نجاح ذلك على وجود أفراد يسون ذاتيا وبدعم من الإدارة إلى تطوير وتنسيق معارفهم للمساهمة في تحقيق الأهداف.

**2.1. أهمية التعلم التنظيمي:** أصبح التعلم التنظيمي ضرورة إستراتيجية ملحة لبقاء المنظمات وتطويرها حيث تكمن أهميته في أنه:

- يجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة.
- يقدم أفكارا وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة.
- يمكن المنظمة من الاستجابة للمحيط الخارجي وقادرة على التعامل مع التغيير وعدم التأكد والمساهمة في خلق الميزة التنافسية المستدامة.

**3.1. أبعاد التعلم التنظيمي:** صنف P.Senge أبعاد التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي البعد الثقافي والبعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي<sup>(5)</sup> والتي تعني:

- التفكير التنظيمي: القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام.
- التفوق الشخصي: مدى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة.
- النموذج العقلي: أي مدى الانفتاح المطلوب بين العاملين والقبول بمشاركة الآخرين فيما يعرفونه.
- الرؤية المشتركة: أي التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون إلى مستقبل المؤسسة بشكل متشابه.
- التعلم الجماعي: القدرة على العمل بروح الفريق وبناء التصورات الجماعية.

**4.1. أنواع التعلم التنظيمي:** قدم (Argyris & Schon, 1978) أنماطا للتعلم التنظيمي حيث أشارا أن للتعلم التنظيمي ثلاث أنماط تنحصر في التعلم أحادي الحلقة، التعلم ثنائي الحلقة، والتعلم ثنائي الشائ (6).

**التعلم أحادي الحلقة:** تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وبأهدافها، هذا النمط من التعلم يسمى تسميات مختلفة من قبل الباحثين منها: مستوى التعلم الأدنى، والتعلم التكويني، والتعلم غير الإستراتيجي. **التعلم ثنائي الحلقة:** يرتبط ارتباطا وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة، فبعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير وبناء على الأهداف والسياسات المرسومة أصلا يفكر الإداريون في المنظمة وي طرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات، والسياسات والأهداف الحالية للمنظمة، وهذا النمط من التعلم يسمى أيضا: مستوى التعلم الأعلى، التعلم التوليدي، والتعلم لتوسع قدرات المنظمة، والتعلم الإستراتيجي. **التعلم ثنائي الشائ:** يقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي، بمعنى أنه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم، وهذا يعني معرفة المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم.

**5.1. مستويات التعلم التنظيمي:** يمكن تقسيم التعلم التنظيمي إلى ثلاث مستويات (7): مستوى الفرد، مستوى الفريق، ومستوى المنظمة.

**1.5.1. التعلم الفردي:** فالتعلم هو التغير الدائم في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية.

**2.5.1. التعلم الجماعي:** هو التعلم الذي يتم بين جميع أعضاء المجموعة بطريقة تعاونية تشاركية ويمتلكون رؤية مشتركة وتفكير مشترك يسمح بإظهار القدرات التي لم تظهر فرديا، كما يسمح بحلق علاقات مشجعة على التعلم يسعون من خلاله للوصول إلى هدف موحد (8).

**3.5.1. التعلم المنظمي:** هو التعلم الذي يتم فيه تبادل المعرفة، المعلومات، المهارات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.

فالتعلم المستمر وعلى جميع المستويات الفردية والجماعية يمكن الأفراد من زيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون بتحقيقها ما يعني وجود الأفراد ضمن ما يسمى بالمؤسسة المتعلمة التي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة، ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم البعض، لهذا فالمؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتعمل على تبني العلاقات التعاونية لتنمية المهارات والخبرات والمعارف من أجل تحقيق الأهداف.

**2. الرأس مال البشري:**

**1.2. مفهومه:** يعود الفضل في ظهور نظرية الرأسمال البشري إلى الاقتصادي الأمريكي Schultz في سنة 1961 حيث اعتبر أن كفاءات ومعرفة الفرد من أشكال الرأسمال البشري الذي يمكن الاستثمار فيه<sup>(9)</sup> ويعرف Schultz الرأسمال البشري على أنه "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية" والاستثمار فيه يحقق معدلات أسرع في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأسمال المادي، فالرأسمال البشري يمثل "المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، إذ يشمل الكفاءات الذهنية والمستويات التعليمية للسكان ويتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة للمجتمع الكلي"<sup>(10)</sup>. كما عرف الرأسمال البشري أيضا على أنه "مجموع المعارف، المهارات، الخبرات والطاقات والحماس للإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في العمل"<sup>(11)</sup>، وهذا المخزون قابل للتكوين والنمو والتطور وتقديم الثمار<sup>(12)</sup>

إذن بالنظر إلى الرأسمال البشري كمخزون من المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد ويتحكم فيها وتتطور من خلال التكوينات والخبرات والتدريبات المناسبة فانه يوفر أساسا لتمييز المؤسسة.

