

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

BADJIMOKHTAR ANNABA UNIVERSITY
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة-

كلية: العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

ممارسة التعلّم التنظيمي وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية
-دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية-

تخصص : تسيير المنظمات

الشعبة: علوم التسيير

للطالبة : عبيدات سارة

مدير أطروحة التخرج :د. ججيق عبد المالك الرتبة: أستاذ محاضر قسم " أ " المؤسسة : جامعة عنابة

الفاحصون:

جامعة عنابة	رئيسا	سلايمي أحمد	الأستاذ الدكتور
جامعة عنابة	مقررا	ججيق عبد المالك	الدكتور
جامعة عنابة	عضوا	بوقلقول الهادي	الدكتور
جامعة سوق أهراس	عضوا	بن خديجة منصف	الدكتور
جامعة سكيكدة	عضوا	زرزار العياشي	الدكتور

السنة الجامعية 2014-2015

الإهداء

أتقدم بهذا العمل المتواضع :

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى جميع أهلي ، إخوتي وأخواتي.

إلى زوجي وإبنتي نعمة الحياة ورونقها.

إلى جميع أصدقائي وزملائي.

إلى كل من علمني حرفا و مدّ لي يد المساعدة.

إلى كل من هو أهل للتقدير والإحترام والإهداء.

شكر و تقدير

الشكر لله أولا وأخيرا وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الكبير والعرفان الجميل لأستاذي الفاضل الدكتور ججيق عبد المالك الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، فكان نعم المعلم الناصح والصابر فله علينا دين سنبقى عاجزين على أدائه. كما أتوجه بالشكر إلى والدي الذي رافقني طيلة فترة التربص، ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة، وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني على هذا العمل من قريب أو بعيد.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة إقترحت الباحثة نموذجاً يتكون من مجموعة من المتغيرات المستقلة المتمثلة في مرتكزات التعلّم التنظيمي (مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلّم، ثقافة التعلّم التنظيمي، التشارك المعرفي، تمكين الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية). ومستويات التعلّم التنظيمي (التعلّم الفردي، التعلّم الجماعي وتعلّم المؤسسة ككل)، والمتغير التابع المتمثل في تطوير الكفاءات الجماعية، ولقد وزعت إستمابانات على عينات ملائمة من مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS والأساليب الإحصائية الملائمة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسات محل الدراسة ، وبناءاً على ذلك توصي الدراسة بضرورة الحد من المعوقات التي تواجه تطبيق التعلّم التنظيمي من خلال خلق بيئة تعاونية تشجع على تبادل الأفكار وتقاسم المعارف مما يسمح بتعاقد الكفاءات الفردية و الإنتقال الديناميكي إلى الكفاءات الجماعية.

الكلمات المفتاحية: التعلّم التنظيمي، مرتكزات التعلّم التنظيمي، مستويات التعلّم التنظيمي، تطوير الكفاءات الجماعية، مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية.

Résumé

Cette étude vise à détecter l'impact de la pratique de l'apprentissage organisationnel sur le développement des compétences collectives en entreprises Algériennes des travaux maritimes. Le chercheur a proposé un modèle d'étude avec un ensemble de variables indépendantes qui s'articulent autour des principaux piliers et niveaux de l'apprentissage et la variable dépendante représentée par le développement des compétences collectives. Des questionnaires sont distribués à des échantillons appropriés de la population d'étude. Le traitement des données et les tests des hypothèses de recherche sont réalisés par le logiciel SPSS et les méthodes statistiques les plus appropriées. Les résultats ont révélés un effet positif de la pratique d'apprentissage organisationnel sur le développement des compétences collectives au sein des entreprises étudiées. Enfin, l'étude a aussi formulé un ensemble de recommandations dans la perspective de réduire les obstacles qui altèrent l'apprentissage et ceci afin de renforcer sa pratique en créant un environnement collaboratif qui assure l'échange des idées et le partages des connaissances et permettant la synergie entre les compétences individuelles et la transition dynamique aux compétences collectives.

Mots Clés :L'apprentissage organisationnel, Piliers d'Apprentissage Organisationnel, Niveaux d'Apprentissage organisationnel, Développement des compétences collectives, Entreprises Algériennes des Travaux Maritimes.

Abstract

This study aimed to show the impact of the practice of the organizational learning on the development of collective skills in the context of the Algerian companies of maritime works. The researcher proposed a study model with a set of independent variables that revolve around the main pillars and levels of learning and the dependent variable represented by the development of collective skills. Questionnaires are distributed to appropriate samples of the study population. Data processing and testing of research hypotheses are formed by SPSS and the most appropriate statistical methods. The results revealed a positive effect of the practice of organizational learning on the development of collective skills within the studied companies. Finally, the study also made a series of recommendations with a view to reducing barriers that impair learning and in order to strengthen its practice by creating collaborative environment that ensures the exchange of ideas and the sharing of knowledge and allowing synergy between the individual skills and dynamic transition to collective skills.

Keywords: Organizational learning, Pillars Organizational Learning, Levels of Organizational Learning, Development of collective skills, Algerian Enterprises Maritime Works.

الفهرس

I	إهداء
II	شكر
V-III	الملخصات
XIV-VI	الفهرس
XX-XV	فهرس الجداول
XXII-XXI	فهرس الأشكال
10-1	المقدمة العامة
الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية	
12	تمهيد
12	المبحث الأول : أساسيات حول التعلّم التنظيمي
12	المطلب الأول: طبيعة التعلّم التنظيمي
12	1 - التمييز بين التدريب، التعليم والتعلّم
13	2 - مقارنة التعلّم التنظيمي
14	3 - مفهوم التعلّم التنظيمي وخصائصه
18	4 - أبعاد التعلّم التنظيمي و أنماطه
27	المطلب الثاني: العلاقة بين المؤسسة المتعلّمة والتعلّم التنظيمي
27	1- المؤسسة المتعلّمة: مفهومها و أهدافها
31	2- مبادئ المؤسسة المتعلّمة وخصائصها
35	3- الفرق بين التعلّم التنظيمي والمؤسسة المتعلّمة
36	المطلب الثالث: الأهمية الإستراتيجية لممارسة التعلّم التنظيمي

36	1- أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي
37	2- دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري
39	3- دور التعلم التنظيمي في خلق الميزة التنافسية
41	4- دور التعلم التنظيمي في دعم التغيير وتحسين الأداء
42	المطلب الرابع: سيرورة التعلم التنظيمي
42	1- خطوات عملية التعلم التنظيمي
46	2- إدارة التعلم التنظيمي
47	3- معوقات التعلم التنظيمي وسبل مواجهتها
53	المطلب الخامس: أدوات التعلم التنظيمي، طرقه ونماذجه
53	1 - أدوات التعلم التنظيمي
54	2 - طرق التعلم التنظيمي
55	3 - نماذج التعلم التنظيمي
58	المبحث الثاني : المرتكزات الأساسية لممارسة التعلم التنظيمي
58	المطلب الأول : مرونة الهيكل التنظيمي
58	1 - مفهوم الهيكل التنظيمي المرن
59	2- خصائص الهياكل التنظيمية المشجعة على التعلم
61	3 - أنواع الهياكل التنظيمية المشجعة على التعلم
62	المطلب الثاني: القيادة المشجعة على التعلم
62	1 - مفهوم قيادة التعلم التنظيمي
63	2- أدوار قيادة التعلم التنظيمي و متطلباتها
66	3 - القيادة التحويلية كالنمط القيادي الملائم للتعلم التنظيمي

68	المطلب الثالث : ثقافة التعلّم التنظيمي
68	1- مفهوم ثقافة التعلّم التنظيمي
69	2- أهمية ثقافة التعلّم التنظيمي
69	3 - خصائص ثقافة التعلّم التنظيمي
70	المطلب الرابع : التشارك المعرفي
70	1 - مفهوم التشارك المعرفي وأهميته
72	2- متطلبات ومعوقات تطبيق التشارك المعرفي
74	3 - دور التشارك المعرفي في ممارسة التعلّم التنظيمي
74	المطلب الخامس: تمكين الموارد البشرية
74	1- مفهوم تمكين الموارد البشرية وأبعاده
76	2 - أهمية تمكين العاملين
77	3 - دور تمكين الموارد البشرية في ممارسة التعلّم التنظيمي
78	المطلب السادس : تكوين الموارد البشرية
78	1- مفهوم تكوين الموارد البشرية وأنواعه
81	2 - أهمية تكوين الموارد البشرية ومراحله
84	3 - دور التكوين في ممارسة التعلّم التنظيمي
85	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي	
87	تمهيد
87	المبحث الأول : تطوير الكفاءات الجماعية
87	المطلب الأول: ماهية الكفاءات

87	1- نشأة وتطور مفهوم الكفاءات
90	2 - مفهوم الكفاءات ومكوناتها
96	3 - خصائص الكفاءات وأهميته
99	4- أنواع الكفاءات
104	المطلب الثاني : تسيير الكفاءات
104	1 - مقاربات تسيير الكفاءات
105	2 - مفهوم تسيير الكفاءات وأهدافه
106	3 - خطوات تسيير الكفاءات
108	المطلب الثالث : الكفاءات الجماعية
108	1 - مفهوم الكفاءات الجماعية
111	2 - خصائص الكفاءات الجماعية
112	3 - أهمية الكفاءات الجماعية
112	المطلب الرابع : مؤشرات وشروط خلق الكفاءات الجماعية
112	1 - مؤشرات خلق الكفاءات الجماعية
118	2 - شروط خلق الكفاءات الجماعية
123	المطلب الخامس : طبيعة تطوير الكفاءات الجماعية
123	1- مفهوم تطوير الكفاءات الجماعية
124	2 - أهداف عملية تطوير الكفاءات الجماعية ومؤشرات فعاليتها
126	3- تصميم إستراتيجية تطوير الكفاءات الجماعية
127	المبحث الثاني : العلاقة بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية
127	المطلب الأول: تطوير الكفاءات الجماعية و التعلّم التنظيمي

127	1- تطوير الكفاءات الجماعية كنظام للتعلم المستمر
129	2 - التعلم التنظيمي كإستراتيجية لتطوير الكفاءات الجماعية
129	3- نموذج تعلم الكفاءات الجماعية
131	المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية
131	1- التعلم الفردي وتطوير الكفاءات الجماعية
133	2 - التعلم الجماعي وتطوير الكفاءات الجماعية
136	3- تعلم المؤسسة ككل وتطوير الكفاءات الجماعية
138	المطلب الثالث: دور التكامل والتفاعل بين مستويات التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية
138	1- الانتقال من التعلم الفردي إلى تعلم المؤسسة ككل وتطوير الكفاءات الجماعية
140	2- ديناميكية التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية من خلال نموذج خلق المعرفة
145	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية	
146	تمهيد
146	المبحث الأول : التعريف بمؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ومنهجية الدراسة
146	المطلب الأول : التعريف بالمتوسطة للأشغال البحرية " MEDITRAM " بالجزائر العاصمة
146	1- لمحة تاريخية عن المتوسطة للأشغال البحرية " MEDITRAM " بالجزائر العاصمة
149	2- الهيكل التنظيمي والتركيبية البشرية بالمتوسطة للأشغال البحرية " MEDITRAM " بالجزائر العاصمة

150	3 - مميزات المتوسطة للأشغال البحرية " MEDITRAM " بالجزائر العاصمة
150	المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة الأشغال البحرية بالشرق "SOTRAMEST" بعنابة
150	1 - لمحة تاريخية عن مؤسسة الأشغال البحرية بالشرق "SOTRAMEST" بعنابة
153	2- الهيكل التنظيمي والتركيبية البشرية لمؤسسة الأشغال البحرية بالشرق "SOTRAMEST" بعنابة
154	3 - مميزات مؤسسة الأشغال البحرية بالشرق "SOTRAMEST" بعنابة
155	المطلب الثالث : التعريف بمؤسسة الأشغال البحرية بالغرب "SOTRAMO" بوهران
155	1 - لمحة تاريخية عن مؤسسة الأشغال البحرية بالغرب "SOTRAMO" بوهران
157	2- الهيكل التنظيمي والتركيبية البشرية لمؤسسة الأشغال البحرية بالغرب "SOTRAMO" بوهران
158	3 - مميزات مؤسسة الأشغال البحرية بالغرب "SOTRAMO" بوهران
158	المطلب الرابع : منهجية إجراء الدراسة الميدانية
158	1 - منهج الدراسة
158	2 - مجتمع وعينة الدراسة
159	3 - مصادر جمع البيانات
160	4- نموذج الدراسة ومتغيراتها
162	المطلب الخامس: الاستبيان والمعالجة الإحصائية
162	1 - كيفية تصميم الاستبيان
163	2 - صدق وثبات أداة الدراسة

163	3 - أساليب التحليل الإحصائي
164	المبحث الثاني : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
164	المطلب الأول : تحليل النتائج المتعلقة بالمتوسطة للأشغال البحرية "MEDITRAM" بالجزائر العاصمة
164	1 - التحليل الإحصائي للنتائج المتعلقة بمواصفات عينة الدراسة في MEDITRAM بالجزائر العاصمة
166	2- التحليل الإحصائي لاجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة التعلم التنظيمي في MEDITRAM بالجزائر العاصمة ومدى إهتمامها بتطوير الكفاءات الجماعية
171	3 - تحليل معاملات الارتباط بين ممارسة التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM بالجزائر العاصمة
173	4 - إختبار الفرضيات
177	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمؤسسة الأشغال البحرية بالشرق "SOTRAMEST" بعبانة
177	1- التحليل الإحصائي للنتائج المتعلقة بمواصفات عينة الدراسة في SOTRAMEST بعبانة
179	2- التحليل الإحصائي لاجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة التعلم التنظيمي في SOTRAMEST بعبانة ومدى إهتمامها بتطوير الكفاءات الجماعية
184	3 - تحليل معاملات الارتباط بين ممارسة التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST بعبانة
185	4 - إختبار الفرضيات
189	المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بمؤسسة الأشغال البحرية للغرب "SOTRAMO" بوهران
189	1- التحليل الإحصائي للنتائج المتعلقة بمواصفات عينة الدراسة في SOTRAMO بوهران

191	2- التحليل الإحصائي لاجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة التعلم التنظيمي في SOTRAMO بوهران ومدى إهتمامها بتطوير الكفاءات الجماعية
196	3- تحليل معاملات الارتباط بين ممارسة التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO بوهران
198	4- إختبار الفرضيات
202	المطلب الرابع : تحليل النتائج المتعلقة بمؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية
202	1- التحليل الإحصائي للنتائج المتعلقة بمواصفات عينة الدراسة في بمؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية
204	2- التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ومدى إهتمامهم بتطوير الكفاءات الجماعية
210	3- تحليل معاملات الارتباط بين ممارسة التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية
211	4- إختبار الفرضيات
216	المطلب الخامس : نتائج الدراسة والإقتراحات
216	1- نتائج الدراسة
223	2- الإقتراحات
228	خلاصة الفصل الثالث
230	خاتمة عامة
233	قائمة المراجع
250	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	تعاريف مختلفة حول التعلم التنظيمي	01
28	تعاريف حول مفهوم المؤسسة المتعلمة	02
30	الفرق بين المؤسسة المتعلمة والمؤسسة التقليدية	03
52	خلق فرص للتعلم	04
71	أشكال المشاركة في المعرفة	05
90	تعاريف حول مفهوم الكفاءات	06
95	مكونات الكفاءة	07
104	تصنيف الكفاءات حسب Atkinson	08
108	تعاريف مختلفة حول الكفاءات الجماعية	09
115	تطور الكفاءات الجماعية من خلال مؤشرات التعاون	10
120	مؤشرات تحديد الكفاءات الجماعية	11
123	تعاريف مختلفة حول تطوير الكفاءات الجماعية	12
149	التركيبية البشرية في MEDITRAM	13
154	التركيبية البشرية في SOTRAMEST	14

157	التركيبية البشرية في SOTRAMO	15
159	مجتمع وعينة الدراسة في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية	16
163	ثبات أداة الدراسة	17
164	خصائص أفراد عينة الدراسة في MEDITRAM	18
166	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى توفر مرتكزات التعلم التنظيمي في MEDITRAM	19
168	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة مستويات التعلم التنظيمي في MEDITRAM	20
170	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى اهتمام MEDITRAM بتطوير الكفاءات الجماعية	21
171	معاملات الارتباط بين مستويات التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM	22
172	معاملات الارتباط بين مرتكزات التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM	23
172	معاملات الارتباط بين ممارسة التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM	24

173	تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مستويات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM	25
174	تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مرتكزات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM	26
176	تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر ممارسة التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM	27
179	خصائص أفراد عينة الدراسة في SOTRAMEST	28
181	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى توفر مرتكزات التعلم التنظيمي في SOTRAMEST	29
182	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة مستويات التعلم التنظيمي SOTRAMEST	30
184	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى اهتمام SOTRAMEST بتطوير الكفاءات الجماعية.	31
184	معاملات الارتباط بين مستويات التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST	32
185	معاملات الارتباط بين مرتكزات التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST	33
185	معاملات الارتباط بين ممارسة التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST	34

187	تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مستويات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST	35
189	تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مرتكزات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST	36
189	تحليل الإندار الخطي البسيط لأثر ممارسة التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST	37
191	خصائص أفراد عينة الدراسة في SOTRAMO	38
193	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى توفر مرتكزات التعلم التنظيمي في SOTRAMO	39
195	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة مستويات التعلم التنظيمي في SOTRAMO	40
196	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى اهتمام SOTRAMO بتطوير الكفاءات الجماعية	41
197	معاملات الارتباط بين مستويات التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO	42
197	معاملات الارتباط بين مرتكزات التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO	43
198	معاملات الارتباط بين ممارسة التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO	44

199	تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مستويات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO	45
201	تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مرتكزات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO	46
202	تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO	47
204	خصائص أفراد عينة الدراسة في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية	48
206	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى توفر مرتكزات التعلم التنظيمي في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية	49
208	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة مستويات التعلم التنظيمي في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية	50
210	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى اهتمام مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بتطوير الكفاءات الجماعية.	51
210	معاملات الارتباط بين مستويات التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية	52
210	معاملات الارتباط بين مرتكزات التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية	53

211	معاملات الارتباط بين ممارسة التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية	54
211	تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مستويات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية	55
213	تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مرتكزات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية	56
215	تحليل الإندار الخطي البسيط لإختبار أثر ممارسة التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية	57

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	أنواع التعلّم عند Gratt	01
56	نموذج دورة التعلّم التجريبي	02
57	نموذج الوظائف الثمانية للتعلّم	03
58	نموذج الأفراد، السيرورات، التكنولوجيا	04
122	نموذج خلق الكفاءات الجماعية، تطويرها، مكوناتها ونتائجها	05
126	دور إدارة المؤسسة في تفعيل عملية تطوير الكفاءات الجماعية	06
140	نموذج خلق المعرفة	07
143	فضاء التشارك BA	08
149	الهيكل التنظيمي لـ MEDITRAM	09
153	الهيكل التنظيمي لـ SOTRAMEST	10
157	الهيكل التنظيمي لـ SOTRAMO	11
159	تمثيل بياني لعينة الدراسة في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية	12
161	نموذج الدراسة	13
165	تمثيل بياني لخصائص عينة الدراسة في MEDITRAM	14

178	تمثيل بياني لخصائص عينة الدراسة في SOTRAMEST	15
190	تمثيل بياني لخصائص عينة الدراسة في SOTRAMO	16
203	تمثيل بياني لخصائص عينة الدراسة في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية	17

تمهيد

تعد ممارسة التعلّم التنظيمي في الوقت الراهن أحد الأسلحة التنافسية الجديدة للمؤسسات الإقتصادية التي تعمل في ظلّ بيئة أعمال تتميز بدرجة عالية من التعقّد نتيجة للتغيرات السريعة والتحوّلات العميقة التي فرضها إقتصاد المعرفة. ولكي تصبح هذه المؤسسات قادرة على مواجهة متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل بكفاءة وفاعلية فإنّه يتحتم عليها الإستثمار في أصولها الفكرية من خلال تبني وتطبيق ممارسات إدارية حديثة تساهم في تدعيم التعلّم التنظيمي الذي يعتبر كرافعة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءاتهم عن طريق تعميق معارفهم وتجديدها بما يقود إلى تفجير طاقتهم الإبداعية، كما يمثل أيضا القاعدة الأساسية للإبتكار والمفتاح الأساسي لخلق القيمة المضافة و الميزة التنافسية المستدامة.

إنّ كل مؤسسة إقتصادية تسعى جاهدة نحو بلوغ الريادة في مجال أعمالها لابد عليها أن تركز إهتمامها حول الكفاءات البشرية التي أصبحت تمثل المجال الجديد للمنافسة والمصدر الإستراتيجي لخلق الثروة المادية والفكرية، كما أضحت قدرة المؤسسات على البقاء والنموّ في ظلّ بيئة تنافسية مرتبطة بمدى قدرتها على خلق وتطوير كفاءات جماعية ثمينة وصعبة التقليد من طرف المنافسين نظرا لدورها في إستباق التغيير و تحقيق الأداء المتميز حيث تمتلك توليفة فريدة من نوعها تشمل المهارات، المعارف والسلوكيات التي تضمن الإستجابة الجماعية لمواقف العمل الصعبة، والتكيف الجماعي مع الظروف الداخلية والخارجية المعقدة نتيجة للتفاعل و التعاون بين الكفاءات الفردية المكوّنة للفريق.

وهنا تبرز أهمية ممارسة التعلّم التنظيمي كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة لصيانة الكفاءات البشرية، والإنتقال من مستوى الكفاءات الفردية إلى مستوى الكفاءات الجماعية من خلال توفير وترسيخ المرتكزات الأساسية لخلق ديناميكية تسييرية للمعارف و تشجيع الكفاءات البشرية على التعلّم بشكل فردي وجماعي ينعكس ايجابيا على المستوى الكلي للمؤسسة. وبمعنى آخر فإنّه بات من الضروري تأمين بيئة عمل تعليمية تسمح بتبادل المعلومات وتقاسم المعارف سواء الظاهرة أو الضمنية بحريّة، تشجّع على نشر الممارسات والسلوكيات الايجابية، كما تضمن تطوير المخزون المعرفي الجماعي وتنمية الذكاء الجماعي وبالتالي تطوير الكفاءات الجماعية، إذ أنّ غياب الظروف المشجعة على ممارسة التعلّم المستمر سيجعلها حسب ما أشار بعض المفكرين عملية فردية معزولة عن سياق أعمال المؤسسة. ولقد أشارت الأدبيات السابقة إلى أنّ أهمية التعلّم التنظيمي كأحد العوامل المحددة لنجاح المؤسسات الإقتصادية سيما في خضم الرهانات الجديدة، الأمر الذي دفعها إلى تركيز توجهها نحو تبنيه كضرورة إستراتيجية تساهم في تفعيل عملية تطوير الكفاءات الجماعية عن طريق الإستثمار في تجارب ومعارف وقدرات أعضاء فرق العمل. وفي هذا الصدد يمكن القول أنّ إندماج المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في الإقتصاد العالمي الجديد الذي يؤكد على المعرفة والكفاءات يتطلب إعادة النظر في الممارسات السائدة وتجديد نمط إدارتها بانتهاج فلسفة التعلّم التنظيمي كمحدد أساسي لخلق معارف مشتركة وتطوير كفاءات جماعية غير قابلة للإحلال. وعلى الرغم من البحوث والدراسات التي ناقشت موضوع التعلّم التنظيمي من حيث مستوياته وأساليبه تطبيقه وفقا لأسسه ومبادئه إلا أنّ التطرّق إلى أثره في خلق وتطوير الكفاءات الجماعية لم ينال الأهمية التي يستحقها من البحث والدراسة.

إشكالية الدراسة

إنّ تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية يمثل تحديا كبيرا من أجل تنافسيّتها وتفوقها في ظلّ العولمة واشتداد حدّة المنافسة، لذلك يستوجب عليها تغيير ثقافة تسييرها و تطوير نمط إدارتها للكفاءات

البشرية من خلال تبني وممارسة الأساليب التي تحقق التعاضد بين الكفاءات الفردية والتكامل بين فرق العمل المكوّنة للمؤسسة بما يؤدي إلى ترسيخ قيم وسلوكيات مشتركة وخلق لغة موحدة للتعامل بها. وهذا يمكن إدراكه عبر التجسيد الواقعي للمتطلبات الضرورية لممارسة عملية التعلّم التنظيمي كونها تساهم في توفير الظروف الملائمة لتطوير الكفاءات الجماعية .

وتعد مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية من أهم المؤسسات الوطنية لتحقيق التنمية الإقتصادية مما يفرض عليها الاستثمار في الكفاءات الجماعية بممارسة التعلّم التنظيمي المستمر ميدانيا من أجل تفادي الوقوع في مشكلة ضمور الكفاءات الفردية خاصة وأنها تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها.

وعليه يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

- ما مدى تأثير التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ؟

تساؤلات الدراسة

يمكن تجزئة السؤال الرئيسي في الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مدى تطبيق التعلّم بمستوياته الثلاثة (المستوى الفردي، المستوى الجماعي ومستوى المؤسسة ككل). في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية؟
- ما مدى توفر المرتكزات الأساسية المشجعة على ممارسة التعلّم التنظيمي في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية؟
- ما مدى اهتمام مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بتطوير الكفاءات الجماعية ؟
- هل يوجد تأثير لممارسة التعلّم الفردي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية؟
- هل يوجد تأثير لممارسة التعلّم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية؟
- هل يوجد تأثير لممارسة التعلّم على مستوى المؤسسة ككل في تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية؟
- هل يوجد تأثير لمرتكزات التعلّم التنظيمي (مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلّم، ثقافة التعلّم التنظيمي، التشارك المعرفي، تمكين الموارد البشرية وتكوينهم.) على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ؟

فرضيات الدراسة :

على ضوء الأسئلة التي وردت سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد تأثير لممارسة التعلّم بمستوياته الثلاثة على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية.

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

✓ الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد تأثير لممارسة التعلّم الفردي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية؛

✓ الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد تأثير لممارسة التعلّم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية؛
✓ **الفرضية الفرعية الثالثة :**

لا يوجد تأثير لممارسة التعلّم على مستوى المؤسسة ككل في تطوير الكفاءات الجماعية بمؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية .

• **الفرضية الرئيسية الثانية :**

لا يوجد تأثير لمرتكزات التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية.

وتتبع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

✓ **الفرضية الفرعية الأولى :**

لا يوجد تأثير لمرونة الهيكل التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ؛

✓ **الفرضية الفرعية الثانية :**

لا يوجد تأثير لقيادة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية؛

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة :**

لا يوجد تأثير لثقافة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ؛

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة :**

لا يوجد تأثير للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية؛

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة :**

لا يوجد تأثير لتمكين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية؛

✓ **الفرضية الفرعية السادسة :**

لا يوجد تأثير لتكوين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء حول موضوع إداري معاصر يهم جميع المؤسسات الإقتصادية في ظلّ المستجدات التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث من خلال النتائج المتوصل إليها سيتم التعرف على واقع ممارسة التعلّم التنظيمي في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ومدى تأثيره على تطوير الكفاءات الجماعية، كما أنه تحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة توعية القادة بأهمية التعلّم المستمر وضرورة تهيئة بيئة عمل تساهم بفعالية في تطوير كفاءات جماعية نادرة ومتميزة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على واقع اهتمام مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بتطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي؛

- التعرف على درجة ممارسة التعلّم على المستوى الفردي، الجماعي والمؤسسة ككل في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية؛
- التعرف على درجة تبني مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية للمرتكزات الأساسية المشجعة على ممارسة التعلّم التنظيمي؛
- محاولة التعرف على مدى وجود علاقة تأثير ما بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية .

أسباب اختيار موضوع الدراسة

- المكانة التي تحتلها الكفاءات البشرية بصفة عامة والكفاءات الجماعية بصفة خاصة في المؤسسات الإقتصادية، ودورها الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز من خلال قدراتها الإبداعية ومهاراتها المتميزة ومعارفها الكامنة، فهي تمثل المصدر الأساسي لامتلاك قدرات تنافسية مستدامة الأمر الذي شجع الباحثة على الاهتمام بدراسة أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تدخل في إطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتطوير الكفاءات الجماعية ألا وهي التعلّم التنظيمي؛
- البحث في إمكانية مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية لانتهاج عملية التعلّم التنظيمي كأحد أهم الممارسات التي تدخل في إطار تطوير الكفاءات الجماعية، كما أنه من خلال هذه الدراسة ستحاول الباحثة الكشف عن المشاكل التي تعرقل التطبيق الفعّال لهذه العملية في المؤسسات محل الدراسة؛
- غياب الدراسات التي تناولت إشكالية تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والإقتصادية بصفة خاصة وهذا على حد علم الباحثة، وبالتالي من المتوقع لهذه الدراسة أن تحقق إضافة علمية متواضعة خاصة في ظلّ التوجه العالمي نحو تنمية الموارد البشرية وتكوين الرأس مال الفكري .

الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في عملية البحث العلمي لأنها تقيّد الباحث في تحديد إشكالية بحثه بدقة وتجنبه التكرار، لذلك سيتم عرض أهم ما تم الإطلاع عليه من الأدبيات والدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع الدراسة كالآتي :

• الدراسات المتعلقة بموضوع التعلّم التنظيمي :

دراسة Chris Argyris و Donald.A.Schön ، (1978، 1996، 2002)، بعنوان :

« Apprentissage organisationnel. théorie, méthode, pratique. »

ناقش المفكرون موضوع التعلّم التنظيمي من خلال طرح أربع أسئلة رئيسية تمثلت في ما يلي:

- ما هي الشروط الأساسية التي يجب أن توفرها المؤسسة من أجل التعلّم؟
- ما هي أساليب التعلّم في المؤسسة؟
- من بين أساليب التعلّم التنظيمي أي أسلوب أفضل بالنسبة للمؤسسة؟
- ما هي آليات ووسائل تدعيم قدرات المؤسسة على التعلّم؟

وبهدف الإجابة على الأسئلة المطروحة قاما المفكرين بمعالجة الموضوع من خلال عرض الإطار المفاهيمي لمصطلح التعلّم التنظيمي مع الإشارة إلى العديد من الدراسات التطبيقية، كما سلّط الضوء حول تطور البحوث في هذا المجال و تطرقا إلى ميكانيزمات التعلّم التنظيمي، وفي الأخير تم تقديم الإستنتاجات والتوجيهات الضرورية.

دراسة Peter Senge ، 1990 ، بعنوان:

« The fifth discipline : The art and practice of learning organization »

وضح المفكر من خلال هذا الكتاب كيفية تطوير طرق ديناميكية لمواجهة صعوبات وتحديات التعلم التي تهدد نجاح المؤسسات بتبني أنماط التفكير الحديثة ، استراتيجيات تشجع على التعلم، العمل الجماعي، تقاسم رؤية مشتركة والتعلم المستمر للموارد البشرية ، كما تطرق أيضا في هذا الكتاب إلى المقابلات التي أجراها مع عشرات من الممارسين في شركات مختلفة مثل : PB,Unilever,Intel, HP,Ford,Saudi Aramco ومنظمات مثل: Roca,Oxfam.

دراسة Gérard Koenig ، 1994 ، بعنوان:

« L'apprentissage organisationnel –repérage des lieux »

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تحليل أهم الجوانب المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي الذي عرفه على أنه ظاهرة جماعية لاكتساب وخلق الكفاءات عن طريق التغيير في تسيير وضعيات العمل، كما أشار أيضا إلى أماكن وأوقات حدوث التعلم في المؤسسة، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن قدرة المؤسسات على البقاء والنمو مرتبطة بقدرتها على ممارسة التعلم التنظيمي من خلال تدعيم التشارك السريع للمعلومات وتطوير شبكات التبادل غير الرسمية.

دراسة عبد الرحمان هيجان ، 1998، بعنوان:

« التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم »

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج يوضح عملية التعلم التنظيمي، ويصف آلية بناء المنظمات القابلة للتعلم، حيث تم استخدام منهج الدراسة المسحية بالإضافة إلى المنهج الوصفي القائم على فحص وتحليل الأدبيات المتوفرة في هذا المجال، وخلصت الدراسة إلى أن هناك عددا من المعوقات التي تعرقل عملية التعلم التنظيمي من أهمها:

- غياب القيادة التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي؛
- ثقافة المنظمة التي تحول دون التشجيع على التعلم خاصة فيما يتعلق بالاعتراف بالأخطاء ومحاولة تصحيحها.

دراسة Jocelyne Loos-Baroin و Danièle Bénézech ، 2004، بعنوان :

«Le processus de certification ISO 9000comme outil d'apprentissage organisationnel »

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة الترابطية الموجودة بين تطبيق معايير ISO9000 /2000 والتعلم التنظيمي في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بفرنسا، حيث تم توضيح ميكانيزمات خلق المعارف والمحددات الاجتماعية والتنظيمية للتعلم التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اثر ايجابي لتطبيق معايير ISO9000/2000 على التعلم التنظيمي.

دراسة ناديا حبيب أيوب، 2004، بعنوان:

«دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية »

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين أبعاد التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي والبعد الثقافي) و عملية التغيير الاستراتيجي، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ووزعت استبانة على عينة عشوائية من القيادة العليا قوامها 162 قياديا تم اختيارهم من 55 منشأة سعودية في

- المهن الصناعية، المالية، الزراعية، الخدمية والمقاولات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها :
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة الإدارة على إجراء التغيير الاستراتيجي في المنشآت محل الدراسة وبين ممارسة التعلم التنظيمي؛
 - إن البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطا بالتغيير الاستراتيجي ، واحتل البعد الاستراتيجي المرتبة الثانية ويليه البعد التنظيمي .

دراسة دوسيا فييرا وماري كروسان ، 2004 ، بعنوان :

«القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي»

- قام الباحثان من خلال هذه الدراسة بتطوير نموذج نظري لأثر أساليب القيادة العليا على التعلم في المؤسسة، كما وصفا في هذا البحث نماذج وسلوكيات وممارسات محددة يتبعها القادة الاستراتيجيين والتي إما أن تسهل أو تعيق التعلم التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن :
- القادة الاستراتيجيون الأكثر فاعلية في إدارة التعلم التنظيمي هم أولئك الأكثر قدرة على العمل بأسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية؛
 - أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية كلاهما فعال في تسهيل التعلم التنظيمي ولكن في مواقف مختلفة.

دراسة Susana Pérez Lopez et al ، 2005 ، بعنوان :

«Organizational learning as a determining factor in business performance»

- إن الهدف من هذه الدراسة هو قياس درجة تأثير التعلم التنظيمي على أداء المؤسسات خاصة في ظل تراجع قدرتها على المنافسة في إطار عولمة الأسواق وازدياد الحاجة إلى التجديد والتغيير التنظيمي، ولتحقيق ذلك أجرى الباحثون الدراسة على 195 مؤسسة إسبانية وعلى عينة تعدت 200 موظفا . وفي ما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- يؤثر التعلم التنظيمي بشكل ايجابي على الابتكار والقدرة التنافسية والأداء الإقتصادي والمالي؛
- هناك علاقة ايجابية بين الابتكار والقدرة التنافسية والأداء الإقتصادي والمالي .

دراسة طارق حسن محمد الأمين، 2006، بعنوان:

«التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)»

- سعت هذه الدراسة إلى إقتراح نموذج لعملية التعلم التنظيمي في المؤسسات بهدف تحسين أداء المؤسسة العامة الخدمية من خلال تحويل بيانات مدخلاتها ومخرجاتها إلى معرفة، والمعرفة إلى فعل يساعد في التخطيط وإتخاذ القرارات ورسم السياسات وتصحيح الأخطاء، وأبرز ما قدمته هذه الدراسة هو مساهمتها في وضع نموذج إفتراضي لعملية التعلم التنظيمي وتقديم تعريف إجرائي لهذا المفهوم.

دراسة Daniel Jiménez و Juam.G.Cegarra ، 2007 ، بعنوان :

«The performance effect of organizational learning and market orientation»

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر التعلم التنظيمي والتوجه نحو السوق على أداء المؤسسات من خلال إجراء دراسة على 451 مؤسسة ، وقد توصلت إلى أن التوجه نحو السوق يؤثر على الأداء من خلال التعلم التنظيمي. دراسة شاكر جار الله الخشالي وإياد فاضل محمد التميمي ، 2008، بعنوان:

«أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني»

هدف هذه الدراسة هو اختبار أثر أساليب القيادة والمتمثلة في القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي بنوعيه التكيّفي والتوليدي، حيث أجريت على عينة مكونة من 128 مديراً يعملون في 16 شركة من الشركات العاملة في قطاع الصناعة الأردنية، ولإختبار الفرضيات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة الإجرائية والتحويلية في التعلم التكيّفي والتوليدي .

دراسة رائد اسماعيل عباينة وياسر مناع العدوان، 2008، بعنوان:

«العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية»

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إتجاهات العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي والمتمثلة في الشفافية، العمل الجماعي والتمكين الإداري، كما سعت الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي التي حددها Peter Senge (النموذج العقلي، الرؤية المشتركة،التفكير النظمي، التفوق الشخصي، التعلم الجماعي)، ووزعت استبانة على 229 مديراً في البلديات الواقعة في إقليم الشمال وإقليم الوسط ، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وممارسة أبعاد التعلم التنظيمي.

• الدراسات المتعلقة بموضوع الكفاءات الجماعية

دراسة Charles Henri ، 2000، بعنوان:

الكفاءات الجماعية في المنظمات (النشأة، التسيير والتطور):

ناقش المؤلفون في هذا الكتاب موضوع الكفاءات الجماعية من خلال تحليلهم الجوانب التالية:

- الكفاءات الجماعية ودينامكية فرق العمل؛
- الكفاءات الجماعية وفق منظور أعضاء فريق العمل؛
- الكفاءات الجماعية وفق منظور المؤسسة.

دراسة Kouabenan Rémi و Dubois Michel ، 2000، بعنوان:

الكفاءات الجماعية- التطور والآفاق - :

هدفت هذه الدراسة النظرية إلى مناقشة الشروط الأساسية لخلق الكفاءات الجماعية المتمثلة في تفاعل الكفاءات الفردية، المرجع المشترك، العمل الجماعي والتنسيق، الاتصالات، التعاون، روح الفريق، تقبل الإنتقادات والإقتراحات.

دراسة Jacques Leplat، 2000، بعنوان :

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة توضيح الفرق بين الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية حيث ناقش هذا الموضوع بمعالجة النقاط التالية:

- الخلفية النظرية لمفهوم الكفاءات؛
- متى تكون الكفاءات الفردية في خدمة الكفاءات الجماعية؛
- خصوصية الكفاءات الجماعية وظاهرة بروزها.

دراسة Guy Le Boterf، 2001، بعنوان :

«Construire les compétences individuelles et collectives»

حاول المؤلف من خلال هذا الكتاب الإجابة على 80 سؤالاً مطروحا في المؤتمرات، حيث أشار إلى أن خلق المعرفة ضرورة حتمية للمؤسسات نظرا لدورها في معالجة القضايا المرتبطة بإدارة الكفاءات وتمييزها . وفي ما يلي أهم التساؤلات التي أجاب عنها المؤلف :

- هل يمكن خلق كفاءات جماعية؟
- هل يمكن تقييم الكفاءات الجماعية؟
- ما مدى مساهمة أفراد المؤسسة في تطوير الكفاءات الجماعية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الكفاءات الجماعية وإدارة المعرفة ؟
- كيف يمكن للمؤسسة أن تطور الكفاءات الجماعية ؟
- كيف تساهم عملية التكوين في تطوير الكفاءات الجماعية ؟

دراسة Françoise Dipuich Rabasse، 2006، بعنوان :

«La gestion des compétences collectives»

ناقش المؤلف في هذا الكتاب كيفية خلق ديناميكية في فرق العمل من خلال التآزر والتعاقد، كما حلّل ظاهرة بناء وتطوير الكفاءات الجماعية ضمن فرق العمل وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية في ظلّ التغييرات البيئية وتحولاتها.

التعقيب على الدراسات السابقة

بالنظر إلى الدراسات السابقة يمكن ملاحظة أن جميعها تناولت موضوع التعلّم التنظيمي منفصلا على موضوع تطوير الكفاءات الجماعية، فعلى حدّ علم الباحثة لا توجد دراسة تطرقت إلى أثر ممارسة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في سياق بيئة أعمال جزائرية، كما تمت الدراسات السابقة في بعض الدول الأوروبية والعربية في حين تم تطبيق هذه الدراسة في بيئة مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية (الجزائر العاصمة، وهران، عنابة). وأيضا عالجت هذه الدراسة موضوع التعلّم التنظيمي من ناحية مستويات تطبيقه وحاولت الإلمام بمختلف الركائز المشجعة على ممارسته خلافا عن الدراسات السابقة التي تطرقت إلى أحد تلك الركائز أو البعض منها.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

تتمثل أهم مصطلحات هذه الدراسة في ما يلي :

- **التعلم التنظيمي** : متغير مستقل يقصد به في هذه الدراسة تلك العملية المستمرة التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى الاستثمار الفعال في الكفاءات البشرية على المستوى الفردي والجماعي في إطار تهيئة بيئة عمل مشجعة على تبادل المعلومات وتقاسم المعارف مما يجعلها قادرة على مواجهة المستقبل. وسوف يتم دراسة هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية التالية :
- ✓ **مستويات التعلم التنظيمي** :
- **التعلم الفردي**: هو ذلك التغيير الحاصل في معارف، مهارات وسلوكيات الأفراد نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة أو نتيجة للأساليب الإدارية التي تطبقها المؤسسة بهدف تطويرهم وتحضيرهم للمستقبل؛
- **التعلم الجماعي**: هو التعلم الذي يحدث عن طريق فرق العمل في إطار التفاعلات الاجتماعية الناتجة عن تعاون و تشارك الأفراد أثناء القيام بأعمالهم مما يؤدي إلى تبادل المعرفة و المهارات و الخبرات بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية؛
- **التعلم على مستوى المؤسسة ككل** : أي تحويل ما تم تعلمه إلى سياسات، إجراءات، ثقافة تنظيمية، هياكل وإستراتيجيات رسمية وتخزين كل ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تعتبر المستودع الذي يخزن فيه معرفة المؤسسة من أجل الإستخدام المستقبلي من طرف جميع الموظفين.
- ✓ **مرتكزات التعلم التنظيمي** : هي مجموعة من المتطلبات الضرورية التي تلعب دورا إستراتيجيا في خلق ديناميكية تسييرية للمعارف، وتشجيع الموارد البشرية باستمرار على التعلم بشكل فردي وجماعي ينعكس إيجابيا على المستوى الكلي للمؤسسة. ومن أهم هذه الركائز التي تضمن الممارسة الفعالة لعملية التعلم التنظيمي :
- **مرونة الهيكل التنظيمي**: أي ذلك التنظيم الذي يمنح القدرة للمؤسسة على الاستجابة لتغيرات بيئة العمل ويوفر للموظفين الظروف الملائمة للتعلم والتطور بصفة مستمرة من أجل تحقيق الأهداف المحددة والإستراتيجية الموضوعية؛
- **القيادة المشجعة على التعلم** : هي تلك القيادة التي تركز على تدعيم التعلم في المؤسسة من خلال بناء رؤى وقيم مشتركة، خلق فرص تعلم جديدة، الاعتراف بالقدرات والانجازات وكذلك إنشاء علاقات تعاونية تسهل إنسياب التعلم من الفرد إلى الفريق؛
- **ثقافة التعلم التنظيمي** : مجموعة من القيم والمبادئ والسلوكيات التي تحدد طريقة المؤسسة في تشجيع التعلم المستمر ومواكبة الابتكارات؛
- **التشارك المعرفي**: أي مدى إهتمام المؤسسة بتشجيع تقاسم المعارف وتبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم من خلال الإعتماد على العمل الجماعي ضمن فرق العمل التي تربط بين تعلم الأفراد وتعلم المؤسسة عن طريق التعاون والتعاقد؛
- **تمكين الموارد البشرية** : منح العاملين الحرية و الاستقلالية في أداء أعمالهم مما يساعدهم على إكتساب الخبرة والقدرة على معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وبالتالي تعلم معارف ومهارات جديدة؛
- **تكوين الموارد البشرية**: هو عملية تعلم مستمرة هدفها إكساب الأفراد والفرق معلومات ، معارف وسلوكيات تطور القدرة على أداء الأعمال بطريقة ابتكارية .

- **الكفاءات الجماعية** : متغير تابع يقصد به في هذه الدراسة نتيجة التفاعل والتكامل الذي يحدث بين الكفاءات الفردية من خلال تعاونهم وتعاضدهم في إطار العمل الجماعي مما يسمح بتشكيل معارف، مهارات وسلوكيات فريدة من نوعها، وخلق قيم مشتركة تساهم في تحقيق الاستجابة الجماعية لمختلف ظروف العمل وتضمن الأداء المتميز.

نطاق الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- **الحدود المكانية** : أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الأشغال البحرية للشرق بعنابة، المتوسطة للأشغال البحرية بالجزائر العاصمة ومؤسسة الأشغال البحرية للغرب بوهران؛
- **الحدود البشرية** : أخذت هذه الدراسة بعين الاعتبار آراء جميع الموظفين (إطارات، أعوان إدارة، منفذين.)؛
- **الحدود الزمانية** : أجريت هذه الدراسة من شهر أفريل 2012 إلى غاية ديسمبر 2014.

صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهت الباحثة ما يلي :

- عدم حصول الباحثة على دراسات عربية أو أجنبية التي بحثت في العلاقة بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية ؛
- عدم وجود أسس موحّدة لقياس التعلّم التنظيمي ميدانيا، وذلك لتعدد وتباين النماذج المقترحة من طرف الباحثين والمفكرين وأيضا لإختلاف جوانب دراسة هذا الموضوع؛
- عدم حصول الباحثة على نموذج مقترح لدراسة تطوير الكفاءات الجماعية ميدانيا ؛
- عدم تعاون بعض المبحوثين بالإدلاء عن المعلومات المطلوبة واللازمة لإثراء موضوع الدراسة، وفي الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليهم نظرا لضيق وقتهم .

هيكلية الدراسة

لقد تم تقسيم هذا البحث فصلين نظريين والآخر تطبيقي. فالفصل الأول تناول ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية حيث تطرق في المبحث الأول إلى أساسيات حول التعلّم التنظيمي الذي تعرض إلى طبيعة التعلّم التنظيمي ، العلاقة بين المؤسسة المتعلّمة والتعلّم التنظيمي، الأهمية الإستراتيجية للتعلّم التنظيمي، سيرورة التعلّم التنظيمي، أدوات التعلّم التنظيمي وطرقه ونماذجه، أما المبحث الثاني تطرّق إلى المرتكزات الأساسية لممارسة التعلّم التنظيمي المتمثلة في مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلّم، ثقافة التعلّم التنظيمي، التشارك المعرفي، تمكين الموارد البشرية وتكوينهم .

وبالنسبة للفصل الثاني فقد خصص لدراسة تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي ، إذ تم التطرّق إلى تطوير الكفاءات الجماعية في المبحث الأول الذي تعرض إلى ماهية الكفاءات، تسيير الكفاءات، الكفاءات الجماعية، مؤشرات وشروط خلق الكفاءات الجماعية و طبيعة تطوير الكفاءات الجماعية في حين المبحث الثاني عالج العلاقة بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية من خلال التعرض إلى تطوير الكفاءات الجماعية والتعلّم التنظيمي، مستويات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية، أهمية التكامل والتفاعل بين مستويات التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية .

وأخيرا الفصل الثالث الذي جاء بعنوان " دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية " فُسم إلى مبحثين، الأول تطرّق إلى التعريف بمؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ومنهجية الدراسة بينما المبحث الثاني تناول مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

تمهيد

في ظلّ تعدد بيئة الأعمال وإستداد حدّة المنافسة أصبح بقاء ونمو المؤسسة الاقتصادية يتوقف على مدى كفاءة وفاعلية المخزون المعرفي لمواردها البشرية التي تمثل المصدر الأساسي لإحداث التغيير والتأقلم مع التحديات التي فرضها اقتصاد المعرفة. إن تحقيق هذا الهدف يتطلب تطبيق المناهج التسييرية الحديثة التي تدخل في إطار تطوير الكفاءات وإدارة المعارف، ومن بينها يوجد التعلّم التنظيمي الذي يعتبر من المفاهيم المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الأخيرين، فهو عملية ديناميكية تتم على كافة المستويات يركز جوهرها على خلق وتجديد المعارف الفردية والجماعية من خلال توفير مجموعة من المتطلبات التي تضمن بناء مؤسسات إقتصادية تتسم بمرونة عالية لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص وبالتالي التميّز. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ما يلي :

- أساسيات حول التعلّم التنظيمي؛

- المرتكزات الأساسية لممارسة التعلّم التنظيمي.

المبحث الأول : أساسيات حول التعلّم التنظيمي

إن المتتبع لأدبيات علم الإدارة يلاحظ ذلك الكم الهائل من المفاهيم الحديثة التي تغزو الميدان حيث برزت نتيجة التحولات العميقة والجذرية التي ميّزت الفترة الأخيرة وأصبحت تشكل منعرجا هاما بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية ولعلّ التعلّم التنظيمي كان من أهمها، وبحكم تعدد الدراسات حول هذا المفهوم تباينت وإختلفت آراء الباحثين والممارسين كل حسب طبيعة تخصصه.

المطلب الأول : طبيعة التعلّم التنظيمي

1 التمييز بين التدريب، التعليم والتعلّم

إنّ دور المؤسسة في تطوير الأفراد العاملين فيها كان يركز في البدء على التدريب، لهذا كانت البرامج التدريبية تنصب على اكتساب المهارات وتطبيق أدلة العمل في الورشات أو مكاتب العمل، لذا كان التدريب الشكل الأوّل لمساهمة المؤسسة في تطوير الأفراد ثم كان التعليم هو الشكل الثاني حيث بدأت المؤسسات تمنح العاملين فيها فرصا تعليمية في المعاهد والجامعات، ثم أصبح هناك الشكل الثالث في تطوير العاملين وهو التعلّم¹. وهنا لا بد من التمييز بين هذه المصطلحات كما يلي :²

- التدريب : إنّ التدريب يحمل بعدا آليا في نقل مهارة التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج أو مع الوثيقة من أجل المعالجة، ويتم ذلك داخل المؤسسة أو في مراكز خارجية؛

¹ نجم عبود نجم : إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات -، الوراق النشر والتوزيع، ط2، 2008، عمان، ص 287 .

² المرجع نفسه، ص 287 .

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

- التعليم : هو نمط مدرسي لتلقين واكتساب المعلومات؛

وفي كلتا الحالتين هناك حالة ساكنة (صيغ ، أدلة، مقرر دراسي .) يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية وإتصال أحادي الإتجاه في الغالب.