**2.2. خصائص الرأسمال البشري:** يتميز الرأسمال البشري في المؤسسات القائمة على المعرفة أنه يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي وهذا خلاف للرأسمال الميكانيكي الذي تتقادم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمته وقواعده، كما أن دورة حياة الرأسمال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا في المؤسسة، ذلك أن المعرفة والخبرة المكونة للرأسمال البشري تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرص عمل أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة<sup>(13)</sup>. وبالتالي يظل الرأسمال البشري الشكل الأرقى لرأسمال المؤسسة القائمة على المعرفة وهو الأكثر حيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة وان مخاطرته هي الأكثر تهديدا للمؤسسة في حالة النقص أو التسرب، أو عدم الولاء.

**3.2. قياس الرأسمال البشري:** يمكن قياس الرأسمال البشري من خلال قياس الابتكار (بطرق عديدة كالنسبة المئوية من المبيعات التي ترجع طبعاً إلى الابتكار المحقق للمنتجات والخدمات الجديدة أو معدل النمو الحدي لهذه المنتجات أو الخدمات) أو بقياس معدل الدوران وخبرة العاملين في تخصصاتهم الوظيفية، إضافة إلى قياس قيمة بنك المعرفة بتحديد القيمة المضافة التي يحققها بنك المعرفة من خلال عمليات محاسبية معينة يقوم بها أهل الاختصاص<sup>(14)</sup>.

**4.2. حتمية الاستثمار في تنمية الرأسمال البشري:** أصبح الاستثمار في تنمية رأسمال البشري من أهم القضايا المطروحة لأنه يفوق في نتائجه الاستثمار في الموارد المادية، ذلك أن قيمته تتزايد مع الوقت عكس الموارد الأخرى فهو يؤدي إلى تطوير قدرات ومواهب الأفراد. فالاستثمار في الرأسمال البشري هو عبارة عن كل ما تدفعه المؤسسة

على عملها وتقوم به لتدريبهم، تعليمهم، تحفيزهم بهدف الزيادة في المساهمات الفكرية لتحسين عمليات المؤسسة وتطوير إبداعاتها.

ومن أهم كفاءات الاستثمار في الرأسمال البشري العمل على استقطاب أفضل المواهب البشرية وتشجيعها على التشارك في المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل المؤسسة، المحافظة على العاملين المتميزين بتوفير نظم وأساليب الإبداع والأفكار الجديدة، استخدام تكنولوجيا المعلومات لتزويد العاملين بأدوات جديدة، إضافة إلى إيجاد بيئة التعلم لتوفير كل فرص التعلم الممكنة<sup>(15)</sup>.

### 3. أثر التعلم التنظيمي على تنمية الرأسمال البشري:

**1.3. أثر التعلم الفردي على تنمية الرأسمال البشري:** بما أن المؤسسات لا تتعلم إلا عن طريق تعلم أفرادها فالتعلم التنظيمي لا يحدث دون التعلم الفردي، لذا على المؤسسات أن تلتزم بهذا الأخير وتعمل على توفيره بتهيئة مواقع العمل لتكون خصبة للتعلم وإتاحة الفرص للأفراد لتبادل المهارات والتواصل وتحديد المعارف من خلال الممارسة وتطبيق المفاهيم والنظريات، وتيسير سبل نقل الخبرات والرؤى الفكرية، لان الأفكار والقدرات الإبداعية تتولد غالبا من مناخ من التعلم من التجربة والاستفادة من التنوع. غير أن C.L.le boyer يرى أن التعلم الفردي يتحقق أكثر برغبة الفرد في البحث بنفسه عن إمكانيات التطور ومحاولة إيجاد وسائل (وبنفسه) تساعد على التعلم وهو ما يرقى بالفرد إلى مستوى الاحترافية وينمي القابلية للشغل وهو ما يعزز الرأسمال البشري أكثر داخل المؤسسة<sup>(16)</sup>.