- التعلّم : هو إنتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي، وهذا كله يعطي للتعلّم سمة الدينامكية من أجل بناء القدرة. وعرفه Gibson على أنه العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغيير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة.¹ والفرق بين التعليم والتعلّم يكمن في كون هذا الأخير يتكون من شقين هما تلقي المعلومات الجديدة من خلال تجربة إجتماعية وإنعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردي أما التعليم فهو يتكون من شق واحد فقط هو تلقي المعلومات .²

واستنتج المفكرون والباحثون في هذا المجال ما يلي:³

- إن التعلّم هو عبارة عن الحصول على المعرفة أو المهارة أو سلوك جديد، و الأداء هو عبارة عن ترجمة المعرفة أو المهارة أو السلوك إلى الواقع؛

- إنّ التغيير في سلوك الفرد هو حصيلة عملية التعلّم، وقد يكون هذا التغيير في السلوك ايجابياً أو سلبياً، جيد أو غير جيد حسب الظروف ؛

- إن التعلّم والتغيير مرتبطان مباشرة بالسلوك، أي أنّ التعلّم يحدث حيث يتم التغيير في السلوك وهو تغيير نسبي دائم ؛

- إنّ التغيير في الأفكار والمشاعر الخاصة بالفرد لا يعتبر تعلّماً بل يجب أن يعقب التعلّم تغييراً في السلوك؛

- إن التعلّم يتم عبر عمليات معرفية أو عمليات عقلية داخلية وغالبا ما تستغرق فترة من الزمن.

2 مقارنة التعلّم التنظيمي

يعتبر التعلّم من أهم المواضيع ذات الصلة مباشرة بتسيير المعرفة في المؤسسة حيث يرى فيه المختصون وسيلة لتكوين معرفة جديدة تكون قادرة على إحداث تصرفات ملائمة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي. إنّ موضوع التعلّم تم تناوله في مطلع الخمسينيات والستينيات من خلال الدراسات التي قام بها Herbert Simon حول عملية اتخاذ القرار التي تعد أساس التعلّم التنظيمي، علماً أنّه قبل تلك الأعمال كان منطق عملية القرار المبني على النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية يرتكز على العقلانية التي ترى أنه يمكن فهم بشكل دقيق مشكلة

¹ محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على المستوى الفردي- ، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الثاني، 2009، الاسكندرية ، ص 374.

² المرجع نفسه ص 373

³ حضير كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي: السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-، إثناء للنشر والتوزيع، ط2، 2009، عمان، ص 202 .

القرار وتحديد التصرفات المختلفة للمقرّر من خلال تقييم دقيق لمجمل النتائج المترتبة عنه، واتخاذ القرار الجديد يكون مبني على متغيرات جديدة وملغيا للتجارب السابقة. لقد انتقد Simon هذا النموذج العقلاني الكامل إذ عمل على إدخال عنصر محدودية التصرفات الإنسانية و اقترح نموذجا جديدا عرف بالعقلانية المحدودة الذي يرى أنّه على الرغم من أنّ المقرّر لديه النية في أن يكون عقلانيا إلا أنّ محدودية إمكانياته الفكرية ونقص المعلومات التامة في اتخاذ القرارات يشكلان عائقا تحول دون تحقيق العقلانية التامة. وفي هذا الإطار إنّ عملية تكوين القرارات تمر عبر مخزون التجارب الماضية المتفق عليها من طرف الإدارة العليا والتي يمكن اعتبارها النتيجة الطبيعية لعمليات التعلم أو على الأقل شكلا من أشكال التعلم بالإعادة، وهذا ما يعرف بمصطلح الروتينيات أي الحالة التي تكون فيها المعرفة متواجدة ضمن الروتينيات التنظيمية. إنّ قدرة العاملين على اتخاذ القرارات تكون آلية أو لا شعورية مما جعل البعض يشبّه الروتينيات بالمعرفة العملية بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الايجابية وسريعة التطبيق.¹

3 مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه

1.3 مفهوم التعلم التنظيمي

حظي موضوع التعلم التنظيمي باهتمام واسع من طرف الباحثين والمفكرين حيث قاموا بدراسته من زوايا وجوانب مختلفة أملت عليها طبيعة تخصصاتهم ونظرتهم للموضوع، وظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل Chris Argyris و Donald Schon في كتابها Organizational learning إذ قدّما سؤالاً مفاده هل يجب على المؤسسات أن تتعلّم؟² وذلك بعد المفكر Simon في عام 1969 الذي يعد من أوائل المفكرين الذين تطرقوا إلى هذا المفهوم ، كما زاد الاهتمام بهذا المجال بعد نشر كتاب Peter Senge سنة 1990 الموسوم بـ " المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمي " .³ ومنذ ذلك الوقت توالى وتعددت الدراسات التي حاولت تقديم تعريفا تحدد من خلاله مفهوم التعلم التنظيمي في المؤسسات والكشف عن أبعاده المختلفة .

وفي الجدول الآتي يمكن التطرق إلى أهم تعاريف التعلم التنظيمي:

¹ محمد فويدري وسملالي يحضية: أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 27/26/25 ابريل 2005، كلية العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، ص11.

² ليث علي الحكيم وآخرون: دور أدوات التعلم في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة)، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11 ، العدد 2، 2009، جامعة الكوفة، العراق ، ص 9 .

³ رائد اسماعيل عبابنة وياسر مناع العدوان : العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية ، دورية الإدارة العامة، المجلد 48، العدد 3، بولبية 2008، الرياض، ص 242.

جدول رقم 01 : تعريف مختلفة حول التعلّم التنظيمي

التعريف	الباحث/المفكر/ الكاتب
التعلّم التنظيمي هو الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية، والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل العاملين في المؤسسة بما ينعكس على عناصرها ومخرجاتها. ¹	(Simon, 1969)
التعلّم التنظيمي هو تلك السيرورة التي تساهم في حل المشكلات من خلال إكتشاف الأخطاء وتصحيحها. ²	(Argyris et Schon, 1978)
التعلّم التنظيمي هو عملية تحسين أعمال المؤسسة من خلال الفهم والمعرفة. ³	(Fiol et Lyles 1985)
التعلّم التنظيمي لا يؤدي إلى اكتساب المعلومات الجديدة فقط بل هو توسيع القدرة لإنجاز الأهداف. ⁴	(P.Senge, 1990)
التعلّم التنظيمي هو عملية توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية في المؤسسة. ⁵	(Huber, 1991)

¹ سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة- المفاهيم والنظم التقنية-، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، عمان، ص125.

² Chris Argyris et Donald.A.Schön : Apprentissage organisationnel-Théorie, Méthode , Pratique-, Traduction de la 1^{ère} édition par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia- Melgares, De Boeck Université, 2002, Paris,P58 .

³ طارق حسن محمد الأمين: التعلّم التنظيمي وتقويم الأداء في مركز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح) ، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 02، ماي 2006، الرياض، ص 248.

⁴ جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2010، عمان، ص87.

⁵ إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة- الممارسات والمفاهيم-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2007، عمان، ص145.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

التعلّم التنظيمي هو عملية إجتماعية ناتجة عن تفاعلات الأفراد هدفها إنتاج معارف تنظيمية. ¹	(Ingham,1994)
التعلّم التنظيمي هو عبارة عن ظاهرة جماعية لإكتساب وتنمية الكفاءات بشكل مستمر وعميق، هدفها تغيير نمط تسيير الوضعيات وتغيير الوضعيات في حد ذاتها. ²	(Koenig,1994)
التعلّم التنظيمي هو عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المؤسسة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المؤسسة ورصد المعلومات الناجحة عن تلك الخبرات والتجارب في الذاكرة التنظيمية ومراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها. ³	(هيجان، 1998)
التعلّم التنظيمي هو عملية ديناميكية تتمثل في خلق، اكتساب ونشر المعرفة بهدف تنمية قدرات الموارد البشرية بما يؤدي إلى المساهمة الفعّالة في تطوير أداء المؤسسة. ⁴	(Lopez et al,2005)
التعلّم التنظيمي هو عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات بما يمكن المؤسسة وأعضائها من التكيف والتأقلم مع التغييرات المستمرة في البيئة. ⁵	(Schermer et al,2006)
التعلّم التنظيمي هو سيرورة جماعية تضمن خلق واكتساب المعرفة في المؤسسة. ⁶	(Filloi, 2009)
التعلّم التنظيمي هو عملية هدفها توسيع وتغيير نظم المعارف والقيم، تحسين القدرات على حل المشكلات وتغيير الإطار المرجعي للأفراد	(Peretti,2011)

¹Marc Ingham :L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, Revue Française de gestion, Editions Liaisons ,N°97,Janvier /Février1994,Paris,109.

² Gérard Koenig : L'apprentissage organisationnel -repérage des lieux-,Revue Française de gestion Editions liaisons, N°97, Janvier/Février1994, Paris P78.

³ ناديا حبيب أيوب : دور التعلّم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى ، دورية الإدارة العامة، المجلد44العدد01، مارس2004، الرياض، ص 70 .

⁴ Susana Pérez Lopez, José Manuel Montes Péon and Camilio José Vazques Ordàs : Organizational Learning as a determining factor in business performance, Emerald ,Vol 12,N°3,2005,P228.

⁵ John.R .Schermerhorn, James.G.Hunt, Richard.N.Osborn et Claire de Billy: Comportement humain et organisation, ERPI,3^{ème} édition,2006,Québec, P47.

⁶ Charlotte Fillol :L'entreprise apprenante-Le knowledge management en question ?Etude de cas chez EDF, L'harmattan,2009,Paris,P51.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المشار إليها.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج تعريفا شاملا ومختصرا للتعلّم التنظيمي كما يلي: "هو تلك العملية المستمرة التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى الاستثمار الفعال في كفاءاتها البشرية على المستوى الفردي والجماعي بما يجعلها قادرة على حل المشكلات ومواجهة المستقبل والتكيف مع بيئة أعمال سمتها الأساسية التغيير، وهذا يتم في إطار توفير المتطلبات الضرورية لخلق ديناميكية تسييرية للمعارف."

2.3 خصائص التعلّم التنظيمي

يتميز التعلّم التنظيمي بالخصائص التالية :

حسب (koenig, 1994) التعلّم التنظيمي:²

- هو ظاهرة جماعية يؤدي إلى خلق كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية؛
- هو كنموذج لخلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة في المؤسسة؛
- هو قدرة المؤسسة على حل المشكلات عبر الشبكات التعاونية والعلاقات الفعالة غير الرسمية .
- وحسب (wolch, 1995) يتميز التعلّم التنظيمي بأنه تفكير جماعي يسعى إلى تكوين إطار مرجعي مشترك.³
- كما استنتج (هيجان، 1998) عددا من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلّم التنظيمي من بينها ما يلي:⁴
- هو عملية مستمرة ومتواصلة، لا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية، فهي تحدث بشكل تلقائي كجزء من ثقافة المؤسسة ؛
- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول أهدافها و مستقبلها؛
- هو نتيجة الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- هو عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة، ثم الوصول إليها و تنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية في إطار ثقافة المؤسسة؛

¹ Jean Marie Peretti : Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, 6^{ème} édition, 2011, Paris, P17.

² Yves simon et Patrick Joffre : Encyclopédies de gestion, Economica, tome 1, 1997, paris, PP 174-175.

³ مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلّم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2008، القاهرة ، ص 49.

⁴ عبد الرحمن بن أحمد هيجان : التعلّم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلّم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، فيفري 1998، الرياض،

- لا يمكن لعملية التعلّم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المؤسسة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

في حين تمت الإشارة إلى أنّ الخاصية الأساسية للتعلّم التنظيمي هي إحداث تغييرات دائمة نسبياً في السلوك.¹ ويعتبر كذلك التعلّم التنظيمي كمنشأ اجتماعي أي أنه عملية لا تتم إلا في إطار علاقات معينة تحدث من خلال التفاعلات المختلفة مع الآخرين.²

4 أبعاد التعلّم التنظيمي و أنماطه

4. 1 أبعاد التعلّم التنظيمي

يمكن تقسيم أبعاد التعلّم التنظيمي كالآتي:³

- **البعد الثقافي** : يؤكد البعد الثقافي على أهمية المعتقدات والقيم الفردية بالنسبة للتعلّم التنظيمي حيث يتكون هذا البعد من ثلاثة عناصر أساسية متمثلة في :

* تأثير التجارب السابقة على السلوك : إن التجارب السابقة والحلول الماضية الناجحة سيتم الاستفادة منها وإعادة استخدامها كطريقة صحيحة للتعامل مع مختلف وضعيات العمل، وهذا سيشكل عائقاً رئيسياً يتعلق بصعوبة إحداث تغييرات أو تطورات على مستوى الروتينيات المكتسبة، وإذا حدث ذلك سيكون بوتيرة بطيئة جداً وبمعنى آخر إن الجمود ومقاومة التغيير سيؤدي إلى عرقلة التعلّم؛

* **التحديات الصعبة** التي تواجه الأنشطة الفردية : تتميز المؤسسة بوجود الصراعات و التحالفات والقرارات التي تتولد عنها مواقف صعبة ومعقدة، وبحكم ذلك فإن الأفراد يحاولون تجنب النزاعات وإخفاء آرائهم عوض المشاركة وبالتالي سيتم خلق روتينيات دفاعية تضمن حمايتهم وتعرقل التعلّم من خلال التستر على الأخطاء والمشاكل. ويمكن تفادي هذه الروتينيات بتطوير الحوار وخلق علاقات ترابطية بين تصورات الأفراد عن طريق خلق الرؤية المشتركة؛

* **الحاجة للأهداف الجماعية** : إنّ الأهداف الجماعية التي تسعى المؤسسة وأعضائها إلى تحقيقها تقوم على أساس الرؤية المتقاسمة والمشاركة التي تمثل دعامة أساسية لإنتماء و إلتزام الموظفين من خلال

¹ راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2002/2001، مصر، ص 253.

² نجم عبود نجم : إدارة المعرفة - المفاهيم والممارسات-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2005، عمان، ص 272.

³ Charlotte Fillol : Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel - une étude de cas chez EDF, XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, centre de recherche en management et organisation, 13/16 juin 2006, université paris DAUPHINE Annecy / Genève, pp : 8_11.

التعاون الديناميكي وجعل أهداف ورؤى الأفراد تتناسب مع أهداف ورؤية المؤسسة مما يؤدي إلى ضمان التماسك والانسجام بين العاملين والتناسق بين الأنشطة الفردية والتنظيمية.

وفي الأخير يمكن القول أنّ البعد الثقافي يشكل عائقاً للتعلّم التنظيمي من خلال تعزيز العادات والسلوكيات الدفاعية للمصالح الشخصية للأفراد، كما أنه عاملاً مدعماً للتعلّم التنظيمي عن طريق جمع الأفراد حول أهداف مشتركة وتحميلهم لنفس المعاني بالتقاسم والتبادل.

- **البعد الاجتماعي** : يتعلق هذا البعد بالتبادلات، العلاقات والحوار بين الأفراد في المؤسسة إذ قام Nonaka وزميله Takeuchi عام 1995 بدراسة التعلّم التنظيمي كسيرورة ديناميكية لخلق ونشر المعارف التنظيمية والمعروفة "بكلزونية المعرفة"¹ التي تضمن تحويل المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة، والانتقال من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق أربعة مراحل أساسية. و من أجل تطوير عملية التعلّم التنظيمي يتعين على المؤسسات ضمان التفاعل والتبادل المستمرين بين الأفراد.

- **البعد التنظيمي** : إنّ خلق بيئة عمل ملائمة للتعلّم التنظيمي تتطلب بناء هيكل تنظيمي مرن لا مركزي يعتمد على فرق العمل هدفه تسهيل التبادل والتقاسم المعرفي وخلق فرص التعلّم و التحكم في القيود الداخلية والخارجية المفروضة. إنّ الإدارة تلعب دوراً أساسياً في توجيه ودعم التعلّم وبشكل أكثر تحديداً يظهر دورها جلياً في ضمان التطابق بين رؤية القادة والواقع الميداني الذي يعمل فيه الموظفون عن طريق دعم الاتصالات ومساندة العاملين في تفكيرهم وتصوّراتهم للمشاكل. فالبعد التنظيمي (الهيكل التنظيمي ودعم الإدارة) يمثل محددات أساسية لتفعيل التعلّم التنظيمي حيث أنه يؤثر على التفاعلات (البعد الاجتماعي) وعلى خلق التقارب بين الأفراد (البعد الثقافي) .

- **البعد الإستراتيجي**: أي إستراتيجية المؤسسة التي تمثل رؤيتها المستقبلية، سياستها و غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها مما يساهم في توضيح الفرص و التهديدات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها. وبصفة عامة يمكن اعتبارها على أنها خطة المؤسسة التي تؤهلها للتحرك من الحاضر إلى الرؤية المستقبلية التي تسعى لتحقيقها، لذلك لا بد من وضع خطة للتعلّم تركز على خلق فرص للأعضاء للمشاركة في الأفكار ونقلها والوصول إلى نموذج فكري موحد.¹

وفي الأخير يمكن القول أنّ هذه الأبعاد الأربعة (البعد الثقافي، الاجتماعي ، التنظيمي والاستراتيجي) متكاملة ومترابطة، فهي تؤثر في بعضها البعض حيث تفاعلها يخلق سياقاً للتعلّم التنظيمي يؤدي إلى تدعيمه أو عرقلته .

4. 2 أنماط التعلّم التنظيمي

¹ سيتم تناول مفهوم كلزونية المعرفة بالتفصيل في الفصل الثاني.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص : 104 - 105.

إن أنماط التعلّم التنظيمي في المؤسسات متعددة ومتنوعة إذ يصعب حصرها، لكن في ما يلي سيتم التطرق إلى أهمها:

- أنواع التعلّم حسب تصنيف " 1978, C Argyris et D.Schon "

* **التعلّم الأحادي الحلقة:** أي أن العاملين يتعلّمون من نتائج ومخرجات ممارساتهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات ايجابية يحرص العاملون على تكرار نفس الأعمال التي أدت إلى ذلك وتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة أما إذا كانت النتائج أو المخرجات غير ايجابية يتم التوقف عن تلك الممارسات. إنّ هذا النوع من التعلّم يقود المؤسسة إلى الانغلاق على نفسها لعدم إطلاعها على تجارب وأعمال المؤسسات الأخرى لتستفيد منها، ولكن بالرغم من ذلك يبقى أسلوبا يعلم الأفراد كيفية التفكير والاستفادة من التجارب الناجحة¹. يركّز التعلّم أحادي الحلقة على تحقيق النتائج والأهداف والحفاظ على أداء المؤسسة في إطار القيم والمعايير الموضوعية²، كما يرى أيضا الباحثان أنّ التعلّم أحادي الحلقة يحدث في المكان الذي تُكتشف فيه الأخطاء وتُصحّح، ويحدث كذلك عندما لا تحاول المؤسسة تصحيح أخطائها بالشكل الذي يدفعها إلى التغيير في الأنظمة، السياسات والافتراضات التي تعد سببا في حدوث المشاكل³، وتقع أغلب المؤسسات في هذا النوع من التعلّم الذي يؤدي إلى تحسين الوضع دون إحداث تغيير فهو لا يشجع على الإبداع ولا يسمح بمواجهة الأوضاع المعقدة في المستقبل⁴؛

* **التعلّم ثنائي الحلقة:** أي يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلّم ويبحثون عن وسائل جديدة ومعارف جديدة للتعلّم ولتوظيفها وتطبيقها، فبدلا من أن يظلّ مرتبطين بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجة الانحرافات فإنّ البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها. هو تعلم مستقبلي استراتيجي يتطلب التفكير وتوليد المعرفة لتطوير الأداء⁵، كما يقود إلى تبني طرق جديدة للقيام بالأعمال، وتذهب المؤسسة إلى ما هو أبعد من الحل الفوري للمشكلة وتستخدم منهج التجديد، وبمعنى آخر فهو يحدث عندما تكتشف المؤسسة أخطائها وتعمل على تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في الأنظمة، السياسات، والأساليب التي تسبب حدوث مثل تلك المشكلات فهو إبداعا

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 148.

² David Autissier , Isabelle Vandangeon-Derumez et Alain Vas: Condition du changement- concepts clés -,Dunod, 2010 , paris,P31.

³ شاكر جار الله الخشالي وإياد فاضل محمد التميمي: اثر أساليب القيادة في التعلّم التنظيمي - دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد02، 2008، عمان، ص197

⁴ Jean François Soutenaim : Management - LMD- fiches et QSM, Editions Foucher, 2009, Paris , P43.

⁵ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص: 148-149.

تنظيمياً¹. وبصفة عامة إنّ التعلّم ثنائي الحلقة حسب Argyris و Schon يؤدي إلى تصحيح الأخطاء من خلال إحداث تغيير عميق في معايير وقيم المؤسسة و تحقيقه يتطلب الإبداع والابتكار²؛
*التعلّم ثلاثي الحلقة أي تعلّم دويترو: هو تعلّم كيفية التعلّم³.

– أنواع التعلّم التنظيمي حسب تصنيف Peter Senge، 1990

*التعلّم التكيفي: يركز على التغيير التدريجي للتكيف مع ما يحصل في بيئة المؤسسة مما يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا النوع من التعلّم لا يحتاج وقت طويل وتكلفة كبيرة⁴. ويرى Senge أنّ التعلّم التكيفي يتم استجابة للأحداث التي تواجه الأفراد والمؤسسة فهو يدور حول التقليد أو الاستنساخ مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل أو من منتجاتهم⁵؛

*التعلّم التوليدي: يتم من خلاله بناء قدرات جديدة وتفاذي أساليب العمل القديمة، ويترتب عليه تكاليف عالية⁶. يطلق عليه التعلّم الخلاق الذي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار والطرق الجديدة في تعامل المؤسسة مع بيئتها⁷. وأشار (Malhotra,1996) إلى أنّ ما يميز التعلّم التكيفي عن التعلّم التوليدي هو أنّ الأوّل يتعلق بالتغيير البسيط الذي يرتبط بالمرحلة الأولى من عملية التعلّم بينما الآخر هو المرحلة المتقدمة لعملية التعلّم والمكملة للتعلّم التكيفي⁸.

– أنواع التعلّم التنظيمي حسب تصنيف James March، 1991:

أكدّ J. March أنّه توجد طريقتين للبحث عن حلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة منها التعلّم بالاستكشاف والتعلّم بالإستخدام.

*التعلّم بالإستخدام : يُعرّف على أنّه تراكم للخبرات والتجارب حيث عندما يتم تطبيق الممارسات وتكرارها بانتظام يولي العاملون اهتماما خاصا بالنتائج المحققة مما يؤدي إلى تحسين طرق و أساليب التسيير⁹. يشير أيضا هذا النوع من التعلّم إلى التحسين التدريجي للإجراءات والتقنيات، وتظهر أهميته

¹ شاكر جار الله الخشالي وإياد فاضل محمد التميمي، مرجع سابق، ص 197

² David Autissier , Isabelle Vandangeon-Derumez et Alain Vas,OP,cit,PP : 31-32.

³ جينيفر جوي، ماثيوز ديفيد ميجنسون ومارك سورتيز: تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء احمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، ط1، 2008، القاهرة، ص 283.

⁴ -شاكر جار الله الخشالي وإياد فاضل محمد التميمي، مرجع سابق، ص197.

⁵ -نجم عبود نجم، ط1، مرجع سابق، ص259.

⁶ -شاكر جار الله الخشالي وإياد فاضل التميمي، مرجع سابق، ص197.

⁷ -نجم عبود نجم، ط1، مرجع سابق، ص259.

⁸ -شاكر جار الله الخشالي وإياد فاضل التميمي، مرجع سابق، ص198 .

⁹ Olivier Meier et autres : Gestion du changement ,Dunod, 2007,Paris, P223.

في المكاسب التي يتم تحقيقها، فهي مؤكّدة على المدى القصير لكن الخطر هنا يكمن في استمرارية المؤسسة في استخدام وتحسين تقنيات مرّ عليها الزمن، أي في ظلّ ظهور تقنيات وسيورورات جديدة مختلفة تسمح بتحقيق مستوى أفضل من الأداء. وإضافة إلى ذلك فإنّ المحافظة على الإجراءات والتكنولوجيات المتوفرة لدى المؤسسة والقيام بمجرد التحسين سيؤدي إلى الجمود وغياب الدينامية في التعامل مع الممارسات والتكنولوجيا الحديثة؛¹

* **التعلّم بالاستكشاف:** هو الذي يتعلق بالتغيير والتجديد العميقين لطرق التفكير وللممارسات التنظيمية، إذ يؤدي إلى تعلّم كفاءات جديدة تماما.² يشير أيضا إلى البحث عن حلول جديدة مبتكرة عن طريق التجريب، سيورورة الابتكار والمخاطرة، فهذا النوع من التعلّم ضروري ومهم للمؤسسات خاصة و أنها تواجه تغييرات جذرية على مستوى بيئة الأعمال، لكنه يحتاج إلى تكاليف عالية متعلقة بالتجريب، وعوائده المتوقعة بالرغم من أنها ذات أهمية إلا أنه يشوبها عدم اليقين وتكون على المدى المتوسط. و أكد هنا J.March إلى ضرورة تحقيق التوازن بين الموارد المخصصة للنوعين من التعلّم اللذين يعتبران مكملان لبعضهما البعض ومهمين في نفس الوقت³، فإذا كان على المؤسسة أن تبحث عن تراكم التجارب والتجارب والخبرات لخلق تحسينات ونتائج مؤكّدة على المدى القصير⁴ فإنها مجبرة أيضا على مواجهة المستقبل.⁵ حدد Olivier Meier الفرق بين النوعين من التعلّم بتعريفه للتعلّم بالاستخدام على أنه تجنيد المؤسسة مواردها لتتعلّم تحسين نفس الشيء من أجل الحصول على نتائج أفضل، أما التعلّم بالاستكشاف فهو تعلم فعل شيء آخر جديد من خلال إكتشاف ممارسات جديدة، البحث عن التنوع، تحفيز الابتكار وروح الريادة.⁶

- أنواع التعلّم التنظيمي حسب تصنيف Thomas Khun⁷

* **التعلّم الاعتيادي:** هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار؛

* **التعلّم الاستثنائي(العالي):** هو الذي يظهر في فترات التغيير والتحوّل التنظيمي والابتكارات الجذرية في المؤسسة حيث يترافق مع كل هذا إدخال المفاهيم والمبادئ والقواعد الجديدة التي تذبذب الإستقرار وتغير بعمق المفاهيم والمبادئ القديمة السابقة، لهذا يكون هذا النوع من التعلّم بمثابة بناء نظام جديد في إطار الفوضى التي جاء بها التغيير الجذري في المؤسسة.

- أنواع التعلّم حسب تصنيف Pedler, 1995

¹ Patrick Gilbert , François Guérin et Frédérique Pigeire: organisations et comportements-nouvelles approches, nouveaux enjeux-, Dunod,2005, Paris ,P283.

² Olivier Meier et autres,OP,cit ,P224.

³ Patrick Gilbert , François Guérin et Frédérique Pigeire, OP, cit, PP :283-284.

⁴ Olivier Meier et autres, OP, cit,P226.

⁵Patrick Gilbert , François Guérin et Frédérique Pigeire, OP,cit, P284.

⁶ Olivier Meier et autre, OP, PP :231-232.

⁷ نجم عبود نجم، ط1، مرجع سابق، ص258.

صنف Pedler التعلّم التنظيمي إلى أربعة أنواع رئيسية هي:¹

* **التعلّم المعرفي**: يركز هذا النوع من التعلّم على الجوانب النظرية من أجل فهم الظواهر، الأشياء مسبباتها (معرفة ماذا ولماذا)؛

* **تعلّم مهارات عمل جديدة**: ويتعلق بالجانب العملي "معرفة كيف"، إذ يكون التركيز على تعلّم مهارات عمل جديدة من خلال التغيير في الممارسات الحالية لتناسب مع المواقف الجديدة، وقد تحتاج المؤسسة في مثل هذا النوع من التعلّم إلى جلب خبراء من الخارج لأداء هذه العملية بنجاح؛

* **التعلّم للتكيف**: استنباط الدروس من حالات النجاح أو حالات الفشل بهدف المواكبة؛

* **تتعلّم لكي تتعلّم**: أي تعلّم هدفه تصميم المستقبل بدلا من مجرد تعلّم كيف يمكن التكيف معه.

-أنواع التعلّم التنظيمي حسب تصنيف Guns, 1997

يؤكد Guns على وجود تسعة أنواع من التعلّم التنظيمي، وهي:²

* **تعلّم المهمة**: يهتم بكيفية إنجاز وتطوير أداء مهام محددة؛

* **تعلّم ثقافي**: يهتم بالقيم، المعتقدات والاتجاهات التي تشكل القاعدة الأساسية لسلوكيات العاملين؛

* **التعلّم النظامي**: يركّز على فهم النظم الأساسية في المؤسسة وما يرافقها من عمليات، كيف يتم تطبيقها وكيف يمكن تحسين أدائها؛

* **تعلّم القيادة**: أي كيف تقاد وتدار الأفراد، الجماعات والفرق والوحدات الإدارية في المؤسسة أقساما وفروعا؛

* **التعلّم الاستراتيجي**: يهتم بالاستراتيجيات الأساسية في المؤسسة من حيث أساليب الإعداد، التطبيق والمتابعة والتطوير؛

* **التعلّم الريادي**: يركز على أسس الريادة وكيف يمكن إدارة الفرق باعتبارها مشروعات جديدة؛

* **التعلّم التألمي**: يركز على كيفية التحليل ووضع الأسئلة الخاصة بالافتراضات التنظيمية والنماذج؛

* **التعلّم التحويلي**: يركز على كيفية إجراء التغييرات التنظيمية؛

* **التعلّم الفرقي**: كيف تعمل بشكل فاعل في إطار العمل ضمن فريق.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص: 64-65.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص: 66-67.

-التعلّم السلوكي والتعلّم المعرفي

*التعلّم السلوكي: تشير المقاربة السلوكية إلى أنّ التعلّم يمثل قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها

وروتينيات عن طريق الأخطاء¹، وحسب (Nelson et Witner 1982 و Miner 1991) يعتمد التعلّم السلوكي على الماضي والروتينيات أي مجموعة منسقة ومتكررة من الممارسات التي تنتج عن عملية التجريب والخطأ حيث يساهم في تحديد المشاكل والقضايا بالاعتماد على الحلول السابقة، فسلوك المؤسسة يقوم على الإجراءات الحالية بهدف التكيف²؛

*التعلّم المعرفي: تشير مقاربة المعرفة إلى أنّ التعلّم هو سيرورة لمعالجة المعلومات (Huber, 1991)³، كما يعتبر أيضا تغيير في حالة المعرفة التنظيمية "تغيير معرفي" (Fioll, 1994)⁴.

-أنواع التعلّم حسب تصنيف⁵ Gratt, 2001

أشار Gratt في نظريته إلى أنّ هناك ثلاثة أنواع للتعلّم التنظيمي التي تتفاعل مع بعضها، ولخص هذه النظرية بقوله "إنّه يوجد في مؤسسات التعلّم الفعّالة وعي بأهمية الحاجة إلى إيجاد التوازن بين ثلاثة أنواع أو دوائر للتعلّم".

*التعلّم السياسي: ويتجسد في علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية في سبيل تحقيق الفاعلية التنظيمية، وعليه فإن إدراك الزبون لفاعلية مؤسسة معينة سوف يؤثر على مستقبلها، ولهذا الإدراك فائدتان :

_ حينما يكون المستهلك راضيا عن مؤسسة تعامل معها سابقا فهناك احتمال كبير أن يكرّر عملية الشراء؛

¹ Jean pascal Gond : performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel – vers un modèle d'apprentissage sociétale de l'entreprise, vu le 10/11/2013 à 17h :20min, sur le site suivant : <http://www.arnaudimeunier.com/wp-content/uploads/2007/12/gondjp.pdf>

² Frédéric Leroy :Apprentissage organisationnel , une revue critique de la littérature, Groupe ESC Nantes Atlantique, p8 , vu le 02/02/2012à 12h :21min, sur le site suivant : [http://www.strtégie- aims.Com](http://www.strtégie-aims.Com)

³-Jean Pascal Gond, OP, cit

⁴-Frédéric Leroy, OP, cit, P10.

⁵-مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص: 69-70.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

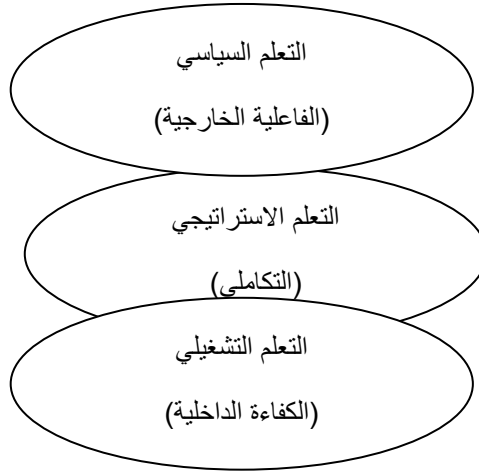
_ المستهلك الراضي سينتكم عن السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة بشكل جيّد أمام الآخرين(سمعة المؤسسة).

وهذا النوع من التعلّم هو تعلّم خارجي يركز على تحقيق فاعلية المؤسسة في إطار المجتمع الذي تخدمه (تعلّم من التغذية المرتدة للزبائن)؛

***التعلّم التشغيلي**: هذا النوع من التعلّم هو تعلّم داخلي يركز أساسا على تحقيق الكفاءة من خلال تشجيع العاملين على تطوير معارفهم في إطار رفع كفاءة المؤسسة، لكنّه لا يجب أن يتم على حساب فاعليتها(تعلّم من التغذية المرتدة للعاملين)؛

***التعلّم الإستراتيجي**: يركز على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص الفرص والتوجه نحو الاستثمار فيها لصالح المؤسسة، والعمل في نفس الوقت على تشخيص أبرز التهديدات التي تعرقل عمل المؤسسة من خلال توجيهها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وهذا النوع يركز بشكل كبير على تحديد موقع المؤسسة في ظل المتغيرات، ويمثّل عمل المؤسسة الذي يعمل على تجميع، تقييم وموازنة المعلومات والأفكار الواردة عن البيئة الخارجية(التعلّم السياسي) والبيئة الداخلية(التعلّم التشغيلي) .

شكل رقم 01: أنواع التعلّم عند Gratt



المصدر: مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلّم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2008، القاهرة ، ص71.

-أنواع التعلّم التنظيمي في إطار السلوك التنظيمي

***التعلّم من خلال المكافأة والعقاب**: إذا بذل الفرد جهدا جيّدا في العمل فإنّ رئيسه سيمنحه مكافأة أو ترقية أما إذ لم يقم بعمله بشكل جيّد فقد يتعرض إلى جزاءات. وبغض النظر عن هذا الموقف فإنّ الفرد

سيكرّر السلوك الذي أدى إلى النجاح وسيتجنب السلوك الذي قاده إلى الفشل، وهذا يمثل أحد أشكال التعلّم الذي يربط فيه الفرد بين السلوك ونتائجه، فالسلوك الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية يستمر أما السلوك الذي تكون نتائجه سلبية فيحاول تجنبه، وتسمى هذه الحالة بقانون الأثر الذي قدمه العالم¹ B.F.Skinner؛

***التعلّم بالملاحظة:** إن التعلّم بالملاحظة أو ما يسمى بالتعلّم من خلال التقليد يمكن تسميته أيضا بالنمذجة، وهو تعلم يحدث حينما يكتسب الفرد معلومات جديدة من خلال ما يفعله الآخرون، و الشخص الذي يتم تقليده يسمى بالنموذج، وهنا لا بد الإشارة إلى أن الأفراد لا يتعلّمون من خلال الملاحظة ما ينبغي أن يفعلوه بل يتعلمون أيضا ما ينبغي عدم فعله.²

-**التعلّم الإلكتروني :** أي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم مجموعة من الحلول التي تحسن مستوى المعرفة والأداء (Rosenberg,2003)، كما تساهم في إزالة معوقات التعلّم والمشاركة فيه.³

-**تحالفات التعلّم⁴ :** في ظلّ اشتداد حدّة المنافسة نتيجة لما فرضته العولمة وظهور المنظمات العالمية والشركات المتعددة الجنسيات أصبح إكتساب حصة ومكانة في السوق العالمية يمثل تحديًا كبيرًا بالنسبة للمؤسسات يمكن مواجهته من خلال التحالفات الإستراتيجية* التي تمثل خيارًا وبديلًا مهما يساهم في بناء علاقات تعاونية للإستفادة من معارف وخبرات الآخرين، ناهيك عن دورها في تخفيف أعباء ونفقات نقل واستخدام التكنولوجيا التي أصبحت ضرورة حتمية لمسايرة التطورات الحاصلة. تعتبر تحالفات التعلّم من أهم الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات التي لم يعد بإمكانها الاعتماد فقط على قدراتها الذاتية ومواردها الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك فالهدف الأساسي لتحالفات التعلّم حسب Gravens و Piery هو تعلّم مهارات جديدة من الشركاء المتحالفين أو تدعيم المهارات الحالية عن طريق العمل مع الشركاء، وهذا ما أكدّه Johnson et al عندما أشار إلى أن الدوافع الأساسية للتحالف هو التعلّم من الشركاء وتطوير القدرات و إثرائها. كما توصل (Vilsen,2002) إلى اقتراح نوعين من التحالفات حسب درجة ارتباطهما بالتعلّم وتنمية المعارف وهما :

***تحالفات تكاملية:** هدفها تبادل المعلومات الخاصة بالمشروع محل التحالف في إطار حدود فاصلة أي التبادل يتم في حدود معينة؛

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 67.

² مؤيد سعيد السالم ، ص ص: 68-69

³ -جنيفر جوي، ماثيوز ديفيد ميغنسون ومارك سورتنيز، مرجع سابق، ص 198.

⁴ بين ساهل وسيلة وخلف منى: تحالفات التعلّم كخيار استراتيجي في ظل التنافس المعرفي، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلّم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، ص ص: 4-5.

*التحالفات الإستراتيجية: سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية وتبادلية هدفها تحقيق التعاون الذي يرمي إلى تجاوز نقاط الضعف التي تميز كل شركة بمفردها، ومن ثم اكتساب نقاط قوة تسمح لها بمواجهة المنافسة المفروضة من أطراف أخرى.

***تحالفات تفاعلية:** وتكون نتيجة التعاضد بين الحلفاء هدفها ضمان نمط متميز من التعلّم يتم من خلاله تصحيح الأخطاء وحل المشكلات التي تواجهها المؤسسات المتحالفة عن طريق إعادة النظر في الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات وطرق العمل، وكذلك تحدي الافتراضات القديمة لتوفير فرصة للحصول على حلول ابتكاريه. ويمكن للحلفاء الحصول على فوائد إضافية نتيجة لاستثمارهم في المعلومات والمعارف المتوفرة لدى كل طرف من أطراف التحالف، إذ اتجه العديد من الباحثين للبحث عن المحددات الأساسية لنجاح تحالف التعلّم وخلص أغلبهم إلى حصرها في العناصر التالية :

_ الثقة التي تعتبر المقوم الأساسي لنجاح تحالفات التعلّم وتنقسم إلى :

أ-الثقة المبنية على القدرة: بمعنى أن يكون كل شريك يدخل التحالف عن ثقة بأن الآخر لديه الموارد والقدرات اللازمة لتحقيق الهدف المرغوب من التحالف؛

ب-الثقة المبنية على الصفات و الأخلاق والسلوك: بمعنى مدى ثقة الشركاء بدوافع بعضهم البعض، وما إذا كانوا متجانسين فيما يتعلق بمواقفهم من حيث النزاهة، التفتح، التحفظ، وانسجام السلوك اتجاه بعضهم.

_ الشفافية: وهي ترتبط بدرجة انفتاح المؤسسة (Hamel 1991) وتعرّف على أنها مقدار التواصل ونقل المعرفة الذي يتم بين الشركاء، ففي إطار تحالفات التعلّم تصبح الشفافية هدف في حد ذاته ودرجة مساهمتها في نجاح التحالف يرتبط بعاملين:

أ-طبيعة المعرفة المراد اكتسابها؛

ب- درجة الاستعداد لتوزيع ودمج المعرفة.

_ القدرة على التعلّم: إذا كانت الشفافية هي القدرة على نقل المعرفة فان القدرة على التعلّم هي درجة الاستعداد للتعلّم، وتشمل كسب معارف جديدة، القيمة التي تبنيتها المؤسسة على هذه المعرفة، والطريقة التي يتم بها استغلال تدفقات المعارف وإدماجها كجزء لا يتجزأ من المخزون المعرفي للمؤسسة.

المطلب الثاني:العلاقة بين المؤسسة المتعلّمة والتعلّم التنظيمي

1 المؤسسة المتعلّمة: مفهومها و أهدافها

1.1 مفهوم المؤسسة المتعلّمة

يعتبر Peter Senge أوّل من أشار إلى مفهوم المؤسسة المتعلّمة أو ما يطلق عليها بمؤسسة المعرفة أو المؤسسات المفكرة في عام 1990 إذ وصفها بالمؤسسات التي يعمل فيها الجميع لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تطوير قدراتهم، تبني أنماط تفكير جديدة وتدعيم روح الجماعة حيث يتعلّم أفرادها

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

بشكل مستمر كيف يتعلّمون جماعيا.¹ ولقد تباينت التعاريف التي قدمها الباحثون والمفكرون حول مفهوم المؤسسة المتعلّمة نظرا لإختلاف تخصصاتهم وتنوّع تجاربهم وفيما يلي عرض لأهم التعاريف .

جدول رقم 2 0: تعاريف حول مفهوم المؤسسة المتعلّمة

التعريف	الباحث/ المفكر
المؤسسة المتعلّمة هي تلك المؤسسة التي يشارك فيها كل فرد بتشخيص وحل المشكلات مما يؤدي إلى تحسين وإثراء قدراتها بشكل مستمر. ²	(Argyris,1992)
المؤسسة المتعلّمة هي تلك المؤسسة العصرية القادرة على التكيف مع بيئة تتميز بالتعدّد والتغيير. ³	(Kofiman,1993)
المؤسسة المتعلّمة هي تلك المؤسسة التي تمتلك القدرة على خلق ثقافة تنظيمية تكيفية تسمح بالتغيير والتعلّم المستمرين على كافة المستويات لتدعيم كفاءاتها. ⁴	(Watkins and Marsik, 1993)
المؤسسة المتعلّمة هي المؤسسة المبتكرة التي تسعى إلى زيادة حصتها السوقية وتحقيق التفوّق من خلال الإعتماد على التعلّم المستمر لمواردها البشرية والإدارة الإستراتيجية للمعرفة. ⁵	(Matlay, 1997)
المؤسسة المتعلّمة هي تلك المؤسسة التي تسهل تعلّم جميع أعضائها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. ¹	(Pedler ,1997)

¹ Ji Hoon Song , Back –Kyoo and Thomas.J.Chermack :The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ)- A Validation study in Korean context, Human resource Development quarterly, Vailey Periodicals, Vol20,N°1, Spring 2009, published online in wiley Inter Science.P46.

² محمد تركي البطانة وزياد محمد المشاقبة: إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، 2010، عمان، ص 243.

³ Charlotte Fillol : Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel - une étude de cas chez EDF , XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, centre de recherche en management et organisation , 13/16 juin 2006, université paris DAU PHINE Annecy / Genève,OP,cit,p22.

⁴ Farhad Alipour, Khairuddin Idris and Roohangiz Karimi: Knowledge creation and transfer- Role of learning organization, International journal business administration , Vol2, N3, August 2011, Published by sciedu press, p63.

⁵ Daniel Jiménez and Juam.G.Cegarra- Navarro :The performance effect of organizational learning and market orientation ,Science direct industrial Marketing Management, Elsevier ,N°36,2007, P695.

<p>المؤسسة المتعلّمة هي مؤسسة تُدار من خلال التعلّم كعنصر ديناميكي في قيمها، رؤيتها وأهدافها بالإضافة إلى أنها تُدخل تعلّمها في أنشطتها اليومية وتركز على تشخيص عراقيل التعلّم ومواجهتها من خلال بناء أسس هيكلية وثقافية تدعمه باستمرار آخذة بعين الاعتبار الجانب الإنساني المتمثل في أفرادها.²</p>	<p>(Moilanem,1999)</p>
<p>المؤسسة المتعلّمة هي تلك المؤسسة التي تمتلك أنظمة فعّالة لإكتساب وتبادل المعارف مما يمكنها من تحقيق النموّ والتفوق التنافسي.³</p>	<p>(Catatone وZhaw,2002)</p>
<p>المؤسسة المتعلّمة يمكن تعريفها على أنها نظام للتعلّم المستمر في جماعة يضمن المستقبل من خلال اليقظة، رأسمة ونشر المعارف والممارسات الجديدة، تحسين الكفاءات البشرية، تقييم ومقارنة ذاتها مع الأفضل و التغيير لتحقيق أهدافها.⁴</p>	<p>(Brilman وHérad,2006)</p>
<p>المؤسسة المتعلّمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع التغيرات البيئية بفضل ديناميكية السيرورات وتفاعل تعلّم الأفراد والمؤسسة، ويكون التعلّم فيها مدّعم برؤية مشتركة والتعاون وهيكل تنظيمي ملائم.⁵</p>	<p>(Fillol, 2009)</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المشار إليها.

¹ Charlotte Fillol : Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel - une étude de cas chez EDF , XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, centre de recherche en management et organisation , 13/16 juin 2006, université paris DAUPHINE Annecy / Genève,OP,cit,p22

² Charlotte Fillol : Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel - une étude de cas chez EDF , XV^{ème} conférence internationale de management stratégique , PP :22-23.

³ Daniel Jiménez and Juam.G.Cegarra- Navarro ,OP,cit,P695.

⁴ Jean Brilman et Jacques Herard : Management - concepts et meilleurs pratiques-, 6^{ème} édition, Editions d'organisation,2006, paris, P524.

⁵ Charlotte Fillol :L'entreprise apprenante-Le knowledge management en question ?Etude de cas chez EDF,2009,OP, cit, P43.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أنه بالرغم من تباين التعاريف المقدّمة حول المؤسسة المتعلّمة إلا أنها تتفق جميعها في جوهرها وتتكامل مع بعضها، وعليه تعرفها الباحثة بصفة شاملة على أنها تلك المؤسسة التي تمتلك مرونة في إستجابتها إلى التغييرات الحاصلة في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية نظرا لتمكّنها من إدارة المعارف والكفاءات بفاعلية، وتوفيرها لظروف عمل ذات جودة تسهل التعلّم المستمر والسريع على مستوى الأفراد والفرق مما ينعكس إيجابا على مستوى المؤسسة ككل. وفي هذا السياق إنه من الضروري الإشارة إلى أن هناك إختلافات جوهرية بين المؤسسة المتعلّمة والمؤسسة التقليدية، و يمكن توضيح الفرق بينهما في الجدول الموالي :

جدول رقم 03: الفرق بين المؤسسة المتعلّمة والمؤسسة التقليدية

عناصر الاختلاف	المنظمة التقليدية	المؤسسة المتعلّمة
شكل التنظيم (الهيكل التنظيمي)	هيكل تنظيمي عمودي لا يسمح بنقل ونشر المعرفة والمعلومات.	هيكل تنظيمي أفقي يسهل الاتصال والتواصل بين الموظفين والإدارة العليا.
الثقافة التنظيمية	ثقافة جامدة غير متطورة، لا يمكن من خلالها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيرات.	ثقافة تكييفية تشجع على الانفتاح والتحسين المستمر لمواجهة التغيير.
نمط التسيير	- أسلوب مركزي في إتخاذ القرارات والإعتماد على أساليب تقليدية في حل المشكلات التي تواجهها؛ - ضعف قدرتها على إدارة التغيير من أجل التكيف مع البيئة، فهي نظام شبه مغلق؛ - لا تشجع على الإبداع والابتكار، والتخوف من المغامرة.	- أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات، والإعتماد على أساليب علمية ومبتكرة في حل المشكلات؛ - كفاءة في إدارة التغيير والتكيف مع البيئة، فهي نظام مفتوح؛ - تشجيع الإبداع والابتكار.
طبيعة المهام والوظائف	مهام روتينية: إنجاز المهام وفقا للإجراءات والقواعد الروتينية المعقدة.	أدوار تمكينية: إنجاز المهام وفقا لتفويض السلطات، وتمكين العاملين وإعطائهم حرية التصرف في أداء أعمالهم.
مسؤولية تطوير المؤسسة	الإدارة العليا	الإدارة العليا وجميع الموظفين (مسؤولية مشتركة).

الإستراتيجية	إستراتيجية تنافسية: أي إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد من أجل مواجهة المنافسين.	إستراتيجية تعاونية: أي مشاركة العاملين في تطوير المؤسسة و إستراتيجية التحالف والعمل المشترك.
--------------	---	--

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي و غسان العمري : المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، عمان، ص ص : 335-336.

مقدم وهيبة: الممارسات الإدارية اللازمة للتحويل من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، يومي 7 و 8 ديسمبر 2010، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، ص7.

2.1 أهداف المؤسسة المتعلمة

يمكن تحديد أهداف المؤسسة المتعلمة حسب الآتي¹:

- تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي؛
- التحسين المستمر للجودة وتحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار؛
- خلق بيئة ديناميكية قادرة على التحكم في التغييرات؛
- تحقيق رضا العاملين.

2 مبادئ المؤسسة المتعلمة وخصائصها:

1.2 مبادئ المؤسسة المتعلمة

حدد Peter Senge عام 1990 خمسة أبعاد أساسية يجب الاهتمام بها من قبل كل مؤسسة ترغب أن تكون من المؤسسات المتعلمة، وتتمثل هذه الأبعاد في :

-**التفكير النظامي** : هو منهج عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء ورؤية العلاقات التي تربط بين أجزاء النظام بدلا من التركيز على الأجزاء ذاتها.² ويعرف أيضا على أنه مدى إمتلاك الأفراد قدرة

¹ سيد محمد جاد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2009، ص ص: 491-492.

² صلاح عبد القادر أحمد النعيمي وباسم فيصل عبد نايف: دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012، ص178.

النظر إلى الأمور على مستوى المؤسسة ككل وليس على أساس القسم الذي يعملون فيه فقط، وهذا ما سيؤدي إلى إيمان الأفراد بأن التقدم الذي يحصل في أي جزء داخل المؤسسة سينتج عنه تحسين في الأقسام الأخرى؛¹

- التميّز الشخصي (البراعة الشخصية): وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة لتحقيق ما يطمح إليه الفرد؛²

- النماذج الذهنية: أي الفهم العميق للأسس التي تقوم عليها المؤسسة، وكيفية فهم الأفراد للبيئة وكيفية الاستجابة للظروف من خلال تبني طرق تفكير جديدة والتخلي عن الأفكار والأساليب التقليدية؛³

- الرؤية المشتركة: أي إمتلاك الأفراد لرؤية مشتركة وواضحة وخطة عمل متفق عليها. وبمعنى آخر يصبح الأفراد ينظرون إلى رؤية مؤسستهم وأهدافها بنظرة متشابهة ويتعاونون من أجل خلق هوية مشتركة للمستقبل المرغوب، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقاسم المعرفة و المشاركة في إتخاذ القرارات ووضع الأهداف؛

- التعلّم الفرقي: أي درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات والمعارف بصورة جماعية تساهم في تحسين الأداء.⁴

كما حدد Watkins وزميله Marsik (1993، 1997) سبعة أبعاد إيجابية تدلّ على الجوانب الثقافية للمؤسسة التي تدعم التعلّم وتشجع ديناميكية سيرورة التعلّم التنظيمي، وهي تتمثل في:⁵

- التعلّم المستمر: أي خلق فرص التعلّم باستمرارية؛

- التشجيع على التساؤل والحوار؛

- التشجيع على التعاون والعمل الجماعي ضمن فريق؛

- بناء أنظمة لخلق المعرفة و التشارك فيها؛

- تمكين العاملين وتوجيههم نحو رؤية مشتركة؛

¹ شاكر جار الله الخشالي وأياد فاضل محمدالتميمي، مرجع سابق، ص197.

² صلاح عبد القادر النعيمي وباسم فيصل عبد نايف، مرجع سابق، ص 178.

³ شاكر جار الله الخشالي وأياد فاضل محمد محمدالتميمي، مرجع سابق، بتصريف، ص197.

² علي محمد جبران: المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، المجلد19، العدد1، يناير 2011، غزة.ص432.

⁵ Hossein Bodaghi Khajeh Noubar, Radwan Che Rose, Naresh Kumar and Leila Mohd Salleh : Learning culture to organizational Break Throughs in Malysian companies, Economics and Management, N°6, 2011, P854, Vu le11/09/2012 à20h:31min sur le site suivant: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/.../1822-6515-2011-0852.pdf>

- ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية (نظم الإتصال)؛

- القيادة الإستراتيجية للتعلم: تأثير القيادة العليا في كافة عناصر نظام التعلم، وتدعيمها له باستمرار.

وتوصل Marquardt في عام 1996 إلى أن التحول إلى مؤسسات متعلّمة يقوم على تكامل وتفاعل خمسة أنظمة فرعية أساسية تتمثل في:¹

- **نظام التعلم** : يمثل مكونا جوهريا في المؤسسة المتعلّمة ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، إذ يشمل نمط أو أسلوب التعلم، المهارات الأساسية للتعلم بفاعلية ومستويات التعلم؛

- **نظام التنظيم**: يتكون هذا النظام من أربعة عناصر أساسية متمثلة في الرؤية، الثقافة، الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المؤسسة؛

- **نظام الأفراد** : تستمد المؤسسة المتعلّمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار من خلال كفاءتها في الاستثمار في المورد البشري بفاعلية لتمكينهم وتطوير قدراتهم على التعلم، فالموارد البشرية هي القلب النابض للمؤسسة ومن دونهم لا يتحقق أي إنجاز، لذا يعتبرون أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المؤسسة المتعلّمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها في ممارسة التعلم التنظيمي؛

- **نظام المعرفة** : أي النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المؤسسة حيث يشمل مجموعة من العمليات المستمرة والمتفاعلة والمتسلسلة، وهي تتمثل في توليد المعرفة، اكتسابها، تخزينها ونقلها والمشاركة فيها وتطبيقها والمصادقة عليها؛

- **نظام التكنولوجيا**: يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية لتجميع المعرفة وتنسيقها، الأدوات الإلكترونية والشبكات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة وبطرق متطورة.

ويمكن أيضا إيجاز عناصر أو مبادئ المؤسسة المتعلّمة حسب ما أشار بعض الباحثين في ما يلي:²

- **المفاهيم** : وتشمل الأفكار، الوسائل والتقنيات التي تعتمد عليها عملية التعلم، ومن ثم الإبداع والابتكار والتجديد؛

- **الكفاءات** : وتشمل المهارات، الإستعدادات والقدرات التي تتمخض عنها عملية التعلم، ويتم ترجمتها إلى سلوك وأداء عملي؛

- **التواصل**: وتشمل العلاقات والتفاعلات المتبادلة القائمة على الحوار، التعاون وتبادل المعلومات.

¹ صلاح عبد القادر أحمد النعيمي وباسم فيصل عبد الناييف، مرجع سبق ذكره، ص ص 197-180

² عامر خضير الكبيسي : إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2004، القاهرة، ص 120.

2.2 خصائص المؤسسة المتعلمة

لقد أجمع أغلبية علماء الإدارة والباحثين على أن سرعة التعلم، الابتكار والتغيير هي المزايا الرئيسية التي تتصف بها مؤسسات التعلم، وكذلك تمثل أساس تنافسيها في عصر المعرفة ويشير هنا (David Garvin,2003) إلى أن المؤسسة المتعلمة تتميز بالمهارة في:¹

- حل المشكلات جماعيا؛

- التعلم من التجارب الماضية؛

- تجريب أساليب وطرق جديدة؛

- التعلم من الآخرين (زبائن، موردين، شركاء....)؛

- نشر المعرفة بفعالية وبشكل سريع على كافة المستويات التنظيمية.

وحسب (Marquardt,2002) تمتلك المؤسسة المتعلمة مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها في ما يلي:²

- قدرة التفاعل مع البيئة، أي توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها؛

- تطوير وإستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع؛

- نقل المعرفة بين أجزاء المؤسسة، وبينها وبين غيرها من المؤسسات بسرعة وسهولة؛

- الاستثمار في الموارد البشرية على كافة المستويات الإدارية؛

- إثارة وتحفيز عمليات التحسين في جميع جوانب المؤسسة؛

- استقطاب أفضل الكفاءات البشرية المؤهلة؛

- استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات وإتخاذ القرارات؛

- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي؛

- التأكيد على أهمية التعلم لتحقيق الأهداف.

كما تم تحديد أيضا مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة المتعلمة من قبل المختصين في هذا المجال كالآتي:¹

¹ -Belaid M.C : Guide pratique des ressources Humaines, Les pages Blues Internationales, septembre 2009 , Alger, p168.

² Marquardt.M.J: Building the five elements for corporate learning, Davies Black Inc, 2002, Polo Alto USA ,P32.

- التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر؛
- التعلّم المستمر و المتسارع؛
- التركيز على الإبداع والابتكار؛
- إعتبار الموارد البشرية كعمال معرفة؛
- التعلّم مسؤولية مشتركة بين المسؤولين والموظفين على كافة المستويات التنظيمية؛
- إلتزام الإدارة العليا بدعم التعلّم ماديا ومعنويا؛
- التأكيد على ضرورة تنمية وتطوير جميع الموارد البشرية على كافة المستويات .

3 الفرق بين التعلّم التنظيمي والمؤسسة المتعلّمة

ربما لا يختلف إثنان على أنّ التعلّم التنظيمي هو أحد أبرز المهارات التي يجب تنميتها من طرف المؤسسات الراغبة في النجاح المتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار. وعملية التعلّم التنظيمي هي واحدة من العمليات الجوهرية اللازمة لبناء مؤسسة متعلّمة (Takeuchi and Senge1991, Nonaka1995) وهي تختلف عن مفهوم مؤسسة التعلّم، إذ يركز التعلّم التنظيمي على الملاحظة و التحليلات الخاصة بعمليات تعلّم الأفراد والجماعات في المؤسسة (Argyris and Schon 1978, Fiol and Lyles 1985...) بينما تتمثل المؤسسة المتعلّمة في التصرف أو التوجه السلوكي نحو استخدام طرق وأساليب حديثة لغرض تشخيص وتقييم وتنشيط جودة عمليات التعلّم في المؤسسة.² ويرى هيجان، 1998 في هذا السياق أن العلاقة بين مؤسسة التعلّم والتعلّم التنظيمي هي علاقة إرتباط السبب بالنتيجة، أي أنه لا توجد عملية تعلّم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليها بناء مؤسسات قابلة للتعلّم.³ كما يشير Finger و Brand, 1999 إلى أنّ التعلّم يعبر عن نشاط وعملية تمكّن المؤسسة من خلق أساليب تفكير جديدة ومفيدة يتعلّم من خلالها الأفراد كيفية العمل معا، ونتيجة لذلك التعلّم التنظيمي تصل المؤسسة إلى ما يعرف بالمؤسسة المتعلّمة وهذا ما أشار إليه أيضا (Gorelick,2005) حينما اعتبر المؤسسة المتعلّمة هي النتيجة التي يمكن بلوغها من خلال تبني الأساليب الرسمية وغير الرسمية التي تدخل في إطار عملية التعلّم التنظيمي.⁴ أما (Marquardt, 2002) إعتبر العلاقة بين التعلّم التنظيمي

¹عمروصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية- بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر، ط1، 2005، عمان، ص ص : 443-444 بتصرف.

²مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص45.

³عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص681.

⁴شاكر جار الله الخشالي وإياد فاضل محمد التميمي، مرجع سابق، ص 196.

والمؤسسة المتعلّمة علاقة مبنية على الإحتواء حيث هذه الأخيرة تركز اهتمامها على خلق بيئة تعليمية وتعمل باستمرار على تطوير كفاءات أعضائها بما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة من خلال إعطائهم الحرية في التفكير لتمكينهم من تحقيق طموحاتهم وابتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير أما التعلّم التنظيمي فيركز على الطريقة أو الكيفية التي تحدث بها عملية التعلّم وبالتالي الإرتقاء بها وتكيفها مع التغيرات وهذا ما يجعل التعلّم التنظيمي مطلباً أساسياً لبناء مؤسسات المتعلّمة.¹ في حين (Ji Hoon Song et al,2009) وضّح بأنّ الفرق بين المفهومين كان محل نقاش بين الباحثين والمفكرين إلا أنّهُ الفرق يبقى واضحاً بينهما، حيث يعتبر التعلّم التنظيمي سيرورة أو عملية تعلّم جماعي تحدث بالمشاركة أما المؤسسة المتعلّمة فهي المكان أو البيئة التي تتوفر فيها المتطلبات والخصائص التي تشجع على تطوير قدرات الموارد البشرية بشكل دائم من أجل تحقيق النتائج المرغوبة.²

المطلب الثالث: الأهمية الإستراتيجية لممارسة التعلّم التنظيمي

1 أسباب الاهتمام بالتعلّم التنظيمي

- ظهرت حتمية الإهتمام بالتعلّم التنظيمي في المؤسسات نتيجة لعدة أسباب، يمكن إيجازها في ما يلي:³
- التسارع الكمي والنوعي في توليد المعارف وتحديثها، وفتح آفاق معرفية جديدة لتحسين وتطوير جودة المنتجات؛
 - تعزيز القدرات على إدارة التغيير والتكيف مع تغيرات البيئة ؛
 - التنافس الدولي والإقليمي بين الدول و المؤسسات المختلفة سواء كان تنافساً على الأسواق أو على المواد الأولية وجميع القضايا الجوهرية في ظلّ العولمة .
- ويرى Peter Drucker أن الإبتكار قاعدته الأساسية هو التعلّم الذي يحوّل من نشاط متخصص أو تجربة خلاقة في قسم التطوير أو ممارسة فردية للمبتكر إلى ممارسة في كل المؤسسة.⁴ وبمعنى آخر يمكن القول أن الابتكارات تتطلب النشر والتوزيع داخل المؤسسة عن طريق التعلّم.⁵ كما يمكن أيضاً تفسير الإهتمام المتزايد بالتعلّم التنظيمي بالعوامل التالية:⁶

¹ Marquardt . M.J,OP,cit,P19.

² Ji Hoon Song , Back –Kyoo and Thomas.J.Chermack,OP,cit,P46.

³ علي حسون الطائي: خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة - العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 ،العدد2008،1، العراق ، ص156 .

⁴ نجم عبود نجم، ط1، 2005،مرجع سابق، ص256.

⁵ محمد تركي البطاينة وزبياد محمد المشاقبة ، مرجع سابق، ص237، بتصرف.

⁶ J.P.Hefer et M.Kalika Jorsoni : Management Stratégie et organisation, Vuibert, 4^{ème} édition, Septembre2002,Paris, P391.

- التغييرات السريعة المفروضة من محيط العمل : إذ أصبحت المؤسسات مضطرة على إعادة النظر في ممارساتها الإدارية وعلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للتعلّم؛
- مكانه وأهمية الكفاءات والموارد الداخلية في مواجهة تنافسية المؤسسات من خلال تعميق آليات خلق المعارف والمهارات وكذلك العمل على نشرها والاحتفاظ بها؛
- سياسة التوقيف الجماعي عن العمل التي نتج عنها ظاهرة فقدان الكفاءات المكتسبة من طرف الموظفين مع مرور السنوات حيث هذا انبثق منه وعيا بضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بالكفاءات.

2 دور التعلّم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري

لقد وردت العديد من التعريفات الخاصة برأس المال الفكري من قبل الباحثين والممارسين حيث اعتبره (kelly، 1998) مجموعة العاملين الذين يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل عنهم، وهنا الباحث يركز على الأفراد فقط مع العلم أنه يمثل أكثر من ذلك مثل براءات الإختراع، العلامات التجارية... وغيرها.¹ ويشير (Hansen، 1999) إلى أن رأس المال الفكري يمثل الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي بالاعتماد على الابتكار.² أما (Smell و Subramanian، 2004) عرفا رأس المال الفكري على أنه مجموعة المعارف الكلية للمؤسسة المستخدمة في تحقيق الميزة التنافسية.³ ويتكون رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات أساسية تتمثل في :

- رأس المال البشري: هو المعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد العاملين، إضافة إلى القدرات والخبرات والمهارات والابتكارات التي يتميزون بها.⁴
- رأس المال العلاقتي (الاجتماعي): أي المعارف التي تحصل عليها المؤسسة من علاقاتها بالعملاء والموردين⁵ ، ويعرّف كذلك على أنه يمثل طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها، مورديها

¹ محمد تركي البطاينة وزبياد محمد المشاقبة، مرجع سابق، ص 116 .

² محمد علي الروسان ومحمود محمد العجلوني: أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 34 .

³ محمد تركي البطاينة وزبياد محمد المشاقبة، مرجع سابق، ص 115.

⁴ حسين عجلان حسين: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008، عمان، ص129.

⁵ عجالى دلال وساري أحلام: المداخل النظرية لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13/14/2011 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص7.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

ومنافسيها،¹ كما يعكس العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة التي يتم إدراكها عن طريق توجّه أعضائها نحو هدف جماعي موّحد.²

- رأس المال الهيكلي (التنظيمي): أي معرفة المؤسسة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها، بالإضافة إلى قدرات المؤسسة التنظيمية (هيكل تنظيمي، ثقافة المؤسسة، الأنظمة، الإجراءات...)³. وبمعنى آخر يمكن القول أن رأس المال الهيكلي يتألف من عمليات، أنظمة، وتنظيمات تسمح بجمع، حفظ ونقل المعارف العملية، التآزر والعمل الجماعي مما يؤدي إلى تحقيق الإبداع داخل المؤسسة.⁴

وتبرز أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ما يلي:⁵

- زيادة القدرات الإبداعية؛

- جذب العملاء وزيادة ولائهم؛

- تقديم منتجات جديدة أو متطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار و الذي يليه؛

- تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية.

كما أوضح P.Feffer أن البيئة التنافسية السريعة التغيير، المتسمة بعولمة الأسواق، تغيير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم أجبرت المؤسسات على ضرورة تحسين أدائها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار، وتطوير الوظائف من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري الذي يلعب دوراً استراتيجياً في تعزيز الأداء والميزة التنافسية، إذ ينظر إليه كمصدر لخلق القيمة.⁶ وهنا يجدر الإشارة إلى أن طبيعة البيئة التنافسية تفرض على المؤسسات الاهتمام بقضية جوهرية تتمثل في ضرورة امتلاك رأس المال الفكري يؤمّن لها فرصة التميز التنافسي، وذلك من خلال انتهاج الممارسات الحديثة التي تساهم بفعالية في بناء هذا النوع من الموجودات الفكرية، وكذلك إدارته وتنمية والمحافظة عليه بشكل مستمر، ومن أبرز هذه الممارسات يوجد التعلّم التنظيمي الذي يعد أهم مصادر استقطاب المعارف سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها. وفيما يلي أهمية التعلّم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري:

¹ -راوية حسن: مرجع سابق، ص368.

² -زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، الأردن، ص315.

³ حسين عجلان حسين، مرجع سابق، ص 129.

⁴ عجالي دلال وساري احلام، مرجع سابق، ص3.

⁵ رابح عرابة وحنان بن عوالي: ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس مال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، ص7.

⁶ حريري بوشعور و صليحة فلاق: رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف

- امتلاك المؤسسة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات لديها قدرات، مهارات ومعارف فريدة من نوعها غير قابلة للإحلال؛
 - المحافظة على رأس المال البشري وتحديثه بصفة دائمة من خلال إكسابه كفاءات جديدة تتماشى والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال؛
 - حل المشكلات بطرق مبتكرة وتوليد أفكار جديدة، وتجسيدها في منتجات تتسجم مع حاجات وإنتظارات الزبائن في سوق تتنوع فيه السلع والخدمات؛
 - إجراء دراسات من البيئة الخارجية وجمع المعلومات بشكل مستمر من شأنه أن يساعد المؤسسات على فهم حاجات ورغبات الزبون، والعمل على تلبيةها له وبالتالي كسب رضاه وولائه؛
 - خلق علاقات تفاعلية اجتماعية بين الموارد البشرية في مختلف المستويات، وهذا من شأنه تنمية السلوك التعاوني وتحسين روح التضامن.
- و إنّ تبني ثقافة التعلّم التنظيمي تساهم في بناء رأس المال الفكري من خلال :

- التركيز على العمل ضمن فريق؛
- وضع أنظمة فعالة لتقييم الأداء؛
- المرونة في تطبيق الإجراءات التنظيمية ؛
- توفير نظم معلومات فعالة تنفذ من خلالها المؤسسة إجراءاتها وتساعد في نشر المعارف.

3 دور التعلّم التنظيمي في خلق الميزة التنافسية

في ظلّ التحدّيات التنافسية التي فرضها اقتصاد المعرفة تسعى المؤسسات الإقتصادية جاهدة نحو كسب الميزة التنافسية المستدامة من أجل ضمان بقائها في الأسواق وتدعيم قدراتها التنافسية على مواجهة المستقبل بفاعلية. وفي هذا السياق يرى المفكرون أنّ مفتاح المنافسة في السوق هو الميزة التنافسية¹ التي تعرّف على أنّها قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة إلى الزبائن بطريقة متميزة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخريين مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة. و يرى هنا Porter أنّ جوهر الميزة التنافسية يركز على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ط1، ص282.

منخفضة بالمقارنة مع المنافسين أو تقديم منتجات فريدة من نوعها تبرر الأسعار التي تباع بها.¹ وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:²

- حاسمة : أي تمنح التفوق للمؤسسة على المنافسين

- الاستمرار (مستمرة) : يمكن أن تستمر خلال الزمن.

- صعوبة التقليد : يمكن الدفاع عنها ويصعب على المنافسين إلغائها أو محاكاتها.

ويمكن تفسير أهمية التعلّم في تحقيق الميزة التنافسية من جانبين هما:

- **ميزة التكلفة الأقل:** حسب Porter يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال بعض المحددات التي من بينها عوامل منحى التعلّم والخبرة، إذ تنص نظرية أثر الخبرة على أنه كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما إنخفضت التكلفة الوحودية بنحو 10 إلى 25%، بمعنى أنه بسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في إنتاج المنتج تتجح المؤسسات بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج مما يسمح لها بتخفيض زمن وتكلفة إنتاج كل وحدة إضافية منتجة منه بنحو 10%. إلى 25%، وحسب هذه النظرية دائما المؤسسة التي تقوم بإنتاج أكبر كمية متراكمة من منتج ما ستصبح تكلفته الوحودية أقل من التكلفة الوحودية للمنتج المنافس وبناء على ذلك فإن المؤسسة لها القدرة على التحكم في مستوى الأسعار، وعند تحديد سعر قريب من التكلفة الوحودية المنخفضة أصلا سوف يؤدي ذلك إلى الحدّ من دخول منافسين جدد من جهة وجعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية السعر من جهة أخرى وبالتالي تتحصل على أكبر حصة تسويقية.³

- **ميزة التميّز:** إن قدرة المؤسسات على تقديم منتجات ذات خصائص فريدة وتمييزة عن منتجات المنافسين مرتبطة بمدى قدرتها على الاستثمار في مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي يؤكد على أهمية التعلّم التنظيمي الذي يضمن فرص تحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال بناء و تنمية كفاءات بشرية ثمينة تمثل مصدر الإبداع والابتكار والقاعدة الأساسية لخلق القيمة المضافة. ومن هنا تبرز الحاجة الملحة لتبني التعلّم التنظيمي وتدعيمه بصفة دائمة نظرا لكونه أحد أهم الميكانيزمات التي تدخل

¹ بومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص33.

² مزباني نور الدين وبلاسكة صالح: دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 28/27 فيفري 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص8.

³ مزوغ عادل: دراسة نقدية لإستراتيجية Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10،

جوان 2013، ص47-48، 2013/11/30 15h:14min، على الموقع التالي: http://www.univ_chlef.dz/.../.../article_11pdf

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

ضمن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وفي إطار سعي هذه المؤسسات لتحقيق التميز فإنها مطالبة بتشجيع التعلّم المستمر من خلال:¹

* تيسير تعلّم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس النظرية لموضوع ما، وكذلك تعلّم المعارف العملية، أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتميز بالجودة؛

* إتاحة الفرصة للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقييم الإدارة لأدائهم وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجونه من سلع وخدمات؛

* خلق جوّ اجتماعي في مواقع العمل ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم يسهل إنتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية وتبادلها؛

* تخطيط وتسيير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين المعلومات التي تتناسب ومتطلبات مناصب العمل كما تتيح لهم فرصة تجديد معارفهم؛

* تفادي وتجاوز معوقات إكتساب المعرفة وتنمية المهارات، وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية والقيادات الإدارية التي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليس باعتبارهم أعضاء في فرق عمل مترابطة ومتفاعلة يشتركون في أداء عمل متكامل لإنجاز نتائج وأهداف مشتركة.

وفي هذا الصدد يمكن القول أن الابتكار هو من أهم مصادر خلق القيمة إذ أن المؤسسة التي تتبنى ثقافة التعلّم التنظيمية لها القدرة على تشجيع الابتكار وتحسين الأداء على المدى الطويل من خلال التنبؤ والتكيف مع متغيرات ودينامكية محيط العمل²، فإذا كان الابتكار هو القيام بأشياء جديدة فإن التعلّم هو إكتساب القدرة على القيام بهذه الأشياء. والإبتكار مهما كان جذريا أو تحسينا تدريجيا فإن قاعدته الأساسية هي التعلّم، كما أنه لا يمكن أن يصل الابتكار إلى ذروته في الفاعلية (تحقيق أهداف المؤسسة) إلا بالتعلّم السريع³.

ومن أجل أن يكون التعلّم مصدرا للقدرة التنافسية، لابد من مراعاة الشروط التالية:⁴

* التعلّم المستمر: أن يكون عملية مستمرة وليس إهتماما عابرا؛

¹ علي السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، 2002، القاهرة، ص 216-217.

² Reid Bates and Samer Khasawneh: organizational learning culture –transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations, International journal of training and development, Vol 09,N°02, Black well publishing, 2005, p98.

³ نجم عبود نجم، ط1، ص 283.

⁴ المرجع نفسه، ص 286.

*التعلّم مسؤولية الجميع؛

*مصدر التعلّم: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل المؤسسة وخارجها ومن أي مكان ومن أي طرف؛

*ثقافة التعلّم: لا بد أن يكون نمط ثقافة المؤسسة السائد هو نمط الثقافة التكوينية الذي يتسم بالانفتاح والاستجابة للتغيرات البيئية، الشفافية، قبول الفشل، تشجيع التقاسم؛

*تحويل التعلّم إلى قيمة: أن تتوفر طريقة و منهجية لتحويل التعلّم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم رأس المال الفكري أو تحسين نتائج الأعمال في السوق؛

*قياس التعلّم: أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المقارنة التنافسية مما يجعل المؤسسة أسرع وأعمق في التعلّم من منافسيها.

4 دور التعلّم التنظيمي في دعم التغيير وتحسين الأداء

إنّ التغيرات المتتابة في كافة المجالات التي تشهدها بيئة أعمال اليوم فرضت على المؤسسات الاقتصادية ضرورة التكيف معها بشكل ديناميكي مما يضمن لها الاستمرار والتفوق التنافسي، وفي إطار سعي المؤسسات لإحداث عملية التغيير الضرورية لمواكبة المستجدات الحاصلة في محيط العمل فإنّها مطالبة بممارسة التعلّم التنظيمي كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تساهم بفعالية في تنمية الموارد البشرية، وتهيئتهم للتفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية بمرونة من خلال تطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية وبالتالي صنع الأحداث وترويض البيئة. وفي هذا السياق يرى الباحثون أنّه عندما تتغير المؤسسة فإنّها تتعلّم وعندما تتعلّم فإنّها تتغير¹، فالتغيير جزء من حياة المؤسسة ويعتبر عملية تعلّم مستمرة هدفها تدعيم الابتكار². أما التعلّم التنظيمي فهو عملية خلق وتغيير المعارف والكفاءات للحفاظ على التماسق والأنسجام بين المؤسسة وبيئتها، وبمعنى آخر يعتبر كأسلوب لتكيف وإستجابة المؤسسة للتغيرات. وهذا ما أكدّه (Porter, 1997) حيث اعتبر التعلّم التنظيمي قلب التفاعل بين المؤسسة والبيئة³، ولقد وضحت (Dixon, 1999) بأن عمليتي التعلّم والتغيير يدعمان ويساندان بعضهما البعض حيث أنّه كلّما كان التغيير متسارعا يتطلب زيادة في عمليات تكوين واكتساب المعرفة للتعامل بفاعلية مع ذلك التغيير، ومن جهة أخرى كلّما إتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها كلّما انعكس إيجابا على سرعة وعمق التغيير⁴. وفيما يتعلق بتحسين وتطوير الأداء فإن الحاجة إلى التعلّم التنظيمي باتت ملحة كونه يساهم بفعالية في تقييم أداء الموارد البشرية والمؤسسة من خلال وضع أنظمة لقياس الأداء، هدفها

¹ Olivier Meier et autres, OP, cit, P199.

² David Autissier, Isabelle Vandangeon-Derumez et Alain Vas-, P09.

³ Alice Guillron : L'apprentissage organisationnel -Processus du changement et d'évolution des organisations, Vu le 01/11/2013 à 21h :34min, sur le site suivant :http:// www.Strategie-aims.com.

⁴ Nancy.M.Dixon :The organizational learning cycle- How we can learn collectively- , Gower publishing limited, 1999, England,P3, Vu le 02/11/2013 à 23h :38min, sur le site suivant : http://NMDixon-1999-books.google.com.

جمع وتحليل البيانات وكشف الأخطاء أي إدراك الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي بما يؤدي إلى تصحيح الانحرافات وإتخاذ القرارات المناسبة،¹ كما تظهر أهميته في تحسين الأداء باستمرار من خلال تدعيم قدرات الموظفين على فهم مؤسستهم والبيئة التي تعمل فيها (Jones,2000).² وأشار (Williams, 1992) إلى أن جميع المؤسسات تخضع إلى تغييرات جوهرية بدافع من الزبائن، المنافسين الموردين، والتكنولوجيا وهذا ما أدى إلى توليد ضغوطات مستمرة عليها لتحسين منتجاتها وخلق القيمة والحفاظ عليها، و يعد التعلّم التنظيمي الأداة الفعالة في التعامل بنجاح مع التغيير كونه مصدر أساسي لاكتساب كفاءات تضمن تحسين وتطوير المنتجات والاستجابة إلى رغبات الزبائن وإنتظاراتهم.

المطلب الرابع: سيرورة التعلّم التنظيمي

1 خطوات عملية التعلّم التنظيمي

توجد العديد من النماذج التي تفسر المراحل الأساسية لتعلّم المؤسسات، وفيما يلي أهمها:

- **نموذج Huber** : حدد Huber في عام 1991 أربعة خطوات لعملية التعلّم التنظيمي، وهي على النحو التالي :

* **مرحلة اكتساب المعرفة**: ويكون ذلك من المصادر الداخلية والخارجية بالقيام بالعديد من الأنشطة التنظيمية الرسمية التي تمكنها من الحصول على المعلومات أو المعارف باستخدام الدراسات الإستقصائية للعملاء، أنشطة البحث والتطوير، تقييم الأداء وتحليل منتجات المنافسين... الخ، و تبني أيضا العديد من السلوكيات غير الرسمية التي يتم توجيهها نحو الحصول على المعلومات والمعارف؛³

* **مرحلة توزيع المعلومات**: تتمثل هذه المرحلة في عملية تنظيم وتسهيل تآزر الأفراد الذين هم بحاجة إلى معلومات غير روتينية مع أولئك الذين يمتلكونها.⁴ وتعرّف هذه المرحلة على أنها عملية نشر المعرفة بين أعضاء المؤسسة باستخدام وسائل مختلفة⁵، كما تساهم أيضا في نشر المعلومات بين وحدات المؤسسة والعاملين فيها بأساليب رسمية وغير رسمية كحلقات التعلّم، البرامج التنظيمية الجماعية، قنوات الإتصال الرسمية... الخ فكلما تزداد عملية التشارك في المعلومات والمعرفة سيؤدي ذلك إلى اتساع القاعدة التنظيمية للتعلّم⁶؛

¹ طارق حسن محمد الأمين، مرجع سابق، بتصرف، ص278.

² Susana Pérez Lopez, José Manuel Montes Péon and Camilio José Vazques Ordàs, OP, cit, P228.

³ George.P.Huber : Organizational learning - The contributing processes and literatures, organization science, vol 2, N°1, February 1991, printed in USA, p91, Vu le 21/11/2013 à 13h : 12 min sur le site suivant : <http://mgmt.iisc.ernet.in/.../organizational%20learning%20>

⁴ Ibid,P101.

⁵ Susana Pérez Lopez, José Manuel Montes Péon and Camilio José Vazques Ordàs, OP,cit,P229.

⁶ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص59.

***مرحلة تفسير المعلومات:** وهي عملية إعطاء معنى للمعلومات وترجمة الأحداث وتطوير مفاهيم ومخططات مشتركة بين العاملين في المؤسسة وبين الوحدات التنظيمية فيها حول أحداث ومعلومات معينة، وتشكيل التفسيرات يقوم على أساس إدماج الأفراد الجدد والاتصالات الفعالة¹، كما أنّ سرعة وحجم التعلّم يزدادان كلّما استطاعت المؤسسة والعاملين فيها تقديم تفسيرات للمعلومات المتاحة² وبالتالي خلق نمط تفكير مشترك والتنسيق في إتخاذ القرارات³؛

***الذاكرة التنظيمية:** هي عملية تخزين المعرفة لإستخدامها في المستقبل، ويتم تصميمها في شكل أنظمة أو إجراءات وقواعد⁴، كما عرفها (Savelinger, 2000) على أنها المستودع الذي يخزن فيه معرفة المؤسسة من أجل الإستخدام المستقبلي⁵، فهي المخزون الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء أعضاء المؤسسة إذ يتم فيها تخزين البيانات، المعلومات والمعرفة من أجل استخدامها، وتعتبر ذاكرة المؤسسة أو معرفتها عنصرا مهما في التعلّم⁶ فإن أرادت المؤسسات أن تسير باتجاه التعلّم المستمر ما عليها إلا بخلق ذاكرة تسجل فيها جميع عملياتها التعلّمية وكيفية الاستفادة منها في الوقت الحاضر والمستقبل كما تسجل التجارب الناجحة والفاشلة لحفظها وتفادي فقدانها⁷. وفي هذا السياق أشار نجم عبود عبود نجم أنّ لا تعلّم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فكّما كانت المؤسسة فعالة في استخدام أو تذكر هذا المستودع كان ذلك مؤشرا دالا على التعلّم التنظيمي من جهة والفاعلية من جهة أخرى وحسب G.Petch فان ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة⁸. وتتكون الذاكرة التنظيمية من:⁹

- الأفراد: أصحاب الذاكرة الفعالة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في المؤسسة مباشرة؛
- ثقافة المؤسسة: المعتقدات، القيم، الطقوس، الشعائر والقصص التي تمثل ذاكرة المؤسسة اللارسمية وخصائص هويتها، وهذه الثقافة مع خبرات الأفراد يشكلان المعرفة الضمنية للمؤسسة؛
- المعرفة الصريحة المسجّلة في المؤسسة: توجد في وثائق، سجلات المؤسسة وقواعد بياناتها و برمجياتها، كما توجد في استراتيجياتها وسياساتها وقواعد وأدلة العمل وغيرها، وهذا الجزء من الذاكرة التنظيمية سهل الوصول إليه وإعادة إستخدامه بكفاءة كلّما اهتمت المؤسسة بتوثيقه وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

¹ George. P.Huber, OP, cit, P 102.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 60.

³ Susana Pérez Lopez, José Manuel Montes Péon and Camilio José Vazques Ordàs ,OP,cit,P229.

⁴ Ibid, P229.

⁵ عادل هادي البغدادي: علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينه من الشركات الصناعية العامة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2007، 65، بغداد، ص 156.

⁶ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 60.

⁷ إبراهيم الخلوف الملکوي، مرجع سابق، ص 156.

⁸ نجم عبود نجم، ط1، مرجع سابق، ص 272.

⁹ المرجع نفسه، ص ص: 273-274.

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو كيف يمكن الاستفادة من الذاكرة التنظيمية؟ ويمكن الإجابة عليه في ما يأتي¹:

- التوثيق الفعّال لتجارب وخبرات المؤسسة بما يجعلها قادرة على تكوين وتطوير ذاكرة تنظيمية؛
- المحافظة على أفرادها الأساسيين، وفي حالة إضطرار المؤسسة للتخلي عن بعض هؤلاء العاملين فإنّ عليها توثيق معرفتهم حتى لو اضطرت لشرائها؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تحسن الوصول للمعرفة وتشجع تقاسم المعرفة بين أفراد المؤسسة ؛
- خرطنة معرفة المؤسسة : أي عملية تنظيم المعرفة التي تحدد من يعرف ماذا؟ لترشد من يحتاج المعرفة، وبالتالي إيجادها في المكان الملائم، وفي الوقت الملائم، ولدى الشخص المناسب؛
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة : أي تجسيد تلك المعرفة الضمنية في أنظمة، عمليات ومنتجات المؤسسة، وهذا ما يتطلب اهتمامها بتنمية وتحسين ولاء العاملين.
- نموذج **Buckler**: بناء على النموذج العلمي الذي وضعه Buckler والذي طوره في بحثه عام 1998، فإنّ عملية التعلّم التنظيمي تمر بستة مراحل :
- * **مرحلة الإنكار والتجاهل** : حيث يدّعي الموظف أنه غير مهتم بالموضوع المطروح أو المشكلة التي يواجهها في العمل، وحقته في ذلك أنه لا يعرف أي شيء من هذه المشكلة، الأمر الذي يستلزم منه التعرف عليها أولاً عن طريق جمع معلومات إضافية عنها؛
- * **مرحلة الإدراك** : في هذه المرحلة يدرك الموظف المشكلة المطروحة أمامه، لكنه يعارض التغيير من منطلق عدم الحاجة إليه في الوقت الراهن، ومن أجل تحديد موقفه بشكل أدق يحتاج إلى أن يعرف أكثر عن الموضوع؛
- * **مرحلة الفهم**: وهنا الموظف يفهم المشكلة بصورة جيّدة ويستطيع رفضها كأن يقول نعم إنّ هذه المشكلة لا ترتبط بعمله الحالي، أو إنها لا تدخل في صميم عمله، وهنا أيضا يرغب في أن يتعرف على المشكلة بصورة أعمق فينتجه إلى جمع معلومات أكثر؛
- * **مرحلة الالتزام** : وفي هذه المرحلة يفهم الموظف تماما ما هي المشكلة لكنّه يكون غير واثق في نجاح الحل الذي يقدمه بشأنها، لذلك يرغب في إجراء إختبار أولي للحل؛

¹ نجم عبود نجم، ط1، مرجع سابق، ص276.

***مرحلة التأسيس والقوانين:** قد تكون نتيجة الاختبار السابق غير مشجعة بما فيه الكفاية لذلك يرغب الموظف في التعرف على المشكلة بصورة أكثر من أجل الحصول على نتيجة أفضل في التطبيق؛

***مرحلة الدمج في عمليات المؤسسة:** في هذه المرحلة وبعد النجاح الذي حققه في إيجاد حل جيد للمشكلة أو الموضوع الذي كلف بمعالجته، ويقوم الموظف بنقل الأشياء التي تعلمها وكيف استطاع أن يتعلمها إلى الذاكرة التنظيمية لتكون في متناول بقية الأعضاء في المؤسسة.¹

- **نموذج Crossan وزملائه:** طور Crossan وزملائه في عام 1999 نموذجاً عملياً يوضح من خلاله التسلسل المنطقي لعملية التعلّم التنظيمي كالاتي :

***مرحلة الحدس:** هي عملية لا شعورية تحصل على مستوى الفرد،² فهي تمثل بداية التعلّم إذ ينظم الأفراد ويترجم انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور من حولهم؛³

***عملية التفسير:** أي تفسير العناصر التي يشعر بها الفرد في المرحلة السابقة من خلال التفاعل الاجتماعي عن طريق المناقشة والحوار، وبمعنى آخر المشاركة بما شعر الفرد مع أفراد المؤسسة؛⁴

***عملية الدمج والتكامل:** تتمثل في تطوير فهم مشترك بين أفراد المؤسسة وإتخاذ إجراءات منسقة من خلال العمل الجماعي والحوار.⁵ وعن طريق هذه العملية يصل أعضاء المؤسسة إلى مرحلة محاولة تقريب أساليب الفهم والإدراك والسلوكيات، ويظهر ذلك جلياً في فرق التعلّم حيث تصبح اللغة عاملاً مشتركاً بينهم؛⁶

***عملية التأسيس:** أي إعطاء الطابع المؤسسي (التنظيمي) من خلال تحسين ما تم تعلمه في الهياكل، الأنظمة، الإجراءات والاستراتيجيات ودمج التعلّم الذي حدث على مستوى الأفراد والجماعات في المؤسسة ككل.⁷ وبصفة أخرى يعني تحويل العمليات السابقة إلى سياسات وإجراءات تنظيمية ورسمية.⁸

¹ مؤيد سيد السالم، مرجع سابق، ص ص: 60-62.

² شاكر جار الله الخشالي و إياد فاضل محمد التميمي ، مرجع سابق ، ص 198.

³ محمد العميان: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار وائل للنشر ، ط2009، عمان، ص9.

⁴ شاكر جار الله الخشالي و إياد فاضل محمد التميمي ، مرجع سابق بتصرف، ص 198.

⁵ Delio Ignacio Castaneda and Manuel Fernandez Rios : Form individual learning to organizational Learning, Electronic journal of knowledge management, Vol 5, p 365, Vu le 21/11/2013 à 17h: 43min, sur le site suivant : <http://www.ejkm.com/issue/download.html?id=120>.

⁶ - مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 63.

⁷ Delio Ignacio Castaneda and Manuel Fernandez Rios ,OP,cit,P365.

⁸ - مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 63.

2 إدارة التعلّم التنظيمي

ترى الباحثة أن تطبيق التعلّم التنظيمي في المؤسسات يقتضي إهتمام وإلتزام الإدارة العليا بإدارته على كافة المستويات التنظيمية لتحقيق الأهداف المرجوة منه، ومن هذا المنطلق تتضمن إدارة التعلّم التنظيمي المراحل الأساسية التالية :

- مرحلة الإعداد والتحضير لتطبيق التعلّم التنظيمي :

*اتخاذ قرار رسمي بتطبيق التعلّم التنظيمي من طرف الإدارة العليا؛

*الاستعانة بمستشارين أو خبراء من خارج المؤسسة؛

*تشكيل مجلس يتكون من المستشارين أو الخبراء ومن أعضاء من الإدارة العليا؛

*البحث عن ثقافة تنظيمية تؤيد وتدعم التعلّم التنظيمي؛

*إعلام الموارد البشرية بضرورة تطبيق التعلّم التنظيمي كمدخل استراتيجي لبناء مؤسسة إبتكارية وذكية؛

*إعلام الموارد البشرية بالتغيرات التي سيتم إحداثها من أجل تطبيق التعلّم التنظيمي من خلال تقديم جميع المعلومات عن التغيير (موضوع التغيير، أهدافه، تأثيره على المؤسسة ومواردها البشرية،...).

*مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير مع الموارد البشرية؛

*تحسيس الموارد البشرية بضرورة التعلّم المستمر من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وتوعيتهم بأنه مسؤولية الجميع .

- مرحلة التوقع والتخطيط تتضمن هذه المرحلة ما يلي :

*تشخيص بيئة العمل: أي تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال تحديد الفرص والتهديدات، وكذلك تحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف؛

*وضع إستراتيجية التعلّم التنظيمي، وجعلها كجزء لا يتجزأ من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ودمجها في إستراتيجية كل قسم؛

*تصميم الخطة اللازمة للتنفيذ.

- **مرحلة التنظيم** : التنسيق التنظيمي الضروري لتوجيه مجهودات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وتشكيل فرق العمل؛

- مرحلة التنفيذ و تتضمن :

*إجراء التغييرات اللازمة وتجسيد الخطط الموضوعة على أرض الواقع؛

*مساندة وتدعيم التعلّم باستمرار من خلال الوقوف أمام المعوّقات التي تعرقله (ضمان جودة بيئة العمل).

- **مرحلة التوجيه:** وتكون متزامنة مع مرحلة التنفيذ حيث يتم توجيه الأفراد نحو تحقيق التوافق بين الأهداف المتوقعة والأهداف المنجزة من خلال قيادتهم وخلق الدافعية نحو التعلّم؛

- **مرحلة الرقابة:** أي معرفة مدى تحقيق الأهداف وإكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب لإتخاذ القرارات المناسبة، وهذا من خلال التقييم الفعّال لأداء العاملين، المنتجات، التغذية المرتدة من الزبائن والموردين، مقارنة الأداء الأفضل مع المنافسين... الخ؛

- مرحلة التحسين والتطوير المستمرين لأساليب و آليات وطرق التعلّم التنظيمي من خلال تبني أنماط تفكيرية حديثة، و الإهتمام بالبحث والتطوير ومواكبة التطور الحاصل على مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما يسهل لها بناء نظم معلومات استراتيجي يمنحها اليقظة الإستراتيجية.

3 معوقات التعلّم التنظيمي وسبل مواجهتها

إن تطبيق عملية التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية يواجهها العديد من الصعوبات التي من شأنها أن تسبب في عرقلتها سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الأفراد، ويمكن إجمال هذه المعوقات في ما يلي :

- على مستوى المؤسسة

تتمثل المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق التعلّم التنظيمي في :

*الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يؤكد على إتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي وعدم إتاحتها للمعلومات للجميع، كما يؤكد أيضا على إتباع الرسمية والتمسك الحرفي بالإجراءات؛¹

*القيادة التقليدية التي تتمسك بالإجراءات الروتينية، وترفض التغيير حيث لم تتعود على الانفتاح والشفافية وتبني الفكر الإداري الحديث، كما أنها تبتعد عن تشكيل فرق العمل وبناء الثقة، و تحنكر جميع المعلومات لديها وأيضا هي غير قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة؛²

*الثقافة التنظيمية السائدة التي تنتج بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي، وما يفرضه من علاقات بين أعضاء المؤسسة، ونمط القيادة السائدة حيث قد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من قيم وسلوكيات وعادات وطرق تفكير على إعاقة عملية التعلّم التنظيمي؛

*ضعف الإمكانيات المادية: إذ تلعب الإمكانيات المادية دور بالغ الأثر في تفعيل عملية التعلّم التنظيمي، فالمؤسسات ذات إمكانيات مادية محدودة تجد صعوبة في توفير التقنيات اللازمة وتقديم التسهيلات المالية الضرورية لإدارة التعلّم بكفاءة وبشكل مستمر؛¹

¹ إبراهيم الخلف الملكاوي؛ مرجع سابق، ص 157.

² المرجع نفسه، ص 157.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

* غياب الحوافز وتدني مستوى دافعية العاملين: إنّ إنتقاء وتعيين الأفراد في الوظائف الحساسة عمل غير متكامل ما لم تقم المؤسسة بصيانتهم وإشباع رغباتهم بتقديم الحوافز والمزايا والخدمات اللازمة لكي تتمكن من الاحتفاظ بهم راغبين في العمل والتعلّم والتعاون والتشارك في المعرفة. فدافعية العاملين تمثل مطلباً أساسياً في عملية التعلّم التنظيمي إذ لا بد على المؤسسة أن تبحث في الحوافز الضرورية لدفعهم باستمرار نحو المشاركة والاستفادة من المعرفة التنظيمية؛²

* عدم رغبة المؤسسة في تطبيق التعلّم التنظيمي، حيث لا تريد أن تتبنى الفلسفة ولا تريد أن تصبح مؤسسة متعلّمة وهي راضية ومقتنعة بما لديها؛³

- على مستوى الأفراد

حدد (Peter Senge, 1994) أهم العوامل التي قد تعيق عملية التعلّم التنظيمي من جانب أفراد المؤسسة كما يلي:

* عدم إدراك الأفراد لضرورة التعلّم؛

* عدم قدرة الأفراد على الإتصال فيما بينهم؛

* عدم الرغبة في التعلّم ومقاومة التغيير.⁴

* الرؤى التي يحملها الأفراد تتعارض مع رؤية المؤسسة؛

* عدم القدرة على التفكير ومناقشة الأوضاع مع المؤسسة نظراً لعدم الرغبة في مشاركة الإدارة صنع القرار، وهو ما يفسّر بالهروب من المسؤولية.⁵

وفي هذا السياق تطرقت أدبيات أخرى إلى معوقات التعلّم التنظيمي من خلال تحديدها في ثلاثة فئات من الحواجز وهي:⁶

* التعلّم المنقطع: الغموض، عدم القدرة على التأثير في الآخرين، القيود أثناء أداء المهام... الخ؛

* العوامل النفسية والثقافية: مثل القلق، الإفراط في الاعتماد على الكفاءات بصفة خاصة... الخ؛

* الإفراط في المركزية والقيادة الاستبدادية.

¹ المرجع نفسه، ص 157 - 158

² مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 90-91.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي: مرجع سابق، ص 188.

⁴ محمد تركي البطانية وزياد محمد المشاقبة، مرجع سابق، ص 242.

⁵ عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة: دور المنظمة المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14/13/2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسبير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص 15-16.

⁶ المرجع نفسه، ص 15.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

وهناك مجموعة من الآليات التي من شأنها أن تساهم في تجاوز هذه الصعوبات التي تواجه تطبيق التعلّم التنظيمي، إذ يمكن التطرق إلى أهمها كالاتي:

*تقديم الدعم الكافي لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية من طرف القيادات العليا من أجل تقبل التغيير وتحفيزهم على التعلّم؛

*العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على التعلّم المستمر؛

*تحديث الهياكل التنظيمية ووضع سياسات وإجراءات عمل مرنة؛

*توفير نظاما إتصالات تسهل تدفق وتداول المعلومات والمعارف في جميع الإتجاهات؛

*تشجيع العمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل مما يساهم في تنمية السلوك التعاوني وتطوير التشارك المعرفي؛¹

*تكوين وتهيئة متخصصي إدارة الموارد البشرية حول مهارات قيادة التعلّم التنظيمي، فاكتساب خبراء في إدارة الموارد البشرية يعتبر أساس إحداث عمليات التغيير بفعالية، كون هذه الأخيرة ستؤثر على سلوكيات الموارد البشرية من جهة وكذلك نظرا للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إقناع الموظفين بالتغيير ودفعهم نحو تنفيذه. وهنا يجدر الإشارة إلى أن التعلّم التنظيمي لا يعد مشروع إدارة الموارد البشرية فقط بل هو مسؤولية الجميع، فكل فرد وكل جماعة أو فريق لهم دورهم ومسؤولياتهم في إنجاز مشروع التعلّم، وبالنسبة للخبراء أي المختصين في التعلّم لابد أن يكونوا كوكلاء للتغيير تتوفر لديهم الكفاءات التالية: الرؤية، التفكير الاستراتيجي، التخطيط، مهارة التشاور، مهارة البحث أي القدرة على دراسة وتشخيص المؤسسة، مهارة الاتصال، القدرة على التنشيط والتأثير في الآخرين.²

*خلق ثقافة التعلّم:³ فانه من الضروري ترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم التعلّم التنظيمي من خلال التشجيع عليه، تثمينه، مكافأته ونشره على مستوى الأفراد والفرق في المؤسسة وتؤكد ثقافة التعلّم التنظيمي على أن:

_ التعلّم كنشاط : أي إعتبار التعلّم كجزء لا يتجزأ من المسؤوليات المهنية للأفراد، وليس كنشاط يمارس إلا في أوقات الفراغ؛

¹ حجاج عبد الرؤوف وزرقون محمد: متطلبات إدارة التعلّم في المؤسسة الاقتصادية، المنتدى الدولي الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلّم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، 07 و 08 ديسمبر 2010، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، ص 09.

² Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante, préparé pour la direction de la politique d'apprentissage de la fonction publique, Agence de la fonction publique du Canada. février 2007, P18, Vu Le 21/11/2013 à 18h :01min, sur le site suivant : <http://www.tbs-st.gc/dev/download/lapn-fra.pdf>

³ Bruce Britton : L'apprentissage organisationnel dans les ONG - Créer le motif, les moyens et l'occasion, praxis paper N°3, International NCO training and Research center, Mars 2005, pp :19-20, vue le 29/09/2012 à 19h39min, sur le site suivant : http://www.intrac.org/data/files/resources/398/Praxis_paper-3-French.pdf.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

_ تشجيع التعلّم وتدعيمه من خلال إدماجه ضمن مسؤوليات المديرين، وإعطاء الفرصة للموظفين للمشاركة في تطوير ممارسات وسياسات المؤسسة؛

_ تخصيص الموارد الكافية للتعلّم حيث من المتعارف عليه أن التعلّم يستغرق وقتاً وكذلك يتطلب موارد؛

_ مكافأة التعلّم: أي توفير آليات مكافأة وتثمين التعلّم والاعتراف به، مما يسمح بتطوير آفاق المسارات المهنية؛

_ تطوير استراتيجيات للتعامل مع العقاقيل الداخلية انطلاقاً من نظام يتم شرحه لكافة العاملين.

*تحضير الكفاءات الضرورية للتعلّم: بهدف تحقيق تعلّم فعال وناجح لا بد أن يمتلك أفراد المؤسسة الكفاءات التالية:¹

_ معرفة كيف يتعلمون؟ وماذا يمكنهم أن يفعلوا ليكونوا أكثر انفتاحاً على التعلّم الرسمي وغير الرسمي؟؛

_ فهم الأفراد لأدوارهم وموقعهم في الإطار التنظيمي؛

_ وضع برامج توجيه تسمح للموظفين الجدد معرفة كيفية أداء مهامهم الرئيسية مثال: برنامج التوجيه للموظفين الجدد مع الموظفين ذوي الخبرة؛

_ مهارات عالية حول الإتصالات، الإستماع الفعال؛

_ القدرة على بناء الثقة والإحساس باحتياجات الآخرين، واحترام ثقافتهم الشخصية؛

_ القدرة على استخدام مستويات مختلفة من التفكير؛

_ القدرة على العمل ضمن فريق والقيام بأدوار مختلفة حسب الحاجة؛

_ التواضع أي الاعتراف بالحاجة إلى اللجوء للآخرين من أجل الحصول على إجابات للأسئلة أو لحل المشكلات التي يواجهها وعدم قدرتهم على حلها؛

_ مهارات التسيير: أي مساعدة الزملاء.

*خلق فرص التعلّم أي فتح المجال للتعلّم وإعطاء الوقت الكافي لذلك من خلال طريقتين:²

_ الأولى: المجال الضروري لتعلّم الأفراد والجماعات؛

_ الثانية: توقع مجال مهيكّل (رسمي) للتعلّم وآخر غير رسمي، والجميع في المؤسسة بحاجة إلى مجال للتفكير حول أعمالهم وتجريب طرق وأفكار جديدة.

¹ Ibid, pp 28-29

² Bruce Britton, OP, cit, p37.