**2.3. أثر التعلم الجماعي على تنمية الرأسمال البشري:** من منطلق أن الرأسمال البشري من أغلى أصول المؤسسة لأنه مصدر قيمتها المضافة وأساس تميزها ونجاحها، تسعى المؤسسة للحفاظ عليه وضمان ديمومته من خلال التعلم الجماعي الذي يدفع الأفراد للتعلم من بعضهم البعض، التجديد الدائم للمعارف والخبرات<sup>(17)</sup>، إنتاج واكتساب مهارات متعددة تسمح للفرد بشغل عدة وظائف، تبادل للعلاقات، تطوير المسار الوظيفي وزيادة فرص التمكين.

يشجع التعلم الجماعي على دوران الأفكار بين أعضاء الفريق ليصبح التفكير جماعي، ما يسمح بإظهار القدرات التي لم تظهر فرديا<sup>(18)</sup> نتيجة التفاعل والتعاقد بين الأفراد في إطار علاقات اجتماعية ليصبحوا أكثر انسجاما وميلا للإبداع ما يسمح بتنمية الرأسمال بشري.

**3.3. أثر التعلم المنظمي على تنمية الرأسمال البشري:** يعتمد نجاح المؤسسة على اكتساب المعارف والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها للاستفادة منها. ولان التعلم يتحقق أساسا من التفاعل مع الآخرين في إطار علاقات اجتماعية، لا بد من الحفاظ على هذه العلاقات وتنميتها

أكثر بتسيير سلوكيات التعاون فيما بينها ووضع الهياكل الملائمة من خلال تحسين وسائل العمل وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية، توسيع نطاق استخدام التكنولوجيا الحديثة، وضع أساليب لحل النزاعات جماعيا، تسهيل عمل الفريق، تفويض حقيقي للسلطات لزيادة القدرة على العمل واتخاذ القرارات ووضع الأهداف ومتابعتها<sup>(19)</sup> كل هذا يسهم في زيادة القدرات الفكرية وتثبيت المعارف النظرية والسلوكية للرأسمال البشري.

إذن ومما سبق يمكن القول أن المؤسسة ومن خلال إدارتها ومزجها بين هذه الأنواع من التعلم فإنها تخلق حالات إبداعية تنمي الرأسمال البشري وتنقل المؤسسة إلى التميز.

ثانيا: الإطار التطبيقي للدراسة:

### 1. منهجية الدراسة:

**1.1. مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، واستهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة حجمها 65 موظفا تم توزيع الاستبانة عليهم استرد 50 استبيان، ل يتم فحصها وتحليلها.

### 2.1. أداة الدراسة، اختبار صدقها و ثباتها:

**1.2.1. أداة الدراسة:** بهدف اختبار أثر التعلم التنظيمي على تنمية الرأسمال البشري تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث احتوت على 30 عبارة تغطي متغيري الدراسة وأبعادهما.

**2.2.1. صدق أداة الدراسة:** تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري وصدق المحك للأداة حيث بلغ معامل صدقها الكلي (0.959) (الجدول رقم 01).

**3.2.1. ثبات أداة الدراسة:** تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الأداة حيث بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة 0.921 وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث لأنه يعكس بصورة واضحة انسجام العبارات.

الجدول رقم 01: نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقها.

معامل الصدق	معامل الثبات الفاكرونباخ	عدد العبارات	
0.941	0.887	16	التعلم التنظيمي
0.877	0.770	14	الرأسمال البشري
0.959	0.921	30	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19



**3.1. خصائص مبحوثي الدراسة:**

من نتائج التحليل تبين أنه بالنسبة لمتغير الجنس كان غالبية المبحوثين من الذكور حيث بلغت نسبتهم 70% في حين نسبة الإناث بلغت 30%، أما متغير العمر فان الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و اقل من 50 سنة بلغت نسبتهم 48% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، (الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و اقل من 40 سنة نسبتهم 24%، أما نسبة 16% فمثلت الأفراد الذين هم اقل من 30 سنة، أخيرا الأفراد الذين كانت نسبتهم 12% يبلغون من العمر 50 سنة فأكثر).