والجدول رقم 04 يلخص مختلف الآليات الرسمية وغير الرسمية لخلق فرص التعلّم للأفراد والجماعات

جدول رقم 04: خلق فرص للتعلّم

	فردى	جماعى
--	------	-------

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

<p>رسمي (مجال مهيكّل)</p>	<p>يمكن للمؤسسة فتح مجال لتعلّم الأفراد من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإعراف بشرعية التعلّم عن طريق إدماجه كعنصر أساسي في الوصف الوظيفي؛ - التخطيط لتقادي أعباء وضغوطات العمل؛ - تقييم ومتابعة مساهمة الأفراد في تحقيق التعلّم التنظيمي؛ - التأكد من أن كل فرد لديه خطة شخصية لتعلّمه وتنمية كفاءاته؛ - تطوير الكفاءات من حيث الممارسة والتفكير؛ - تأسيس أنظمة لتوجيه ومرافقة الأفراد؛ - تشجيع وتسهيل مشاركة الأفراد في الدروس، الورشات، المحاضرات، الملتقيات و الدورات التكوينية؛ - إعطاء الأفراد فرصة تمثيل مؤسستهم في الشبكات؛ - تشجيع الأفراد على إعداد مقالات للنشر. 	<p>يمكن للمؤسسة فتح مجال للتعلّم الجماعي من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إدماج أهداف التعلّم في مخططات، برامج واستراتيجيات المؤسسة؛ - إعتبار العمل الجماعي ضمن الفرق كأسلوب أساسي و ضروري لإنجاز الأهداف؛ - تنمية روح المسؤولية الجماعية حول النتائج؛ - إنشاء فرق أو جماعات (تكوين-فعل) وجماعات الممارسة؛ - تنظيم محاضرات، ورشات، ملتقيات و لقاءات تكوينية... الخ؛ - تكوين فرق متعددة و متنوعة التخصصات لإعداد مبادئ، توجيهات و إجراءات و سياسات؛ - إدراج جميع التقارير كجزء مخصص حول الدروس المستفادة.
<p>مجال غير رسمي</p>	<p>يمكن للأفراد فتح مجال للتعلّم من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاحتفاظ بجزء من الوقت وتخصيصه للتفكير حول العمل؛ - المشاركة في الشبكات غير الرسمية؛ - التسجيل والمشاركة في المنتديات غير رسمية المخصصة للحوار والنقاش. 	<p>يمكن فتح مجال للتعلّم الجماعي من خلال إنشاء شبكات داخلية (انترانت) تسمح بتبادل المعلومات؛</p>

Source : Bruce Britton : L'apprentissage organisationnel dans les ONG - Créer le motif, les moyens et l'occasion, praxis paper N°3, International NCO training and Research center, Mars 2005, P39, vue le 29/09/2012 à 19h39min, sur le site suivant : <http://www.intrac.org/data/files/resources/398/Praxis paper-3-French.pdf>.

*التصميم الجيد للبنية التحتية للاتصالات وإدارة المعرفة: حيث يمكن لكل فرد في المؤسسة أن يجيب على التساؤلات الآتية:¹

_ ما هي الوثائق المتاحة في المؤسسة؟ و أين يمكن العثور عليها؟

_ من هي الخبرات الهامة المتواجدة خارج وداخل المؤسسة؟ وأين يمكن العثور عليها؟

_ كيف يمكن الحصول على المعلومات الضرورية؟

المطلب الخامس: أدوات التعلّم التنظيمي، طرقه ونماذجه

¹ Bruce Britton, OP, cit, p42.

1 أدوات التعلّم التنظيمي

يمكن تحديد أهم الأدوات التي تساهم في تحقيق التعلّم التنظيمي في المؤسسات كالاتي :

- بطاقة الشبكات الإستشارية (**cartes des réseaux de conseil**) : أشار Krachardt وزميله Hanson في عام 2001 إلى أنّ كلّ مؤسسة لديها شبكات غير رسمية لا تظهر في هيكلها التنظيمي الرسمي لكن لها تأثير فعّال على طريقة عملها، فهي أداة تساعد على حل المشكلات وتحسين الكفاءة من خلال تحديد الزملاء الذين يحتاجون إلى استشارات وتحديد الأفراد المهمين في المؤسسة؛

- دراسة حالة (**Etude de cas**) : إنّ إعداد دراسة حالة تمثل أداة مهمة تتضمن إختيار حالة من بين تجارب المؤسسة، إذ يتم وصف الأحداث في شكل قصة مما يسمح للقارئ بالتفكير والبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات الفاعلة؛

- مؤشرات الأداء الفردي (**Indicateurs de la performance individuelle**) : إنّ عملية تحديد مؤشرات الأداء يمكن أن تكون مفيدة لخلق علاقة ارتباطية بين التعلّم والمسؤوليات الفردية، حيث تقوم المؤسسة بتطوير المؤشرات التي تسمح بقياس أداء الأفراد على مستوى تسيير المعارف؛

- مؤشرات الأداء التنظيمي (**Indicateurs de la performance organisationnelles**) : تحديد مؤشرات الأداء كأداة لقياس التطور والتقدم المنجز في تسيير المعرفة وتحقيق التعلّم ومدى مساهمة ذلك في تحقيق الخطط الإستراتيجية؛

- بطاقات التعلّم (**Cartes d'apprentissage**) : بطاقة التعلّم تعتبر أداة تسمح بتقديم تمثيل بصري للتدفقات الداخلية للمعرفة؛

- استبيان المؤسسة المتعلّمة: أي إعداد نموذج يحتوي على أسئلة تصف خصائص المؤسسة المتعلّمة حيث يتم وضعها على أساس مراجعة شاملة للأدبيات حول التعلّم التنظيمي في المؤسسات، وهذا ما يسمح لها بتقييم قدراتها؛¹

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر من أهم وسائل التعلّم التنظيمي إذ تتمثل في الإنترنت أي شبكة داخلية تسمح بالربط بين نظم المعلومات الداخلية في المؤسسة بالاعتماد على شبكة الإنترنت، تساهم في رفع كفاءة العاملين عن طريق تمكينهم من الاتصال بأصحاب الخبرة مما يؤدي إلى خلق جوّ عمل قائم على التفاعل والتعاون وتبادل الأفكار والخبرات؛ والاكسترنات التي تمثل الشبكة الخارجية التي تعتمد على الإنترنت لضمان تدفق المعلومات بين المؤسسة وزبائنها ومواردها وشركائها.

- مستودعات المعرفة : وهي خاصة بالمعارف الصريحة القابلة للترميز على مستوى الوثائق، كما تمثل وسيلة لجمع المعرفة وإتاحتها للجميع وقد تكون هذه المستودعات على شكل مكتبات أو قواعد بيانات إلكترونية؛

¹ Bruce Britton, OP, cit, PP : 32-35.

- **خرطنة الكفاءات** : ويطلق عليها بطاقات المعرفة (Cartes du savoir) حيث يتم تحديد المختصين والكفاءات في مختلف المجالات على مستوى المؤسسة، ثم يتم عرض المعلومات المجمعة بطريقة بيانية أو يتم إدخالها في قاعدة بيانات لإيجاد الكفاءات التي يبحثون عنها الأفراد، إنّ هذه البطاقة تشكل مسارات المرور الدالة على الخبراء والأفراد الأكثر معرفة الذين يمكن الاستعانة بهم في كل مجال من مجالات العمل.¹

2 طرق التعلّم التنظيمي

تعمل الطرق التي سيتم ذكرها على مساعدة المؤسسات على سدّ الفجوة بين النظري والممارسة وبين بساطة النماذج والمفاهيم وتعقد الواقع التنظيمي، وفي ما يلي مختلف أساليب التعلّم التنظيمي:

- **تعلّم قبل - أثناء - بعد (LBDA)** : برزت هذه الطريقة في جيش الولايات المتحدة ولكن تم اعتمادها من قبل شركة النفط BP.Amoco، وهي عبارة عن منهجية معقدة لإدارة المعرفة هدفها التعلّم، إذ يمكن تطبيقها على أي نشاط وتتكون من:

* **التعلّم قبل**: يتحقق نتيجة حدوث فهم مشترك في المؤسسة حول من يعرف ماذا؟ ومن خلال سيرورة" مساعدة الزملاء" التي تتمثل في إجتماع أو ورشة عمل أين يتشارك وينقسم الأفراد ذوي الخبرة والمعارف في مجال معين معارفهم وخبراتهم مع أفراد أو فرق يواجهون تحديات ومشاكل خاصة؛

* **التعلّم أثناء** : أي يجتمع الزملاء بعد وقوع حدث معين لمناقشة ماذا حدث؟ ولماذا حدث ذلك؟ وما هي الوسائل للحفاظ على نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف؟

* **التعلّم بعد** : أي تقييم نتائج التعلّم من خلال حصيلة التعلّم (Bilan d'apprentissage) وبالتالي يتم صياغة التوصيات لإتخاذ إجراءات ملموسة.

إنّ تطبيق نموذج LBDA أساسه المجتمعات التي تركز على العلاقات الشخصية المدعّمة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

- **ورشات التعلّم (Atelier d'apprentissage)** : صممت هذه الورشات كطريقة مهيكلّة لجمع ما تم تعلّمه، وهي معقدة بشكل خاص في تحديد ما تم اكتسابه من طرف الفرق متعددة التخصصات التي اجتمعت بغرض تنفيذ مشاريع محددة المدى. و تقتضي هذه الطريقة وجود مقابلات فيديو مع أفراد وجماعات معينة؛

- **مجتمعات الممارسة** : هي مجموعات تتكون من مهنيين متخصصين من نفس المؤسسة يتقاسمون مصالح مشتركة الهدف منها هو تبادل معارف عملية وتحسين كفاءة كل عضو من خلال تطوير واختبار أفضل الممارسات، وتشجيع الأفكار الابتكارية وتدعيم التعاون. تكون طريقة انعقادها إما عن طريق إجتماعات وجهًا لوجه أو افتراضية عن طريق إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؛

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

عمل-تعلّم (Action, Learning): وهي مجموعة تتكون من 5 إلى 6 أعضاء ينتمون إلى نفس المؤسسة أو إلى مؤسسات مختلفة، تكون المشاركة بإرادة الأعضاء حيث يقومون بتحديد عددهم، مكان وفترة الاجتماع، زمن إنعقاده، ووسائل تقييم التطورات الحاصلة... الخ. تعتمد هذه الطريقة على إجتماع مباشر هدفه مناقشة المشاكل المتعايشة في واقع العمل و تقوم المجموعة في بادئ الأمر بتأسيس القواعد الرئيسية للإجتماع، ثم تطرح التساؤلات والقضايا المراد معالجتها، وأخيرا يبدأ كل عضو من أعضاء المجموعة في إبراز رأيه ووجهات نظره وتحليل التطورات الحاصلة¹؛

سرد القصص: القصة هي حكاية قائمة على أحداث حقيقية يمكن أن تتكرر ويتم تداولها وتقاسمها بين العاملين، إذ تُنقل للعاملين الجدد للمحافظة على قيم المؤسسة التي تزخر بالتجارب والأحداث البارزة التي تدور فيها على شكل قصص وروايات من أجل فهم السياسات و القيم الأساسية فيها، ويتم ذكر نجاحاتها وإخفاقاتها البارزة والدروس المتعلّمة منها؛

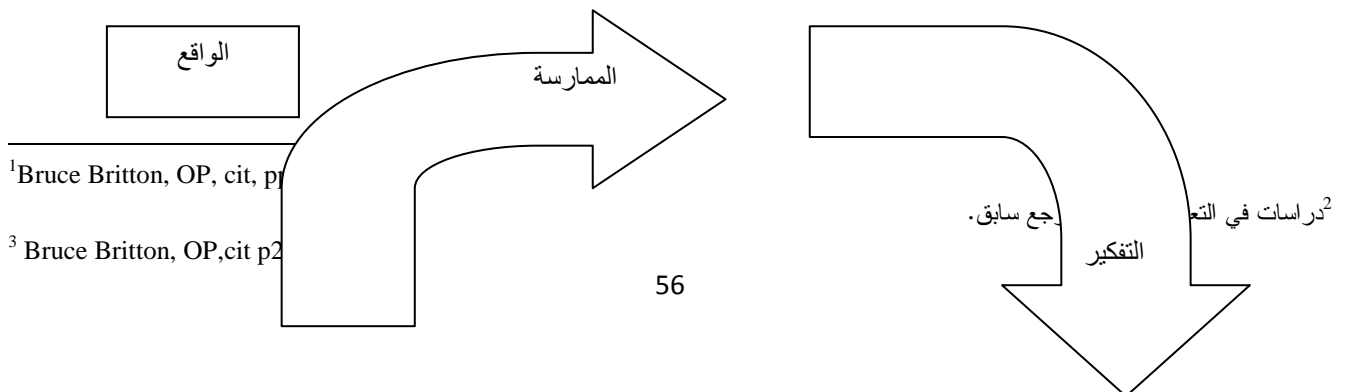
حصص المساءلة: هي لقاءات ضمن مجموعات يتم فيها توجيه أسئلة من طرف الأفراد لمختص في مجال معين، و تسمح بنقل المعارف بين الأفراد المشكلين لهذه المجموعات.²

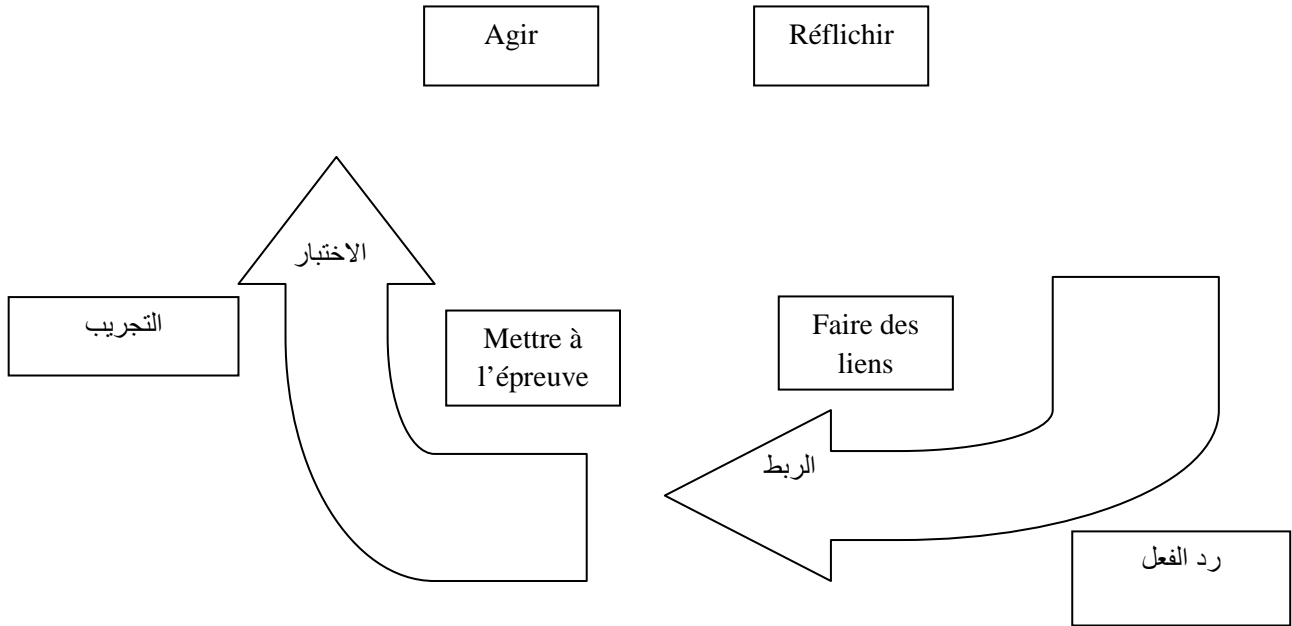
3 نماذج التعلّم التنظيمي

هناك عدة نماذج للتعلّم التنظيمي وفيما يلي أهمها:

نموذج دورة التعلّم التجريبي:³ يصف نموذج دورة التعلّم التجريبي (Cycle d'apprentissage expérientiel) الذي وضعه KOLB كيف يتعلّم الأفراد من خلال التجريب عن طريق العمل، التفكير، وخلق العلاقات الارتباطية والاختبار. فوفقا لهذا النموذج يبدأ التعلّم بممارسة العمل المستمر، ثم يحدث التفكير حول النتائج المحققة وبالتالي تحديد العلاقات الارتباطية بين ما هو معروف ومفهوم في السابق وما تم اكتشافه في الحاضر و أخيرا ينتهي باختيار المفاهيم الجديدة المستبدلة عن طريق تجريبها وممارستها. والشكل أدناه يوضّح نموذج دورة التعلّم التجريبي.

الشكل رقم 02 : نموذج دورة التعلّم التجريبي



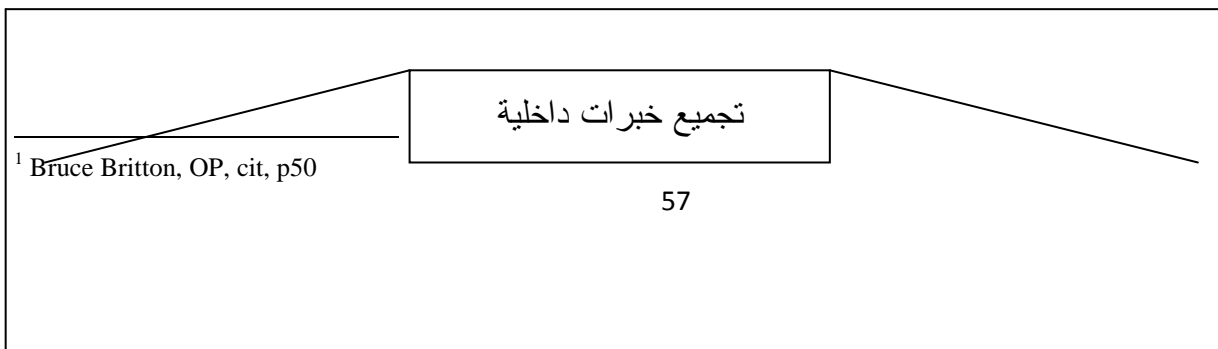


Source : Bruce Britton : L'apprentissage organisationnel dans les ONG - Créer le motif, les moyens et l'occasion, praxis paper N°3, International NCO training and Research center, Mars 2005, P49, vue le 29/09/2012 à 19h39min, sur le site suivant : <http://www.intrac.org/data/files/resources/398/Praxis paper-3-French.pdf>

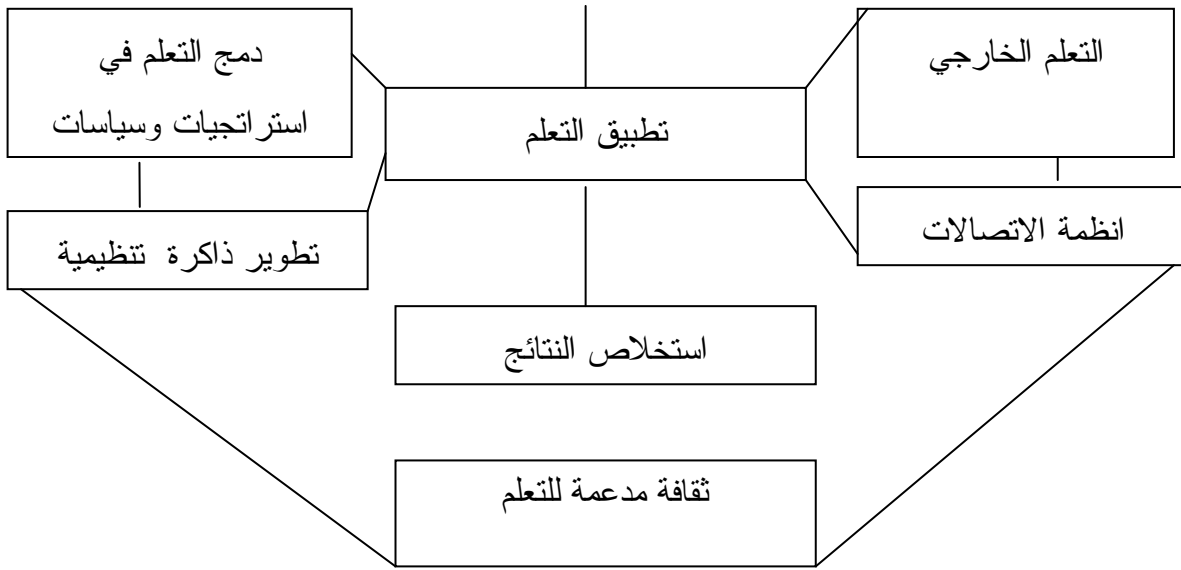
- نموذج الوظائف الثمانية للتعلّم (Slim, 1993)¹: يشير هذا النموذج إلى توفر ثمانية وظائف أساسية تضمن تعلّم تنظيمي فعالاً، حيث يجب على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار الوظائف التالية: تجميع الخبرات الداخلية، التعلّم الخارجي، أنظمة الإتصال، استخلاص النتائج، تطوير ذاكرة تنظيمية، دمج التعلّم في إستراتيجية وسياسات المؤسسة، التطبيق الميداني للتعلّم و خلق ثقافة مدعومة للتعلّم.

وكل وظيفة من الوظائف الأربعة الذكر ترتبط بالأخرى، وفيما يخص خلق ثقافة التعلّم فإنها تجمع الوظائف السبعة الأخرى، كما تقوم الفكرة الأساسية لهذا النموذج على أن التعلّم التنظيمي لا يحدث في الواقع الميداني إلا إذا تمت ترجمته إلى أفعال.

الشكل رقم 03: نموذج الوظائف الثمانية للتعلّم



¹ Bruce Britton, OP, cit, p50

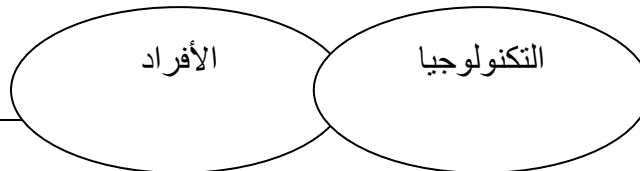


Source : Bruce Britton : L'apprentissage organisationnel dans les ONG - Créer le motif, les moyens et l'occasion, praxis paper N°3, International NCO training and Research center, Mars 2005, P51, vue le 29/09/2012 à 19h39min, sur le site suivant : [http://www.intrac.org/data/files/resources/398/Praxis paper-3-French.pdf](http://www.intrac.org/data/files/resources/398/Praxis%20paper-3-French.pdf).

- نموذج (الأفراد، السيرورات، التكنولوجيا): يركز هذا النموذج على ثلاثة عناصر أساسية تضمن التسيير الفعّال للمعارف، وهي كالاتي:¹

- * أهمية إنشاء أو خلق ترابطات وعلاقات بين الأفراد الذين يمتلكون المعارف بهدف تدعيم وتطوير إستعداداتهم وقدراتهم على طرح التساؤلات، والإستماع إلى بعضهم البعض وتحقيق المشاركة في المعرفة؛
- * السيرورات التي تسمح بتسهيل تحليل المعارف والتشارك فيها؛
- * البنية التحتية التكنولوجية التي تسهل عمليات الإتصال والإستثمار في المعارف، فبواسطة التكنولوجيا وبمساهمة السيرورات يمكن تطوير بنوك المعرفة وقواعد بيانات وبالتالي إنشاء ذاكرة تنظيمية.

الشكل رقم 04: نموذج (الأفراد، السيرورات، التكنولوجيا)



¹ Bruce Britton : OP,cit,p54.

السيرورات

Source :Bruce Britton : L'apprentissage organisationnel dans les ONG - Créer le motif, les moyens et l'occasion, praxis paper N°3,International NCO training and Research center, Mars 2005,P54, vue le 29/09/2012à 19h39min, sur le site suivant :
<http://www.intrac.org/data/files/resources/398/Praxis paper-3-French.pdf>.

المبحث الثاني : المرتكزات الأساسية لممارسة التعلّم التنظيمي

إنّ ممارسة عملية التعلّم التنظيمي بنجاح تتطلب تهيئة بيئة عمل ذات جودة تشجع على خلق المعرفة ، نشرها وتعلّمها بصفة مستمرة من أجل مواجهة التطورات الحاصلة في كافة المجالات، وهذا ما فرض على المؤسسة ضرورة توفير جملة من المرتكزات .

المطلب الأول : مرونة الهيكل التنظيمي

1 مفهوم الهيكل التنظيمي المرّن

يُعرّف الهيكل التنظيمي حسب قاموس الموارد البشرية على أنه مجموعة الوظائف والعلاقات التي تحدد رسمياً المهام الواجب إنجازها من طرف كل وحدة في المؤسسة، وكذلك يوضّح طرق التعاون بين تلك الوحدات،¹ وربط Ansoff مفهوم الهيكل التنظيمي بدور التنسيق والتجميع للأنشطة، بينما ركز المفكر الإداري Podra Gleo على توزيع المهام والمسؤوليات،² أما بالنسبة ل Ivacevich وزملائه فإنّ الهيكل التنظيمي يمثل ذلك الإطار الذي يتكون من الوظائف و الوحدات حيث يوجّه سلوك الأفراد و الجماعات حول تحقيق أهداف المؤسسة.³ وبالرغم من الاختلاف في التعاريف إلا أنه يمكن القول بأنّ الهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته بل أداة تستخدم للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها.⁴ ولقد حدد Peter Drucker أهمية الهيكل التنظيمي في ثلاثة مجالات رئيسية:⁵

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح؛

- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة ؛

- المساعدة في إتخاذ القرارات .

¹ Jean Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, OP,cit,P233.

² زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر، ط1، 2006 ، عمان، ص 39.

³ حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة-، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، 2010،ص145.

⁴ زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص 39.

⁵ حسين محمود حريم : تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل-، دار حامد للنشر، ط 3، 2006، عمان، ص 48 .

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

إن الهيكل التنظيمي المرّن هو ذلك التنظيم الذي يحدّ من مركزية القرار ويمنح إستقلالية أكبر لمختلف الوحدات المكوّنة للمؤسسة وللأفراد العاملين في شتىّ المستويات،¹ ويتميز الهيكل التنظيمي المرّن بالخصائص التالية:²

- يوفر للمؤسسة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية؛

- تشجيع الأفراد وتحفيزهم على الإبداع والإبتكار؛

- يتضمن مستويات إدارية قليلة ؛

- يستخدم فرق العمل المؤلفة من إدارات ومستويات مختلفة؛

- يشتمل على شبكة إتصالات شاملة؛

- مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار؛

- تمكين الأفراد من إحداث التغييرات، وتشجيعهم على التعلّم.³

2 خصائص الهياكل التنظيمية المشجعة على التعلّم

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الآليات الضرورية لتدعيم عملية التعلّم، فبين التخصصات الوظيفية وعلى مختلف مستويات المؤسسة لا بد أن يكون هناك تشارك في المعلومات بين الموظفين وتعاون لإنجاز المشاريع، لفمن المهم تجاوز الحواجز المادية والهيكلية من خلال خلق بيئة عمل مفتوحة تشجع على المشاركة والتعلّم من الآخرين.⁴ و هنا⁵ تبرز العلاقة الوطيدة الموجودة بين الهياكل التنظيمية وعملية التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية نظراً لأنّ هذه الأخيرة تتأثر بطبيعة ونوعية الهياكل المعتمدة، فالتنظيم الهرمي التقليدي يعمل ضدّ التعلّم التنظيمي بسبب تركيز المعلومات في قمة المؤسسة دون تقاسمها مع المستويات الدنيا في حين التنظيم الحديث تكون المعلومات والمعارف من خلاله سهلة التدوير ويمكن الوصول إليها دون أي عقبات . الهياكل التنظيمية المشجعة على التعلّم هي تلك الهياكل التي تُبنى على أساس إنشاء فرق العمل وتتميز بالمرونة أي القدرة على التكيف مع المستجدات، كما تعتمد على التمكين الإداري للعاملين وزيادة المشاركة في المعلومات والمعارف. إذن إنّ الهياكل التنظيمية الملائمة للتعلّم في المؤسسات هي تلك الهياكل التي تعتم منهج التعلّم من خلال :

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجبالي : تطوير وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة-، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط 1، 2009، الاسكندرية، ص 189 .

² حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة-، مرجع سابق، ص 196.

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 106.

⁴ Stephen Robbins, David Decenzo et Philippe Gabilliet : Management -L'essentiel des concepts et des pratiques- ,Pearson,2008,Paris,P177.

⁵ مقدم وهيبه: الممارسات الإدارية اللازمة للتحوّل من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلّمة، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلّم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، يومي 7 و 8 ديسمبر 2010، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، ص 11

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

- شفافية الإتصال؛
 - تجاوز الأساليب البيروقراطية؛
 - التحول من التركيبة الهرمية التقليدية إلى تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية
 - تطوير سلوك العاملين.
- ولقد أشار في هذا السياق Ingham إلى أن ضمان مستوى عال من التعلّم يتطلب بناء هيكل تنظيمي يعتمد على اللامركزية، المشاركة، استخدام فرق المشروع، المرونة التنظيمية، تشجيع الاتصالات غير الرسمية و نظم معلومات توفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.¹
- و أضاف الدوري الخصائص التالية:²
- تحقيق التعاون والتكامل بين الأفراد والفرق في المؤسسة؛
 - الانسجام مع أهداف المؤسسة من عمليات التعلّم وخطتها الإستراتيجية .
- وبهدف تحليل مدى كفاءة ومواءمة الهيكل التنظيمي لعمليات التعلّم، فإنّه من الضروري الإجابة عن التساؤلات الآتية:³
- هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المؤسسة من التعلّم ؟
 - هل تتناسب السلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للأفراد والفرق لتحقيق الأهداف المرجوة من التعلّم ؟
 - ما هي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؟
 - هل سيحقق الهيكل التنظيمي إستراتيجية التعلّم الموضوعة؟
 - هل تعاني المؤسسة من ضعف الإتصالات بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي؟ وهل أدى ذلك إلى عرقلة نقل المعلومات والخبرات على جميع المستويات التنظيمية؟
 - إلى أي مدى يمكن تفويض السلطة للإستفادة منها في عمليات التعلّم التنظيمي؟

¹ Marc Ingham, OP, cit, P108.

² زكريا مطلق الدوري : الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية- ، دار اليازوري العلمية للنشر، 2005، عمان، ص127.

³ المرجع نفسه، ص128، بتصرف.

- هل للهيكل التنظيمي القدرة على خلق قادة إستراتيجيون يؤمنون بأهمية التعلّم المستمر، ويسعون جاهدين نحو جعله عملية تتم على كافة المستويات؟

3 أنواع الهياكل التنظيمية المشجعة على التعلّم

يوجد في الواقع أكثر من شكل للهياكل التنظيمية، وكل منها تعرف بميزاتها حيث أنه لا يمكن الحديث عن هيكل تنظيمي مثالي لأنّ أي مؤسسة تصمم هيكلها وفقاً لأهدافها وإمكانياتها و ظروفها وبالتالي فإنّ المؤسسات التي تسعى إلى تبني منهج التعلّم التنظيمي لابد أن تعتمد على الهياكل التنظيمية الحديثة التي تتسم بالمرونة، وفي ما يلي أبرزها:

- **التنظيم حسب فرق العمل¹**: هو نوع حديث من التنظيم تلجأ إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات والتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، وقد تكون هذه الفرق دائمة أو مؤقتة إذ تتكون من مجموعة من الأفراد ذوي معارف وخبرات مختلفة يُحدّد لهم هدف معين لتحقيقه في زمن معين كما يتحملون مسؤولية مشتركة. ويُفترض في هذا النوع من التنظيم تحقيق التنسيق والتفاهم بين الأعضاء والفهم الجيّد من كل فرد لدوره ودور زملائه.

وفيما يلي أهم خصائص التنظيم الفرقي :

*إزالة الحواجز بين الوحدات التنظيمية؛

*معرفة الأفراد لمشاكل الوحدات الأخرى؛

*تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات؛

*الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة داخل المؤسسة.

- **هيكل التحالفات²** : يتطلب هذا النوع من التنظيم وجود تحالف إستراتيجي بين مؤسستين مستقلتين لإنجاز أهداف مشتركة من خلال التكامل بين الطرفين، وميزته الأساسية تتمثل في كونه عبارة عن أسلوب للتعلّم يشجع التبادل المعرفي والمهاري بين مؤسسة وأخرى هدفه تحفيز الإبتكار والتطور من خلال تكامل المعلومات والمعارف.

ومهما كان نوع الهيكل التنظيمي المستخدم فإنه يجب أن يساعد الأفراد على إنجاز مهامهم وتشجيعهم على التعلّم من خلال المواصفات التالية³:

¹ ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية- دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية، 2004، الجزائر، ص 48.

² عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية -إدارة جديدة في عالم متغير-، دار الميسرة للنشر، ط 1، 2004، عمان، ص 86.

³ حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة-، مرجع سابق، ص ص : 204-205.

*القدرة على تحقيق الأهداف؛

*الإبداعية، المرونة والتكيف؛

*تسهيل أداء الموارد البشرية وتطويره؛

*تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات؛

* القدرة على تحليل وتشخيص المشكلات وتحديد الخيارات المستقبلية؛

* إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة؛

*تشجيع روح المخاطرة وتوقع ما هو غير متوقع.

المطلب الثاني: القيادة المشجعة على التعلّم

1 مفهوم قيادة التعلّم التنظيمي

قبل التعرض إلى مفهوم قيادة التعلّم التنظيمي لابد من الإشارة إلى مفهوم القيادة إذ لا يوجد إ اتفاق على تعريف موّحد له، وفيما يلي بعض التعريفات :

عرّف Ivancevich وزملائه القيادة على أنّها المقدرة على التأثير في أفعال الآخرين أفراداً أو جماعات من خلال الإتصال لتحقيق الأهداف في حين يصف James Gribbin القيادة على أنّها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإستئارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة نحو تحقيق أهداف المؤسسة.¹ وهناك من يفرق بين القيادة والقيادة الإستراتيجية، فالأولى تتعلق بالقيادة في أي مستوى من مستويات المؤسسة أما الأخرى تتعلق بالقيادة في مستوى الإدارة العليا بالمؤسسة.² وفي ظلّ التحديات والتغيرات التي تواجهها المؤسسات أصبحت وظيفة القائد الأساسية تتمثل في تحديد الإتجاه الإستراتيجي والرؤية وتعبئة طاقات العاملين لتحقيق ذلك،³ وهذا يعني أنّ المؤسسات التي تريد التميّز والتجدد باستمرار لا يمكن إدارتها بطريقة تقليدية بل يجب ممارسة قيادة قادرة على تكوين بنية اجتماعية تركز على عمال المعرفة وتقود عملية الإبداع والابتكار وتوظيف الخبرات بأساليب متجددة.⁴ إنّ المؤسسات التي تتبنى نموذج التعلّم،

¹ المرجع نفسه، ص ص : 215-216.

² شاكر جار الله الخشالي و إياد فاضل محمد التميمي، مرجع سابق، ص 195.

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 153.

⁴ المرجع نفسه ، ص 151.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

بهدف مواجهة بيئة عمل متغيرة ومتطورة بفاعلية أصبحت تركز على تثمين وتطوير التعلّم الفردي والجماعي الذي يتطلب نمط قيادي حديث ورؤية عصرية من طرف المسؤولين (قيادة التعلّم) وهذا عن طريق¹:

-تسهيل سيرورات التعلّم الفردي والجماعي؛

- خلق ديناميكية متجددة للتطوير التنظيمي والتركيز على تثمين قدرات ومواهب الأفراد وفرق العمل؛

- تنشيط سيرورات التعلّم في المؤسسة؛

- الإعتماد على مبادئ و ممارسات حديثة تسمح بالإستغلال الفعّال للمواهب وتسهل ظهور الأفكار الجديدة وتحقق الابتكارات على مستوى المنتج، التكنولوجيا، السوق، المجال الإداري والتنظيمي؛

- تطوير الذكاء الجماعي.

وفي الأخير يمكن القول أن قائد التعلّم يساهم في تطوير قدرة المؤسسة والتكيف عن طريق ردود الأفعال وتطبيق استراتيجيات الابتكار لإستباق الأحداث وبالتالي تدعيم التنافسية والفعّالية.

2 أدوار قيادة التعلّم التنظيمي و متطلباتها

1.2 أدوار قيادة التعلّم التنظيمي

إنّ عملية التعلّم التنظيمي تحتاج إلى قيادة لها القدرة على القيام بعمليات التغيير، ويمكن تحديد الأدوار الجديدة لقائد التعلّم (Senge, 1990) في ما يلي²:

- **المصمم** ويتم ذلك من خلال صياغة الأغراض، تحديد الرؤية والقيم الرئيسية؛ تصميم الإستراتيجيات، السياسات، والهياكل التي توجه الأفراد نحو كيفية التفكير وإتخاذ القرارات؛ التأثير في عمليات التعلّم.

- **المعلّم** : يقوم بمساعدة أي شخص في المؤسسة لاكتساب المعرفة وتكوين نماذج ذهنية للأفراد بهدف مواجهة القضايا الهامة عن كيفية إدراك المشكلات والتمييز بين أنواع الأنشطة المختلفة و الإختيار من بينها، فالقائد هنا مسؤول عن مساعدة الأفراد في هيكلة وجهات نظرهم وتعريفهم بأساليب جديدة لصياغة المستقبل؛

- **القائد الراعي**:وهنا يركز عمله في مستويين هما :

*المستوى الأول:كراع للأفراد الذين يقودهم، فهو يراعى المبادرين الذين يقدمون أفكاراً وممارسات جديدة حيث يقدم الدعم المادي والعاطفي للمحتاجين إلى ذلك؛

¹ Jean Marie Peretti : Tous leaders, Editions d'organisation,2011, Paris, PP :57-58.

² شاكر جار الله الخشالي و إياد فاضل محمد التميمي، مرجع سابق، ص ص: 199-198 .

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

*المستوى الثاني: كراع لرسالة تريد المؤسسة تحقيقها، فهو يسعى إلى تحقيق أعلى مستويات النجاح التنظيمي وتحقيق رضا العاملين، كما أنه راع لرؤية المؤسسة والالتزام بها إذ تتمحور مهمته في إدارة هذه الرؤية لمنفعة الآخرين حيث يجب أن يتعلّم كيفية الإستماع لرؤى الأفراد وتغيير رؤيته إذا كان ذلك ممكناً.

وبنظرة أكثر شمولية يرى Marquardt أنّ هناك سبعة أدوار رئيسية لا بد من أدائها حتى تتحقق أهداف المؤسسة من التعلّم التنظيمي، وهي كالتالي:¹

- **مفكر نظمي** : في ظلّ تعقد طبيعة الأنظمة وتزايد متغيراتها والعلاقات التي تربط بينها وبين الأفراد ضمن هذه الأنظمة يتوجب على القائد دراسة مختلف الأنظمة بمنظور شمولي ومتكامل أي بطريقة علمية تساعد على إحداث التغيير والتطوير واكتشاف المواهب الفردية الإبداعية وحل المشكلات التنظيمية بفعالية؛

- **وسيط للتغيير**: في ظلّ بيئة متغيرة يجب على القائد تطوير الكفاءة في فهم وإدراك عمليات التغيير في المؤسسة بهدف زيادة قدرة الاستيعاب للمتغيرات والأحداث البيئية؛

- **مبدع ويميل للمخاطرة**: من خلال الميل للمخاطرة تزداد فرص الإبداع والإبتكار لدى المؤسسة، و لذلك يجب على القادة تصميم بيئة تنظيمية تساعد على تنمية قدرات الأفراد؛

- **خادم أو مدير**: يسعى القائد إلى خدمة الآخرين سواء كانوا أفراداً في المؤسسة أو مستهلكين أو المجتمع، ويتجسد هذا الدور من خلال قيامه بالأنشطة التالية :

* إيجاد فرص للأفراد في المؤسسة للقيام بحل المشكلات والاستفادة من نجاح غيرهم لزيادة مخزونهم المعرفي؛

* تشجيع جوّ المساعدة والتحدّي بين الأفراد؛

* تشجيع الأفراد على إطلاق خبراتهم الشخصية؛

* تزويد الأفراد بمعلومات تمثل التغذية العكسية لسلوكهم؛

* طرح تساؤلات وقضايا تزيد من وعي الأفراد؛

* طرح المشكلات والأخطاء الشائعة أمام الجميع واعتبارها كخبرات للتعلّم.

- **القدرة على تشكيل الرؤى**: تشكيل رؤية مستقبلية متجددة ضمن بيئة متغيرة، وخلق الدوافع لتحقيقها من خلال مزج رؤية المؤسسة برؤية العاملين بنظرة عميقة وحقيقية للأمور والمشكلات والأحداث داخل المؤسسة وخارجها؛

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص: 155-157.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

- منسق لعدة أمور في آن واحد : يظهر ذلك من خلال قدرة القائد على العمل ضمن ظروف استثنائية ومواجهة مشكلات غير مألوفة بشكل فردي أو جماعي، كما أنّه يحمل عدداً من المواهب والقدرات العقلية التي تمكنه من القيام بالعديد من الأعمال في آن واحد بشكل متناسق؛
- المعلم والنصح والمدير: السعي إلى اكتشاف مواهب الأفراد وتنميتها وتوجيهها، وإثارة الكوامن المعرفية لديهم، وتهيئة الفرص والوسائل والطرق التي تساعدهم على الاستفادة منها.

2.2 متطلبات قيادة التعلّم التنظيمي

إنّ نجاح قيادة التعلّم التنظيمي ترتبط بتوفير عدّة شروط تساعد على تحقيق أهداف عمليات التعلّم، وهي على النحو التالي:¹

- المشاركة في صنع القرار: يجب أن تكون عمليات صنع القرار جماعية، أي نتيجة جهد مشترك يعتمد على جمع المعلومات وتوليد البدائل ثم اختيار الأنسب من بينها، و تشير الأدبيات إلى أنّ قدرة المؤسسات على التعلّم تقاس بقدرتها على صنع القرار الرشيد من خلال المشاركة الجماعية؛
- تفويض السلطة : على القائد أن يتميز بالقدرة على منح العاملين السلطة لأداء المهام و توفير المعرفة اللازمة عن كيفية أداء تلك المهام ومناقشة أكثر الأساليب فعالية لأدائها؛
- الإتصال الفعّال : يحقق الإتصال الفعّال التفاهم المتبادل ويشيع الثقة والإحترام، وينمي العلاقات الإنسانية مما يحفّز على الأداء الجيّد و فعالية التعلّم التنظيمي تتطلب تنشيط عملية الإتصال وتطويرها بما يساعد على تدفق المعلومات و نقل المعرفة والخبرات. فمن خلال الإتصال يستطيع القائد تعديل سلوكيات العاملين وإتجاهاتهم وتغييرها بما يتلاءم مع الأهداف المرغوب تحقيقها، كما تمكنه من الحفاظ على السلوكيات المرغوبة وتعزيزها، وكذلك تنمية روح الفريق والعمل الجماعي وتكوين رؤية مشتركة؛
- تقييم الأداء: تتضح أهمية تقييم الأداء في عملية التعلّم من خلال مساهمتها في توفير التغذية العكسية على الأداء ومستواه، وتوجيه العمل نحو الأهداف المحددة وكذلك التعرف على المشكلات و تمييز الكفاءات القادرة على التعامل معها وتحديد مدى الحاجة إلى تدريب الموارد البشرية .

3 القيادة التحويلية كالنمط القيادي الملائم للتعلّم التنظيمي

¹ مقدم وهيبه ، مرجع سابق، ص ص: 10-11.

الفصل الأول: ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

إنّ المؤسسات التي تريد أن تتعلّم بصفة مستمرة تركز بشكل متزايد على مفهوم القيادة التحويلية، وهي تلك القيادة القادرة على وضع رؤية واضحة للمؤسسة وتعمل على خلق أنظمة جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل. فهي عملية تغيير تعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين العاملين والقادة لبلوغ رؤية جماعية مشتركة من خلال خلق علاقة تعاونية فيما بينهم . وتشير أغلب الأدبيات إلى أنّ هذا النوع من القيادة ترتبط أنشطتها بإدارة التغيير والتطوير، وبناء قيم ورؤى تنظيمية مشتركة، كما تركز على بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لعمليات التعلم¹. فالقيادة التحويلية تركز على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي²:

- التغيير: أي تحويل المؤسسة الفعالة إلى مؤسسة أكثر فعالية؛

- الإبتكار: التفكير الإبداعي لحل المشكلات المعقدة من خلال الإيمان بأنّ الإبداع هو جوهر الإبتكار؛

- روح المخاطرة التي يتميز بها القائد التحويلي : أي القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدّي والإستمتاع بالمواقف المعقدة.

ويرى الباحثون أنّ القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد و هي :

- تأثير القدوة الحسنة / التأثير الكاريزمي: ينتج عن سلوك القائد إعجاب التابعين وإحترامهم له، وثقتهم به نتيجة مشاركتهم في المخاطر والأخذ بعين الإعتبار إحتياجاتهم³. كما أنّه يؤكد على أهمية نقل الشعور والوعي الجماعي برسالة المؤسسة التي يعملون فيها؛⁴

- الإعتبرات الفردية/الاهتمام الفردي: يسعى القائد نحو إرضاء مرؤوسيه من خلال الإهتمام بإحتياجاتهم الفردية المختلفة، تحفيزهم وتطويرهم عن طريق تعليمهم وتدريبهم، وكذلك تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لخلق فرص جديدة للتعلم؛⁵

- الإثارة الفكرية/الحافز الفكري : يثير القادة التحويليون الأفكار الجديدة ويشجعون المرؤوسين على حل المشكلات بطريقة خلاقة،¹ كما يميلون إلى تدعيم الذكاء والعقلانية في حل المشاكل من طرف المرؤوسين وتشجيعهم على التفكير بشكل إبداعي و حل المشكلات المعقدة وتقبل الأفكار الجديدة؛²

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص159.

² إياد حماد وتيسير زاهر : أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير - دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد04، 2011، ص392.

³ محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري و كفاية محمد طه عبد الله : تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد44، العدد01، 2009، ص29.

⁴ Lale Gumusluoglo and Arzu Ilsev :Transformational leadership creativity and organizational innovation, Journal of business research,Elsevier,N°62,2009,P462.

⁵ Sinen Aydogdu and Baris Askgil : The effect of transformational leadership behaviour on organizational culture- An application in pharmaceutical industry-, International Review of management and marketing,Vol01,N°04,2011,P67.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

- التحفيز الإلهامي: أي قدرة القائد على وضع رؤية واضحة للمستقبل حيث يوضح للمرؤوسين كيفية تحقيق الأهداف، ويعبر لهم عن مدى قدرتهم على فعل ذلك من خلال شفافية الإتصال وخلق التحديّ والدوافع لديهم.³
- وبناءً على ما تقدم يمكن إبراز دور القادة التحويليون في تدعيم عملية التعلّم التنظيمي فيما يأتي :
- تسهيل عملية التعلّم من خلال فعاليتهم في عملية الإتصال، وقدرتهم على تعبئة الإلتزام برؤية المؤسسة وإلهام أعضائها للعمل على تحقيقها؛⁴
- تشجيع تعلّم الفرد والجماعة من خلال إثارة وتحفيز أعضاء المؤسسة ضمن بيئة متغيرة؛
- تحفيز الأفراد فكرياً لإعادة النظر في المشاكل والقيام بالمخاطرة ورؤية المواقف القديمة بأفكار جديدة، فالقادة التحويليون يشجعون على الإبتكار والتعلّم الخلاق من خلال تبني نموذج ديمقراطي يراعي شعور الآخرين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
- تشجيع الحوار ضمن الجماعات وما بينها حيث يحفزون على التعاون لإنجاز الأهداف، كما يستغلون ذلك التنوّع في كفاءات أعضاء الفريق وخبراتهم، وأيضاً يؤسسون آليات لحل الصراعات بفاعلية؛⁵
- إيمان القادة التحويليون بأنّ الجماعات المتنوّعة الكفاءات هم أكثر إبداعاً وقدرة على التعلّم من الجماعات المتجانسة من خلال المشاركة في المعلومات، توفير التغذية العكسية واستغلال الكفاءات الفردية للأعضاء وإزالة الحواجز التي تعيق أداء الفريق؛
- قدرة القادة التحويليون على التحكم في عملية التعلّم المستمر للأفراد والجماعات بما يؤدي إلى تجديد المنتجات والعمليات والأنظمة؛⁶
- بناء وتطوير الهيكل التنظيمي المرّن القادر على التكيف والإنسجام مع المتغيرات، ويكون كآلية لمساندة الأداء وتمكين الأفراد من التصرف بمرونة عالية؛
- بناء وتشغيل قاعدة معلوماتية مشتركة يستغلها العاملون بحريّة، كما تضمن دعم إتخاذ القرارات في جميع مجالات العمل؛

¹ محمد مفضي الكساسبة، عبيد حمود الفاعوري و كفاية محمد طه عبدالله، مرجع سابق، ص 29.

² Sinen Aydogdu and Baris Askgil,OP,cit,P67.

³ Lale Gumusluoglo and Arzu Ilsev,OP,cit,P462.

⁴ دوسيا فيرا وماري كروسان: القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، دورية الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 02، مايو 2005، الرياض، ص 373.

⁵ المرجع نفسه، ص 375.

⁶ المرجع نفسه، ص 376.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

- إكتساب ثقة العاملين من خلال الإهتمام بهم والوقوف إلى جانبهم؛
- يسعى القادة التحويليون إلى تمكين العاملين من خلال تفويضهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بالطريقة التي يرغبونها مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم.¹

المطلب الثالث : ثقافة التعلّم التنظيمي

1 مفهوم ثقافة التعلّم التنظيمي

في البداية قبل التطرق إلى مفهوم ثقافة التعلّم التنظيمي لابد من الإشارة إلى مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية كالآتي: عرف Shein ثقافة المؤسسة على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي طورتها جماعة معينة لمواجهة المشاكل المتعلقة بالتكيف الخارجي والإندماج الداخلي، ثم تم إعتبارها كأسلوب ناجح يتعلّمه الأفراد الجدد كالطريقة الصحيحة للتفكير وتسيير المشاكل، وتُعرف أيضاً على أنها ظاهرة لحل المشكلات يتم تعلّمها ونقلها، وتكون متميزة في إطار كل سياق تنظيمي.² ووصفها Nevertheless على أنها الطريقة التي تؤدي بها أعمال المؤسسة،³ أما Thévenet عرفها بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات حيث تُعد كمجموعة من القيم المشتركة التي تكوّنت إستجابة لبعض المشاكل.⁴ وأساس الثقافة التنظيمية تلك القيم المشتركة التي يجب على القادة ترسيخها وتطويرها بطريقة تتناسب مع إستراتيجية المؤسسة وهيكلها. وحتى يصبح الأفراد فاعلين لابد من تحقيق الإندماج و تعلّم تلك القيم.⁵ وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يأتي :

- التكامل والتناسق الداخلي : وذلك من خلال تأسيس نظام العمل الجماعي، طرق الإتصال وتوضيح السلوك المقبول وغير المقبول؛⁶

- تحقيق التكيف بين العاملين في المؤسسة والبيئة الخارجية؛⁷

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص160.

² David autissier, Isabelle Vandangeon et Derumez Alain Vas, OP, p203.

³Yadollah Karimi, Sharifah Latifa and Sayed Abdul Kadir: The impact of organizational culture on implementation of TQM- Empirical study in the Iranian oil company, American journal of industrial and business management ,N°2,2012, P206, Vu le 15/02/2013 à 00h:02min , sur le site suivant : <http://www.sciR.org/journal/ajibm>

⁴ زين الدين بروش ولحسن هدار : دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة- ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد01، جوان 2007، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص55.

⁵ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص98 .

⁶ عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ أحمد جودة : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة- ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26، العدد 02، 2010، دمشق، ص125.

⁷ خميس ناصر محمد: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14000- دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك- ،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد08، 2012، بغداد، ص215.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

- إعطاء خصوصية وهوية خاصة تميّز المؤسسات في المحيط، وفي هذا المجال يؤكد Porter على أهمية الثقافة التنظيمية في كسب الميزة التنافسية.¹

أما فيما يخص ثقافة التعلّم التنظيمي فقد عرفها Kotter و Heskett على أنّها تلك الثقافة التي تدّعم الابتكار، فهي مثالية كونها تمنح المؤسسات القدرة على متابعة الابتكارات وتحسين الأداء على المدى الطويل في ظلّ بيئة أعمال ديناميكية،² كما تُعرّف على أنّها تلك القيم والقواعد التي تعبر عن طريقة عمل المؤسسة والتي تتميز بالتفكير النظمي العميق الهادف إلى تحقيق أعلى مستوى من التعلّم،³ وكذلك هي عبارة عن مجموعة من المواقف والقيم والممارسات المقبولة التي تدّعم التعلّم المستمر في المؤسسة،⁴ وتوصف أيضا على أنّها تلك الثقافة التي تسمح بالتبادل المفتوح للمعلومات والأفكار أي بطريقة تسهّل التعلّم وتنفيذه بشكل إبداعي، فهي الميسر الحاسم للإبداع والابتكار كونها تدّعم المخاطرة والتجريب.⁵

2 أهمية ثقافة التعلّم التنظيمي

يمكن إجمال فوائد تبني ثقافة التعلّم التنظيمي في ما يلي:⁶

- التفوّق في الأداء؛
- تحقيق جودة السلع والخدمات؛
- رضا العملاء؛
- إلتزام الموارد البشرية؛
- المرونة في التعامل مع التغيير.

3 خصائص ثقافة التعلّم التنظيمي

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الضرورية والمهمة لنجاح تبني أي مفهوم إداري، بما فيها التعلّم التنظيمي، فالثقافة التنظيمية تعبر عن البيئة التي تُتخذ وتُنَفَّذ فيها القرارات الخاصة بالأعمال، لذلك يجب على المؤسسة أن تكون مرنة وتمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حرّ وتسهيل خلق المعرفة ونقلها وبالتالي لا بد

¹ زين الدين بروش ولحسن هدار، مرجع سابق، ص 59.

² Reid Bates and Samer Khasawneh, OP, cit, P

³ Miha Skerlawaj and Ji Hoon Song Youngmin : Organizational learning culture innovative culture and innovations in South Korean firms, Expert systems with applications, Elsevier, N°37, P6390.

⁴ Devlopping a true organization learning culture, Vu le 15/02/2013 à 23h :30min, sur le site suivant : <http://www.Sefip.gov.UK/.../Devlopping-a-true-organizatio...>

⁵ Reid Bates and Samer Khasawneh, OP, cit, P98.

⁶ Developing a true organization learning culture, OP, cit, P04.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

من التركيز على إيجاد ثقافة تشجع على التعلّم¹ يسودها الإقتناع بأهمية التساؤل، طرح الأفكار، تشجيع المبادرة وتؤكد على أهمية القيم المشتركة. وفي هذا المجال حدد Edgar Shein مواصفات الثقافة التنظيمية المشجعة على التعلّم كالاتي:²

- ثقافة توازن بين إهتمامات مختلف أصحاب المصلحة؛
- ثقافة تركز على الأفراد أكثر مما تركز على النظم؛
- ثقافة تمنح الوقت الكافي للتعلّم؛
- ثقافة تتبع منهج الشمولية في النظر إلى المشكلات؛
- ثقافة تشجع على الإتصالات المفتوحة وشفافية الحوار؛
- ثقافة تركز على العمل ضمن فريق؛
- ثقافة يستطيع العاملون من خلالها الوصول والتواصل مع القادة بسهولة دون تعقيدات.

المطلب الرابع : التشارك المعرفي

1 مفهوم التشارك المعرفي وأهميته

1.1 مفهوم التشارك المعرفي

تمثل المعرفة ثروة حقيقية بالنسبة للمؤسسات المصدر الأساسي للقيمة المضافة، ومفتاح حل المشكلات خاصة إذا تم توظيفها بالطريقة الصحيحة مما يؤدي إلى ترجمتها إلى أداء فعّال . ولقد وضع (Zmud, 2000) أن عملية توليد المعرفة لا تؤدي إلى التفوق في الأداء إذ لم يتم المشاركة فيها مع الآخرين،³ وعرّف Hendriks التشارك المعرفي بالعلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل فالطرف الأول هو الذي يمتلك المعرفة ويعبّر عنها بوعي وطواعية أما الطرف الآخر هو الذي يكتسب المعرفة ويدركها⁴ في حين Lee عرّف التشارك المعرفي بمجموعة من الأنشطة التي تساهم في نقل ونشر المعرفة بين الأفراد، المجموعات والمؤسسات،⁵ أما Hoof و

¹ سامي المدان ، صباح محمد موسى و شوقي ناجي جواد: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية اورانج- دراسة حالة -، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد04، شتاء 2010، بتصرف، ص8.

² علي السلمي ، مرجع سابق، ص ص: 216-217.

³ عبد السلام نجادات : واقع نقل المعرفة والتشارك فيها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15 و16 و17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص 7 .

⁴ Paul Hendriks : Why share knowledge? The influence ICT –The motivation for knowledge sharing, Knowledge and process management, Research article, Vol06, N°02, 1999, P92.

⁵ Jae –Nam Lee: The impact of knowledge sharing- Organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success, Information and Management, Elsevier, N°38, 2001, p324.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

زميله Weenen وصفا التشارك المعرفي بعمليات تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين بهدف خلق معارف تنظيمية جديدة،¹ كما يُعرف أيضا على أنه ثقافة التفاعل الاجتماعي المتمثلة في تبادل المعرفة، المهارات والخبرات بين الموظفين، و تحدث عملية التشارك المعرفي على مستوى الأفراد من خلال الحوار بين زملاء العمل و مساعدة بعضهم البعض لأداء العمل بأكثر كفاءة، و على مستوى المؤسسة من خلال جمع المعارف، تنظيمها وإعادة إستخدامها وجعلها متاحة للجميع.² و كإستنتاج يمكن القول أنّ التشارك المعرفي هو أحد أهم أنشطة الإدارة الديناميكية للمعرفة هدفها تطوير القدرات الفكرية للموارد البشرية وتدعيم المخزون المعرفي للمؤسسة من خلال نقل وتبادل المعرفة الضمنية والظاهرة. ويوضح الجدول رقم 05 أشكال المشاركة في المعرفة

جدول رقم 05 : أشكال المشاركة في المعرفة

الشكل غير الرسمي	الشكل الرسمي	
- شبكات التواصل - فرق المشاريع	- محاضرات - ملتقيات - ورشات عمل	FACE TO FACE وجهاً لوجه
الويب -فضاءات التعاون.	الهاتف - محاضرات بالفيديو - لقاءات إلكترونية - عقد مؤتمرات واجتماعات إلكترونية	VIRTUEL الاقتراضي

Source : Norizzati Azudin, Mohd Nor Ismail and Zaineb Taherali : Knowledge sharing among workers- a study on their through informal communication in Cyberjaya Malaysia, Knowledge management and E. Learning-, A n international journal, Vol01, N°02, P148.

2.1 أهمية التشارك المعرفي

حدّد (Gurteen, 1999) أهمية التشارك المعرفي في :³

- خلق معارف جديدة تساهم في إكتساب الميزة التنافسية؛

¹ Hsiu Fen Len: Knowledge sharing and firm innovation capability- An empirical study -, International journal of manpower ,Emerald, Vol28, N°03/04, 2007, P318.

² Ibid., P316.

³ Norizzati Azudin, Mohd Nor Ismail and Zaineb Taherali : Knowledge sharing among workers- a study on their through informal communication in Cyberjaya Malaysia, Knowledge management and E. Learning-, A n international journal, Vol01, N°02, P143.

الفصل الأول: ممارسة التعلّم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

- دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن إستمراريتها وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة خروج بعض الكفاءات.

أما (Mitchel, 2008) أشار إلى أنّ إنتقال المعارف من فرد إلى آخر ومناقشة الممارسات من حيث معرفة ماذا؟ وكيف؟ سيؤجّه المؤسسة نحو تنمية مستقبلها وإضافة القيمة على مستوى أنشطتها التنظيمية.¹ في حين أشار Fen Lin إلى فوائد التشارك المعرفي كالاتي:²

- التشارك المعرفي يخلق فرصاً لتعظيم قدرة المؤسسة على تلبية إحتياجات الزبائن وتوليد حلول وكفاءات تمنح الميزة التنافسية ؛

- تمكين المؤسسة من تحسين الأداء الابتكاري وتسهيل عملية التعلّم.

كما أكد في نفس السياق (Pedler et al, 1996) أنّ تقدّم المؤسسات وتطور قدرتها التنافسية مرتبط بمدى قدرتها على تطوير أنظمة إكتساب ومشاركة المعرفة التي تسهل تعلّم الموارد البشرية.³

2 متطلبات ومعوقات تطبيق التشارك المعرفي

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة، وفيما يلي أهمها :

- الهيكل التنظيمي المناسب: بدون تبادل المعلومات بين الأفراد لا يمكن أن يحدث تعلّم، لهذا يجب على المؤسسة أن تحرص على تصميم هيكل تنظيمي يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الإتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات؛⁴

- فرق العمل: تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فرق عمل يسودها الثقة المتبادلة بين الأعضاء وتتميز بالإتصالات الفعّالة نتيجة التغذية العكسية و قدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة؛⁵

- القيادة الفعّالة : هي تلك القيادة التي تدعم وتوجّه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة تحسن سيرورات العمل و طريقه؛⁶

- مخازن المعرفة : وهي مستودعات تخزن فيها المعلومات الخارجية والداخلية إلكترونياً في موقع واحد ليسهل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأفراد. وتعتبر إدارة المخازن من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي عن طريق تنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة؛¹

¹ Norizzati Azudin, Mohd Nor Ismail and Zaineb Taherali, OP, cit, P143

² Hsiu Fen Len, OP, cit, PP:315-316.

³ Farhad Alipour, Khairuddin Idris and Roohangiz Karimi, OP, cit, P63.

⁴ Stephen Robbins, David Decenzo et Philippe Gabilliet, OP, cit, P 117.

⁵ Ibid, P270.

⁶ Ibid, P271.

الفصل الأول: ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

- التكوين: لابد من الاهتمام بتكوين العاملين على استخدام الوسائل والأدوات الخاصة بنظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي؛

- تكنولوجيا المعلومات و الإتصال: تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعارف بين الأفراد كتشكيل فرق عمل افتراضية؛²

- نظم المكافأة: إن مشاركة الموظفين في معارفهم تتطلب تحفيز فليس جميعهم على استعداد لتقديم المعرفة بسهولة دون النظر إلى المكافأة المكتسبة مقابل ذلك، وهنا يجب على المديرين أخذ بعين الاعتبار التعاون والمشاركة في أفضل الممارسات عند تصميم أنظمة المكافأة.³

وتشير بعض الأبحاث إلى أنه يمكن تقسيم متطلبات التشارك المعرفي إلى عوامل فردية وعوامل تنظيمية:⁴

-العوامل الفردية تتمثل في :

*المتعة في مساعدة الآخرين: ويتعلق هذا المفهوم بالإيثار الذي عرفه Organ في عام 1998 بالسلوكيات الخاصة بمساعدة الآخرين في المهام أو لحل المشاكل التنظيمية برغبة منهم والموظفين الذين يتميزون بهذه الخاصية هم أكثر ميلاً لتقاسم المعارف وتبادلها؛

*الفعالية الذاتية : هي إعتقاد الموظفين بأن معرفتهم تساعد على حل مشاكل العمل وتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير إستعداداتهم للمساهمة في اكتساب المعارف وتقاسمها.

-العوامل التنظيمية : إن دعم الإدارة العليا سيؤثر بشكل إيجابي في خلق مناخ تنظيمي محفّز على المشاركة في المعرفة وتلعب دوراً مهماً في توفير الموارد الكافية لتحقيق ذلك. فإدراك الإدارة العليا لأهمية التشارك المعرفي ضروري من أجل خلق وتطوير ثقافة التقاسم المعرفي في المؤسسة، و خلق الدافعية لدى الموظفين لتبادل المعلومات والمعارف مع الآخرين.

وقد تواجه المؤسسات جملة من المعوقات التي تعرقل عملية التشارك المعرفي، إذ حدد الباحثون أسباب تردد الموارد البشرية في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة كما يلي:⁵

* الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المالية؛

¹أسمهان ماجد الطاهر وإبراهيم محمود منصور : متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصال الأردنية، المؤتمر العلمي

الثالث بعنوان إدارة المنظمات- التحديات العالمية المعاصرة-، 27 و28 نيسان، 2009، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، ص 11

²أسمهان ماجد الطاهر وإبراهيم محمود منصور، مرجع سابق، ص 12.

³ Adel Ismail Al Alawi, Nayla Youcif Marzooqui and Yasmen Fraidon Mohammed: Organizational culture and Knowledge sharing critical succes factors , Journal of Knowledge management, Emerald, Vol11, N°02, 2007, P25.

⁴ Hsiu Fen Len, OP, cit, PP:318-319.

⁵أسمهان ماجد الطاهر وإبراهيم محمود منصور، مرجع سابق، ص 12.

* مشاركة المعرفة خطأً وتعريض المؤسسة والآخرين للضرر؛

* إحجام الأفراد عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة حيث يشعرون بأنّ ليس هناك فائدة أو مكافأة تنتظرهم؛

* تخوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وبالتحديد المعرفة الضمنية.

3 دور التشارك المعرفي في ممارسة التعلّم التنظيمي¹

إنّ ممارسة التعلّم التنظيمي بصفة مستمرة في الواقع الميداني على كافة المستويات تتطلب تطبيق الأساليب الإدارية المتطورة التي تعدّ كركائز أساسية لضمان التسيير الإستراتيجي للمعارف والكفاءات، ومن أبرز هذه الأساليب يوجد تطبيق أسلوب التشارك المعرفي الذي يعتبر كرافعة إستراتيجية تضمن ديناميكية العلاقات التفاعلية والتبادلية بين الأفراد عن طريق تحقيق المشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات جماعياً والتعاون لمواجهة ظروف العمل الصعبة، وتبادل وتقاسم المعارف سواء الظاهرة أو الضمنية. فالتشارك المعرفي يسمح بخلق تفاعلات إجتماعية فعّالة تلعب دوراً مهماً في تشكيل كفاءات بشرية متميزة تساهم في تدوير المعلومات ونشر الممارسات الناجحة بسهولة وبالتالي الإنتقال من مستوى تعلّم الأفراد إلى مستوى التعلّم الجماعي وهذا ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة.

المطلب الخامس : تمكين الموارد البشرية

1 مفهوم تمكين الموارد البشرية وأبعاده

1.1 مفهوم تمكين الموارد البشرية

إنّ التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية الموارد البشرية تؤكد على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، ولقد تعددت واختلقت التعاريف حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن ذكر بعضها كالآتي :

يعرّف (Bowen و Laver, 1992) التمكين على أنه وسيلة لمنح الموظفين القدرة على إتخاذ القرارات، أما (Lashley, 1996) ربط مفهوم التمكين بأهداف المؤسسة من إستخدامه كإستراتيجية لتحقيق إلتزام الموظفين، إكتساب المعلومات منهم وتحسين أسفل الخط،² بينما يصف (Shackletor, 1995) التمكين على أنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا، كما عرّف

¹ ججقيق عبد المالك وعبيدات سارة : تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلّم التنظيمي في مطاحن عمر بن عمر، مجلة المؤسسة، العدد03، 2014، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر3، ص93.

² Maragaret Erstad : Empowerment and organizational change, International journal of contemporary Hospitality management, MCB University press, 9/7, 1997, PP :325-326.

(Etorre, 1997) التمكين على أنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل¹ في حين يرى (أفندي، 2003) أن التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم والثقة فيهم.² فهو أحسن الطرق لتحفيز الأفراد من خلال توفير الظروف الملائمة لإتخاذ أحسن القرارات في الوقت المناسب، وكذلك يساهم في كسب رضا الزبائن والمساهمين³ و أيضا هو عملية إدارية تؤكد على منح العاملين حق التصرف وإتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطهم داخل المؤسسة، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.⁴ وفي هذا السياق ميّز (Shackletor, 1995) بين التمكين وتفويض السلطة حيث أكد أن التفويض يكون عندما يقرر المسير أن يحول بعض صلاحيات عمله لشخص آخر لأسباب محددة أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الوظيفية.⁵ وللتوضيح أكثر الفرق بين المفهومين يمكن القول أن التمكين حسب (Daft, 2001) هو عملية منح الأفراد الحرية والمعلومات لصناعة القرارات والمشاركة في إتخاذها⁶ أما تفويض الصلاحيات هو عملية نقل السلطات الموكلة للقائد إلى أفراد آخرين مما يساهم في منحهم فرصة تعلم مهارات ومعارف جديدة.⁷ و الدراسات المعمّقة لمفهوم التمكين تم تحديد إتجاهين عامين للتمكين في بيئة العمل هما الإتجاه الإتصالي والإتجاه التحفيزي، ويقصد بالأول تلك العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل أي عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي مع المستويات الدنيا في السلطة وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق التسيير الذاتي، فرق العمل المستقلة. أما الإتجاه الآخر يظهر من خلال القدرة على أداء المهام، حرية الإختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى العمل، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل.⁸

2.1 أبعاد التمكين

يرى Thomas و Velt House أن تمكين العاملين يتكون من أربعة أبعاد أساسية هي:⁹

¹ على الضلعين : أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية- ، مجلة دراسات العلوم الإدارية،المجلد37،العدد01:2010، الجامعة الأردنية،ص72.

² رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة : الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،ط1،2008،عمان،ص54.

³ Jean Brillman et Jacques Hérard,OP,cit,p446.

⁴ مهدي صالح السامرائي : إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر،2006، عمان،ص404.

⁵ بوبكر عباسي : كيفية خلق ديناميكية تسييرية للتعلم التنظيمي من خلال التمكين ، المنتدى الدولي الخامس بعنوان إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من اجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، 07 و 08 ديسمبر2010، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار، عنابة، ص2 .

⁶ شذى احمد علوان وعبد الرحمان عبد الله : التمكين الاداري في المنظمات الخدمية- دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة- ،مجلة العلوم الاقتصادية،المجلد67، العدد07،كانون الأول 2011، جامعة بغداد، ص 109.

⁷ إبراهيم الفقي: العمل الجماعي، دار أجيال للنشر، ط1،2009،القاهرة،ص42.

⁸ بوبكر عباسي، مرجع سابق ص2.

⁹ زكريا مطلق الدوري وأبو بكر احمد سالم : دور تمكين العاملين في التعلم التنظيمي- دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر-، المنتدى الدولي الخامس بعنوان إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من اجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، 07 و 08 ديسمبر2010، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار، عنابة، ص ص:8-9.

الفصل الأول: ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

- حرية الإختيار: وتعكس إحساس الفرد بالحرية إتجاه طريقة أدائه لعمله ودرجة السماح له بإجراء التغيير في المؤسسة؛

- الكفاءة الذاتية: أي إعتقاد الأفراد بإمكانيتهم الكفاءة اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، فتزويدهم بمسؤوليات و صلاحيات أكبر لن تعتبر تمكيناً إلا إذا توفر لديهم عنصر الثقة في قدراتهم على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، والكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته؛

- المعنى: وتعني الإحساس بوجود الغاية من الإرتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال إعتنائهم بشؤون الوظيفة، فزيادة الإحساس بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الإلتزام؛

- تطوير العمل: إدراك الفرد بأن له تأثير في القرارات الجوهرية داخل المؤسسة، فإحساس الفرد بإنعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الإغتراب الوظيفي.

2 أهمية تمكين العاملين:

فيما يلي تحديد لأهم الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى تبني تمكين العاملين كمدخل للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:¹

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر إستجابة للسوق، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛

- الحاجة إلى عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛

- الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛

- أهمية سرعة إتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛

- زيادة الرضا الوظيفي و الإلتزام؛

- رد فعل أسرع وأكثر مرونة لمتطلبات العمل.

ونتيجة للأسباب سالفة الذكر تبرز أهمية تمكين العاملين فيما يأتي:²

- تشجيع الموارد البشرية على تقبل التحديات؛

¹رامي جمال إندروس وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص146.

² Swarnalatha.C, Prasanna.T.S : Astudy on employees empowerment to motivate the employees in health care industry in private multi-speciality organization, Asian Journal of management research, vol03, Issue01, 2012, p113.

- زيادة القدرات الإبتكارية وتحقيق التحسين المستمر؛
- الإستغلال الأمثل للموظفين وزيادة الإنتاجية؛
- تحفيز الموظفين ورفع مستوى أداء الأعمال؛
- تنمية الشعور بالإحترام لدى الموظفين؛
- توفير فرصاً للتعلّم وتنمية الشخصية ؛
- إستجابة أسرع لمتطلبات العملاء؛
- تحقيق ولاء العملاء؛
- تحقيق رضا الموظفين؛
- تحقيق الجودة العالية وتقليل التكاليف.

3 دور تمكين الموارد البشرية في ممارسة التعلّم التنظيمي¹

إنّ التمكين يساعد العاملين على العمل بشكل مستقل وحرّ بعيداً عن الضغوطات، الأمر الذي يساهم في تفجير الطاقات الإبداعية للعامل وإكسابه خبرة وحنكة تنظيمية وسرعة في معالجة المشاكل وإتخاذ القرارات وبالتالي تفعيل وتسريع عملية التعلّم التنظيمي. كما يلعب تمكين الموارد البشرية دوراً مهماً في تحسين التعلّم التنظيمي من خلال :

- تلبية حاجات ورغبات العاملين، وتحقيق رضاهم من خلال منحهم الحرية والاستقلالية في حل المشاكل والتعامل مع الزبائن بطرق ابتكارية؛
- تحسين جودة العلاقات بين الموظفين ؛
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والاحتكاك بالبيئة والتعلّم منها.

إنّ تعلّم مهارات وقدرات جديدة يتطلب من المؤسسة أن تتصف بالمرونة، وتمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في إتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات التي تمكنهم من اكتساب خبرات وتجارب تساهم في تعلّمهم.

¹ بوبكر عباسي، مرجع سابق، ص 7.

المطلب السادس: تكوين الموارد البشرية

1 مفهوم تكوين الموارد البشرية وأنواعه

1.1 مفهوم تكوين الموارد البشرية

يمكن إجمال أهم تعاريف تكوين الموارد البشرية كالآتي :

- التكوين هو عملية نقل المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق أداء جيد¹؛
- التكوين هو عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات الأفراد من أجل تحسين فاعليتهم وأدائهم؛
- التكوين هو إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعد على تحقيق أهداف محددة؛
- التكوين هو جهد مخطط من قبل المؤسسة لتسهيل تعلّم العاملين؛
- التكوين هو عملية إكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل²؛
- التكوين هو مجموعة أنشطة التعلّم المخططة هدفها إكتساب معارف تسهّل تكيف الأفراد والجماعات مع بيئة العمل المهنية والاجتماعية، كما يساهم أيضا في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية³؛
- التكوين هو ذلك النشاط المستمر والمتجدد الذي تقوم به الإدارة قصد تنمية المورد البشري وتطويره في عدّة جوانب متكاملة تتمثل في المعلومات، المهارات، الإتجاهات، السلوكيات والأداء الوظيفي⁴.

¹ إبراهيمي عبد الله وحميذة المختار: دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص.

² موسى رحمانى وصباح ترغيني: التوظيف والتكوين أحد مداخل تسيير الموارد البشرية- مساهمة في تحسين الأداء البشري - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش، بسكرة في الفترة 2004-2009، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 22 و23 فيفري 2012، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 05.

³ M.C.Belaid, OP, cit, p78 .

⁴ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص ص: 273-274.

الفصل الأول: ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية

- يُعرّف التكوين بأنه ذلك النشاط الذي يهدف إلى صيانة الكفاءات المرتبطة بالمناصب والتطورات المهنية عن طريق الإكتساب وتحسين المؤهلات.¹

أما نظام التكوين فهو ذلك الكيان المحدد كجزء من الهيكل التنظيمي في المؤسسة يقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام المتعلقة بإكساب الأفراد المعارف والمهارات اللازمة لأداء الوظائف والأعمال بأعلى إنتاجية ممكنة من خلال مجموعة من الإجراءات.² ويتكون نظام التكوين من العناصر التالية:³

- المدخلات : تتمثل أساسا في العاملين المراد تكوينهم والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق عملية التكوين؛

- المعالجة :ويقصد بها مراحل التكوين أو النشاط التكويني الذي يتضمن تحديد الإحتياج كمّا ونوعا، تحديد الإمكانيات التكوينية، تصميم برامج التكوين، التنفيذ والتقييم؛

- المخرجات : عاملين مكوّنين ومؤهلين لأداء المهام بفاعلية وكفاءة.

2.1 أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين كالاتي :

- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

*توجيه الموظف الجديد؛

*التكوين أثناء العمل؛

*التكوين لتجديد المعارف والمهارات؛

*التكوين للترقية أو النقل إلى وظيفة أخرى .

- التكوين حسب نوع الوظائف

*التكوين المهني والفني؛

*التكوين التخصصي؛

¹ Faycel Benchamam et Géraldine Galindo : Gestion des ressources humaines, Extensio edition, 2^{ème} édition, 2009, Paris, P143.

² براهيم عبد الله وحميدة المختار، مرجع سابق، ص 09.

³ المرجع نفسه، ص 11.

*التكوين الإداري والقيادي.

- التكوين حسب المكان:

*التكوين داخل المؤسسة؛

*التكوين خارج المؤسسة.¹

- تطوير المعرفة والمعلومات من حيث :

*معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها؛

*اكتساب معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها؛

*اكتساب معلومات عن إجراءات وتنظيم العمل بالمؤسسة؛

*اكتساب معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها؛

*المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج؛

*المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة .

- تنمية المهارات والقدرات للمكونين من حيث :

*المهارات اللازمة لأداء العمليات المختلفة؛

*المهارات القيادية؛

*القدرة على تحديد المشاكل؛

*القدرة على إتخاذ القرارات؛

*مهارات التغيير والتفاوض وإدارة الاجتماعات؛

¹ بوطورة أكرم : تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة - دراسة ميدانية للمديرية العامة Somifer-، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 22 و23 فيفري 2012، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص: 10-11.

*القدرة على تنظيم العمل.

- تنمية الإتجاهات :

*تنمية الإتجاه نحو التعاون مع الرؤساء والزملاء؛

*تنمية الروح الجماعية؛

*تنمية الشعور بالمسؤولية.¹

2 أهمية تكوين الموارد البشرية ومراحله

1.2 أهمية تكوين الموارد البشرية

في ظلّ تزايد الإتجاه نحو إقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية تبرز أهمية التكوين فيما يلي:²

- تحسين المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛

- تحسين العلاقة بين الإطارات والمرؤوسين؛

- تحسين فعالية المؤسسة في إتخاذ القرارات وحل المشاكل؛

- يساعد الفرد على إتخاذ القرارات وحل المشكلات بفاعلية؛

- يساعد الفرد على التكيف مع الضغوطات والنزاعات؛

- تحسين الإتصال بين المجموعات؛

- تثمين المعارف؛

- التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة، والتفاعل مع التطورات الحاصلة؛

- التحكم في تقنيات التسيير الكمية والنوعية؛

¹ موسى رحمانى وصباح ترغيني، مرجع سابق، ص ص: 09-10

² براهمي عبد الله وحميدة المختار، مرجع سابق، ص ص: 4-6.

- زيادة جودة المنتجات؛
 - التحكم في الارتباطات والعلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة؛
 - زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة ؛
 - الإدماج في محيط العمل؛
 - بث روح التجديد والديناميكية؛
 - تحقيق الإستقرار المهني وزيادة الإرتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والعامل.
- وأورد J.Brillman حالة MOTOROLA التي اعتمدت في حربها الإقتصادية أسلحة التكيّف السريع مع رغبات الزبون وحددت كهدف إستراتيجي ضرورة التعلّم مدى الحياة مما جعلها تتفق 4% من كتلتها الأجرية على التكوين وتخصص لكل عامل تكوين ميداني أثناء أداء المهام، وأكثر من 40 ساعة تكوين رسمي في العام. وقد تبين أن مردودية التكوين في مؤسسة MOTOROLA تقدر بـ30 دولار لكل دولار واحد، وهذا ما دفعها إلى إنشاء جامعتها الخاصة MOTOROLA University¹. تركز عملية التكوين الناجحة على مقومات كثيرة من أجل تنمية المورد البشري، وفي ما يلي أهمها:²
- وجود أهداف محددة؛
 - وضع سياسات وقواعد واضحة؛
 - تحديد إحتياجات التكوين بشكل واضح وقابل للقياس؛
 - توفير الإمكانيات البشرية، الفنية والمادية اللازمة؛
 - وضع البرامج التكوينية الملائمة من حيث المواضيع، الأساليب، الوسائل، الزمن المكان الذي يعقد فيه، وإختيار المكونين؛
 - تحديد طرق التقييم لفعالية التكوين؛
 - وضع معايير دقيقة لقياس نتائج التكوين والتعرف على أثره على مستوى الفرد والمؤسسة ككل ؛
 - تكوين الموارد البشرية يجب أن يكون بمعنى أشمل وأعمق، أي عدم انحصاره على الأفراد الذين يبدوون قصوراً في الأداء بل يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم ومستواهم المعرفي و الوظيفي.

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجبالي، مرجع سابق، ص241.

² نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد ، مرجع سابق، ص ص : 274-275.

2.2 مراحل عملية التكوين:

تتم عمليات التكوين وفقاً للمراحل التالية :

- **مرحلة تحديد وتحليل الإحتياجات:** تسمح هذه المرحلة بالتعرّف على الكفاءات المرغوب تطويرها وتجديدها من خلال تحديد الفجوة بين الوضعية الحالية والوضعية المستقبلية المرغوبة، ويتم التعرّف على نقص الكفاءات الضرورية من خلال إستخدام عدة وسائل أهمها: الملاحظة، الإستماع، لجنة المناقشة و تقييم الأداء؛¹

- **مرحلة تخطيط التكوين:**² هنا يتم وضع مخططات عامة حول التكوين بهدف تحقيق تسيير فعّال لتطوير الكفاءات وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

* ما هي برامج التكوين التي تم إستخدامها في المؤسسة ؟

* ما هي الميزانية المخصصة للتكوين؟

* ما نوع التكوين الذي تحتاج إليه المؤسسة؟ من هم المكونين؟ ومن هم الأفراد المعنيون بالتكوين (الأفراد، الجماعات)؟

* ما هي أهداف التكوين ؟

* ما هو محتوى التكوين؟

* ما هي مدة التكوين ؟

* ما هي طرق التعلّم والتكوين؟

- **مرحلة تنفيذ التكوين:** تطبيق التكوين وفقاً للخطة الموضوعية؛³

- **مرحلة تقييم ومتابعة التكوين:**⁴ تسمح عمليات التقييم بمراقبة مدى تحقيق الأهداف المحددة مقارنة بالنتائج المحققة، ومن خلال هذه المرحلة يتم الإجابة على التساؤلات التالية:

* هل إكتسب المعنيون بالتكوين معارف جديدة ؟

¹ M.C.Belaid, OP, cit, P80.

² Ibid, p85.

³ Ibid, P85.

⁴ Ibid, cit , P85.

* المعنيون بالتكوين يطبقون طرق وتقنيات جديدة في الواقع الميداني؟

* هل هناك أثر إيجابي للتكوين على أداء الأفراد، الجماعات والمؤسسة؟

3 دور التكوين في ممارسة التعلّم التنظيمي

إنّ الحصول على المهارات والمعارف لتتمكن المؤسسة من تحقيق مستويات عالية من الأداء لا يكون كافياً، فالمعارف تتقادم مع مرور الزمن لذا ومن أجل تميمتها لابد من تعلّم الأفراد والجماعات من خلال التكوين المستمر لتحقيق الإبداع والأداء المتميز خاصة في ظلّ إقتصاد المعرفة وما أحدثه من تطورات على مستوى تكنولوجيا المعلومات و الإتصال . إنّ المعارف والمهارات التي اكتسبها العامل اليوم بإعتبارها حديثة ستكون قديمة بعد مدة زمنية، وحتى يكون أكثر كفاءة في مجال عمله لابد من ضمان تعلّمه بشكل مستمر، وبالتالي التطور ومواكبة المستجدات، ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الإستراتيجية للتكوين في توفير برامج التعلّم وتنمية الموارد البشرية بطريقة إبداعية و إبتكارية.¹ كما يعتبر التكوين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تطبيق عملية التعلّم التنظيمي من خلال:²

- تحفيز الموارد البشرية على الاستمرار في عملية التعلّم؛

- منح الموارد البشرية فرصاً لتطوير معارفهم وقدراتهم على الأداء؛

- جعل الأفراد قادرين على مواجهة المشاكل والصعوبات في العمل بفعالية؛

- تنمية القدرات على إتخاذ القرارات.

إن ممارسة التعلّم التنظيمي بحاجة إلى تكوين الموارد البشرية حول كيفية العمل ضمن فريق، كيفية خلق المعارف وكيفية تقاسمها، كيفية تحديد المشكلات وتسييرها.³

¹ موسى رحمانى وصباح ترغيني، مرجع سابق، ص14.

² مدحت محمود أبو النصر: إدارة العمليات التدريبية - النظرية والتطبيق-، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008، القاهرة، ص ص : 65-66.

³ Farhad Alipour ,Khairuddin Idris and Roohangiz Karimi,OP,cit,P65

خلاصة الفصل الأول

مما لا شك فيه أنّ بقاء المؤسسات الاقتصادية وتميزها في خضم بيئة أعمال تصاعدت فيها عوامل التغيير في جميع المجالات (العملية و العلمية) يفرض عليها الاهتمام بالمعرفة كونها أصبحت تشكل سلاح أساسي لتحقيق السبق التنافسي والقوة الخفية لخلق القيمة المضافة وتوليد الثروة. وهذا ما استوجب عليها إستبدال الممارسات التقليدية بمناهج إدارية معاصرة تقوم على الاستثمار في رأس المال الفكري وتنمية الموارد البشرية ورأسملة المعارف. وبالتالي أصبحت السمة الحقيقية لتقدم المؤسسات هي خلق المعرفة والاستثمار فيها ومن هنا يتحتم على هذه المؤسسات تبني التعلم التنظيمي كضرورة إستراتيجية، وكأحد العمليات الجوهرية اللازمة لبناء مؤسسات متعلمة قادرة على التحكم في الضغوطات التي تواجهها عن طريق تأمين بيئة عمل ذات جودة تشجع وتمكن الموارد البشرية أفرادا وجماعات من التعلم بصفة مستمرة، خاصة عبر اكتساب المعرفة و تطبيقها بما يؤدي إلى التحسين المستمر للأداء. ومن جهة أخرى يواجه تطبيق عملية التعلم التنظيمي جملة من الصعوبات التي من شأنها أن تعرقل ديناميكية تسييره حيث تجد المؤسسات نفسها مجبرة على توفير الهياكل التنظيمية التي تسمح بدوران المعلومات وتقاسم المعرفة وتجاوز الأطر البيروقراطية كما تسعى إلى تطوير قيادة مصممة راعية ومعلمة في ظل ثقافة تنظيمية أساسها المرونة والشفافية والتحسين المستمر، و تعتمد على تشكيل فرق التعلم التي تقوم على أساس العمل الجماعي والمشاركة في المعرفة وايضا تهتم بتنمية الموارد البشرية عن طريق التكوين والتمكين. و الفصل الموالي سيوضح الدور الإستراتيجي للتعلم التنظيمي في تطوير كفاءات جماعية متميزة قادرة على مواجهة المستقبل بفاعلية.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

تمهيد

يعتبر التعلم التنظيمي من أهم الآليات التي تتدرج في مجال الإستثمارات الفكرية التي تمكن المؤسسات من حيازة كفاءات جماعية تميزها عن غيرها وتمنحها مزايا تنافسية دائمة. إنَّ التعلم التنظيمي يساهم في تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية من خلال تحقيق الإنسجام الجماعي و المشاركة و بث الروح الجماعية بين أعضاء الفرق، وبعبارة أخرى يمكن القول أنَّ التعلم التنظيمي يضمن بناء علاقات تفاعلية وتآزرية بين الكفاءات الفردية في إطار العمل الجماعي وبالتالي خلق وتطوير الكفاءات الجماعية. وفي هذا الفصل سيتم التعرض إلى ما يلي :

- تطوير الكفاءات الجماعية
- تطوير الكفاءات الجماعية من خلال التعلم التنظيمي.

المبحث الأول : تطوير الكفاءات الجماعية

إنَّ نجاح المؤسسات وتميزها يرتبط بمدى قدرتها على اكتساب كفاءات فردية وتطويرها من خلال ضمان التفاعل والتعاون فيما بينهم للإستفادة من أثر أفضلية تجميعها، ومن ثم بناء وتطوير كفاءات جماعية تمثل أساس التفوق التنافسي.

المطلب الأول : ماهية الكفاءات

1 نشأة وتطور مفهوم الكفاءات

لا يعد مفهوم الكفاءات حديث النشأة بل تم التطرق إليه من قبل F.Taylor صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل الذي طالب بضرورة إكساب كل فرد لكفاءات معينة في مجال تخصصه لأداء عمله بأفضل طريقة. والعديد من رواد الفكر التنظيمي تطرقوا إلى هذا المفهوم (k.lwin, Herzbagr, Maslou,fayol) لكن الظهور الحقيقي للكفاءات يعود إلى السبعينات خلال الأزمة النفطية (أزمة 1973) التي انعكست نتائجها على الإقتصاد الدولي حيث اضطرت المؤسسات إلى تسريح عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرة والكفاءات. وهنا ظهر الإشكال، على أي أساس يتم تسريح العمال ؟ وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم الكفاءات الذي حل محل المؤهلات التي لم تعد كافية لممارسة المهام،¹ كما يمكن وصف تطور مفهوم الكفاءات من خلال المراحل الزمنية التالية:²

- المرحلة الأولى (بداية الثمانينات) : الإهتمام بالتجارب الرائدة وتطبيق الممارسات الإدارية التي تتمحور حول التكوين والبحث عن الكفاءات الجديدة؛

¹ بن بريكة عبد الوهاب، هيشر سميرة و موفق سهام : دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 22/21 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 03.

² Jacques Aubert, Patrick Gilbert et Frédérique Pigeire : Management des compétences- Réalisation, Concepts, Analyse-, Dunod, 2ème édition , 2005,paris, P310

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

- المرحلة الثانية (بداية التسعينات) : إضفاء الطابع المؤسسي للكفاءات عن طريق تسييرها، وتطوير طرق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات؛

- المرحلة الثالثة منذ 1995 : إستقرار الممارسات، وإدماج أدوات خاصة بتسيير الكفاءات (خلق برامج تساعد على تسيير الكفاءات).

وتشير أدبيات أخرى إلى أنّ أسلوب الكفاءة ظهر في 1971 حيث صادف إدارة الموارد البشرية لوزارة الخارجية الأمريكية مشكلة تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، وكانت إختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة غير كافية لإختيار الأفضل بين المتقدمين لشغل الوظيفة وثبت بعد إستخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج إختبارات المرشحين ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم في عملهم بعد تعيينهم بمدة زمنية طويلة. فلجأت الوزارة الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري Mc Celland للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية :

- إذا لم تكن الإختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الجيد قبل التعيين، كيف يمكننا إذن أن نتعرف على ذلك ؟

- طلب Mc Celland قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي بغض النظر عن نتائجهم في إختبارات القبول بينما تشمل الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بإجراء دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتميزون في الوظيفة ولا يتمتع بها الآخرون . وفي الأخير إستنبط Mc Celland قائمة الخصائص (الكفاءات) التي تميز بها المتميزون عن البقية والتي أطلق عليها لاحقا "نموذج الكفاءة" لتلك الوظيفة، وقد توسعت بعد ذلك الدراسات حول أساليب توضيح الكفاءات وتطبيق نماذج الكفاءة في إدارة الموارد البشرية¹.

• مقارنة الموارد والقدرات

تتصور المقاربة المبنية على الموارد التي يعود الفضل في صياغتها إلى Wernerflet,1984 و Barny,1986

أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد، بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات والآخر خاص تمكن من إنشاء واستدامة الميزة التنافسية².

وترتكز قدرة المؤسسة التنافسية على قدرة مديريها على تثمين الموارد التي يتولى تسييرها، والمقصود بالموارد هنا مجموع الأصول والكفاءات المتاحة وترتبط قدرة الموارد بقدرته على التمكين من استغلال الفرصة أو تجنب التهديد¹.

¹ رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود- ، مجلة الباحث، العدد11،2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، ص 194.

² ثابتي الحبيب وبن عبو الجبالي، مرجع سابق، ص 77.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

كما يقصد بالموارد الأصول الملموسة (المادية) والأصول غير الملموسة التي تحوزها المؤسسة، وهذه الأخيرة تتضمن الكفاءات الفردية والجماعية لأعضاء المؤسسة.² ويمكن تلخيص أهم المبادئ التي تركز عليها نظرية الموارد في النقاط التالية :

- الموارد التي تحتاجها المؤسسات لتحقيق النمو وتبني إستراتيجيات جديدة تتسم بالتباين، أي أنها خصوصية لكل مؤسسة وهذه الخاصية تبقى ثابتة عبر الزمن، وعليه يمكن القول أنّ إختلاف المؤسسات يعود إلى حيازتها لموارد مختلفة؛³

- إنّ كلّ مؤسسة تختلف في كيفية مزج مواردها مما ينتج عنه فروقات بينها، كما تختلف كيفية إقتحامها للأسواق و تموقعها وفي نواتج استغلال مواردها المتاحة.⁴

• بروز نموذج الكفاءات

تشكل نظرية الكفاءات إمتدادا لنظرية الموارد التي لم يحالفها الحظ كثيرا، لاسيما على الصعيد العملي بحيث أثار بشأنها بعض الباحثين جملة من الانتقادات التي يمكن إيجازها في ما يلي:⁵

- تركز الفرضية الأساسية لنظرية الموارد على فكرة مفادها أنّ المؤسسات تختلف فيما بينها، ولهذا السبب فإنها تسجل نجاحات متباينة بين المؤسسة والأخرى غير أنّ هذه المقاربة لا تفسر سبب الاختلاف؛

- تقوم هذه النظرية على أساس مفاهيم نظرية محضة ومجردة (موارد، مزايا تنافسية دائمة، كفاءات تنظيمية.....) يصعب معاينتها عمليا، وعليه فهي ذات طبيعة تصوّرية كما أنّ المصادقة التجريبية بها تظلّ قليلة جدا

(Sa validation empirique)؛

- يلاحظ كل من Hamel و Prahalad أنّ القليل من المؤسسات فقط تحسن إستغلال كفاءاتها التنظيمية والإستراتيجية في سبيل خلق مجال تنافسي جديد.

¹ المرجع نفسه، ص 213 .

² ثابتي الحبيب وبن عبو الجبالي، مرجع سابق ، ص 83.

³ المرجع نفسه، ص 83.

⁴ كمال منصورى والهام منصورى : مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 21/22 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، ص 03.

⁵ ثابتي الحبيب وبن عبو الجبالي، مرجع سابق، ص ص : 90-91 .

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

أما نظرية الكفاءات تفترض أنّ الكفاءات تعتبر من أهم عوامل النجاح لأنّ إمتلاكها والتحكّم فيها سيفتح المجال أمام المؤسسة للحصول على أفضليات تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها، ولتتمكن من تحقيق ذلك يجب أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتثمينها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين أصحابها للإستفادة من أثر أفضلية تجميعها ومن ثم بناء الكفاءات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق التنافسي¹.

2 مفهوم الكفاءات ومكوناتها

2.1 مفهوم الكفاءات

يصعب على الدارسين تحديد تعريفا شاملا ومجمع عليه لمفهوم الكفاءات من قبل المتخصصين، وذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ولعلّ أهم تلك المحاولات المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني الحرّ لأرباب العمل الفرنسيين "CNPF" Conseil National du patronat Français الذي أعيدت تسميته بحركة المؤسسات الفرنسية "MEDEF" أي Mouvement de entreprises Francaises²، وعلى إثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقدة تحت إشراف المجلس الوطني ل MEDEF من أبريل إلى ديسمبر 1997 تقرر اعتماد التعريف التالي : "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنّه يرجع للمؤسسة تحديدها تقويمها قبولها وتطويرها"³. ولقد إستعمل الباحثون والممارسون مفهوم الكفاءات في العديد من المجالات العلمية مما نتج عن ذلك تعاريفا متعددة ومتنوعة، و أصبح من الصعب تحديد تعريفا واحدا متفقا عليه وفي ما يلي إستعراضا لأهمها .

جدول رقم 06 : تعاريف حول مفهوم الكفاءات

التعريف	الباحث/ المفكر/ الكاتب
الكفاءات : هي مجموعة المعارف، المعارف العلمية والمعارف السلوكية التي تظهر عند ممارسة وظيفة أو مهنة في وضعية نشاط محددة. ⁴	Le Rome :répertoire opérationnel des Métiers et des emplois.

¹كمال منصورى والهام منصورى، مرجع سابق، ص 03.

²ثابتى الحبيب وبن عبو الجبالي ص ص : 110 - 111 .

³المرجع نفسه، ص 113.

⁴ Jean Brillman et jacques Herard, op, cit, P 477

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

الكفاءات: هي مخزون تراكمي ناتج عن التعلم المستمر. ¹	Durand . T,2000
<p>- الكفاءات : هي ليست مجموع المعارف، المعارف العملية والمعارف السلوكية بل هي التنسيق الديناميكي والتفاعلي بين هذه الموارد؛²</p> <p>- الكفاءة هي القدرة على تعبئة وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، ويكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية؛³</p> <p>- الكفاءة هي نتيجة المزج وتجنيد الموارد الشخصية المتمثلة في (المعارف النظرية، المعارف العملية، الخصائص الذاتية، الخبرات.) والموارد المتعلقة بالمحيط (الشبكة الوظيفية، الشبكة الوثائقية و الشبكة العلاقاتية) .⁴</p>	Le Boterf,2001
الكفاءة : هي القدرة على إظهار الممارسات، المعارف والصفات الشخصية المعبئة والمتناسقة والمتكيفة مع وضعيات معنية في سياق معين. ⁵	Millet, 2006
الكفاءة : هي ممارسة يمكن ملاحظتها، قياسها وإستساخها مع مرور الوقت نتيجة التطبيق الإرادي لمجموعة من المعارف و المهارات التي تؤدي إلى تحقيق نتائج محددة في سياق معين. ⁶	Le cœur,2008
الكفاءة : هي تركيبة الموارد (المعرفة العلمية، المعرفة العملية و السلوكيات.) التي تمارس في إطار منصب العمل حيث يمكن ملاحظتها عند تطبيقها في وضعية مهنية معينة. ⁷	Mc Belaid,2009

¹ Thomas Durand : L'alchimie de la compétence ,Revue Française de gestion, liaisons ,N°127 , janvier / Février 2000, Paris, P98.

² Guy le Bolerf : Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'organisation , 2 éme édition , 2001, paris, P 47.

³ Philippe Larino : Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation, 2000, paris, p85.

⁴ Geneviève Lacono : Gestion des ressources humaines, Galino Editeur, 2002, Paris, p155 .

⁵ Jean guy Millet : La compétence guide de formation, Editions d'organisation, 2006, paris, p283.

⁶ Elisabeth le cœur : gestion des compétences le guide pratique, De boeck, 1^{ère} édition, 2008, Bruxelles, p14.

⁷M.C.Belaid, op, cit, p 155 .

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

الكفاءات : هي معارف، سلوكيات ومهارات قابلة للتحريك (mobilisables) بغية القيام بمهمة محددة. ¹	Peretti, 2011
---	---------------

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المشار إليها.

يري Haegel أنه بالرغم من الإختلافات التي تدور حول مفهوم الكفاءات إلا أنه هناك العديد من نقاط التلاقي بين مختلف الباحثين والمفكرين حيث يمكن إيجازها في ما يلي:²

- يركز مفهوم الكفاءات على الفرد وليس على مناصب العمل ؛
- الكفاءات لها علاقة مباشرة مع الفعل أي كل ما يتم تنفيذه أثناء العمل؛
- الكفاءات سياقية، والسياق يكون محددًا للتعبير عن الكفاءة؛
- الكفاءات هي مزيج يتشكل من المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية. إذ يجب على الفرد تجنيد هذه الموارد .
- الكفاءة ليست المعرفة ؛
- الكفاءة تترجم بطريقة عملية؛
- الكفاءة ليست النشاط بل تسمح بأداء الأنشطة؛
- الكفاءة ليست الأداء بل هي من مكوناته .

ونتيجة للتعريف السابقة الذكر إستنتجت الباحثة التعريف التالي للكفاءات : "هي التفاعل الديناميكي المستمر للموارد الفكرية الغير ملموسة المتمثلة في (المعارف النظرية، العملية والسلوكية.) على المستوى الفردي والجماعي إستجابة لمواقف العمل ومختلف الوضعيات المهنية، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة والتميز.

2.2 مكونات الكفاءة

تختلف³ مكونات الكفاءة بين الأدبيات الفرنسية و الأنجلوسكسونية، فالأولى تركز على التمييز بين المعرفة العلمية (الكفاءات النظرية) savoir ، المعرفة العملية (الكفاءات التطبيقية) Savoir faire، المعرفة السلوكية (الكفاءات الإجتماعية أو العلاقاتية) Savoir être. في حين تميل الانجلوسكسونية الى التمييز بين :

¹ Jean Marie peretti : Dictionnaire des ressources humaines, OP,cit, p66.

² Annick cohen _ Haegel : Toute fonction ressources Humaines, Dunod, 2^{ème} édition, 2010, Paris, pp150-151.

³ ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، مرجع سابق، ص ص : 116-117.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

- Knowledge : المعارف التي يحوزها شخص ما في مجال معين؛
- Abilities (القدرات) : أي المؤهلات والقدرات التي تمكن الشخص من مزاوله نشاط معين ؛
- Skills (المهارات): معرفة عملية تتعلق بالبرهنة السلوكية على خبرة ما؛
- Behaviours (السلوكيات) :التصورات الذاتية التي تتحول إلى مواقف و قيم .

وفي هذا السياق يمكن تحديد ثلاثة مكونات أو أبعاد للكفاءات :

-المعرفة العلمية : هي المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطها وانجاز عملياتها في سياق خصوصي عبر تجنيد تفسيرات مختلفة،¹ وتُعرّف على أنها الدرايات العامة والخاصة الضرورية لوضعيات العمل،² وأيضا هي مجموعة المعارف الأقل تقنيًا المكتسبة عن طريق نشاط عقلي،³ وحسب Le Boterf يمكن التمييز بين المعارف النظرية، المعارف الإجرائية والمعارف المرتبطة بالمحيط.⁴ فالمعارف النظرية تسمح بفهم الظاهرة، الوضعية، المشكل، إدراك المفاهيم و القوانين والميكانيزمات الإقتصادية، الثقافية والتقنية فهي تعطي معنى للفعل أما المعارف الإجرائية تحدد بطريقة واضحة نماذج كيفية العمل، القواعد الوظيفية و الإجراءات...⁵.