بينما المستوى التعليمي فوفقا لنتائج التحليل نجد أن غالبية المبحوثين بحوزتهم شهادات جامعية، حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس 34%، ونسبة الحاصلين على شهادة المهندس 30%، تليها شهادة تقني سامي إذ بلغت نسبة المبحوثين الحاصلين عليها 22%. ليبقى ما نسبته 14% من المبحوثين ذوي مستوى ثانوي وتجدر الإشارة أنه ولا فرد من أفراد عينة البحث حاصلين على شهادة الماجستير أو الدكتوراه.

بالنسبة لسنوات الخبرة فان غالبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة وهو ما تبينه النسبة 38% في حين الأفراد الذين سنوات خبرتهم بين 5 و اقل من 10 سنوات بلغت 32%، أما النسبة 16% تمثل المبحوثين الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات. وفي الأخير الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم من 15 سنة فأكثر قد كانت نسبتهم 14%. أما مجال الوظيفة الحالية فتشير النتائج أن أكثر من نصف أفراد العينة (54%) المستحوبة يمارسون أعمال إدارية إشرافية، في حين نجد أن المبحوثين الذين يمارسون أعمال إدارية غير إشرافية بلغت نسبتهم 40%، في حين النسبة 6% فتمثل المبحوثين الذين يعملون بالوظائف الفنية.

**4.1. ما مستوى التعلم التنظيمي والرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة ؟**

للإجابة على هذا التساؤل نستدل بالجدول التالي:

الجدول رقم: 02 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بمجالات التعلم التنظيمي والرأسمال البشري.

أبعاد التعلم التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
التعلم الفردي	3.383	0.795	2	متوسط
التعلم الجماعي	3.425	0.765	1	مرتفع
التعلم المنظمي	3.228	0.643	3	متوسط
التعلم التنظيمي ككل	3.345	0.678	-	متوسط

الأسما	البرشري	3.436	0.554	-	مرتفع
--------	---------	-------	-------	---	-------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى التعلم التنظيمي بأبعاده المجتمعة بالمؤسسة محل الدراسة متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.345 وانحرافها المعياري 0.678. ولقد جاء بعد التعلم الجماعي بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 3.425 وانحراف معياري 0.765 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشكل قبولا مرتفعا حيث تراوحت متوسطاته ما بين 3.31 و 3.62 ومعظم الإجابات تركزت حول عبارة توفر المؤسسة للعاملين فرص التعلم من زملائهم، أما في المرتبة الثانية فقد حل بعد التعلم الفردي بمتوسط حسابي 3.383 وانحراف معياري 0.795 وهو متوسط لتراوح متوسطاته ما بين 2.98 و 3.85. في حين حل بعد التعلم المنظمي جاء بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.228 وانحراف معياري 0.643 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشكل قبول متوسطا حيث تراوحت متوسطاته ما بين 2.81 و 3.40.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أيضا أن مستوى الرأسمال البشري مرتفع 3.436 مع انحراف معياري 0.554 ولقد تراوحت متوسطاته ما بين 2.22 و 3.87 وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لرأسمالها البشري حيث تحاول توفير كل الإمكانيات التي تسمح بتنميته ورأسملته للحفاظ عليه.

### 5.1 اختبار التوزيع الطبيعي: لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات نعلم على اختبار كولومجروف-سميرنوف

والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف-سميرنوف)

رقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
1	التعلم الفردي	1.370	0.147
2	التعلم الجماعي	0.853	0.285
3	التعلم المنظمي	1.329	0.085

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

## 2. اختبار فرضيات الدراسة:

### 1.2 اختبار الفرضية الرئيسية: تتمثل الفرضية الرئيسية الأولى في:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بمختلف أبعاده على تنمية رأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية:

الجدول رقم 04: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار.	10.209	3	3.403	32.103	(0.000*)
الخطأ.	4.881	46	0.106		
الكلية.	15.090	49			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0,05$ . معامل التحديد  $R^2=0,676$ ، معامل الارتباط  $R=0,822$

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 32.103 بقيمة احتمالية (0.000\*) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الرئيسية لنختبر فروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم 05.

الجدول رقم 05: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة المتغيرات المستقلة بالرأس المال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
التعلم الفردي	0.282	0.092	0.405	3.067	0.004	0.442	0.192
التعلم الجماعي	0.488	0.101	0.586	4.831	0.000	0.677	0.459
التعلم المنظمي	0.345	0.098	0.476	3.520	0.000	0.510	0.260
التعلم التنظيمي	0.488	0.099	0.490	4.929	0.000	0.822	0.676

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0,05$ .