- المعرفة العملية / التطبيق / الممارسة :هي مهارة إستخدام الأدوات، والسيطرة على تنفيذ التقنيات والطرق والنماذج الضرورية لتحقيق نشاط معين⁶ وتُعرّف على أنها وضع محل التنفيذ المهارات والقدرات للإنجاز⁷ أي هي

القدرة على الانجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا، وهذه المعارف ترتبط بالتجريب و-جزئيا- بالضمني⁸ كما تُوصف على أنها سلوك أو فعل يمكن ملاحظته، قياسه مع مرور الزمن نتيجة للتنفيذ الإرادي لمجموعة من المعارف والقدرات المهنية بما يسمح بتحقيق النتائج المحددة في سياق معين⁹ وهي عبارة عن سيرورة تتضمن أفعال أو عمليات يمكن ملاحظتها وتقييمها، إذن فهي أفعال مهنية بدنية أو فكرية تسمح بتحقيق النتائج المنتظرة، كما تمثل كيفية العمل و طريقة إجرائية قد ينتج عنها قيمة مضافة.¹⁰

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجبالي، مرجع سابق ، ص 117.

² M.C Belaid ,OP,cit, p176.

³ Jean Guy Millet, OP,cit,P284 .

⁴ Elisabeth Le cœur, OP,cit, P19

⁵ Jean Guy Millet, OP,cit, P284.

⁶ M.C Belaid ,OP,cit, p176.

⁷ Jean Marie Peretti ,Dictionnaire des ressources humaines, OP, cit,P227.

⁸ ثابتي الحبيب وبن عبو الجبالي، مرجع سابق، ص 118.

⁹ Elisabeth Le Coeur, OP, cit, P19.

¹⁰ Jean Guy Millet, OP, cit, P283.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

- **المعارف السلوكية /المواقف :** هي نموذج من الأبعاد التالية: السلوكيات، الثقافة أو الهوية، الإرادة أي الالتزام و الدوافع،¹ وتُعرّف على أنها التصرفات الفطرية والمكتسبات التي تسمح للأشخاص بالعمل ورد الفعل في وضعيات مهنية مختلفة وبطريقة خاصة، وقد إتفق أغلب المؤلفون على الصفات الشخصية التالية التي تؤثر في التصرفات : العواطف النفسية والاجتماعية، الأخلاق، الصفات البدنية، الدوافع النفسية، الاستعدادات، القدرات و الملامح الشخصية، الطبع و الموهبة.² وقد إتفق بعض الباحثين في مجال الكفاءات على مكونات أخرى تتمثل في :

- **الدوافع :** أي كل ما يمنح الطاقة والدوافع للعمل، فهي تحدد سلوك الشخص ويمكن التمييز بين الدوافع الداخلية التي تتبع من الذات وفي كثير من الأحيان تكون دون وعي، والدوافع الخارجية التي يكون مصدرها خارجي أي من المحيط (كالعقاب والجزاء).³ وتُعرّف أيضا على أنها سيرورة تنشيط، توجيه، خلق ديناميكية والمحافظة على سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.⁴

- **السياق:** محيط العمل والنشاط المهني حيث يشمل تنظيم العمل، الإجراءات، وظائف العمل و العلاقات فهي جملة من المتغيرات التي تؤثر في تطبيق الكفاءة؛⁵ أي المحيط أين تسجل وتشكل كفاءة الشخص حيث يوجد محيط داخلي يشمل تنظيم العمل، الإجراءات، القواعد و أنماط الإدارة....الخ، ومحيط خارجي يتضمن السوق، المنافسة والتشريعات.....الخ.

- **النتائج :** تلاحظ ونقاس بمؤشرات موضوعية، وتحددها معايير الأداء في إطار أنشطة المنصب.⁶ ونتيجة لما سبق تتمثل أسس تطبيق الكفاءة في :⁷

- **معرفة التصرف أو (معرفة كيفية القيام بالعمل) savoir agir :** وهي تتطلب معارف نظرية وعملية يكتسبها الفرد أولا بالمدارس، ويكملها بالخبرة وذلك لمسايرة التطورات العلمية، التقنية، الاقتصادية والاجتماعية التي لها أثر على الوظيفة التي يمارسها ؛

- **القدرة على التصرف أو (القدرة على القيام بالعمل) Pouvoir agir :** معرفة كيفية القيام بالعمل لا تكفي لتحقيق النجاح، فبالإضافة إلى ذلك لابد من توفر القدرات البدنية، الفكرية وحتى العقلية. غالبا ما تكون هذه الاستعدادات فطرية وقد تكون مكتسبة حيث يتم تطويرها بشكل مستمر من خلال الممارسة ؛

¹ Thomas Durand : L'alchimie de la compétence, Revue Française de gestion, Editions Liaisons,N°127 ,Janvier / Février 2000,Paris ,P96.

² Jean Guy Millet, OP, cit, PP :284-285 .

³ Jean Guy Millet, OP, cit, PP :285-286.

⁴ Elisabeth Le Cœur,OP,cit,P19.

⁵ Ibid,P19.

⁶ Michel kalika : Les défis du management, Editions liaisons, 2002, paris , p28

⁷ محبوب يمينة وعيشوش رياض : تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 22/21 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 08.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

- الرغبة في التصرف أو الرغبة في القيام بالعمل **vouloir agir** : لكي تتوفر روح التحسين والإبتكار لا يكفي توفر المعرفة والقدرة فقط بل يجب أن تدعمها الرغبة، فهذه الأخيرة متعلقة باتفاق الفرد مع الأهداف المسطرة في المؤسسة ومتعلقة كذلك بالعلاقة النفسية بينه وبين من يعمل لصالحه، وأخيرا مرتبطة كذلك بقبول الفرد للتعاون مع الآخرين، فهي مسألة سلوكيات إجتماعية .

ولقد لخص Guy Le Boterf مكونات الكفاءة في الجدول الآتي:

جدول رقم 07: مكونات الكفاءة

المكونات	طريقة الاكتساب	الوظيفة
المعارف العامة.	التعليم الأكاديمي والتكوين الأولي و المستمر.	الفهم.
المعارف الخاصة عن بيئة العمل.	التكوين المستمر و التجارب المهنية.	- معرفة التكيف؛ - العمل وفق المعايير.
المعارف الإجرائية.	التعليم الأكاديمي و التكوين الأولي المستمر.	معرفة كيفية الإجراء.
المهارات العملية.	التجارب المهنية.	-معرفة الإجراء والتصريف؛ -معرفة طريقة العمل.
المهارات التجريبية و العلمية.	التجارب والخبرة المهنية و التكوين المستمر.	معرفة التصرف(كيفية التعامل).
المهارات العلاقاتية	- التجربة الاجتماعية ؛ - التجارب المهنية والتكوين المستمر.	- معرفة كيفية التعاون؛ - معرفة كيفية القيادة .
المهارات الإدراكية.	- التعليم الأكاديمي؛ - التكوين الأولي و المستمر؛ - التجارب الاجتماعية والمهنية و التحليل.	- معرفة تحليل ومعالجة المعلومات؛ - معرفة المنطق.
الاستعدادات والقابلية.	- الخبرة الاجتماعية والمهنية؛ - التعليم الأكاديمي.	معرفة الالتزام.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

التعليم والتربية.	معرفة كيفية تسيير طاقته.	موارد فيزيولوجية.
التعليم والتربية والتجارب.	معرفة الشعور بوضعيات العمل.	موارد حسية.
- التعليم الأكاديمي ؛ - الخبرة المهنية.	القدرة على التكيف مع المحيط .	الشبكات الوثائقية، المعلوماتية والخبرائية.

Source : Guy Le Boterf : Ingénierie et évaluation des compétences, Editions d'organisation, 6^{ème} édition, 2011, Paris, P55.

3 خصائص الكفاءات وأهميتها

1.3 خصائص الكفاءات

حدد Le plat خصائص مفهوم الكفاءات في ما يلي :

- الكفاءات ذات غاية : أي أنه يتم توظيف مختلف المعارف قصد تحقيق هدف محدد أثناء تنفيذ نشاط معين؛
- الكفاءات مكتسبة : لا يوجد شخص كفاء بالفطرة، و إنما يتم إكتساب الكفاءة بالتعلم في المدارس أو مكان العمل عبر الفعل، ولكل فرد كفاءة خاصة به يعبر عنها بتجنيدها لتنفيذ مهمة معينة فهي ضمنية ؛
- الكفاءات مهيكلة : أي أنها منظمة ومنسقة في إطار تنظيم وعلاقات،¹ كما أن تحقيق الأهداف المرغوبة يتطلب التنسيق الملائم بين موارد الكفاءة؛²
- الكفاءات إفتراضية: أي أنها مفهوم مجرد لا يمكن رؤيته بل يمكن ملاحظتها عن طريق نتائجها وآثارها (سلوكيات، أخطاء، أداء...)؛³
- الكفاءة بحاجة إلى تسيير: يرى Le Boterf أن الكفاءات مرتبطة بالنشاط حيث لا تكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت مواردها (المعارف النظرية، المعارف العملية، السلوكيات.) في تنفيذ الأنشطة.⁴

¹ Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique pigeyre , OP, cit, P37.

² jacque Leplat : compétences collectives au travail, Revue Internationale Psychologie du travail et des organisations,L' Harmattan, vol16,N° 3/4 , 2000 , Paris , p 50.

³ Jacqueline Barrand , Martine Guillemin ,Françoise Kittel : La fonction ressources humaines - Métiers , compétences et formation-, Dunod, 3^{ème} édition, 2008, paris, PP :207_208 .

⁴ Le Boterf Guy : construire les compétence individuelles et collectives, OP, cit, p36.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

وترى الباحثة أن مفهوم الكفاءة يتميز بالخصائص التالية :

- **الكفاءة مركبة:** أي أنها تتكون من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها لتشكل كفاءة الأفراد، الجماعات والمؤسسات،

حيث تشتمل الكفاءة المكونات التالية:

*المعارف النظرية : بيانات، معلومات، معارف علمية ؛

*المعارف العملية : المهارات اليدوية والتطبيقية ؛

*المعارف السلوكية : المواقف، السلوكيات، الدوافع .

- **الكفاءة متكاملة :** أي كون الكفاءة مركبة فإنه يوجد إنسجام وتنسيق بين مكوناتها المختلفة، ومن ثم فإنّ أي تغيير يطرأ على أحد جوانبها لا يلبث أن ينعكس آثاره على باقي المكونات. وبمعنى آخر إنّ تنفيذ الكفاءة على أرض الواقع يتطلب ترابط بين عناصرها؛

- **الكفاءة تراكمية :** فهي نتيجة تراكم المعارف، التجارب، الخبرات والمهارات عبر الزمن ؛

- **الكفاءة تتغير وتتطور:** أي أنها ديناميكية ومرنة تتطور وتتجدد إستجابة لمتغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية، وكذلك من أجل الإبداع والإبتكار.

2.3 أهمية الكفاءات

برزت الأهمية الإستراتيجية للكفاءات نتيجة لعدة عوامل يمكن إيجازها في ما يلي :

- **الانتقال بالإقتصاد من المحلية إلى العالمية،** ومن نظام الحماية والإقتصاد الموجه إلى تحرير الإقتصاد وإعتماد آليات السوق؛

- **تطور أنظمة العمل ومستلزماتها على المستوى الفردي والتنظيمي** كظهور أشكال تنظيمية جديدة (مؤسسة شبكية و مؤسسة افتراضية ...)، ومناهج التسيير الحديثة (الجودة الشاملة، إعادة الهندسة التنظيمية، التسيير بالمشاركة و الإدارة بالأهداف ...)؛¹

- **التطور السريع للتكنولوجيات الحديثة** لاسيما تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد إستهل الأستاذ Michel Kalika دراسته حول نشأة الإدارة الالكترونية بقوله: " كل القطاعات، كل المهن، وكل وظائف المؤسسة ستتأثر بالإنترنت، لأنّ ظهور هذه الوسيلة العالمية للتواصل (بالنصوص، الأصوات و الصور) قد أحدثت تغييرات كبيرة في المؤسسة وفي القواعد الإقتصادية مما دفع إلى إستخدام عبارة Net économie.² وفي السياق ذاته

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، مرجع سابق، ص 20.

² المرجع نفسه ، ص 45.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

يقول Robert Reich في كتابه L'économie Mondialisée الصادر سنة 1993 :¹ "إننا نعيش اليوم تحولا جذريا يهدف إلى تركيب شعوب وإقتصاديات القرن القادم، بحيث لن يكون هناك منتجات أو تكنولوجيات وطنية، لا منشآت وطنية، ولا حتى صناعات وطنية، وبالتالي لن يكون هناك أي اقتصاد وطني. عنصر وحيد فقط سيبقى متجذرا داخل الحدود هو الأفراد المكونون للأمم وسوف تكون الأصول الأساسية أو رأس مال كل أمة كفاءاتها وعزيمتها مواطنيها".

ونتيجة للعوامل السابقة الذكر تظهر أهمية الكفاءات في قدراتها على مواجهة التغيرات والتحويلات الجذرية التي تطرأ على بيئة الأعمال ومهاراتها في تحقيق الإبداع والإبتكار، وكذلك مساهمتها الفاعلة في تحقيق النمو والبقاء للمؤسسات من خلال تدعيم تنافسيتها وإحداث التغيير الاستراتيجي وإكسابها مرونة تنظيمية . فالكفاءات تمثل الدعامة الأساسية لخلق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك إذا توفرت فيها الشروط التالية :

- **القيمة** : أي يجب أن تكون لهذه الكفاءات قيمة تسمح لها بإنتهاز الفرص من السوق أو تجنب التهديدات، كما تساهم بطريقة ملموسة في خلق قيمة للمنتوج وتتيح فرصة إكتساب مكانة في السوق؛

- **الندرة** : يشترط أن تكون الكفاءة نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل²؛

- **غير قابلة للتقليد** : إنّ أهم ما يُصعب تقليد الكفاءات طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مساهمة كل كفاءة في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة نظرا للتعقيد الاجتماعي للعلاقات . وتجدر الإشارة إلى أنه حتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسة المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإنّ الكفاءات البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التأزر داخل المؤسسة المستقطبة ؛

- **عدم قابلية الكفاءات للتبديل** : حتى تكون الكفاءات مصدرا للميزة التنافسية المستدامة يجب أن لا تكون قابلة للتبديل بمورد مماثل له، لذلك فهي تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للإحلال والتعويض، والميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب إستمرارها في حالة استبدالها³؛

- **الديمومة** : أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول؛

- **التملك** : أي حقوق الملكية والمحافظة عليها⁴.

¹ المرجع نفسه، ص33.

² مداح عرابي الحاج : البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف ، بتصرف ص ص : 7-8 .

³ سملاي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير، 2004 / 2005 ، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، عمل غير منشور، ص61.

⁴ المرجع نفسه، ص08.

4 أنواع الكفاءات

- تصنيف الكفاءات من حيث نوعيتها المهنية¹: يعتبر Robert.L.Katz أول المبادرين بهذا التصنيف، إذ كل مؤسسة لأداء مهامها على أحسن وجه تحتاج إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات تتفاوت أهميتها حسب إختلاف المستوى التدريجي لتموقع الفاعلين بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر كبير من الكفاءات الفكرية بينما تزداد إحتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات العلاقاتية أو الإنسانية خلافا للإطارات الدنيا التي تشتد حاجتها إلى الكفاءات التقنية.

*الكفاءات الفكرية أو التصورية : تشمل القدرة على تصوّر المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره السياسية ، الإجتماعية و الإقتصادية ... وهذه التصوّرات تمنح الإطار المسير أسلوبا خاصا في فهم صياغة التوجهات التنموية للمؤسسة، وأهدافها الإستراتيجية ؛

*الكفاءة الإنسانية أو العلاقاتية : تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية بإعتباره عضوا في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقاته مع مسؤوليه ومعاونيه ؛

*الكفاءات التنفيذية : تفترض الإلمام والتحكم في معارف خاصة تدرج ضمن نطاق التخصص، وبعبارة أكثر وضوحا تتضمن القدرة على الفهم والإستعمال الأمثل لإجراء أو تقنية معينة حيث تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خاص، كقيام الجراح بأداء عملية جراحية، وقيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية .

- تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة²: يوجد نوعين من الكفاءات، فالنوع الأول يتمثل في الكفاءة الخاصة أو المرتبطة بمهن معينة، أما الثاني فهو مشترك (عام) ولازم لأداء مهام مختلفة .

*الكفاءات الخاصة (الخصوصية): هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خاص لإنجاز المهام المنوطة بالشخص، فهذا النوع من الكفاءات مرتبط ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة (الرتبة أو الوظيفة)؛

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، مرجع سابق، ص: 122 - 124 .

² المرجع نفسه، ص: 125 - 126

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

***الكفاءات المشتركة العامة:** وهي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام المهنية اليومية، كما أنها تمثل الكفاءات التي تطبق في كل مناصب العمل لعدم إرتباطها بالموقع التدريجي للفرد. فهي تمكن هذا الأخير من تحسين أداء عمله ويطلق عليها أيضا بالكفاءة التأهيلية لكونها:

_ تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى؛

_ تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل معارف أخرى؛

_ تدعم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

وتتضمن الكفاءات المشتركة أو اللازمة لمختلف المهام حسب الدليل المعد من طرف مركز تنمية الموارد البشرية ، قسم الإعلام حول الكفاءات أوتوا/كندا المهارات التالية : قراءة النصوص، استعمال الوثائق، التحرير(الكتابة)، الحساب، الإتصال الشفهي، القدرة على التفكير لإتخاذ القرارات، للتخطيط وتنظيم العمل، للبحث عن المعلومات، العمل الجماعي، الإعلام الآلي، التكوين المستمر

- الكفاءات البشرية:

***الكفاءات الفردية:** تُعرف الكفاءة الفردية على أنها القدرة المتطورة لتحقيق المهام و هذه القدرة تحتوي على مكونين هما المعارف الظاهرة والضمنية المرتبطة بالمهام والمهارة التي تضمن تحقيق الأداء.¹ أما Zarifian يعرفها على أنها إتخاذ المبادرة وتحمل المسؤولية من طرف الفرد في إطار مواقف مهنية تواجهه،² في حين Dejoux تعرفها على أنها مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها، والتحكم المهني في المعارف التي يكتسبها الفرد بالتكوين والخبرة.³ ويطلق عليها الكفاءات الجزئية (les micro compétences) أي نتيجة التعلم المتواصل الذي يتم رأسمالته من طرف الفرد في إطار حياته المهنية والشخصية.⁴ ومهما كان مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإنّ المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وفي ما يلي عرض للكفاءات الستة عشر التي ينبغي توفرها في أي فرد في هيكل المؤسسة التنظيمي:⁵

_ أن يكون شخصا يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة ؛

¹ Michel Kalika, OP, cit, P125.

² بوستيل زهرة : الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31/30، ماي 2013، جامعة محمد خضير، بسكرة ، ص130.

³ كمال منصوري وصلاح سماح : تسيير الكفاءات- الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى-، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، عدد 07، جوان 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير، بسكرة ، ص 52.

⁴ Yeves Emery et François Gonin : Dynamisez la gestion des ressources humaines, Lausanne, 2^{ème} édition, 2006, Italie, P132.

⁵ براق محمد ورايح بن شايب : تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9 و 10 مارس 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 243.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

- _ أن يعمل ما يجب، ويكون مثابرا وقادرا على العمل وحده ، وتعلّم أشياء أخرى عند الضرورة ؛
 - _ التعلّم السريع من خلال التحكم في التقنيات العلمية؛
 - _ لديه روح إتخاذ القرار؛
 - _ إدارة وقيادة المؤسسة بطريقة فعالة؛
 - _ إيجاد جوّ ملائم للتطور ؛
 - _ إتاحة الفرصة للمرؤوسين لمواجهة المشاكل؛
 - _ موجه نحو العمل الجماعي؛
 - _ دمج أصحاب المواهب في جماعة العمل؛
 - _ إرساء علاقات جيدة مع الآخرين؛
 - _ أن يكون إنسانيا وحساسا؛
 - _ مواجهة المشاكل ببرودة أعصاب، ولا يوبخ الآخرين لأسباب متعلقة بالأخطاء وإظهار قدراته لتخطي
الوضعيات الصعبة؛
 - _ إيجاد توازن بين العمل والحياة الخاصة من خلال التوفيق بينهم؛
 - _ معرفة ذاته بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه؛
 - _ وضع الأفراد في وضعيات مريحة؛
 - _ العمل بطريقة مرنة.
- وتعترف مجموعة Hay بالكفاءة الفردية التالية :
- _ كفاءات عمل وإنجاز : دافعية الأداء، الإهتمام بالنظام والجودة، المبادرة والبحث عن المعلومات؛
 - _ كفاءات الإعانة والخدمة : التفاهم بين الأفراد والتوجه نحو خدمة الزبون؛
 - _ كفاءات التأثير : النفوذ والتأثير، روح التنظيم وإقامة العلاقات؛
 - _ كفاءات إدارية : التوجيه، العمل الجماعي، التعاون وإدارة الفريق؛
 - _ كفاءات معرفية : التفكير التحليلي، والقدرة على التصوّر والتصميم والخبرة التقنية ؛
 - _ كفاءات الفعالية الشخصية: التحكم في الذات، الثقة في النفس، القابلية للتكيف والإندماج في المؤسسة.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

أما The concil for Adult and Experiment at. Learning فقد حدد إحدى عشرة كفاءة من شأنها تدعم النجاح الاجتماعي والمهني للفرد هي: روح المبادرة ، التشبث (تجريب مختلف الطرق لمعالجة المشكلة وإبداء القدرة على المثابرة والإصرار)، روح الإبداع، روح التنظيم، روح النقد، الرقابة الذاتية، مؤهلات القيادة، القدرة على الإقناع، الثقة في النفس، العلاقات بين الأفراد والإحساس¹.

***الكفاءات الجماعية:** ويطلق عليها بالكفاءات المتوسطة (les méso compétences) حيث يتم تطويرها على مستوى الفرق من خلال الأداء الجماعي فهي تختلف عن مجرد التجميع البسيط للكفاءات الفردية،² وعرفت Dejoux الكفاءات الجماعية على أنها تجميع للكفاءات الفردية الناتج عن أثر المجموعة الناجم عن ديناميكية الفاعلين،³ وبعبارة أخرى هي أثر التآزر الذي يعتمد على التفاعل بين الكفاءات الفردية.⁴

- تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج :⁵

***الكفاءات المتاحة:** هي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن T وتقضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج الحاليين، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، وبعبارة أكثر دقة يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة مدى الانسجام بين دور الفاعل ومكانته التنظيمية لأنّ التوافق بينهما هو وحده الكفيل بضمان أداء فعال؛

***الكفاءات اللازمة مستقبلياً :**

يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة، إدخال أي تعديلات نوعية.....الخ) إلى ضرورة إعادة النظر في الكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيير، وحينها تكون المؤسسة أمام عدة بدائل إما برمجة عملية التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي .

- **الكفاءات التنظيمية :** ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها ، وفي الواقع إنّ الدراسات أوضحت أنّ هناك نوعان من التنظيم الأول ميكانيكي و الآخر عضوي، فالتنظيمات الميكانيكية تلائم المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر حيث تكون مركزية في اتخاذ القرار ورسمية الإجراءات والقواعد كبيرة، أما بالنسبة للتنظيم العضوي فإنه يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد يتميز بالمرونة واللامركزية. فالتغيير في المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره يفرض عليها أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، مرجع سابق، ص ص: 127 - 129.

² Yeves Emery et François Gonin, OP, cit, P132.

³ Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, OP, cit, P158.

⁴ Lotfi Ben Abdaallah et Zineb Ben Ammar Mamlouk : Changement organisationnel et évolution des compétences- Cas des entreprises industrielles Tunisiennes-, La revue des Sciences de gestion, N°226/227, Le 04/05/ 2007, Paris, Vu le 20/02/2014 à 23h :46min, sur le site suivant :http:// www.cairn.info > Revues > Revue > Numéro

⁵ ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، مرجع سابق، ص ص: 130 - 131.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

الجماعية، وبالتالي يمكن القول أنّ التنظيمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات ذات كفاءة.¹ في حين kalika يشير إلى أنّ الكفاءات التنظيمية تمثل مجموعة الممارسات الإدارية، والروتينيات التي توجّه أداء وسلوكيات المؤسسة ويترجم هذا النوع من الكفاءات في معايير، إجراءات العمل، الهياكل، الإستراتيجية والثقافة التنظيمية. كما تدل الكفاءة التنظيمية على بلورة والتشكيل التدريجي للمعارف العملية والمعارف العلمية للمؤسسة، طبيعة العلاقات بين العاملين، ميكانيزمات إتخاذ القرارات، سياسة التوظيف، شبكة الأعمال، سيرورات العمل وأيضاً تطويرها لغرض ضمان التكيف والنجاح.² وعرفتها Dejoux على أنّها كل ما تحسن المؤسسة فعله.³

- الكفاءات المحورية أو الإستراتيجية : عرف Hamel و Prahalad الكفاءة الإستراتيجية على أنّها مجموعة من المعارف والتكنولوجيات⁴.

وتتميز هذه الكفاءة بثلاثة خصائص⁵:

* خلق القيمة للزبائن : يجب أن تساهم الكفاءة الإستراتيجية في خلق القيمة المدركة من طرف الزبائن؛

* التميز عن المنافسين: أي كفاءات إستراتيجية صعبة التقليد من قبل المنافسين تسمح للمؤسسة بالتميز؛

* تسمح بخلق منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

ويطلق عليها أيضاً بالكفاءات الأساسية (القاعدية) حيث تُعرّف على أنّها مجموعة المعارف والقدرات الخاصة والفريدة من نوعها تسمح للمؤسسة بالتميز لدى زبائنها.⁶ ولقد أوضح Coyne أنّ الكفاءات المحورية تتضمن جانبين هما:⁷

_ الجانب الواقعي: ويتمثل في المعرفة التكنولوجية أو المعرفة العلمية التي تشكل أساساً للإختراعات، إبتكارات، المعلومات، الإبتكارات المجددة في منتجات ناجحة، التحليل والاستدلال المميزان؛

_ الجانب المستقبلي: يتضمن قدرة المؤسسة الممثلة بوظائفها على تقديم منتجات وخدمات تضاها في جودتها ما يقدمه المنافسون في ظلّ ظروف أعمال مثالية.

¹ براق محمد ورايح بن شايب، مرجع سابق، ص 246 .

² Michel Kalika, OP, cit ,P 125

³ ثابتي الحبيب وبن عبو الجبالي، مرجع سابق، ص 131 .

⁴ Lotfi Ben Abdaallah et Zineb Ben Ammar Mamlouk, OP, cit.

⁵ Amari Salah Eddine Sofiane : La formulation de la stratégie dans l'approche basée sur les compétences, Le Premier colloque national sur la gestion des ressources humaines- L'apport de la gestion des compétences à la compétitivité des entreprises-, Le 21/22 Février 2012, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, L'université Mohamed Khider ,Biskra , P02.

⁶ Michel Kalika, OP, cit, P125.

⁷ عقيلة صدوقي : غموض الكفاءات المحورية – نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية - ، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 22/21 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص: 09-08 .

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

تخضع هذه الكفاءات إلى مجموعة من المبادئ تتمثل (Thomas و Rouby) في :

_ مبدأ الفعل: هي نتيجة توليف الموارد البشرية والتنظيمية؛

_ مبدأ الغاية: عامل إستراتيجي للمؤسسة، فهي نتيجة للطموح الإستراتيجي ؛

_ المبدأ النظامي: التوليفة بين الموارد، الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية والقدرات؛

_ مبدأ الإستطلاع: هي إستجابة لمتطلبات السوق؛

_ المبدأ الديناميكي والتراكمي : إستغلال، تطوير وتجديد الكفاءات المتراكمة من المعارف التعلّم الجماعي والتي يجب نشرها، وتحديدها طول الوقت وفي كل مجال.

ووفق Leonard-Barlon, 1992 تتكون الكفاءات الأساسية من أربعة عناصر:¹

_ معارف ومهارات الموظفين؛

_ الأنظمة التقنية والمعارف؛

_ أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية؛

_ القيم والمعايير التي يتم من خلالها ترسيخ عملية خلق وتطوير هذا النوع من الكفاءات.

إنّ الكفاءة التنظيمية هي تلك القدرات التنظيمية لتنفيذ مهمة بنجاح أما الكفاءة الإستراتيجية هي كل ما يسمح للمؤسسة بإكتساب ميزة تنافسية في السوق.²

- تصنيف AtKinson

جدول رقم 08: تصنيف الكفاءات حسب AtKinson

نوع الكفاءة	علاقة العمل	الفئات المستخدمة
كفاءات أساسية.	عقد غير محدد المدة.	الدائمون.
كفاءات ثانوية.	مناولة Sous traitance.	الخارجيون.
كفاءات مهمة.	عقد مؤقت (توظيف بموجب أنواع مختلفة من العقود).	الهامشيون.

¹ كمال منصور و وصولح سماح ، مرجع سابق، ص 54.

² Valéry Michaux : Performance collective et compétences individuelles ,collectives et organisationnelle- Construire d'une grille d'analyse unifiée, 16^{ème} conférence de l'AGRH, 15 et 16 Septembre 2005, Dauphine, Paris, P05.

المصدر: ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي : تطوير وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة-، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط 1، 2009، الإسكندرية، بتصرف، ص ص : -134
133

المطلب الثاني : تسيير الكفاءات

1 مقاربات تسيير الكفاءات

هناك مقاربة حديثة في ميدان تسيير الموارد البشرية التي تناولت كيفية الحصول على الكفاءات، تطويرها، الحفاظ عليها والاستفادة منها. ويمكن تلخيصها كالآتي:

- المقاربة التسييرية **L'approche gestionnaire**¹: تتمثل في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والقدرة على إستغلالها في ظل ظروف مهنية مختلفة. إنّ هذه المقاربة تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والإستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة؛

- المقاربة العملية **L'approche opérationnelle**²: تكون الكفاءة وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية و التكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي، حيث أنّ الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل مستمر بين تلك المكونات. وحسب المقاربة العملية القدرة ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة كقدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التفاعل والتأقلم مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغييرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية؛

- المقاربة الإستراتيجية **L'approche Stratégique**³: وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعلمية والتنظيمية المتممة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بتكنولوجيا جديدة أو ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.

2 مفهوم تسيير الكفاءات وأهدافه

1.2 مفهوم تسيير الكفاءات

يُعرف Zarifian تسيير الكفاءات على أنه سيرورة شاملة لتحديد، تعبئة، تطوير والإعتراف بكفاءات الأفراد، وحسب Malanie Entoine فإنّ Defelix يشير إلى أنّ تسيير الكفاءات هو عملية البحث عن الكفاءات الفردية

¹ بورحومة عبد الحميد وطلال زغبة : تدريب الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 22/21 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 13

² كمال منصوري وصولح سماح، مرجع سابق، ص 57.

³ المرجع نفسه، ص 57 .

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

أو الجماعية التي تحتاجها المؤسسة لإكتسابها، تحفيزها وتطويرها.¹ كما يمكن تعريفه على أنه التأثير في مهارات، سلوكيات ومعارف المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط.²

2.2 أهداف تسيير الكفاءات

إنّ تسيير الكفاءات يمكن المؤسسة من الحفاظ على أهم مواردها والتعلّم فيها والإستفادة منها في مواجهة المتطلبات الجديدة إلى جانب مساهمتها في تميزها، وفيما يلي يمكن إبراز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تسيير الكفاءات:³

- تحسين الأداء والقدرة على التنبؤ؛
 - توفير الشروط الضرورية لتطوير الكفاءات؛
 - تدعيم الابتكار وتحسين الجودة؛
 - تثمين رأس المال البشري.
- وحسب مواصفة ISO 9001 يهدف تسيير الكفاءات إلى:⁴
- تحديد الكفاءات الضرورية لأداء العمل من طرف العاملين؛
 - تحديد الكفاءات المتاحة من الأفراد الحاليين في المؤسسة؛
 - تقييم الانحرافات المتعلقة بالكفاءات في المؤسسة؛
 - تطوير الكفاءات وصيانتها.
- ### 3 خطوات تسيير الكفاءات:

تمر عملية تسيير الكفاءات بالمراحل التالية:

- **التشخيص الإستراتيجي لبيئة العمل** : تحديد مستقبل المؤسسة من خلال دراسة وضعيتها الحالية بتحليل البيئة الخارجية والكشف عن العوامل المؤثرة عليها، وكذلك تحليل البيئة الداخلية بتحديد نقاط القوة والمزايا التنافسية وأيضا تحديد نقاط الضعف التي هي بحاجة إلى تحسين. وإنطلاقا من الوضعية الحالية للمؤسسة التي يتم تحديدها يمكن تصوّر الوضعية المستقبلية والأهداف المرغوبة والتوجهات الإستراتيجية.⁵ و لإجراء هذا التشخيص قد

¹ محبوب يمينة وعيشوش رياض، مرجع سابق، ص12.

² برحومة عبد الحميد وطلال زغبة، مرجع سابق، ص12.

³ La place des compétences des salariés dans le développement de l'entreprise , Repères pour agir ,Vu le 22 /04/2014 à 16h :10min, sur le site suivant :<http://www.stephanehaefliger.com/compus/biblio/012/lgdc.pdf>

⁴ Jérémy Cicero : La gestion des compétences selon ISO9001,Vu le 22 /04/2014 à16h, sur le site suivant :
<http://www.qualiblog.fr> > Blog

⁵ M.C.Belaid, OP, cit, pp :13-14.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

تعتمد المؤسسة على تحليل MOFF الذي يساعدها على إعداد إستراتيجياتها من مبدأ المطابقة بين خصائص المحيط وإحتياجات الشركاء في المؤسسة ومواردها الداخلية؛¹

- تحليل الوضعية الحالية للكفاءات: تحديد الكفاءات الحالية المتوفرة لدى المؤسسة من الجانب الكمي والنوعي (خبرة، مؤهلات، مردودية العمل، المعارف والسلوكيات)؛²

- تقدير إحتياجات المؤسسة من ناحية الكفاءات:³ يمكن تحديد الكفاءات الضرورية لوضع محل التنفيذ مخططات العمل من خلال الإجابة عن التساؤلات الرئيسية التالية :

* أي نوع من الكفاءات تحتاج المؤسسة؟

* ما هو عدد الكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة لأداء وظائفها؟

* هل يتوفر لدى المؤسسة من الكفاءات الحالية ممن لديهم القدرة على أداء الوظائف؟

* هل يمكن للكفاءات الحالية أن تحقق أعمال المؤسسة في حالة إحداث تطوير .

- تحليل الفجوة/ الفارق: ⁴ مقارنة المعلومات التي جمعت حول الإحتياجات المستقبلية للمؤسسة والكفاءات الحالية المتوفرة لديها، حيث من خلال هذا التحليل يمكن تحديد حالات عدم التوازن الآتية :

* الفارق الكمي: نقص أو فائض في الكفاءات؛

* الفارق النوعي: موارد بشرية ليست لديها الكفاءات الضرورية لأداء المهام أو كفاءات الموارد البشرية أعلى مستوى وتأهيلا من متطلبات المناصب.

- إجراء التعديلات : إنّ التحديد السليم للفارق يسهل على المؤسسة إختيار الممارسات الملائمة واللازمة لمعالجة الإنحرافات المسجلة، وفي ما يلي أهمها :

*تعديلات متعلقة بالفوارق الكمية:⁵

_التوظيف لمواجهة العجز، توجيه الكفاءات نحو مؤسسات أخرى Out- Placement ؛

_تشجيع على التقاعد المبكر، النقل الداخلي أو على مستوى الجماعة، التكوين لتطوير الكفاءات؛

¹ Yeves Emery et François Gonin, OP, cit, P70.

² ججيق عبد المالك وعبيدات سارة: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كآلية إستراتيجية في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية- التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية- ، 27 و 28 فيفري، 2013، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص09.

³ M. C. Belaid,OP, cit, P18.

⁴ M. C. Belaid,OP, cit, P18.

⁵ Bernard Motory et Daniel Crozet : Gestion des ressources humaines- Pilotage societale et performance-, Dunod,6^{ème} édition,2006, Paris, P29.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

_ المرونة في أوقات العمل وهذا كحل مؤقت يسمح بتعديل نقص عدد الكفاءات (ساعات العمل الإضافية) أو تقادي الفائض من خلال تقسيم أوقات العمل.

*تعديلات متعلقة بالفوارق النوعية :¹

_ على مستوى الجماعي :

- توزيع الكفاءات على مستوى الهيكل التنظيمي مع أخذ بعين الإعتبار إحتياجات المؤسسة ذات الطابع الكيفي وأعمالها على المدى المتوسط؛

- سياسة توظيف-تسريح على المدى المتوسط؛

- التكوين وتسيير المسارات المهنية بما يدعم تطوير الكفاءات المطلوبة.

_ على المستوى الفردي:

- التكوين على المستوى التقني، السلوكيات، الاتصالات...؛

-التحفيز وخلق الدوافع؛

- تسيير المهارات المهنية.

المطلب الثالث : الكفاءات الجماعية

1 مفهوم الكفاءات الجماعية

بحكم طبيعية المؤسسة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإنّ تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي والإهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية. وهذه الأخيرة ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية بفعل الأثر الناجم عن الدينامكية الجماعية للفاعلين.² لقد تباينت وإختلفت تعاريف هذا المفهوم الذي ظهر خلال عقد السبعينات بالرغم من أنّ أغلب الباحثين والمفكرين إتفقوا على أنّ الكفاءات الجماعية لا تقتصر على مجموع الكفاءات ، بل ترتبط بشكل كبير بجودة التفاعلات الموجودة بين كفاءات الأفراد.³ والجدول رقم 09 يوضح مختلف التعريفات الخاصة بمفهوم الكفاءات الجماعية.

جدول رقم 09 : تعاريف مختلفة حول الكفاءات الجماعية

¹ Ibid, PP : 33-34.

² ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، مرجع سابق، ص129.

³ M.C. Belaid, OP, cit, p155.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

التعريف	الباحث/ المفكر/ الكاتب
الكفاءات الجماعية : هي المعارف ، القدرات والرمز الجيني الخاص بالفريق. ¹	Nordhavg,1996
الكفاءات الجماعية : هي منهجية أو سيرورة جماعية وتعاونية لحل المشاكل. ²	Wittorsky, 1997
الكفاءات الجماعية : هي مجموعة الكفاءات الفردية المشتركة في تشكيل فريق العمل، وتتكوّن نتيجة ديناميكتهم وتظافر جهودهم. ³	C.Dejoux,1998
الكفاءات الجماعية : هي نتيجة التفاعلات المهنية والعاطفية التي تنشأ بشكل عفوي وفقا للمؤثرات التنظيمية بين أعضاء الفريق و تكامل كفاءاتهم. ⁴	Pemartim, 1999
الكفاءات الجماعية : هي قدرة مجموعة من الأفراد على تحقيق الابتكار باستمرار في مؤسستهم . ⁵	Dubois et Retour ,1999
الكفاءات الجماعية : هي مزيج من المعارف المتنوعة التي يتم تنفيذها من أجل تحقيق هدف مشترك، ويكون لدى الفاعلين تفكير ذهني مشترك ويعملون على حل المشكلات جماعيا. ⁶	Dupuich et Rabasse, 2000
الكفاءات الجماعية: هي أساس تعاون وتآزر الكفاءات الفردية. ⁷	Le Boterf .G, 2001
الكفاءات الجماعية :هي تلك القدرات المعترف بها والتي تتميز بها مجموعة العمل في مواجهة وضعيات لا يمكن أن يواجهها كل عضو بمفرده. ⁸	Bataille.F,2001

¹ Krohmer Cathy : Collecifs de travail et compétence collective- Le cas d'une PME-, Vu le 21/07/2013 à 16h:06 min, sur le site suivant : <http://www.reims-ms.fr/agrl/doc/actes-agrh/pdf-des.../2003krohmer069.pdf>

² Didier Retour et Cathy krohmer : la compétence collective- Maillon clé de la gestion des compétences, FACEF PESOUSA, ,numéro especial, 2011, p50.

³ Krohmer Cathy, Op, cit, p 1584.

⁴ Frédérique Rebetez: compétences collectives et processus d'apprentissage d'équipe, revue de littérature et débat, 2012 , Vu le 20/02/2014 à 23h:24min, sur le site suivant : http://www.reseau.eval.org/wp-content.../03/26/- competence_collective.pdf

⁵ Didier Retour et Cathy krohmer, op, cit, p50.

⁶ Ibid, p51

⁷ Guy Le Boterf : Construire les compétences individuelles et collectives, OP,cit, P155.

⁸ Didier Retour et Cathy krohmer, op, cit, p51.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

هي معرفة عملية ونظرية مشتركة ومتكاملة ، أي أنها تبادل غير رسمي مدعم بالتضامن، يساهم في تحقيق أهداف مشتركة وبناء حلول عن طريق تنسيق قدرات متكررة ومعتزف بها ضمن المجموعة. ¹	Michaux,2005
الكفاءات الجماعية : هي القدرات الجماعية على التعلم. ²	Aubret, Gilbert et Pigeire, 2005
الكفاءات الجماعية: هي مجموعة القدرات، المعارف، المواقف، القرارات والأفعال الناتجة عن تفاعل أعضاء جماعة العمل يتم تنفيذها لمواجهة وضعية معينة سواء في الحاضر أو المستقبل ، وهي أيضا الذكاء الجماعي الذي يتم تطويره عن طريق التعلم. ³	Zaibet Greselle,2007
الكفاءات الجماعية هي القيمة المضافة للكفاءات الفردية. ⁴	M.C. Belaid,2009
- الكفاءات الجماعية هي مزيج وتجديد للكفاءات الفردية بطريقة مرنة وفقا للتجارب المكتسبة ضمن المجموعة التي تطور معرفة التصرف بشكل جماعي يمكن من التعامل مع الوضعيات الجديدة؛ - الكفاءات الجماعية هي القدرة على التعاون الذي يسمح بتطوير الممارسات المشتركة، وإستنتاج حلول تعكس إختيارات الجماعة. ⁵	Bélanger,2010

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المراجع المشار إليها

و بالرغم من الإختلافات التي تدور حول الكفاءات الجماعية إلا أن هناك العديد من النقاط المشتركة بين مختلف متناوليتها، والتي يمكن إجمالها في ما يلي :⁶

¹ Ibid, P51.

² Jacques Aubret,Patrick Gilbert, Frédérique Pigeire, OP,P25.

³ Frédérique Rebetez, OP, PP :15-16.

⁴ M.C. Belaid, op, cit, P155.

⁵ Daniele Claude Bélanger : De la compétence collective dans les équipes éducatives au collégiale- Pédagogie collegiale-, Vol23,N°02, Hiver2010,PP :18-19, Vu le 17/07/2014 à 00h :25min, sur le site suivant : [http : //www.aqpc.qc.ca/userfiles/file/...collegialeBélangerDC-vol_23-2\(1\).pdf](http://www.aqpc.qc.ca/userfiles/file/...collegialeBélangerDC-vol_23-2(1).pdf)

⁶ Krohmer cathy,op, cit, p1584 .

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

- الكفاءات الجماعية ليست مجرد مجموع الكفاءات الفردية التي تتكون منها؛
 - الكفاءات الجماعية هي المعرفة العملية أو ممارسات المجموعة التي تسمح بتحقيق أداء متميز بعيدا عن الفردية؛
 - تتطور الكفاءات الجماعية ضمن مجموعة العمل سواء دائمة أو مؤقتة.
- و في هذا الصدد يمكن إستنتاج التعريف التالي للكفاءات الجماعية : "هي نتيجة التفاعل الذي يحدث بين الكفاءات الفردية من خلال تعاونهم و تعلمهم في إطار العمل الجماعي مما يؤدي إلى التكيف مع وضعيات العمل المختلفة و تحقيق أداء متميز." لقد أشارت الدراسات إلى وجود عدة أشكال من الكفاءات الجماعية¹ فحسب Dubois و Retour فإنهما تكلمتا عن الممارسات و القواعد المشتركة في المؤسسة، في حين wittorki حدد نوعين من العمليات التي تدخل في إطار الكفاءات الجماعية وهما نقل الكفاءات الفردية وخلق الكفاءات الجديدة، أما cathy أكد على وجود ثلاثة أشكال للكفاءات الجماعية، وهي :
- جماعة الممارسة: أي كفاءات مشتركة، وهي عبارة عن معارف نظرية وعملية يمتلكها أعضاء الجماعة؛
 - التفاعلات الداخلية للجماعة: أي معارف متكاملة تسمح بتعبئة شبكة من الجهات الفاعلة؛
 - المشاركة في بناء الحلول : أي القدرة على وضع الحلول داخل الجماعة إنطلاقا من المعارف المتقاسمة أو المتكاملة والتي تدعم سيرورات الاتصال والتفاوض في وضعيات معقدة أو غير عادية .

2 خصائص الكفاءات الجماعية

- تتميز الكفاءات الجماعية بمجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها كآلاتي :
- هي مجموعة المعارف المشتركة والمتقاسمة يتم تطبيقها من قبل مجموعات من الأفراد لتحقيق الأهداف؛
 - هي محددة، معترف بها و مترجمة لكي يتم إدارتها كأصول؛
 - هي متجددة ومنتطورة عن طريق سيرورة الإستغلال والإستكشاف لمعارف جديدة في إطار عمليات التغيير التنظيمي؛
 - هي المحدد لقدرات المؤسسة على التعلم في المستقبل؛
 - هي فريدة من نوعها حيث تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك يتوقف على التفاعل بين العناصر الرئيسية للمؤسسة وقدراتها على التطور حيث لا توجد إدارة مثالية ومعممة للكفاءات الجماعية.

¹ Cathy Krohmer : Repérer les compétences collectives- Une proposition d'indicateurs-, pp : 6-7, Vu le 08/05/2014 à 22h :18min, sur le site suivant : <http://www.philippepierre.com>

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

- هي الرأس المال الجماعي البشري للمؤسسة؛
- هي تكتسب وتتطور في الميدان؛¹
- لديها بعد فردي يتعلق بالكفاءات الفردية الخاصة بأعضاء الجماعة، وبعد آخر جماعي ناتج عن تعاضد أعضاء الجماعة وتأزرهم؛
- هي معرفة نظرية وعملية تطبق من طرف الأفراد لتحقيق مهمة و هي معرفة العمل جماعيا؛²
- على المستوى الكلي هي نتيجة التفاعلات والتكامل بين مختلف الفرق التي تشكل المؤسسة.³

3 أهمية الكفاءات الجماعية

تكمن أهمية الكفاءات الجماعية في ما يلي:

- تسمح الكفاءات الجماعية بمواجهة التغيير، وتسهيل التكيف مع المحيط بشكل مستمر حيث يرتبط نجاح أية مؤسسة بقدرة أعضائها على التعاون؛⁴
- التأثير على أداء المؤسسة وتنافسيتها : إنّ أداء المؤسسة ونجاحها لا يرتبطان بكفاءة الفرد بمفرده بل هما ناتجان عن آليات تعاون وتبادل وتفاعل جماعي بين مختلف الكفاءات مما يضمن الإستفادة من أفضلية التجميع بينهما؛⁵
- تحسين الأداء الجماعي من خلال تحقيق الفاعلية والفعالية، الجودة العالية ،توسيع نطاق الأعمال التي يتم قيادتها من قبل الجماعة...إلخ، وكذلك إكتساب قدرة أكبر على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة والتي لا يمكن معالجتها بشكل فردي؛⁶
- إنّ تسيير الكفاءات الجماعية يضمن التفاعل مع محيط العمل ويسمح برأسملة الكفاءات وبتيح الفرصة لنقل وتبادل المعارف والممارسات.

المطلب الرابع : مؤشرات وشروط خلق الكفاءات الجماعية

1 مؤشرات خلق الكفاءات الجماعية

تشمل المؤشرات التي تسمح بتحديد الكفاءات الجماعية ما يلي:

¹ Alice Guilhon et Georges Trepo : La compétence collective-Le chainon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines, IX^{ème} conférence internationale de Management Stratégique, Le 24/25/26 Mai 2000, Montpellier, P11.

² Ibid,OP, cit,PP : 22-23.

³ Toumi Miloud et Souleh Sameh : L'entreprise apprenante- Vers capitalisation des connaissances et le développement des compétences-, Revue des sciences humaines, N° 27/28 , Novembre 2012, Université Mohamed Khaider, Biskra, P55.

⁴ بوستيل زهيرة: مرجع سابق، ص135.

⁵ كمال منصورى وإلهام منصورى، مرجع سابق، ص04 .

⁶ Didier Retour et Cathy Krohmer,OP, cit, P56.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

- **التعاقد (La synergie)**: هو نتيجة المزج بين نشاطين بحيث يتم ممارستها معاً بفاعلية تفوق تنفيذهما بشكل منفصل،¹ ويُعرّف التعاقد حسب Le petit Larousse على أنه التنفيذ المشترك للعديد من الأنشطة بشكل يساهم في تحقيق أثر فريد من نوعه (متميز) وإقتصاد في الإمكانيات،² كما يشير التعاقد إلى طريقة تشغيل النظام عن طريق تجميع عنصرين على الأقل من خلال التعاون والتفاعل لتحقيق نتيجة مشتركة ذات قيمة أعلى أو تفوق النتيجة التي ستتحقق إذا عملت العناصر منفصلة عن بعضها البعض، فهو يعبر عن المعادلة (1+1=3). أما التسيير بالتعاقد فهو عبارة عن نموذج لتشغيل المؤسسة بالاعتماد على التعاون الوظيفي بين الأقسام (المبيعات، التسويق، خدمات ما بعد البيع، الجودة، الموارد البشرية، الإدارة العامة...) مما يسمح بتسيير العمليات الأساسية للمؤسسة بطريقة متميزة عن التنظيم الكلاسيكي.³ وبما أن المؤسسة هي عبارة عن نسيج إجتماعي، فإنه لا بد من ضمان ديناميكيته عن طريق الإتصال والتعاقد الداخليين بين الوظائف المتخصصة من أجل الإستفادة من أفضلية الجمع والمزج بين الكفاءات المتخصصة، والرفع من القيمة المضافة حيث أن الكفاءات المتنوعة التخصصات ستكون في خدمة أهداف المؤسسة في حالة إذا حققت حلول ذات جودة أعلى من التي ستحققها كل كفاءة متخصصة بشكل فردي ومعزول عن الكفاءات الأخرى، ومن هنا تبرز أهمية التعاقدية في تحسين الكفاءات الفردية إذ أنها تمثل نموذجاً يحافظ على التعلم الجماعي لفائدة تسويق داخلي أكثر مرونة، وقوة وتناسق.⁴

- **العمل الجماعي (le travail collectif)**: وهو المشاركة في أداء الأعمال والأنشطة⁵، وتعتبر جماعة العمل كهيكلي إجتماعي يسمح بتحقيق الأعمال عن طريق تفاعل مجموعة من الأفراد باستخدام أدوات معينة، وتحتوي هذه المجموعة على شخصين أو أكثر يتفاعلون ويتأثرون بطريقة تبادلية.⁶ ولقد أشار في السياق ذاته Navvaro, 1990 إلى أن المجموعة لا تأخذ معناها الحقيقي إلا من خلال ظهور معارف جديدة تدعم طرق العمل التعاوني، وتطوير لغة مشتركة وكذلك إعداد إجراءات عمل توازن بين القيود المفروضة على مختلف العاملين.⁷ ومن أهم شروط نجاح العمل الجماعي وضمان فعاليته على مستوى الكفاءات الكفاءات الفردية والانتقال إلى الكفاءات الجماعية ما يلي:

*تنسيق الأنشطة الفردية، إعداد مرجع مشترك، وجهات نظر متقاسمة، بيئة معرفية تبادلية، فضاء معلومات مشترك، أنماط تفكير متقاسمة (مشتركة)؛⁸

*التشارك في الأهداف والقيم، الثقة بين الأعضاء و الشفافية في العمل.⁹

¹ Jean Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, OP, cit, P235.

² http://synergie.asso.free.fr/Le_08/05/2014_à22h_36min.

³ Jean Cornelis : Améliorer communication et synergie internes, P323 , Vu le 08/05/2014 à 21h :14min, sur le site suivant : <http://books.google.fr>

⁴ Ibid, PP : 16-17.

⁵ ثابتي الحبيب وبن عبو الجبالي، مرجع سابق، ص130.

⁶ D.R.Kouabéan : Compétences collectives au travail, Revue Internationale de langue Française, Psychologie du travail et des organisations, Vol06,N°3/4, L'harmattan,2000, Paris, P29.

⁷ Krohmer Cathy, OP, cit, P1585.

⁸ Ibid, 1585-1586.

⁹ D.R.Kouabéan, OP, cit, P25

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

ويؤكد Yves Prax على أنّ الأفراد ضمن الجماعة سيتعلمون قبول الآخرين، حسن الإستماع، التضامن، معرفة وجهات نظر الآخرين، الإتصال بفاعلية، حل الصراعات وتجاوزها، بناء علاقة جيّدة، تبادل الخبرات وتقاسم الممارسات، وهذا ما يسمح بإعداد كفاءات جماعية من خلال خلق لغة مشتركة، تحديد وإستخدام وسائل الإتصالات المناسبة لوضعية العمل الجماعي، رأسمة التجارب والممارسات، تسهيل المساهمة الفردية في تحسين الأداء الجماعي، الإتفاق حول طرق حل المشكلات والموازنة بين المصالح الشخصية والمصالح المشتركة للمجموعة¹.

- **التعاون (La coopération)**: ظهر مفهوم التعاون في الفكر الإداري من طرف المؤلف الياباني AOKI والمؤلف الكندي Minzberg حيث وصفاه كنموذج تعاوني يعبر عن شكل جديد من أشكال تنظيم أعمال المؤسسة.² ولقد تعددت تعاريفه وتنوعت، إذ يمكن إجمال أهمها كالآتي :

*التعاون هو مجموعة الروابط التي يتم بناؤها إراديا بين الفاعلين بهدف مواجهة وضعية عمل معينة³؛

* التعاون هو عبارة عن المشاركة في تحقيق عملية أو مجموعة من العمليات لتحقيق هدف موحّد من قبل الفاعلين وذلك في إطار سلسلة من الأعمال المتتابعة؛

* التعاون هو عملية تحدث من خلال التقاسم والتشارك في العمل الذي يعتمد على المعارف والكفاءات المتاحة، الجهد البدني، الجهد الفكري وفي كل المتطلبات الضرورية للعمل⁴.

وأشار Everaere,1999 إلى أنّ التعاون هو مفتاح الكفاءات الجماعية، حيث يتميز بما يلي⁵:

*الإعتماد المتبادل (**L'interdépendance**): أي أنه لا يمكن تحقيق نشاط معين بشكل فردي في ظل شروط معينة؛

* التفاعل (**L'interaction**) : ويدل على ترابط الأفعال المنجزة بأسلوب العمل الجماعي؛

* التشارك في الأفعال (**La co-activité**): تحقيق أعمال مشتركة في وقت واحد، وفي نفس المكان من خلال التنسيق بين فردين أو أكثر.

وفي السياق ذاته ، يعتبر التعاون من أهم الأبعاد التي تناولتها الدراسات المتعلقة بالكفاءات الجماعية ، إذ يمكن تحديد تشكّلها وتطورها من خلال مؤشرات التعاون الموضحة في الجدول الموالي:

¹ Jean Yves Prax : Le manuel du knowledge management – Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer la valeur-, Polia Editions, 2^{ème} édition, 2007, Paris, P423.

² Geneviève Lacono, OP, cit, p118.

³ Ibid., P118.

⁴ D.R.Kouabenan, OP, cit , p21.

⁵ Krohmer Cathy, OP, cit, p1587.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

الجدول رقم 10: تطور الكفاءات الجماعية من خلال مؤشرات التعاون

المؤشرات	الدلائل
التقاسم والتشارك في الممارسات مع مرور الوقت.	قدرة المجموعة على البحث عن المعلومات وتقاسمها.
- التعود على التعاون؛ - التكامل في الكفاءات.	العمل ضمن فريق دون تقسيم للموارد المشتركة.
- سهولة الاتصالات في المؤسسة؛ - التكيف مع القيود الداخلية والخارجية.	التكيف مع التغيرات التنظيمية الخاصة بالهيكل والسلوكيات المحددة في التسلسل الهرمي.
- تعبئة الكفاءات حول مشروع المؤسسة ؛ - معرفة أنواع الكفاءات الجماعية: تقنية، إبداعية، تنسيقية، دوران المعلومات و حل المشكلات؛ - رموز ولغة مشتركة بين الفرق .	- تحديد الأهداف وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيقها دون إنتظار تعليمات التسلسل الهرمي؛ - تنشيط / تحفيز الفرق والإتصال داخل الفريق، توضيح ومناقشة المشاكل؛ - تقبل المسؤولية الجماعية عن المشاكل والأحداث .

Source : Alice Guilhon et Georges Trepo : La compétence collective-Le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines, IX^{ème} conférence internationale de Management Stratégique, Le 24/25/26 Mai 2000, Montpellier, P14.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

كما أنّ عمليات تحديد الكفاءات الجماعية من خلال التعاون تركز على الإجابة على أربعة تساؤلات رئيسية تتمثل في¹:

- هل الفاعلون قادرون على التعاون في المؤسسة؟
 - *التكوين سمح لهم بالاتصال والعمل ضمن فريق؟
 - * هل حصلت في تاريخ المؤسسة مراحل تغيير لم يتم متابعتها جماعيا من طرف الجهات الفاعلة؟
 - هل لدى الفاعلون منفعة في التعاون؟
 - *هل تتوفر الإجراءات والقواعد المساهمة في مكافأة وتثمين الكفاءات الجماعية؟
 - * هل الهيكل يشجع على التعاون؟
 - *هل يتم قياس الأداء الجماعي؟
 - هل لدى الفاعلون الرغبة في التعاون؟
 - * ماهية فائدة الفاعلون من التعاون؟
 - هل يعرف الفاعلون كيف يتعاونون؟
 - *هل توجد كفاءات فردية لتنفيذ التعاون؟
- ويؤكد في هذا الصدد Le Boterf أنّ التعاون بين الكفاءات الفردية يعد كنتيجة لإجتمع ثلاثة شروط أساسية متمثلة في:² معرفة التعاون (le savoir coopérer)، القدرة على التعاون (le pouvoir coopérer)، والرغبة في التعاون (Le vouloir coopérer).

ويمكن تحديد مؤشرات التعاون حسب Le Boterf من خلال:³

- إعتقاد المؤسسة على المشاريع؛
- الاتصال بفاعلية عن طريق استخدام لغة مشتركة؛
- تقاسم المعلومات في إطار الثقة المتبادلة؛
- إدارة الصراعات في الوقت المناسب؛
- التعلم الجماعي بصفة دائمة من تجارب المؤسسة.

¹ Alice Guilhon et Georges Trepo, OP, cit, p15.

² Guy Le Boterf : Ingénierie et évaluation des compétences, OP, cit, P132.

³ Ibid, P123.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

فلذلك لابد من تطوير عمليات التعاون من خلال إهتمام إدارة المؤسسة بتوفير الشروط التالية:¹

- تكوين ورأسمة الممارسات المهنية الخاصة بالمتعاونين؛
- تشكيل فرق عمل وهندستها (تكامل، ترابط، تنسيق)؛
- إعداد قواعد عمل تدعم التعاون، وضمان تطبيقها الفعلي؛
- إقتراح مشاريع جماعية؛
- تجسيد إدارة الكفاءات في إدارة المعارف مع أخذ بعين الإعتبار جودة شبكات المعرفة وسهولة الوصول إليها)
- بنك المعلومات، شبكة الوثائق و شبكة الخبراء.)؛
- تحديد مؤشرات الأداء الجماعي؛
- تنشيط الشبكات والمشاريع؛
- الالتزام بسيرورة التعلم؛
- التسيير الجماعي للكفاءات الفردية؛
- تطبيق نمط إداري يبعد عن الروتين.
- **المرجع المشترك (Le référentiel commun)**: هو مخزون موحد يتم إعداده بناءً على المعلومات التي يحتفظ بها أعضاء الجماعة، فهو تراث مشترك ومتقاسم ناتج عن عمل جماعي حقيقي.² كما يوجد بعض الباحثين المتخصصين من أشاروا إلى أنه الصورة العملية المشتركة أو دليل الأعمال بمعنى أنه الإتفاق حول ما ينبغي القيام به، وعلى كيفية إستخدام الوسائل والقدرات، إلتزامات الأشخاص في الفريق وتقاسم الجهود.³ ولقد وصف Leplat,1988 المرجع المشترك كالاتي⁴:
- *تشغيلي/ عملياتي: يتم إعداده لتحقيق الأعمال المقترحة؛
- * يسمح بتجميع الأهداف المرغوبة وخلق التوافق بين الأعمال، ويكون نتيجة تفاعل مخزون أعضاء الجماعة؛
- *يتم تطويره من خلال تشارك كفاءات كل أعضاء الجماعة.

¹ Guy Le Boterf : Construire les compétences individuelles et collectives, OP, PP : 179- 180.

² Didier Retour et Cathy Krohmer, OP, cit , P52.

³ Ibid, P52.

⁴Ibid., P52.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

- اللّغة المشتركة (le langage commun): أي لغة العمل المشتركة حيث يتم تطوير مفردات أو لهجة محددة خاصة بأعضاء المجموعة، فهي تسمح لهم بتشكيل هوية تميزهم عن باقي المجموعات، تكمن أهميتها في الإقتصاد في تكاليف المعاملات؛¹

- التعلّم (l'apprentissage) : يعتبر التعلّم ضروري لخلق الكفاءات الجماعية كونه أساس خلق الذاكرة الجماعية التي صنفها (Girod,1995) إلى :

*الذاكرة التصريحية الجماعية غير المركزية : تؤسس من إكتساب المعرفة من شخص إلى آخر أو خلق معرفة جديدة عن طريق التفاعل؛²

*الذاكرة الإجرائية الجماعية غير المركزية: تؤسس من إتقاء معارف عملية أو ممارسات فردين أو أكثر أثناء القيام بإنجاز عمل مشترك، وتكون هذه المعرفة ضمنية تكتسب عبر الملاحظة، التقليد و الممارسة، كما تشير إلى سيرورة خلق المعرفة الضمنية عبر التجارب المشتركة و المتقاسمة؛
*الذاكرة الجماعية للحكم :هي مجموعة المعارف النظرية الناتجة عن إتقاء قرارات وأحكام فردية تساهم في مواجهة مشكلات معقدة لا يمكن حلها بشكل فردي، بل تتطلب تبادل التفسيرات، المناقشة والفهم المشترك؛³

* الإلتزام⁴:منهجية تعاونية لحل المشكلات من خلال قدرة مجموعة من الأفراد على تحقيق الإبتكار المستمر، وبناء مؤسسة يقظة من خلال تطبيق التعاضد .

- الأداء الجماعي (La performance collective)⁵ : إعتبر بعض الباحثين الكفاءات الجماعية كمرادفا للأداء الجماعي الذي يمثل أكثر من مجرد تجميع لأداء أعضاء جماعة العمل، حيث يرى Leplat, 2000 أنّ الأداء الجماعي الناتج عن العمل في الجماعة يركز على الاعتماد على موقف الأغلبية و التفكير جماعي أي نمط تفكير الأعضاء يدل على تماسكهم .

2 شروط خلق وتطوير الكفاءات الجماعية

تتمثل الشروط الأساسية لخلق الكفاءات الجماعية وتطويرها في ما يلي :

- عوامل متعلقة بالأشخاص

*رأسمال الكفاءات الفردية(Le capital des compétences individuelles) : تعتمد الكفاءات الجماعية بالدرجة الأولى على الكفاءات الفردية التي يمتلكها أعضاء الجماعة، وهذا ما أشار إليه Thierry Picq,2005 نقلاً عن مدرب فريق منتخب فرنسا لكرة اليد D.Constantini "إنّ تطوير نقاط قوة الفريق تتطلب تطوير وتنمية نقاط قوة الأفراد المشكلين له. " وهذا يعني أنّه تعبئة الكفاءات الفردية تساهم في زيادة

¹Ibid, P52.

² Ibid, P52.

³ Krohmer Cathy, OP, cit, P1587.

⁴ Didier Retour et Krohmer Cathy, OP, cit, P52.

⁵ Krohmer Cathy, OP, cit, P1588.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

فرص تطوير الكفاءات الجماعية وبناء قوة جماعية للمواهب.¹ وهنا يأتي دور إدارة المؤسسة في البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها من خلال²:

_التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية ؛

_الكشف عن الكفاءات النادرة : حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وتحديد مكانتهم ودورهم الإنتاجي أو الإستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها، ونشرها ونقلها ك رأس مال معرفي يساهم في تحسين الميزة التنافسية؛

_الكشف عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة بسبب أنّ البيئة التنظيمية الحالية لم تسمح لهم بإبراز مواهبهم وإمكانياتهم وقدراتهم، فهذه الكفاءات المخفية عن الإدارة تشكل مورداً داخلياً إستراتيجياً يتوجب على المؤسسة إنشائها وإستغلالها لتحقيق النجاح في الأداء.

* **التفاعلات العاطفية (Les interactions affectives)** : يعتبر العامل العاطفي أحد أهم شروط خلق الكفاءات الجماعية وتطويرها حيث يمكن قياس ذلك بمدى شعور أعضاء الفريق بالراحة والإستمتاع بما يفعلونه، مما يؤدي إلى تهمين تجربة مشتركة وتطوير صورة إيجابية عن جماعتهم وبالتالي تعزيز الإستثمار في الكفاءات الجماعية؛

* **العلاقات غير الرسمية (les relations informelles)** : إنّ عادات و روتينيات و أعراف الجماعة تسمح بتطوير كفاءات جماعية جديدة في إطار التفاعلات اليومية غير الرسمية، فمن خلال التعاملات يتم تبادل العديد من المحتويات في مجموعة العمل غير الرسمية، وبالتالي بناء مجتمع خاص بأعضائها يؤثر على طرق تفكير، تحليل وتفسير الواقع والأفعال؛

* **التعاون (La coopération)** : إنّ الإتصال و التفاعل بين أعضاء الجماعة غير الرسمية لا يكفيان من أجل تطوير الكفاءات الجماعية، فهذا يتطلب تعاون بين الأعضاء. وحسب Zarfian إنّ التعاون يرتكز على أفضلية التنسيق أي الترتيب الجماعي للأعمال ، و هذا يعني تحقيق التفاهم المتبادل و الإتفاق على طبيعة المشكلات التي يتعين معالجتها، والمعارف المفروض تطويرها، الهوية و الأهداف. وأكد Le Boterf, 1994 أنّ ممارسات التعاون لا تستبعد التوترات و الصراعات لكنها تشمل أيضاً على القدرة الجماعية لحلها و تجاوزها³.

- **العوامل التنظيمية :**

¹ Didier Retour et Krohmer Cathy, OP, cit, P53

² بن عيسى محمد المهدي : العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرس المال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10 مارس 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 71.

³ Didier Retour et Krohmer Cathy, OP, cit, PP : 53-54.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

***تشكيل الفرق (La compositions des équipes collectifs de travail)** على كل مدير سواء مدرب أو مسؤول عن التكوين أو رئيس مشروع... الخ أن يركز على إختيار كفاءات فردية متنوّعة لتشكيل فريقاً قادراً على تحقيق أكبر قيمة مضافة جماعية، وهذا يتوقف على مدى القدرة على إيجاد ترابط و تناغم فيما بين المواهب.¹ و هنا يبرز دور المؤسسة في البحث عن الكفاءات الجماعية من خلال إمتلاك:²

_ روح التعاون، التساند و التكامل المهني بين الكفاءات الفردية؛

_ القدرة على التنظيم، الإبتكار، التطوير و إدارة التغيير؛

_ الإتصال الفعّال الذي يساهم في إنتقال المعلومات بنجاحة و فاعلية.

***التفاعلات الرسمية (les interactions formelles)** : الإعتماد على هياكل رسمية تمكينية تساهم في خلق ديناميكية جماعية عن طريق تشكيل مجموعات بشرية تسمح بظهور كفاءات جماعية؛

***نمط الإدارة (le style de management)**

***روافع إدارة الموارد البشرية (Les leviers de la gestion des RH)** يلعب تسيير الموارد البشرية دوراً هاماً في تطوير الكفاءات الجماعية من خلال:

_ التوظيف : على المؤسسة أن يكون المترشحين قادرين على الإندماج و تقاسم القيم الجماعية المرغوبة من طرف القادة؛

_ تقييم أداء العاملين : يجب على المختصين في مجال الموارد البشرية تحديد معايير توجّه القادة في تقييم الأداء كالتعاون، تبادل المعلومات و نقل الممارسات... الخ؛

_ نظام أجور يأخذ بعين الإعتبار الأداء الجماعي و تعزيز الرغبة في التعاون لدى الموظفين؛

_ إعداد مخططات تكوين هدفها تطوير الكفاءات الجماعية.³

و الجدول الآتي يلخص مؤشرات تحديد الكفاءات الجماعية

جدول رقم 11: مؤشرات تحديد الكفاءات الجماعية

تعريف	المكونات	المؤشرات
الكفاءات الجماعية: هي معارف و ممارسات خاصة بمجموعة عمل ناتجة عن التفاعل بين الأعضاء، ويتم تطبيقها لمواجهة مختلف وضعيات العمل.		

¹ Ibid , P54.

² بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص72.

³ Didier Retour et Krohmer Cathy, OP, cit , PP :54-55.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

المراجع المشتركة	العمل/ التشغيلي	- المرجع يدل و يوجه العمل الجماعي؛ - الأفراد يعدون مرجع مشترك لمواجهة وضعيات عمل معينة.
	الإعداد المشترك Elaboration commun	- الأفراد في صراعات أحيانا؛ - إتفاق الأفراد على متابعة وتحقيق الأهداف.
	لغة مشتركة	الأفراد الجدد أو الخارجيين لا يفهمون أو يفهمون بصعوبة.
التعاون	الإعتماد المتبادل	الفرد يصرّح بأنه يحتاج إلى الآخرين لمواجهة وضعية العمل.
	التفاعل	الفرد يصرّح بتأثير عمله على وظائف الآخرين.
	المشاركة في الأنشطة	الفرد يصرّح بحاجته إلى تنسيق مع الآخرين.
الذاكرة الجماعية	المعرفة	توفر معارف نظرية مشتركة في الجماعة.
	المعرفة العملية	توفر ممارسات مشتركة في الجماعة.
	معرفة الحكم	تفسيرات مشتركة بعد التفاعل بين أعضاء المجموعة.
	معرفة من يعرف ماذا؟	- كل فرد يعرف كفاءات الآخرين ضمن جماعة العمل؛ - الفرد يلجأ إلى شخص آخر كفاء لحل مشكلة معينة.
الأداء الجماعي		مؤشرات الأداء الجماعي .

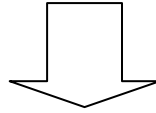
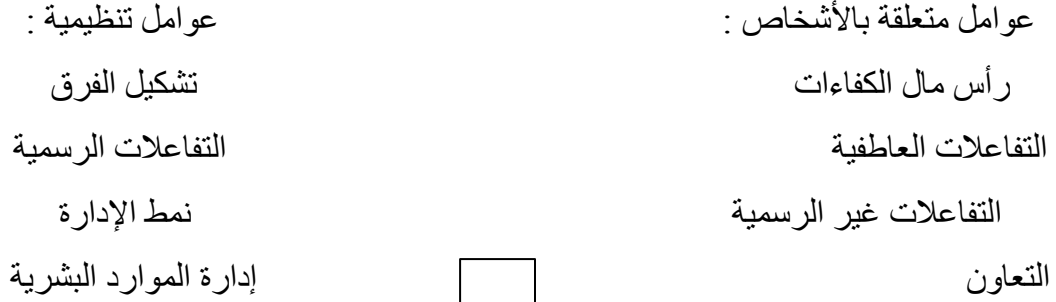
Source : Krohmer Cathy : Collectifs de travail et compétence collective- Le cas d'une PME- ,P1589, Vu le 21/07/2013 à 16h:06 min, sur le site suivant : <http://www.reims-ms.fr/agrl/doc/actes-agrh/pdf/des.../2003krohmer069.pdf>

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

الشكل رقم 05: نموذج خلق الكفاءات الجماعية، تطويرها، مكوناتها ونتائجها.

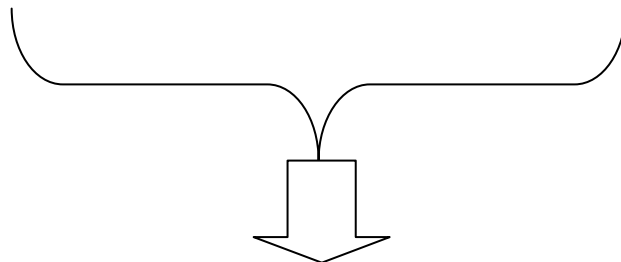
والنموذج الآتي يبين عوامل خلق الكفاءات الجماعية، تطويرها، مكوناتها ونتائجها.

عوامل خلق الكفاءات الجماعية وتطويرها

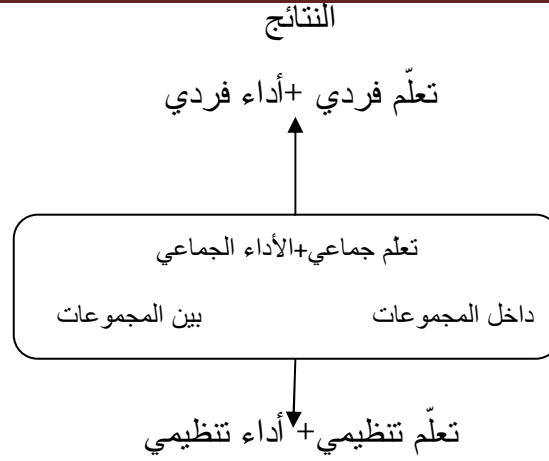


مكونات الكفاءة الجماعية

المرجع المشترك	الذاكرة الجماعية
لغة عمل مشتركة	الإلتزام



الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي



Source : Didier Retour et Cathy Krohmer : la compétence collective- Maillon clé de la gestion des compétences, FACEF PESOUISA, , Numéro especial, 2011, p57.

المطلب الخامس : طبيعة تطوير الكفاءات الجماعية

1 مفهوم تطوير الكفاءات الجماعية

في ما يلي أهم التعاريف الخاصة بمفهوم تطوير الكفاءات الجماعية:

جدول رقم 12 : تعاريف مختلفة حول تطوير الكفاءات الجماعية

المفكر/ الكاتب/ الهيئة	تعريف تطوير الكفاءات الجماعية
AFNOR, 2001	تطوير الكفاءات الجماعية : هي تحويل المدخلات إلى مخرجات لها قيمة مضافة من خلال أنشطة منسقة ¹ .
Le Boterf, 2001	تطوير الكفاءات الجماعية : تعني وضع الكفاءات الفردية في جماعة من خلال إدراك الإدارة أو التنظيم بالمؤسسة أهمية تسهيل التعاون والتعاقد والتآزر بين الكفاءات الفردية. ²

¹ Elisabeth Le Cœur, OP, cit, P160.

² Guy Le Boterf : construire les compétences individuelles et collectives, OP, cit, P181 .

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

<p>تطوير الكفاءات الجماعية : هي تراكم الرأس المال البشري بهدف بلوغ مستوى عال من الإحترافية.¹</p>	<p>Jean Jacques Rosa</p>
<p>تطوير الكفاءات الجماعية : هي مجموعة من البرامج وأنشطة التعلم التي تهدف إلى إكتساب معارف، قدرات وسلوكيات جماعية تسمح للجماعات بالتكيف مع محيط العمل، وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.²</p>	<p>Lauraute, Turgeon et Rivière,2004</p>
<p>يتكون مفهوم تطوير الكفاءات الجماعية من شقين هما:³</p> <p>-تطوير الكفاءات الجماعية هي عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي يتكون من أجزاء متكاملة، ويعمل ضمن نظام وإستراتيجية المؤسسة، وضمن إطار إدارة الموارد البشرية. وتتكون إستراتيجية تطوير الكفاءات الجماعية من مجموعة مخططة من البرامج التي تسعى إلى تطوير وتحسين الأداء الجماعي، وتعلم الجماعات كل جديد بشكل مستمر؛</p> <p>-تطوير الكفاءات الجماعية هي عملية تعلم مخططة تحتوي على :</p> <p>*مجموعة برامج مصممة من أجل تعلم الجماعات كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تحسين الأداء الجماعي؛</p> <p>*مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الجماعات وإكسابهم للمهارات، معارف و سلوكيات جديدة في المستقبل، وللتأقلم بشكل جماعي مع أية مستجدات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة.</p>	<p>عقيلي،2005</p>
<p>تطوير الكفاءات الجماعية : أي وصف منهج متكامل، شامل وواع يرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل عن طريق إستخدام مجموعة من الاستراتيجيات وتقنيات التعلم على مستوى الجماعات.⁴</p>	<p>جوي، ميجنسون و سورتيز، 2008</p>

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجبالي، مرجع سابق، ص144.

² Dominique Lauraute, Bernard Turgeon et Robert Rivière : De la supervision à la gestion des ressources humaines- Contexte nouveau, Stratégie nouvelles de gestion des ressources humaines-, Les éditions de la Chenelière Inc,2004, Canada, P181 .

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق،ص438.

⁴ جنيفر جوي، ماثيوز ديفيد ميجنسون ومارك سورتيز، مرجع سابق بتصرف، ص ص: 36-37.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المراجع المشار إليها.

وترى الباحثة أنّ تطوير الكفاءات الجماعية هي عملية تعلم مستمرة هدفها تنمية معارف، مهارات وسلوكيات فرق العمل من خلال تجنيد مختلف موارد المؤسسة لمواجهة تغييرات البيئة و إستباق الأحداث.

2 أهداف عملية تطوير الكفاءات الجماعية ومؤشرات فعاليتها

2.1 أهداف عملية تطوير الكفاءات الجماعية

تهدف عملية تطوير الكفاءات الجماعية إلى:¹

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات المبدعة ؛
- إكتشاف الكفاءات الخفية أي الكامنة ومحاولة إستغلالها لأقصى حدود؛
- تهيئة الجماعات وتحفيزهم لمواجهة التغييرات المتسارعة؛
- في حالة التنوّع البشري و تعدد الثقافات بين أعضاء الجماعة، فإنّ هذه العملية هدفها الإستفادة من مزايا هذا التنوّع و التعدد الثقافي عن طريق خلق التعاون و الإنسجام بين الأفراد.

ويرى المفكرون أنّ إعداد إستراتيجية تطوير الكفاءات الجماعية تمثل قيمة مضافة للمؤسسة نظرا لمساهمتها في تحسين الأداء من خلال زيادة الإنتاجية، تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، التخفيض في التكاليف، تقصير مدّة طرح المنتجات الجديدة في السوق²، خلق مناخ تنظيمي ملائم، تحسين علاقات العمل، زيادة الفعّالية في إتخاذ القرارات وتسيير التغيير، تسهيل إقامة شبكات إتصال فعّالة لتسيير العلاقات.³

2.2 مؤشرات فعّالية عملية تطوير الكفاءات الجماعية

إنّ تطبيق عملية تطوير الكفاءات الجماعية بفعّالية يحتاج إلى أخذ بعين الإعتبار الإجابة عن التساؤلات التالية من طرف المسؤولين :

- هل هناك علاقة تربط برنامج تطوير الكفاءات الجماعية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ؟
- هل إدارة المؤسسة تؤيد وتدعم برنامج تطوير الكفاءات الجماعية ؟
- هل برنامج تطوير الكفاءات الجماعية يتلاءم وقيم المؤسسة؟
- هل برنامج تطوير الكفاءات الجماعية يسمح بتحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسة (المحافظة على الزبائن، تخفيض التكاليف... إلخ)؟

¹ Allain Meignant : Déployer la stratégie, Editions Liaisons, 2000, Paris, P170.

² Dominique Lauraute, Bernard Turgeon et Robert Rivière , OP, cit, p179.

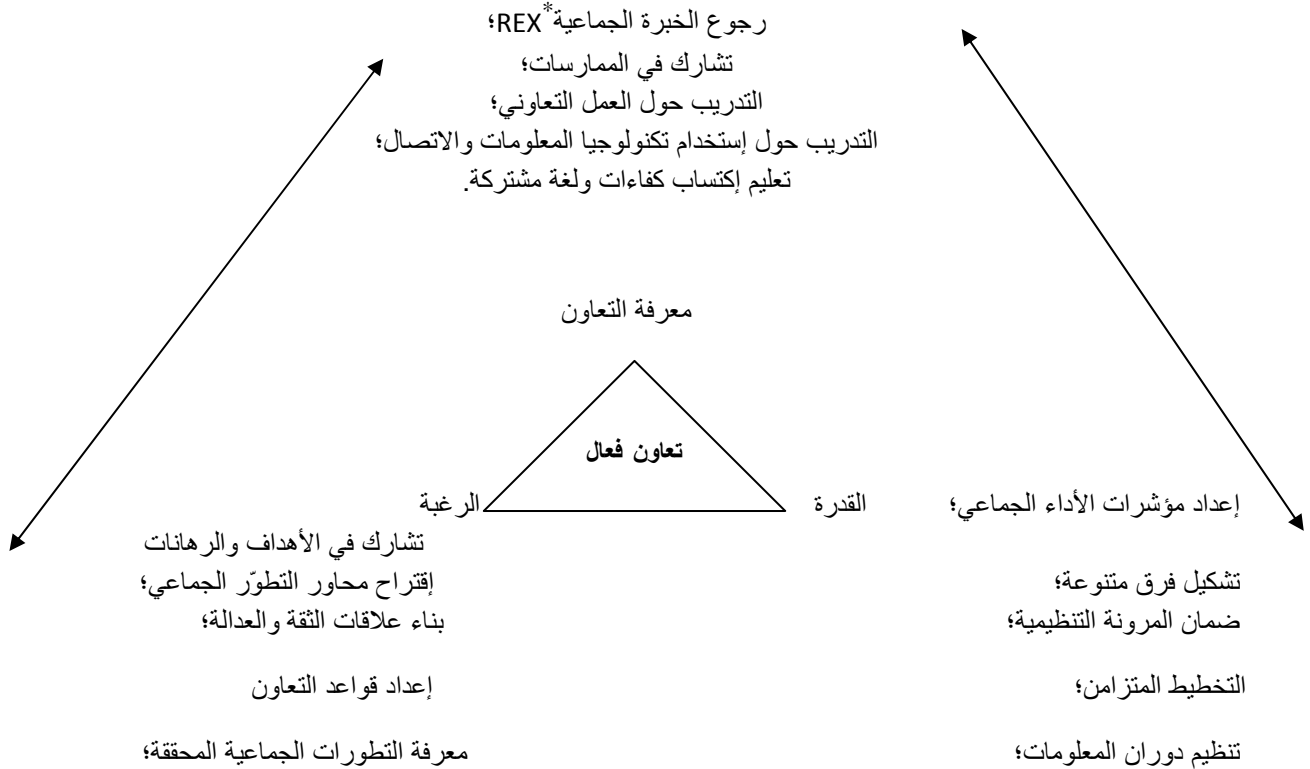
³ Ibid, P207.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

- هل يمكن تطبيق برنامج تطوير الكفاءات الجماعية في سياق المؤسسة؟
- هل برنامج تطوير الكفاءات الجماعية سيتيح الفرصة للموظفين لإتقان الكفاءات المستهدفة؟
- هل المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة يسمح للجماعات بتطبيق ما تعلموه؟
- هل يمكن قياس فعالية برنامج تطوير الكفاءات الجماعية؟¹
- ما هي المعايير التي تشير إلى تطور التعاون بين الكفاءات ؟
- ماهي الروافع (leviers) التي تسهل التعاون بين الكفاءات (قواعد العمل، التنظيم، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التكوين و حلقات التعليم) ؟
- ما هو دور الإطار في تسهيل التعاون بين الكفاءات؟²

الشكل رقم 06: دور إدارة المؤسسة في تفعيل عملية تطوير الكفاءات الجماعية

والشكل الآتي يوضح دور إدارة المؤسسة في تطوير الكفاءات الجماعية من خلال تفعيل عملية التعاون.



¹ Ibid, p180 .

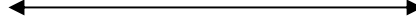
² Guy Le Boterf : Construire les compétences individuelles et collectives, OP, cit, P183.

* REX : هي طريقة تساهم في تكوين وتبادل التجارب، هدفها الحفاظ على المعارف المكتسبة.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

التعرّف على مساهمة الافرد في العمل التعاوني
تطوير علاقات الصداقة والتضامن.

إعداد قواعد للإتصال؛
إشراك الفاعلين؛



Source : Guy le Bolerf : Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'organisation , 2^{ème} édition , 2001, paris, P 135.

3 تصميم إستراتيجية تطوير الكفاءات الجماعية

تصمم إستراتيجية تطوير الكفاءات الجماعية عادةً وفق قاعدة التعلم المستمر حسب نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة الذي يقوم على مبدأ إستمرارية تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسة التي تعمل في ظل بيئة متغيرة غير مستقرة ، وبالتالي فإنّ إحتياجات التطوير في حالة تغيّر وتتنوّع دائمين مما يدعو إلى ضرورة جعل عملية التعلم مستمرة لتلبية هذه الإحتياجات المتغيرة وتحقيق التكيف بشكل جماعي. وبناءً على ذلك تصمم هذه الإستراتيجية من

خلال مراحل متعددة ومتسلسلة تتمثل في: ¹

- تحديد إحتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات الجماعية الضرورية لأداء أعمالها في ضوء التغييرات المراد إدخالها، والتي تخدم عادةً رسالتها، إستراتيجياتها وثقافتها التنظيمية؛
- صياغة أهداف و إستراتيجية تطوير الكفاءات الجماعية؛
- تصميم برامج التطوير التي تتناسب مع الأهداف المحددة؛
- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التطوير بشكل منسق يحقق أهداف الإستراتيجية؛
- تنفيذ برامج التطوير حسب جدولها الزمني وتوفير المتابعة المستمرة ؛
- تقييم برامج التطوير لمعرفة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة وتشخيص الإنحرافات وتحديد أسبابها ؛
- تحليل نتائج التقييم لتشخيص جوانب الضعف وتحديد أسبابها، وكذلك تحديد جوانب القوة للإستفادة منها .

وفي هذا السياق يمكن القول أنّ تطوير الكفاءات الجماعية كإستراتيجية وعملية تعتمدان بالدرجة الأولى على التعلم حيث تهدف إلى بناء معارف، مهارات، إتجاهات وسلوكيات لدى فرق العمل من أجل تطوير وتحسين

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، بتصرف، ص ص:451-452.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف جماعياً مع تغيرات البيئة، كما أنها تسعى إلى إحداث المطابقة بين خصائص أعضاء الفريق وخصائص العمل الجماعي.¹

المبحث الثاني : العلاقة بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية

تبرز الأهمية الإستراتيجية للتعلّم التنظيمي في كونه يمثل مطلباً ضرورياً يساهم في توفير و ترسيخ آليات تعاضد الكفاءات الفردية وبالتالي خلق كفاءات جماعية وتطويرها.

المطلب الأول: تطوير الكفاءات الجماعية و التعلّم التنظيمي

1 تطوير الكفاءات الجماعية كنظام للتعلّم المستمر:

تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص على ضرورة النظر إلى المؤسسة على أنها مكان للتعلّم والعمل في آن واحد، وإعتبار مسألة تطوير الكفاءات الجماعية جزءاً من إستراتيجية المؤسسة التي هي بمثابة مفتاح إستراتيجي لتحقيق النموّ و البقاء. و إستراتيجية تطوير الكفاءات الجماعية هي نظاماً للتعلّم المستمر يتكون من أربعة عناصر أساسية، تتمثل في :

- المدخلات : وتشمل أعضاء الجماعات أو الجماعات التي هي بحاجة إلى تطوير من أجل أداء أعمال المؤسسة الحالية أو لتحقيق إستراتيجياتها المستقبلية، كما تشمل برامج التطوير، المطورون، الموارد المالية وكافة مستلزمات التطوير؛

- الأنشطة : أي أنشطة التعلّم لتحقيق أهداف إستراتيجية تطوير الكفاءات الجماعية حيث يتم تعليم أعضاء الجماعة أو مختلف الجماعات كيف تُؤدى الأعمال بشكلها الصحيح، وتعلّم الأشياء الجديدة؛

- المخرجات : و تتمثل في تطوّر و تحسن الأداء الجماعي الحالي و التهيئة لأداء مهام و أعمال مستقبلية جديدة لإنجاز إستراتيجية المؤسسة؛

- التغذية العكسية : أي تقييم مدى الإستفادة من عملية التطوير وتحديد الإنحرافات التي حدثت في تنفيذ الأنشطة التطويرية لإنجاز الإجراءات اللازمة.²

يؤكد التوجّه المعاصر في مجال تطوير الكفاءات البشرية على تبني تطوير جماعات العمل، وذلك بعد تحوّل أسلوب تنفيذ الأعمال في المؤسسات إلى فرق وجماعات عمل مدارّة ذاتياً، ويقوم هذا التطوير بتعليم أعضاء الجماعة أو الفريق كفاءات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، وفيما يلي أهمها³:

- كفاءة الإتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي؛

- كفاءة التعامل مع الآخرين ؛

¹المرجع نفسه، بتصرف، ص 438.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، بتصرف، ص 441.

³المرجع نفسه، بتصرف، ص ص : 445-446 .

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

- كفاءة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل ؛
- كفاءة إتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية؛
- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه؛
- كفاءة مواجهة المواقف غير المتوقعة بشكل جماعي؛
- تعلّم سلوكيات تؤدي إلى تمسك الفريق؛
- كفاءة التفكير مع الآخرين؛
- كفاءة تنسيق العمل مع الآخرين ؛
- كفاءة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

2 التعلّم التنظيمي كإستراتيجية لتطوير الكفاءات الجماعية¹

يمثل التعلّم حجر الأساس في إستراتيجية تطوير الكفاءات الجماعية وهو المحور الذي تدور حوله هذه الإستراتيجية، فتعلّم ما يحتاجه أعضاء الجماعة أو الفريق في أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية هو الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه جهود التطوير. ولكي يكون التعلّم ناجحاً يحقق أهداف تطوير الكفاءات الجماعية لا بد أن يقوم على الأسس التالية:

- تعلّم أعضاء الجماعة/ الفريق كيف يفكرون في الأمور والمسائل بشكل جماعي وصحيح عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها جيداً ؛
- تعلّم أعضاء الجماعة/ الفريق كيف يستخدمون قدراتهم في عملية الإبداع؛
- تعلّم أعضاء الجماعة/ الفريق الرؤية المشتركة للأمور؛
- تعلّم أعضاء الجماعة/ الفريق كيف يعملون بشكل جماعي، كيف يفكرون مع الآخرين، كيف يفهمونهم، كيف يتصلون ببعضهم، كيف يتعاونون، يتناقشون ويصلون إلى حلول مبتكرة، كيف يتم التنسيق الجماعي، كيف يتعاملون مع المواقف حسب الظروف المحيطة
- تعلّم أعضاء الجماعة/ الفريق الإستعداد والقابلية لتعلّم الأشياء الجديدة؛

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، بتصريف، ص ص : 448-449 .

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

- أن تكون استراتيجيات التعلّم قابلة للتطبيق في الواقع العملي ؛
- إعطاء الوقت الكافي لأعضاء الجماعة لكي يطبقوا ما تعلّموه؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء الجماعة وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب .

3 نموذج تعلّم الكفاءات الجماعية¹

يفترض هذا النموذج أنّ الفريق هو نظام معقد وديناميكي يرتبط بأنظمة فرعية (أعضاء الفريق) والنظام الكلي (المؤسسة والمحيط) حيث إعتبر الباحثين Decuyper,Dochy ,Bossche أنّ سيرورة تعلّم الفريق أو الجماعة توضح العلاقة الترابطية بين نوعين من السيرورات (سيرورة أساسية وسيرورة التيسير) وبالإضافة إلى ذلك تُبيّن العوامل المؤثرة في تدعيم سير هذه العمليات :

- السيرورات وتشمل :

* السيرورات الأساسية وهي التي تتعلق بالعمليات التفاعلية التي تتضمن :

_التشارك : أي سيرورة إتصال أعضاء الفريق و تدور حول المعارف ،الكفاءات و التفكير الإبداعي ؛

_التعاون أي سيرورة تقاسم المعارف والتفاعل القائمة على التنمية، تهدف إلى بناء معاني ومعارف مشتركة جديدة؛

_ الصراعات البناءة : وتدل على الصراعات الإجتماعية المعرفية.

*سيرورات التيسير وتشمل :

_ ردود الفعل: وهي سيرورة بناء وتفكيك وإعادة بناء النماذج العقلية المشتركة المتعلقة بالواقع والأهداف والأساليب؛

_النشاط : أي العملية التي تسمح لأعضاء الفريق بالعمل معاً لتحقيق الأهداف وتعبئة الجانب المادي و المعنوي، وعن طريق هذا النشاط يمكن للفريق أن يتعلّم بطريقة واضحة من خلال نقل المعارف و التجريب؛

_ يتمتوقع الفريق ضمن أنظمة مختلفة (الزبائن ، فرق أخرى، الإدارة، السوق، المؤسسات المنافسة والشركاء (...) وهذا ما يتطلب تعزيز قدرة وفاعلية الإبتكار الخاصة بالفريق مقارنةً مع الأنظمة الأخرى؛

_إعادة استخدام نتائج التعلّم السابق عن طريق التعلّم الجماعي من خلال عمليات التخزين (الحفظ) وعملية الإسترجاع؛

¹ Frédérique Robetez, OP, cit, PP :06-07.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

و إقترح الباحثين في هذا النموذج عشرة عوامل أساسية تؤثر على سيرورة تعلّم الكفاءات الجماعية يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مستويات كآلاتي:

_المستوى الفردي : أي طريقة تفكير أعضاء الفريق ؛

_ المستوى الجماعي: من خلال النموذج الذهني المشترك، الأمن النفسي، فاعلية الفريق وقدراته، التماسك، ديناميكية التعلّم ضمن الفرق، القيادة، الترابط بين أعضاء الفريق و هيكله الفريق؛

_ المستوى التنظيمي (المؤسسة) :أي الإستراتيجية التنظيمية.

كما وضّح الباحثين أنّ هناك ثلاثة طرق أساسية يتعلّم على أساسها أعضاء الفريق بهدف تطوير كفاءاتهم الجماعية وهي كآلاتي :

- التعلّم بالتكّيّف : هو نتيجة تأقلم الفريق مع بيئته؛

- التعلّم التوليدي : هو نتيجة تطوير وتنمية معارف الفريق في ظلّ المعايير القائمة؛

- التعلّم الخلاق: وهو الناتج عن تطبيق أفكار إبداعية ضمن فريق العمل.

المطلب الثاني: مستويات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية

1 التعلّم الفردي وتطوير الكفاءات الجماعية

إنّ سعي المؤسسات نحو تطوير كفاءات جماعية فريدة من نوعها تحقق لها التفوّق يتوقف على مدى قدرتها على الإهتمام بالتعلّم الفردي أي وضع إستراتيجية خاصة بتنمية الموارد البشرية بصفة مستمرة ، وتهيئتهم للتغيرات الحاصلة في شتى المجالات. فالتوجّه نحو الإستثمار في تعلّم الأفراد سيساهم بشكل فعال في إكسابهم مزيج من المعارف، المهارات والقدرات والسلوكيات التي تمنحهم كفاءات فردية متميزة لها القدرة على خلق علاقات تفاعلية و تشاركية تعد أساسا لتطوير الكفاءات الجماعية. فالتعلّم الفردي هو عملية إكتساب الأفراد لسلوكيات وطرق تفكير جديدة،¹ و يُعرّف أيضا على أنّه تحصيل الأفراد للخبرات من خلال الطريقة التي ينفذون بها وظائفهم، وإستخدام هذه الخبرات لتحسين الأعمال وهو بحاجة إلى التغذية المرتدة حول أدائهم² .و بمعنى آخر يمكن وصفه كعملية بناء كفاءات فردية عبر التراكم المعرفي، التقليد، الخبرة، التبادل والتكوين... إلخ هدفها تحضير أفراد لديهم المعرفة، الرغبة و القدرة على الإندماج والتفاعل ضمن فرق عمل لتشكيل وتطوير

¹Olivier Meier et autres, OP, cit ,P221.

²محمد تركي البطاينة وزياد محمد المشاقبة، مرجع سابق، ص 233.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

كفاءات جماعية . ويرى علماء النفس أنه لكي يتعلم الفرد بسرعة ويسر مما يسمح بحيازة كفاءات فردية لابد من توفر بعض الشروط الأساسية والتي من بينها:¹

- رغبة الفرد في التعلّم والإفادة من خبراته وتجاربه السابقة؛
- قدرة الفرد على التعلّم وإمكاناته من الإستفادة من الأشياء التي تعرض لها، وهذا يعني أن قدرة الفرد على التعلّم تتوقف على أمرين، الأول هو قدرته على إدراك الأشياء بدقة وبصورة شاملة أما الثاني فهو قدرته على إستخدام أو توظيف المدركات لتوجيه السلوك؛
- دلالة الأشياء موضع التعلّم ووضوحها أمام إدراك الفرد: إذ كلما كانت الأشياء واضحة وذات معنى عند الفرد سهلت عملية التعلّم وأصبحت أسرع؛
- سرعة التعلّم وسهولته تتوقف جزئيا على درجة التشابه بين الأشياء موضوع التعلّم، فالموظف الذي يتعرض لمواقف تدريبية متشابهة في نشاط معين يكون أسرع في التعلّم .

إنّ التعلّم الفردي يعتبر كركيزة أساسية لخلق الكفاءات الفردية المكوّنة للكفاءات الجماعية حيث أكدّ Simon في هذا الصدد أنّ التعلّم يحدث داخل عقل الأفراد وليس المؤسسة، إذ يلعبون الأفراد الدور الرئيسي في عملية إكتساب المعارف والمهارات. فهّم الذين يُطبقون المعرفة من خلال ترجمة أفكارهم وخبراتهم وتصوراتهم لصالح المؤسسة وبالتالي يصبحون كفاءات فردية². ولاشك أنّ هذه الأخيرة تمثل المورد البشري الذي لا تستطيع أية مؤسسة العمل بدونه مهما بلغت درجة التقنية المستخدمة فيها، و عملية تطوير الكفاءات الجماعية تبدأ بالكفاءات الفردية التي تمثل أساس العلاقات المتبادلة والعمل الجماعي، في ما يلي خصائص الأفراد الذين يعدّون كوكلاء للتعلّم وتطوير الكفاءات الجماعية :³

- قدرات عالية التفكير؛
- الصبر؛
- درجة عالية من الوعي والإلتزام الأخلاقي؛
- الإلتزام؛
- خبرات متعددة ومتنوعة ؛
- مهارات عالية في التواصل والإتصال بالآخرين، ومحاورتهم وتبادل الآراء وإثرائها؛
- الحرص على تفوق المؤسسة التي يعملون فيها.

¹ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص: 46-47.

² - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، بتصرف ص145.

³ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق ، ص ص 153-154.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

وفي السياق ذاته يحدد Freidman مجموعة من الخصائص الضرورية لتعلّم الأفراد والمساهمة في تطوير الكفاءات الجماعية كما يلي:

- المبادرة والتأمل: وكلاء المعرفة دائما مبادرون وسباقون للعمل بعد التفكير الكافي بما ينوون القيام به والمبادرة إليه؛
- الطموح والواقعية: وكلاء المعرفة دائمي الطموح والعمل من أجل تحقيقه، وطموحهم ليس خياليا وغير قابل للتحقيق بل واقعي ويمكن تحقيقه ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
- النقد والموازية: إنهم ينتقدون الأوضاع ليس للانتقاد وكشف الأخطاء، وإنما للتصحيح والتعديل والتغلب عن نقاط الضعف وهم بنفس الوقت ينتمون إلى المؤسسة التي يعملون بها ويوالونها؛
- الإستقلال والتعاون: إنهم مستقلون بأعمالهم وبتجاربهم وأبحاثهم ويعملون بحرية، ولكنهم متعاونين مع الآخرين في إبداع أفكار جديدة تخدم المؤسسة .

ومن هنا يمكن القول أنّ الكفاءات الفردية هي المعنية بالمعرفة، إذ قد تبدأ بالمستويات العليا وتنتقل للمستويات الأدنى، وقد تبدأ بالعكس من الأدنى إلى الأعلى، وما على الإدارة سوى تهيئة الظروف المناسبة لهؤلاء الكفاءات لكي ينشروها في جميع أجزاء المؤسسة¹ من خلال التشارك فيها ضمن فرق عمل وتحويلها إلى معارف جماعية مشتركة . وفي السياق ذاته يجدر الإشارة إلى أنّ جميع الأفراد مطالبين من الناحية العملية بأداء مهام معينة وفقا لجدول زمني محدد وميزانية محددة، والتعلّم الفردي غالبا ما يركز على المعارف، القدرات والمهارات الضرورية من أجل أداء المهام المطلوبة منهم، وبالرغم من أنّ الأفراد مقيدون بضرورة الحصول على النتائج المنتظرة منهم إلا أنه يجب عليهم تعلّم التفكير والعمل بطرق مختلفة من خلال تغيير الأفكار والمواقف، كما أنه لا بد عليهم طرح التساؤلات والبحث باستمرار لفهم لماذا الأمور تتم بطريقة معينة، ويجب أيضا تعلّم كيفية التطوير و التعلّم وإعتبار هذا الأخير كوسيلة لتحقيق البراعة الشخصية والسيطرة على مستقبلهم، إذن إنّ التعلّم الفردي لا يقتصر فقط على إكتساب المعرفة الضرورية لشغل منصب معين بل يمثل في الواقع وسيلة للتنمية الشخصية والمهنية² تساعد على الاندماج والتفاعل مع زملائه وتجعله قادرا على التكيف مع مختلف وضعيات العمل الجماعي. وهنا تبرز ضرورة التخطيط للتعلّم الفردي وجعله جزءا من إستراتيجية تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ما يلي:³

- إعطاء الأفراد وقتا للتعلّم؛
- تقييم الأداء على أساس التحسين والتعلّم (ماذا أنجز الفرد؟ وهل تعلّم؟)؛
- تحديد وتطوير المهارات الضرورية : الإستماع، التوجيه، التنشيط؛

¹ المرجع نفسه ، ص ص 154-155.

² Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante, Préparer pour la direction de la politique d'apprentissage de la formation publique, Agence de la formation publique du Canada, Février 2007 , P15, Vu le 21/11/2013 à 18h :01min, sur le site suivant : http://www.tbs-st.gc/der/download/lapn_fra.pdf

³ Ibid,P19.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

- إعطاء وقت للمسيرين للاعتياد على دور مدرب التعلم؛

- ضمان التحسين على مستوى التسيير والقيادة؛

- منح الحوافز والمكافآت للإعتراف بعمل المسيرين ودورهم في التدريب على التعلم.