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية تبين:

أولاً: عند بحث أثر التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (كمجموعة) مع تنمية الرأس المال البشري يتضح لنا وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  بين التعلم التنظيمي والرأس المال البشري إذ بلغت قيمة T المحسوبة 4.929 بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ). وتبين نتائج الجدول أيضاً أن معامل الارتباط بلغت قيمته 82.2% مما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيري الدراسة. كما أن المتغير المستقل في هذا النموذج التعلم التنظيمي يفسر ما مقداره 67.60% من التباين في مستوى

تنمية الرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي على تنمية الرأسمال البشري. ثانيا: عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي على نحو مستقل مع الرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، يتضح لنا وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  لكل المتغيرات المستقلة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على تنمية الرأسمال البشري بالمؤسسة، وذلك لارتفاع معدلات Beta التي بلغت على التوالي (0.476، 0.586، 0.405) وكذلك قيم T المحسوبة التي بلغت على التوالي أيضا (3.067، 4.831، 3.520) وبقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.000، 0.000، 0.004) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ). وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، الثانية، الثالثة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية لها التي تنص على وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم المنظمي على تنمية الرأسمال البشري. كما تبين نتائج الجدول أيضا أن كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على نحو مستقل يدل على وجود علاقة قوية وموجبة مع الرأسمال البشري حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي (0.510، 0.677، 0.442) إضافة إلى أن التعلم الفردي يفسر ما مقداره 19.2% من التباين في الرأسمال البشري، بينما التعلم الجماعي يفسر 45.90% من التباين أما التعلم المنظمي فيفسر ما مقداره 26% من التباين الحاصل في الرأسمال البشري.

#### الخلاصة:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها لمعرفة أثر التعلم التنظيمي على تنمية الرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها:
- تصورات الباحثين حول مستوى التعلم التنظيمي جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة 3.345 بانحراف معياري 0.678.
  - أظهرت الدراسة أن مستوى تنمية الرأسمال البشري كان مرتفعا وفق لمقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.436 بانحراف معياري 0.554.
  - أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  بين التعلم التنظيمي والرأسمال البشري.
  - فسر متغير التعلم التنظيمي ما مقداره 67.60% من التباين في مستوى تنمية الرأسمال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة.
- على ضوء ما سبق يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بالتعلم التنظيمي وغرس ثقافة التعلم بين العاملين.
- التشجيع على التعلم الجماعي لدوره في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.
- التعامل مع الرأسمال البشري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي ضمن موارد المؤسسة.
- من الضروري بذل جهود مكثفة ومتواصلة لتنمية الرأسمال البشري.

## الهوامش:

- (1)-Alexandra Luciana, Organizational learning and performance. A conceptual model, Proceedings of the 7th international management conference New management for the new economy, November 7 th-8th , Romania,2013, p548.
- (2)-طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقوم الأداء في مركز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح) ، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، 2006، ص247.
- (3)-عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، دورية الإدارة العامة، العدد 2، مجلد 73، الرياض، 1998، ص280.
- (4)-محمد ديري زاهر، السلوك التنظيمي، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص131.
- (5)-ليلي الهاشم، الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص270.
- (6)-طارق حسن محمد الأمين، مرجع سابق، ص.ص 242-252.
- (7)-Hung، R.Y.Y.، Lien، B.Y.H.، Yang، B.، Wu، C.M.، & Kuo، Y.M.، "Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry"، international business review، 2010، P.2
- (8)-Colonel J.R.G coté، Pour une organization apprenante، ww.cfc.forces.gc.ca.
- (9)-راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص65.
- (10)-عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص116.
- (11)-عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص343.
- (12)-Fabienne Bastid ,Le capital humain étude exploratoire auprès de spécialistes de la gestion des ressources ,humaine, juin,2001.
- (13)-نجم عبو نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، صص 141، 142.
- (14)-سيد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في مؤسسات الأعمال المعاصرة، مصر، 2006، ص6.
- (15)-عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2003، ص40.
- (16)- Claude Levy le Boyer, La gestion des compétences, Les éditions d'organisation, Paris, 1996, p113.
- (17)-Dimitri Weiss, Les ressources humaines, Edition d'organisation, 2000, p519.
- (18)- Colonel J.R.G coté، op.cit، p19.
- (19)-Gy le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Les Edition d'organisation, paris, 2001, p192.