2 التعلم الجماعي وتطوير الكفاءات الجماعية

إنّ اعتماد المؤسسات على فرق العمل في تنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها سيساهم حتماً في تطوير الكفاءات الجماعية، لأنه من خلال توفير مناخ عمل يحفز على العمل الجماعي عن طريق إرساء ثقافة تدعم تعلم الكفاءات الفردية المشكلة للفرق ، تركز على التعاون لإنجاز المهام، التعاضد لتحقيق الأهداف المشتركة، المشاركة في حل المشكلات، الثقة والإحترام المتبادلين والحوار المفتوح، وهذا ما سيؤدي إلى التشارك في الأفكار وتحقيق التكامل والتنوع في المعارف والقدرات. و يعتبر Peter Senge الفريق كمفتاح للتعلم في المؤسسات، فحسب تعريفه يرى أنّ تعلم الفريق هو عملية تنظيم وتطوير كفاءات فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها الأعضاء إذ أنّها تُبنى على أساس تطوير الرؤية المشتركة وعلى الإبداع الشخصي، وعليه فإنّ فرق العمل هي الوسيط الذي يعمل على نقل المعرفة في جميع أنحاء التنظيم من خلال المشاركة والتعاون في تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الفريق لإيجاد قدرات ومهارات مشتركة و جديدة، كما العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، و يثير القدرة الجماعية على توليد الأفكار الجديدة المبتكرة للتعامل مع المشكلات والإستجابة للتغيرات مما يضمن تعلم الفريق وإكسابه كفاءات جماعية من خلال العمل الجماعي،¹ وهنا يجدر الإشارة إلى أنّ التعلم الجماعي/الفرقي هو عملية تطوير المهارات والمعارف التي تساهم في تكوين الكفاءات الجماعية² إذ يحدث في فرق العمل والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع الأعضاء أولاً ثم المؤسسة،³ أي أنّ فرق العمل هي عبارة عن محدد أساسي لحدوث التعلم الجماعي وتطوير الكفاءات الجماعية حيث هذه الأخيرة تحدث كنتيجة للعلاقات التفاعلية بين أعضاء جماعة العمل أو الفريق مما يؤدي إلى إكتساب كفاءات مشتركة.⁴

والفرق المتعاضة هي بمثابة العجلة التي تسير التعلم الجماعي وتدعم تطوير الكفاءات الجماعية، ولقد ميز Katzen و Smicth بين نوعين من الفرق هما مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز:⁵

- مجموعة العمل هي عبارة عن مجموعة أفراد يعملون بشكل متعاون من أجل إنجاز هدف مشترك وأغلب الفرق في المؤسسات التقليدية هي من هذا النوع؛

- فرق الأداء المتميز هو الفريق الذي يمتلك أداءاً متميزاً وأعضائه يتقنون المبادئ الأساسية لنظام التعلم (التفكير النظمي، النموذج العقلي، الإتقان الشخصي، رؤية مشتركة، تعلم ضمن فريق). وكنتيجة لإتقان وإستخدام هذه

¹ ناديا حبيب أوب، مرجع سابق، بتصرف، ص 82.

² Madelon Evers : learning from design, Eberom, 2004, Amesterdam, P45.

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 65.

⁴ Manuel London and Valerie Sessa : work group learning . Taylor and Français group, 2008, USA, P5.

⁵ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 162.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

العناصر تحقق الفرق مستوى ذكاء أكبر من مجموع ذكاء الأعضاء في هذه الفرق، وهذا هو التعاضد في أروع صورة.

ويقول Johnson,1991 أنّ الفريق هو عبارة عن مجموعة من العلاقات المنظمة بين الأشخاص قصد تحقيق أهداف محددة،¹ ويتجلى جوهر الفريق في الإبتعاد عن الفردية في التصرف وإتخاذ القرارات²، كما يعتبر أيضا مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ويعملون وفق منهج مشترك³، فهو في النهاية وسيلة تمكن المؤسسة من توفير الشروط الأساسية لتطوير الكفاءات الجماعية . و في ما يلي يمكن ذكر أهم أنواع فرق العمل التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير مخزونها المعرفي الجماعي⁴:

- الفرق الوظيفية : هي فرق عمل تتكون من المدير والموظفين تحت مسؤوليته هدفها تحسين الأنشطة وحل مشاكل معينة ضمن وحدة وظيفية؛
- فرق حل المشاكل: هي فرق عمل عادة تتكون من أفراد ينتمون إلى نفس القسم أو المصلحة يجتمعون بهدف تبادل الأفكار وطرح إقتراحات من أجل تحسين الجودة، فعالية محيط العمل وذلك من خلال طرح إشكالية محددة؛
- الفرق المستقلة (الذاتية): مجموعة رسمية من الموظفين يعملون دون مدير، و يكونوا مسؤولين عن سيرورة العمل كاملها أو جزئها مهمتهم تقديم سلعة أو خدمة إلى العميل الداخلي أو الخارجي؛
- فرق مختلفة الوظائف "interfonctionnel" وهي عبارة عن مجموعة من الموظفين من أقسام مختلفة يجتمعون من أجل تحقيق مهمة أو مشروع معين؛
- فرق إفتراضية: وهي فرق تجتمع إلكترونيا للإتصال مؤقتا دون قيود أو عراقيل.
- ويتوقف نجاح عملية تطوير الكفاءات الجماعية من خلال التعلم الجماعي على مدى فعالية فرق العمل التي من الضروري أن تتميز بالخصائص التالية⁵:
- الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق؛
- الإلتزام الكامل لتحقيق الأهداف وبذل الجهود اللازمة لبلوغها؛

¹ كاستكا ب، باميرس. ف، شارب. ج. م و بيلوهوبيك. ب: العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، إدارة أداء فريق العمل، المجلد 7، العدد 8/7، 2001، شوهد يوم 2013/12/13 على 21 سا:58، على الموقع التالي :

<http://Journals.hbmeu.ac.ac/Articles/.../Team/Teams5.pdf>.

² حسن صادق حسين عبد الله : إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني للجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، يومي 27/26 ابريل 2006، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن،

³ احمد عبد الغني: إدارة وبناء فرق العمل، الملتقى الأول للجودة في التعليم، شوهد يوم 20 /03/ 2011 على 16 سا و 03 د، ص 03 ، على الموقع التالي :

<http://www.bant of palestine.com/tc/document/team work build.pdf>

⁴ Stephen Robbins, David Decenzo et Philippe Gabilliet ,OP, cit , PP : 266-268.

⁵ Stephen Robbins, David Decenzo et Philippe Gabilliet ,OP, cit PP :270-271.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

- الإتصال الجيّد يمكّن الأعضاء من تحويل رسائل سهلة ومفهومة بطريقة شفوية أو كتابية، ويمكن القول أن الإتصال جيّد إذا كانت هناك تغذية مرتدة، وهذا ما يمنح أعضاء الفريق قدرة على تبادل الأفكار بسرعة؛
 - موهبة التفاوض؛
 - قيادة فعّالة توجّه أعضاء الفريق وتدعمهم؛
 - أهدافهم واضحة ومحددة؛
 - يعمل في جوّ عمل ملائم: هيكل تنظيمي ملائم، تكوين مناسب، نظام تقييم أداء سهل، نظام أجور محفز، توفير جميع الموارد المالية والمادية الضرورية لأداء المهام.
- وإقترح في هذا الصدد Imay سبعة مبادئ أساسية للعمل الفاعل ضمن فريق، وهذه المبادئ هي¹:
- أن يحترم أعضاء الفريق بعضهم بعضا وأن يثق أحدهم في الآخر؛
 - أن يحمي أعضاء الفريق بعضهم بعضا وأن يدعم أحدهم الآخر؛
 - أن يشارك الأعضاء في حوار مفتوح؛
 - أن يملك الأعضاء هدفا عاما ومشاركا؛
 - أن يمتلك الأعضاء قيما ومعتقدات مشتركة؛
 - أن يُخضع الأعضاء أهدافهم الخاصة لأهداف الفريق؛
 - أن ينخرط الأعضاء في القيادة الموزعة.
- كما أنّ فعالية فريق العمل تتوقف على خصائص المتمثلة في²:
- المشاركة : أي مدى إهتمام الأعضاء بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعّالة؛
 - التعاون : وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق في العمل الجماعي للوصول إلى النتائج؛
 - المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق؛
 - الحساسية : وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضا ومدى رغبتهم لتكوين جوّ نفسي مريح؛

¹ كاستكا، ب، بامير، س. ف، شارب، ح. م و بيلو هوبيك، ب، مرجع سابق، ص10.
² احمد الكردي: فريق العمل الناجح، شوهد يوم 2011/03/29، على الموقع التالي :

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

- تحمل المخاطر: وهو مدى إستعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم والعمل على تحدي نقاط الضعف؛
- الإلتزام: وهو مدى عمل الأعضاء بإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب إنسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق؛
- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح المهام والقضايا التي يواجهها؛
- الإفتتاح : وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

وفي الأخير يمكن القول أنّ تطوير الكفاءات الجماعية من خلال التعلّم الجماعي يتطلب خلق تبادلاً ديناميكياً في الخبرات والمعارف، و أشارت أغلب الدراسات في هذا الصدد إلى أنه لفرق العمل أهمية بالغة في تحقيق ذلك من خلال تنفيذ المهام بشكل جماعي وبطريقة كفؤة، وبالتالي فإنه على المؤسسات التي تريد أن تصبح متعلّمة تمتلك كفاءات جماعية دائمة التطور ما عليها إلا أن تتبنى إستراتيجية التعلّم التعاوني وإستراتيجية الحوار المفتوح الذي يدعم بتنوع الآراء ووجهات النظر، وفي الواقع إنّ الحوار لا يعني مجرد الحديث بل يتعدى من مجرد الكلام إلى الإنصات الجيد والتنشيط، ولا بدّ أن يحاول أعضاء الفريق أولاً الفهم، ثم يحاولوا أن يجعلوا من أنفسهم مفهوميين، والتركيز على إرساء ثقافة التعلّم ضمن الفريق¹.

3 تعلّم المؤسسة ككل وتطوير الكفاءات الجماعية

إنّ إعداد إستراتيجية تعلّم على مستوى المؤسسة ككل ستساهم في نشر المعارف في جميع المستويات التنظيمية عن طريق إنشاء ذاكرة تنظيمية تخزن فيها المعلومات والمعارف الضرورية لإنجاز المهام ومواجهة مختلف مواقف العمل، وإتاحتها لجميع الأفراد والفرق من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والإتصال وكذلك تطوير ثقافة تنظيمية وبنية تنظيمية وقيادة لتدعيم التعلّم الفردي والجماعي، وأيضاً يساعد تعلّم المؤسسة ككل في إستقطاب المعارف من البيئة الخارجية للإستفادة منها في التغذية المرتدة ومساعدة الأفراد والفرق على التعلّم وبالتالي تطوير الكفاءات الجماعية. ولكي تساهم إستراتيجية التعلّم على هذا المستوى في تطوير هذا النوع من الكفاءات لا بد أن تأخذ بعين الإعتبار النقاط التالية²:

- إختيار الإطارات العليا التي تسيّر نظام التعلّم؛
- خلق علاقة إرتباطية بين التعلّم والمستقبل الإستراتيجي للمؤسسة؛
- طرح التساؤل التالي: ما الذي يجب أن تعرفه المؤسسة حول ما الذي لا تعرفه؟
- إعتبار التخطيط الاستراتيجي، تحليل البيئة، التوقع، تقييم ثقافة المؤسسة كسيرورات للتعلّم؛

¹ Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante, OP, cit, P15.

² Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante , P22.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

- نشر المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة لضمان تعلّم الأفراد والفرق؛
- تشخيص الثقافة التنظيمية والتركيز على وصف قدرة الأفراد، الفرق والمؤسسة على التعلّم، وهذا ما سيؤدي إلى تشخيص التعلّم التنظيمي؛
- مساعدة الإطارات العليا ودعمهم لإعطاء القدوة و إرساء ثقافة التعلّم المرغوبة؛
- إعطاء الإطارات العليا وقتا للتعلّم ومكافأتهم؛
- إعداد إستراتيجية لتطوير المؤسسة من حيث تسيير التغيير و إدارة التعلّم.

إنّ التعلّم على مستوى المؤسسة ككل يساعد على تطوير الكفاءات الجماعية نظرا لكونه يمثل عملية تبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين الكفاءات الفردية بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية، الإستراتيجيات، السياسات، الإجراءات و الأنظمة التي من شأنها تعيق عملية التعلّم وتسبب المشكلات في العمل،¹ كما يحدث التعلّم في هذا المستوى نتيجة تعديل أو تغيير المؤسسة وتطويرها لثقافتها وإستراتيجيتها وأنظمتها التي تعيق خلق وتبادل المعرفة التنظيمية والتشارك فيها بين الكفاءات المشكلة لفريق العمل.² ويُقصد بهذا المستوى من التعلّم أن المؤسسة تعلّمت عن طريق حفظ نتائج تجاربها والمعارف المكتسبة عن طريق أنشطة أفرادها وفرقها.³ وبصفة عامة يمكن القول أنّ تطوير الكفاءات الجماعية من خلال التعلّم على مستوى المؤسسة ككل يعني تطوير ثقافة وبنية تنظيمية تشجع على تفعيل التعلّم على المستويين السابقين(الفردية والجماعية)، وكذلك خلق ذاكرة تنظيمية تخزّن فيها المعرفة من أجل الإستخدام المستقبلي من طرف الأفراد والفرق.

والحديث عن تعلّم المؤسسة ككل يقود إلى طرح التساؤلات التالية:⁴

- كيف المؤسسة تصبح مكانا للتعلّم؟ ما هو دورها في تحقيق ذلك؟
 - كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تعلّما متنوعا ومتجددا للكفاءات الفردية والجماعية؟
- إذن يُمكن للمؤسسة أن تتعلّم من خلال رصد الأحداث التي تدور في بيئة الأعمال والإستجابة لها، توقع التغيرات البيئية وترجمة التغيرات الخارجية بالاستعانة بالتغيرات الداخلية التي تساعد على تفسير العديد من العقبات والعراقيل وبالتالي التكيف معها بشكل أفضل. وتعلّم المؤسسة حول بيئتها يحدث من خلال مراقبتها المنتظمة وتحليلها لمحيطها بما يؤدي إلى إكتساب المعارف التنظيمية الضرورية، وبالتالي تطوير الكفاءات الجماعية لا يتوقف فقط على تعلّم أفراد المؤسسة وفرقها بل يحتاج أيضا إلى تشخيص البيئة.⁵

¹ رايس وفاء: دور التعلّم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 05.

² محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري و كفاية محمد طه عبد الله، مرجع سابق، ص 20، بتصرف.

³ عيشوش خيرة و علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 05.

⁴ Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante, OP, cit, P 16.

⁵ Ibid, P 17.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

المطلب الثالث : دور التكامل والتفاعل بين مستويات التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية

1 الإنتقال من التعلم الفردي إلى تعلم المؤسسة ككل وتطوير الكفاءات الجماعية

إنّ تطوير الكفاءات الجماعية يرتبط بديناميكية التعلم التنظيمي التي أساسها آلية الإنتقال من مستوى التعلم الفردي إلى مستوى تعلم المؤسسة ككل، إذ إتفق أغلب المفكرين على أنّ الفرد هو المصدر الرئيسي لتعلم المؤسسة حيث أشار في هذا الصدد Argyris وزميله Schon إلى أنّ تعلم الأفراد هو أساس تعلم المؤسسة الذي بدوره يغذي الأول،¹ أما Nonaka, 1994 أكد بأنّ المؤسسة غير قادرة على خلق المعرفة من دون أفرادها، فهي تتعلم من خلال تنظيم وتعميق المعارف التي يتم إنشاؤها من قبل الأفراد،² وحسب وجهة نظر Berthon, 2004 فإنّه من الصعب جدا فصل العمل المعرفي للأفراد عن الجماعة والمؤسسة فهذين الأخيرين لا وجود لهما في ظلّ غياب الأفراد، ودعم Hatchuel, 1994 فكرة أنّ التعلم الفردي هو الذي يبني تعلم المؤسسة بمفهوم التفاعل إذ وضّح أن تعلم المؤسسة بصفة بسيطة هو ديناميكية الجماعات التي بدورها تنتج عن القدرات المعرفية للجهات الفاعلة،³ أي أنّ التفاعلات الفردية تعتبر من الشروط الأساسية لحدوث التعلم على المستوى الجماعي ومستوى المؤسسة ككل، في حين بيّن Nonaka و Takheuchi أن الأفراد يتعلمون لأنهم وسطاء في عملية تدفق المعلومات، والجماعات تتعلم عندما يتعاون أعضائها في إنجاز أهداف مشتركة، أما المؤسسة تتعلم عندما يتم خلق سلوكيات، قيم ومعارف جديدة يتم إستخدامها ومشاركتها وبالتالي فإنّ التفاعلات الفردية تمثل أحد الشروط الضرورية التي تضمن التعلم الجماعي الذي بدوره يساهم في توليد معارف تنظيمية،⁴ وكذلك أشارت Fillol, 2004 أنه توجد علاقة تفاعل واضحة بين التعلم الفردي وتعلم المؤسسة فهذه الأخيرة لا يمكن أن تتعلم إلا عن طريق أعضائها الذين يشكلون التعلم الجماعي،⁵ و أيضا يعتبر تعلم المؤسسة وتعلم الأفراد عمليتان متكاملتان ومترابطتان، فتعلم المؤسسة يركز على معارف وسلوكيات الأفراد الذين يشكلون ممارسات جماعية يومية، كما أنه هناك تغذية متبادلة بين جميع المستويات عن طريق المشاركة والتفاسم.⁶ ونتيجة لما سبق سبق ذكره تبرز بجلاء علاقة تطوير الكفاءات الجماعية بديناميكية التعلم التنظيمي إذ أنّ مجرد الإنتقال من التعلم الفردي إلى التعلم الجماعي وبالتالي تعلم المؤسسة ككل سيؤدي حتما إلى حدوث علاقات تفاعلية وتازرية بين الكفاءات الفردية ضمن فرق العمل وبعبارة أخرى فإنّ هذا الإنتقال يضمن توفير العوامل أو الشروط الأساسية لخلق الكفاءات الجماعية وتطويرها .

يمثل الفرد قلب عملية التعلم في المؤسسة وذلك بطريقتين أساسيتين هما نشر الروتينيات والتنشئة الإجتماعية حيث هاتين الطريقتين تشتركان في نقطة أساسية هي التفاعل الإجتماعي الذي يضمن الإنتقال من التعلم الفردي

¹ Charlotte Fillol, Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel – Une étude de cas chez EDF ,2006,OP, cit, P6.

² Charlotte Fillol : l'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation Etude de cas chez EDF-, ,P86, Vu LE 08/01/2014 à 19H :30min sur le site suivant : <http://tel.archives-ouvertes.fr>

³ Ibid,P86.

⁴ Ikujiro Nonaka, Hirotaka takeuchi et Marc Ingham : La connaissance créatrice - La dynamique de l'entreprise apprenante,De boek université, 1997, Paris/Bruxelles, P10 , Vu le 21/02/2013 à 00h07min, sur le site suivant : <http://books.google.fr/books?isbn=2744500348>.

⁵ Charlotte Fillol : Apprentissage systématique-Une perspective intégrée- , Revue française, N°194, 2004, Paris, P36.

⁶ Olivier Meier et autres, OP, cit,P223.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

إلى تعلّم المؤسسة عن طريق التبادل والحوار بين الأفراد لتوليد ديناميكية لنظام التعلّم¹ وتطوير الكفاءات الجماعية.

- نشر الروتينيات : عرّف Argyris, 1974 الروتين على أنه مجموعة من المعارف التنظيمية أو إجراءات منظّمة لمواجهة وضعيات معينة، فهو نتيجة الخبرة، السلوكيات وقيم الأفراد،² في حين عرّفه March, 1988 على أنه النماذج، القواعد، الإجراءات، الإتفاقيات، الإستراتيجيات والتقنيات التي على أساسها نشأت المؤسسة وتعمل،³ كما يُوصف الروتين على أنه نتيجة التجارب والوضعيات للأفراد حيث إقترح Levitt March, 1988 نوعين من الروتينيات هما:

* روتينيات ستاتكية (جامدة): تتكون من الممارسات الداخلية البسيطة والمتكررة؛

* روتينيات ديناميكية: تتمثل في تعلّم الجديد باستمرار عن طريق عملية التجريب و الخطأ والمخاطرة بما يسمح بتحقيق الابتكار وتطوير المؤسسة.⁴

وفي السياق ذاته لابد من الإشارة إلى أنّ الروتينيات من أسس التعلّم التنظيمي حيث يلعب الأفراد دورا هاما في خلق ونشر تلك الروتينيات من خلال التبادلات والتفاعلات التي تحدث بينهم فهي تعتبر من ميكانيزمات تطوير الكفاءات الجماعية من خلال الانتقال من مستوى تعلّم إلى آخر.⁵

- التنشئة الاجتماعية:⁶ أي تطوير الكفاءات الجماعية عن طريق تبادل وتقاسم المعرفة بين الأفراد في المؤسسة المؤسسة إما بطريقة رسمية (إجتماعات، فرق المشاريع...) أو بطريقة غير رسمية، والتنشئة الاجتماعية تعد شرطا أساسيا لخلق ونشر المعارف من خلال التفاعل القائم بين المعارف الظاهرة والضمنية، ولتوضيح عملية التنشئة الاجتماعية سيتم عرض نموذج خلق المعرفة الذي إقترحه Nonaka و Takeuchi حيث اعتبرا سيرة التعلّم التنظيمي عملية إجتماعية لتحويل المعرفة على أساس بعدين أساسيين هما:

- البعد المعرفي (الابستمولوجي) الذي يركز على طبيعة المعرفة (المعرفة الضمنية والظاهرة)؛

- البعد الانطولوجي: الذي يربط المعرفة بالمستوى الفردي، الجماعي والمؤسسة ككل.

ونتيجة لما سبق يمكن القول أنّ الأفراد يمثلون الركيزة الأساسية لحصول عملية التعلّم وضمان ديناميتها فمعارفهم، سلوكياتهم ومهاراتهم تنعكس على المستويين الجماعي والمؤسسة ككل لذلك فإنّ تطوير الكفاءات الجماعية يعتمد بالدرجة الأولى على دور الأفراد وكفاءتهم في نشر الممارسات وتبادل المعارف سواء الظاهرة أو الضمنية وتقاسم السلوكيات الإيجابية من خلال العلاقات التفاعلية و التازرية الناشئة بينهم.

¹ Charlotte Fillol : l'émergence de l'entreprise apprenante et instrumentalisation, OP,cit,P99.

² Ibid,P92.

³ Ibid, P88.

⁴ Colin lalouette : Geste des connaissances et fiabilité organisationnelle , Les cahier de la sécurité industrielle FONCSI, France, P49, Vu le 05/12 /2013 à 19h :45min, sur le site suivant :

http://www.Foncsi.org/.../cahiers-securité-industruelle/gestion-connaissances_Fia/...

⁵ Charlotte Fillol : l'émergence de l'entreprise apprenante et instrumentalisation, OP, P 92.

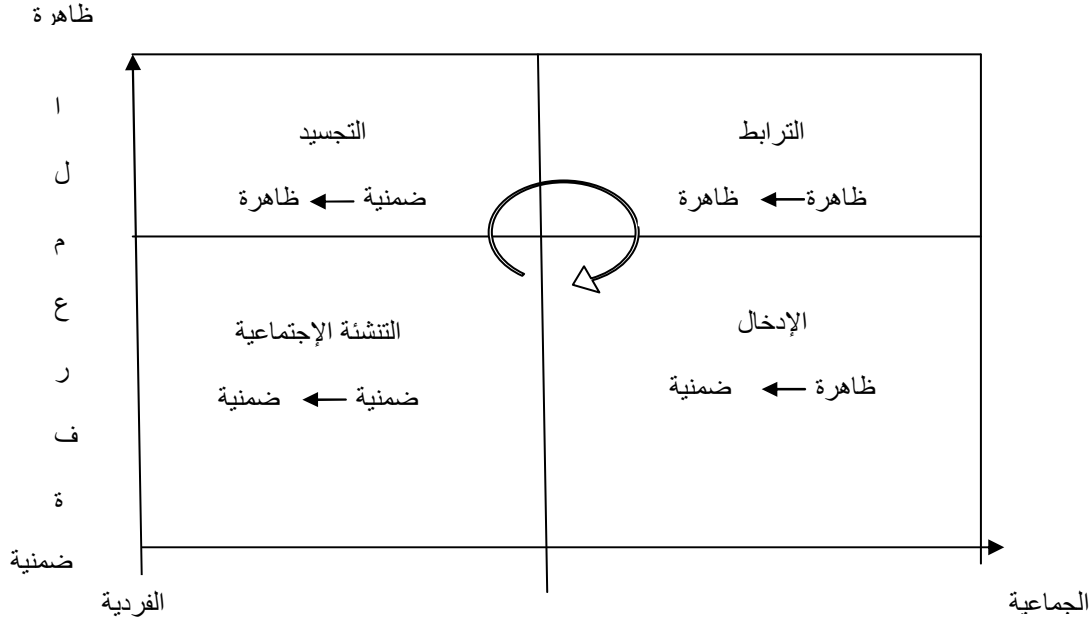
⁶ Ibid, P95.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

2 ديناميكية التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية من خلال نموذج خلق المعرفة

يقوم نموذج خلق المعرفة على فكرة جوهرية تتمثل في وجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، وترافقها أربعة عمليات تحويلية تساهم في خلق المعرفة وتضمن ديناميكية التعلم التنظيمي وبالتالي تطوير الكفاءات الجماعية. والشكل رقم 07 يوضح ذلك

الشكل رقم 07: نموذج خلق المعرفة



Source: Jean François Soutenain: Management –LMD Fiches et QSM-, Edition Foucher,2009, Paris, P45.

- **التنشئة الاجتماعية (Socialisation):** هي عملية تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد وتبادلها من خلال الأنشطة المشتركة،¹ وهنا يتم تطوير الكفاءات الجماعية كنتيجة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية عن طريق التفاعلات في الجماعة (تقنيات حل المشكلات جماعيا ومختلف تقنيات الإبداع) حيث المعرفة الضمنية التي يمتلكها شخص ما تصبح معرفة شخص آخر أو أشخاص آخرين.² كما تتمثل أهمية هذه العملية في الحفاظ على الشكل الضمني للمعرفة التي يصعب إعطاؤها للطابع الرسمي، ويسهل نشرها بالمراقبة والتكوين في ميدان العمل بالاعتماد على الملاحظة، التقليد، الممارسة والتشارك غير الرسمي.³

- **الإخراج (Externalisation):**⁴ هي عملية التعبير عن المعرفة الضمنية وترجمتها إلى شكل واضح يمكن فهمه من طرف الآخرين من خلال تعاضد وتكامل معارف و أهداف كفاءات أعضاء الجماعة بما يؤدي إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة. و عملية التجسيد يتم تدعيمها بعاملين أساسيين هما :

¹ kujiro Nonaka and Noboru Konno : the concept of ba building a foundation for Knowledge creation, California Management review, Vol 40 N° 3, spring 1998,p42.

²Jean Brilman et Jacques Hérard ,OP, cit, P514.

³Charlotte Fillol : L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation-Etude de cas chez EDF-,OP, cit, P95.

⁴ I kujiro Nonaka and Noboru Konno, OP, cit, PP43-44.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

*توضيح المعارف الضمنية باستخدام تقنيات تساعد على التعبير عن الأفكار، المفاهيم، اللغة، الرؤى ؛

*ترجمة المعرفة الضمنية إلى أشكال مفهومة، وهذا من خلال الإستنتاج والإستقراء لتحويل المعرفة الضمنية للزبائن والمحترفين المختصين إلى ظاهرة.

وكذلك هذه العملية تساهم في تطوير الكفاءات الجماعية لكونها تتم عن طريق الحوار والتفكير الجماعي لإظهار المعارف الضمنية في شكل معارف مرمزة.¹ في حين تكمن أهميتها في تعميم الممارسات والمعارف الفردية وتحويلها إلى جماعية من أجل إعطائها الطابع الرسمي.²

- **الربط أو التحويل (Combinaison):** وهي عملية تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة جديدة عن طريق إعادة تنظيم المعرفة الموجودة في نظام،³ وبمعنى آخر يتلخص جوهرها في خلق المعارف التنظيمية بهدف إثراء النظام المعرفي للمؤسسة،⁴ وإتاحتها لجميع أعضاء التنظيم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال بشكل خاص،⁵ وكذلك الوثائق والاجتماعات... الخ إنَّ عملية الربط تحدث وفقا لثلاثة مراحل هي:⁶

*إلتقاط و إدماج المعارف الظاهرة الجديدة : أي تجميع المعارف من الداخل أو الخارج والربط بينها؛

* نشر المعرفة الظاهرة الجديدة عن طريق نقلها إلى أعضاء التنظيم مباشرة باستخدام الإجتماعات واللقاءات؛

* معالجة المعرفة الظاهرة وجعلها أكثر قابلية للإستخدام كالوثائق، الخطط، تقارير،... الخ.

- **الإدخال (Internalisation):** وهو عملية تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية عن طريق الممارسة المتكررة للمعارف النظرية والعملية حيث يتم ترسيخها في سلوكيات الأفراد وذاكرتهم كما تصبح جزءا من ثقافة المؤسسة،⁷ وترتبط هذه العملية ببعدين هما:⁸

- تجسيد المعرفة الظاهرة في العمل والممارسات بما يؤدي إلى تجديد المفاهيم والأساليب المتعلقة بالإستراتيجيات، التكتيكات، الإبتكارات والتحسينات؛

- تجسيد المعرفة الظاهرة بإستخدام المحاكاة والتجارب للتعلم من خلال تطبيق عمليات و أساليب جديدة، وكذلك التعلم في وضعيات افتراضية .

إنَّ هذه العملية تعتبر كسيرورة تعلم من خلال الممارسة، وهي تحدث عندما يتم إدخال التجارب الخاصة بالتنشئة الاجتماعية، التجسيد والربط في القاعدة المعرفية الضمنية للأفراد في شكل أنماط تفكيرية مشتركة أو

¹ David Autissier, Isabelle Vandangeon-Derumez et alain Vas,Op, cit, p45.

² Charlotte Fillol : L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation-Etude de cas chez EDF-,OP, cit, P95.

³ Ibid., p 96.

⁴ David Autissier, Isabelle Vandangeon-Derumez et Alain Vas,Op, cit, p45.

⁵ Bruce Britton,OP, cit, P56.

⁶ I kujiro Nonaka and Noboru Konno ,OP,cit, P45.

⁷ Jean Brillman et Jacques Hérard, op, cit, p515.

⁸ IKujiro Nonaka and Noboru Konno,op, cit, p 45.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

معارف عملية تقنية، وبالتالي تصبح أصولاً يمكن تميمها وتقاسمها عن طريق التفاعل الاجتماعي وهذا ما يضمن إدامة استمرارية خلق المعرفة¹ وتطوير الكفاءات الجماعية.

ولقد اقترح في السياق ذاته المفكرين Nonaka و Noboru المفهوم الياباني "BA" الذي يرتبط بنموذج خلق المعرفة، إذ تعود جذور هذا المفهوم إلى الفيلسوف الياباني Kitaro Nishida و يُترجم هذا المفهوم بالإنجليزية إلى كلمة "place"، ويُعرف بفضاء التشارك حيث يعتبر المفتاح الأساسي لخلق المعرفة وتطوير الكفاءات الجماعية من خلال العلاقات الناشئة. وهذا الفضاء يمكن أن يكون مادي (المكتب)، إفتراضي (البريد الإلكتروني)، معنوي (خبرات مشتركة، الأفكار) أو المزيج بينهم. إنّ فضاء التشارك "BA" يساهم في خلق وتطوير المعرفة الفردية أو المعرفة الجماعية عن طريق الأفراد، العمل الجماعي، فرق المشروع، الحلقات غير الرسمية، اللقاءات، البريد الإلكتروني و الإتصال مع الزبائن. و يمكن ملاحظة فضاء التشارك "BA" في عدة مستويات مرتبطة ببعضها البعض لتشكل ما يعرف ب Basho أي أكبر فضاء BA وهي متمثلة في :

*المستوى 1: فضاء تشارك BA للأفراد هو الفريق؛

* المستوى 2: فضاء تشارك BA للفريق هو المؤسسة؛

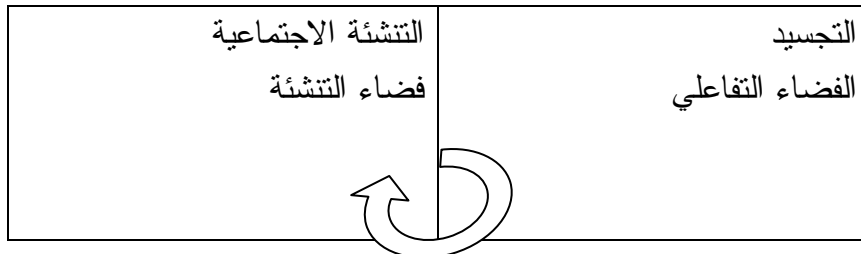
* المستوى 3: فضاء تشارك BA للمؤسسة هو بيئة العمل.²

كما يبين المفكرين أنّ هناك أربعة أنواع من فضاء التشارك "BA" ، وكل نوع يدعم ويسرّع عمليات خلق المعرفة المتعلقة بنموذج حلزونية المعرفة كما هو موضح في الشكل رقم 08

الشكل رقم 08: فضاء التشارك BA

وجها لوجه

أفراد في مجموعة



¹David Autissier, Isabelle Vandangeon-Derumez et Alain Vas , OP, cit,PP : 45-46

² IKujiro Nonaka and Noboru Konno, op, cit, pp 40-41.

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلم التنظيمي

الإدخال فضاء الممارسة	الربط فضاء إفتراضي
--------------------------	-----------------------

مجموعة مع مجموعة ميدان العمل

Source : I kujiro Nonaka and Noboru Konno : the concept of ba building a foundation for Knowledge creation, California Management review, Vol 40 N° 3, spring 1998 ,p46.

يتضمن فضاء التشارك BA ما يلي :¹

- فضاء التشارك "BA" للتنشئة: أي ذلك المكان أين يحدث تطوير للكفاءات الجماعية إذ الأفراد يتقاسمون ويتشاركون في نفس المشاعر، الخبرات والنماذج العقلية و يتعاطفون مع بعضهم البعض، ويعتبر الإتصال المباشر وجها لوجه في الفضاء المادي هو مفتاح تحويل ونقل المعرفة الضمنية من خلال التنشئة الاجتماعية في عملية خلق المعرفة؛

- فضاء التشارك "BA" التفاعلي : أي ذلك المكان الذي يتفاعل فيه أفراد المؤسسة بالمشاركة والتفكير الجماعي لخلق المعاني والقيم المشتركة، ويعتبر الحوار ضمن فرق المشاريع، فرق العمل والفرق متعددة الوظائف المفتاح الأساسي لخلق المعرفة الظاهرة انطلاقا من المعرفة الضمنية للكفاءات الفردية المكوّنة للجماعات، أي الاستفادة من المعارف الضمنية للأفراد والمشاركة فيها وتطبيقها ، وهذا يمثل الإخراج في حلزونية المعرفة؛

- فضاء التشارك BA الافتراضي: هو يمثل الربط في حلزونية المعرفة حيث يتم جمع المعارف الظاهرة الجديدة مع المعلومات والمعارف المتوفرة بهدف توليد نظام للمعارف وإتاحته لجميع الأفراد والجماعات في المؤسسة ، وهذا يتطلب خلق بيئة تعاونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقواعد البيانات لتوفير جوّ عمل ملائم لتطور الكفاءات الجماعية؛

- فضاء التشارك BA للممارسة : أي ذلك الفضاء الذي يدعم عملية الإدخال، فهو يسهل تحويل المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية عن طريق التركيز على التدريب(كبار الموجهين والزملاء) و التحليل .

¹ IKujiro Nonaka and Noboru Konno, op, cit, pp: 46-47.

خلاصة الفصل الثاني

فرضت تحديات إقتصاد المعرفة على المؤسسات حتمية الإهتمام بالإستثمار في الكفاءات كونها تشكل موردا إستراتيجيا هاما يساهم في بناء الميزة التنافسية نظرا لقدرتها على الإبتكار ومهاراتها في خلق القيمة المضافة.وعليه أضحى تفوق المؤسسات ونموها يتوقف على مدى توجهها نحو خلق وتطوير كفاءات جماعية متميزة تلعب دورا أساسيا في إثراء المخزون المعرفي للمؤسسة وتنفيذ إستراتيجيتها.

وهنا برزت الحاجة الملحة لتبني وتطبيق التعلّم التنظيمي كأسلوب إداري معاصر يضمن تعاضد وتأزر الكفاءات الفردية وتحويلها إلى كفاءات جماعية لها القدرة على التطور باستمرار من خلال خلق الظروف الملائمة و إنشاء علاقات تفاعلية وتبادلية تدعم التعاون وتبادل المعارف الضمنية والظاهرة، وكذلك تنمية القدرة الجماعية على الإستجابة لمواقف وظروف محيط العمل.

وترتبط عملية تطوير الكفاءات الجماعية بدينامكية التعلّم التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التي رأيناها سابقا في نموذج حلزونية المعرفة والتي تحدث نتيجة التفاعلات والتبادلات الحاصلة بين المعارف الظاهرة

الفصل الثاني : تطوير الكفاءات الجماعية من خلال ممارسة التعلّم التنظيمي

والضمنية للكفاءات الفردية المكوّنة للجماعات وأيضاً نتيجة للتكامل بين المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي في المؤسسة.

وفي الفصل الموالي سيتم التعرف على واقع تطبيق التعلّم التنظيمي في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ومدى تأثيره على تطوير الكفاءات الجماعية.

تمهيد

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع بحثنا المتمثل في دراسة أثر ممارسة التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسات الاقتصادية وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصلين السابقين، فإنه في هذا الفصل سنتعرف على مدى تطبيق مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية للتعلم التنظيمي على أرض الواقع وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية . ولتحقيق ذلك تمت هيكلة هذا الفصل في النقاط الرئيسية التالية :

- التعريف بمؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ومنهجية الدراسة؛
- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : التعريف بمؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ومنهجية الدراسة

في هذا الجزء سيتم تقديم تعريف عن مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية محل الدراسة من خلال التطرق إلى نشأتها، هياكلها التنظيمية والتركيبية البشرية. وسيتناول أيضا منهجية المتبعة لإجراء الدراسة الميدانية من حيث تحديد المنهج المستخدم، النموذج الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، مصادر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، كيفية تصميم الإستبيان والاساليب المستعملة في التحليل.

المطلب الأول : التعريف بالمتوسطة للأشغال البحرية " MEDITRAM " بالجزائر العاصمة

1 لمحة تاريخية عن بالمتوسطة للأشغال البحرية " MEDITRAM " بالجزائر العاصمة

نشأت شركة سونترام في عهد الإستعمار الفرنسي، وبعد الاستقلال إستمر نشاطها حيث تأسست بموجب الأمر رقم 70-47 في 12 يونيو 1970، ومع تغيير التوجه الإقتصادي جاءت فكرة تبني سياسة لامركزية التسيير (مركز تسيير أغلب المؤسسات بالجزائر العاصمة) ، وبالتالي تم تقسيم سونترام إلى ثلاثة مؤسسات في 01 يناير 1998، وهي المتوسطة للأشغال البحرية بالجزائر العاصمة " MEDITRAM " ، شركة الأشغال البحرية للغرب بوهران " SOTRAMO " و شركة الأشغال البحرية للشرق بعنابة " SOTRAMEST ". وبالرغم من خلق مجمع يضم المؤسسات الثلاثة السابقة الذكر، لكن كل مؤسسة تسيير أعمالها بإستقلالية .¹ إن المتوسطة للأشغال البحرية هي مؤسسة عامة إقتصادية ذات رأس مال إجتماعي يقدر ب 900.000.000 دج، يتمحور نشاطها في إنجازات البنية التحتية البحرية وتهيئة الموانئ وكذلك التجريف والأشغال تحت سطح البحر، وهي حاليا لديها فرع ALDIPH المتخصص في نشاط تجريف الموانئ وتحليل الرواسب الطينية للسدود. إتخذت الشركة منذ 2003 برنامج هام للإصلاح وتأهيل معداتها البحرية، كما أنها منذ نهاية 2004 تتولى برنامج إعادة تأهيل تجهيزات الأشغال العامة على مستوى قاعدة الصيانة التي تقع في المنطقة الصناعية برغاية و خطة إستثمار لإقتناء معدات جديدة .

¹مقابلة مع مدير المالية في شركة SOTRAMEST

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

تعمل المتوسطة للأشغال البحرية تقريبا على كل طول الشريط الساحلي للبلاد، وتحاول تحسين وتطوير عملها قصد الحصول على أسواق جديدة في إطار برنامج تنمية البنى التحتية (المخطط الخماسي 2010/2015)، كما أنها تسعى جاهدة لعصرنة وتأهيل تجهيزاتها قصد مواجهة المنافسة بصورة جيدة.¹

إنجازات المتوسطة للأشغال البحرية الجزائرية²

منذ إنشائها في 1970 ميديترام حققت إلى حد اليوم عدّة مشاريع، يمكن إجمال أهمها في ما يلي:

- ميناء بتحيوي: 1970-1974 المشاركة في بناء الميناء؛
- ميناء ارزو: 1982 تجريف صياني، 2003 تعزيز حاجزة الأمواج الرئيسية للميناء القديم؛
- ميناء مستغانم: 1979 تجريف صياني، 1986 تهيئة رصيف الصيد؛
- سد فرقوق : 1992 تخليل الرواسب الطينية للسد 2.000.000م3
- ميناء تنس : 1982 تعزيز منشآت الحماية، 1986 رصيف الصيد 420م. ط ، 1987 تعزيز منشآت الحماية، 1991 سائدة جر؛
- ميناء شرشال: 1991 تهيئة حاجز عام قدره 430 م.ط، 1999 انجاز حاجزة الأمواج الثانوية والثالثية، انجاز أرصفة للصيد، انجاز ركيزات، تهيئة منطقة للإصلاح والتجريف، 2002 إصلاح خسائر إعصار 2001، 2004 حماية ساحل الغرب والشرق، 2008 تهيئة الميناء؛
- ميناء بوهارون: 1986 انجاز ميناء صيد، منشآت الإرساء والحماية، بنية تحتية للإصلاح لوحدة الصيد، 2004 تجريف جوار الأرصفة؛
- ميناء الجميلة : 1981 تجريف صياني، 1988 تجريف صياني، تدعيم المتراسات الغربية وسد الثغرات؛
- ميناء غزاوات: 2003 تعزيز حاجزة الأمواج؛
- ساحل سيدي فرج: 1987 حماية ساحل سيدي فرج، تجريف مدخل الميناء؛
- بالم بيتش: 1987 انجاز ميناء استجمام، منشآت الإرساء، 2008 إغلاق الحاجز الشرقي وتمديد الحاجز العام وتجريف حوض الميناء؛
- ميناء الجزائر : 1979 تجريف الميناء، 1979 تدعيم حاجزة الأمواج مصطفى، 1983 إعادة تأهيل حاجزة الأمواج الشرقية وجزيرة لميروت، 2002 إصلاح خسائر حاجزة الأمواج مصطفى بعد إعصار 2000/2001، 2007، تعزيز حاجزة الأمواج الشرقية على 220 م.ط، إصلاح متراس الشرقي 50 م.ط؛

¹ وثائق داخلية من شركة MEDITRAM
² المرجع نفسه

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

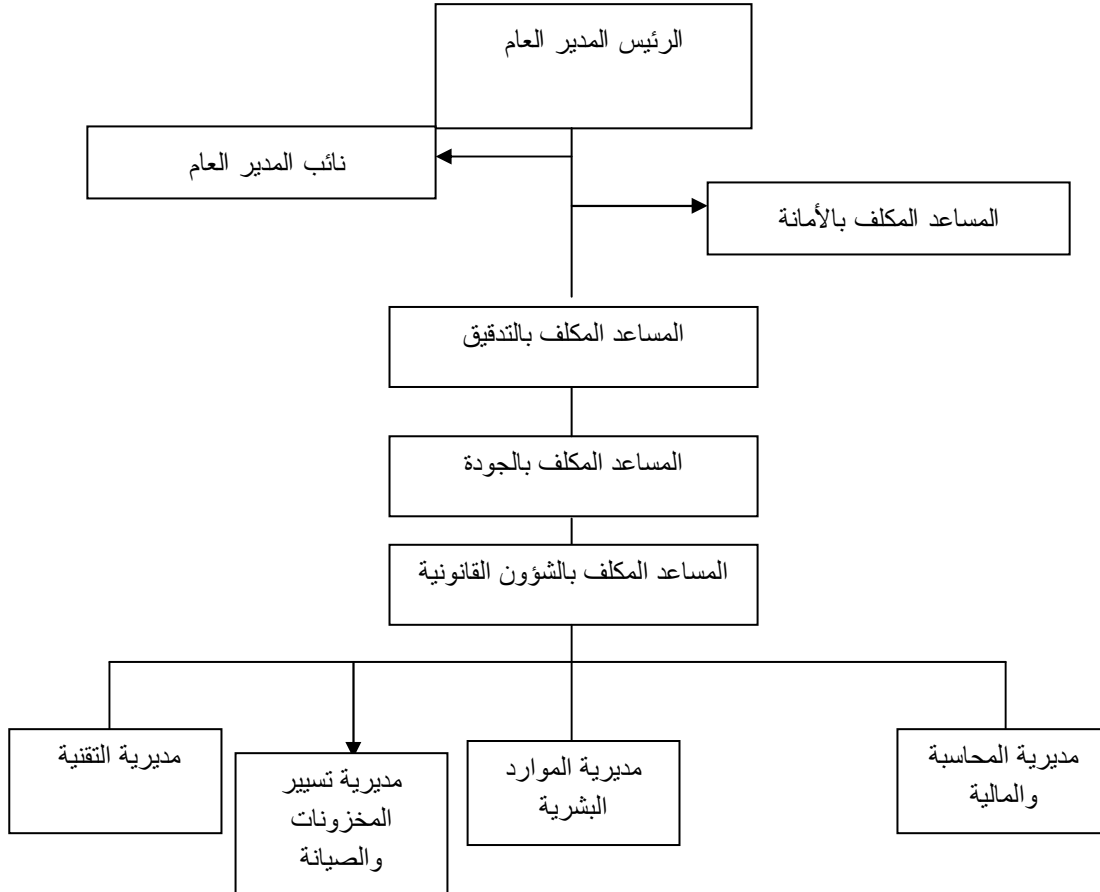
- ميناء زموري البحري: 1987 منشآت الحماية 450 م.ط، 2004 تجريف، تحليل الصخور المدخل؛
 - ميناء دلس: 1989 تدعيم حاجزة الأمواج الجزء الأول ، 1993 تدعيم حاجزة الأمواج الجزء الثاني، 2003 تجريف الأرصفة؛
 - ميناء بجاية : 1986 تجريف ميناء خلفي ، 2002 رفع جدار حاجزة الأمواج الشرقية الكبيرة، 2007 تدعيم حاجزة الأمواج الشرقية للميناء
 - ميناء جيجل: 2007 تعزيز حاجزات الأمواج الشمالية والشمالية الشرقية قاعدة بحرية، 2008 تعزيز حاجزة الأمواج الجنوبي قاعدة بحرية ؛
 - ميناء بني صاف: 2006 أشغال تهيئة ميناء صيد؛
 - ميناء كاب جنات: انجاز ميناء صيد واستجمام؛
 - ميناء تيقزيرة: 2007 انجاز ميناء صيد واستجمام؛
 - حماية الأراضي الكاملة لميناء ازفون بتيزي وزو
 - أشغال حماية الجرف وممر الدخول بميناء زيامة منصورية بجيجل
 - إنشاء مأوى صيد بميناء كريستيل بوهران
- ومن أهم المشاريع قيد الانجاز يوجد مشروع Sablettes أي إعادة تهيئة الشواطئ وإنجاز ميناء للإستجمام بالجزائر العاصمة.¹

¹ مقابلة مع مسؤولة مصلحة التكوين في شركة MEDETRAM

2 الهيكل التنظيمي والتركيبية البشرية بالمتوسطة لأشغال البحرية " MEDITRAM " بالجزائر العاصمة

- الهيكل التنظيمي بالمتوسطة لأشغال البحرية " MEDITRAM " بالجزائر العاصمة

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي ل MEDITRAM



المصدر : مقابلة مع مسؤولة مصلحة التكوين

- التركيبة البشرية بالمتوسطة لأشغال البحرية " MEDITRAM " بالجزائر العاصمة

جدول رقم 13 : التركيبة البشرية في MEDITRAM

العدد	المستوى الوظيفي
132	الإطارات
160	أعوان إدارة
640	منفذين
932	المجموع

المصدر : مقابلة مع مسؤولة مصلحة التكوين

3 مميزات المتوسطة للأشغال البحرية " MEDITRAM " بالجزائر العاصمة

تتميز المتوسطة للأشغال البحرية بالجزائر العاصمة بما يلي :

- خبرة في ميدان تطوير البنية التحتية البحرية قدرها 44 سنة ؛
- الإعتماد على فرق المشروع في إنجاز المهام وأهداف المؤسسة؛
- هدفها توسيع حصتها السوقية والحصول على أسواق جديدة؛¹
- الإعتماد على الشراكة المؤقتة في إنجاز بعض المشاريع، وذلك للتخفيف من حدة المنافسة ولتحقيق التكامل التقني والمالي والمعرفي، شراكة مع المؤسسات التركية التالية: (ARAS, TORCHI ,ASKA).
- تؤكد المؤسسة على ضرورة التكوين المستمر لمواردها البشرية سواء قصير أو طويل الأجل خارج المؤسسة؛
- عقد دورات تكوين داخل المؤسسة سنويا بهدف تطوير معارف ومهارات الموارد البشرية وضمن إستراتيجية أداء المهام وربح الوقت؛
- متابعة آثار عملية التكوين من طرف مسؤولة مصلحة التكوين حيث يتم تقييم أداء المكونين؛
- تنظيم لقاءات مع مؤسسات أخرى هدفها تبادل الأفكار والمعلومات (لقاءات مع سونطراك ومع سونلغاز).
- توفر الأنترنت والإنترنت لتسهيل الإتصالات والحصول على المعلومات في الوقت المناسب لأداء المهام؛
- هناك متخصصين في الإعلام الآلي يقترحون برامج وأنظمة عمل جديدة على المسؤولين تساعد العاملين على أداء وظائفهم بسهولة.²

المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة الأشغال البحرية بالشرق "SOTRAMEST" بعنابة

1 لمحة تاريخية عن مؤسسة الأشغال البحرية بالشرق "SOTRAMEST" بعنابة

شركة الأشغال البحرية بالشرق (SOTRAMEST) هي مؤسسة عامة ذات رأس مال إجتماعي يقدر ب 675.900.000 دج، يتمحور نشاطها في إنجاز مختلف الأشغال البحرية وبصفة خاصة بناء الموانئ والأشغال تحت سطح البحر، وتأسست بموجب المرسوم التنفيذي 50/80 رقم 09 في 23 / 02 / 1980، وهي كانت تابعة لسونترام سابقا بالجزائر العاصمة.³

بعض إنجازات مؤسسة الأشغال البحرية بالشرق "SOTRAMEST" بعنابة⁴

- 1980 رصيف معدن 300م بعنابة؛

¹ وثائق داخلية من شركة MEDITRAM

² مقابلة مع مسؤولة مصلحة التكوين والمسؤول المكلف بالإعلام الآلي وبرامج العمل

³ وثائق داخلية من شركة SOTRAMEST

⁴ المرجع نفسه

- 1983 تهيئة ميناء الصيد سطورة بسكيكدة؛
- 1988 بناء رصيف فوسفاط بعنابة؛
- 1988 إنجاز ميناء الصيد ANSE بعنابة؛
- 1991 إصلاح أساس رصيف الجنوب الشرقي وتوسيع معبر عبد القادر بيجاية؛
- 1992 تهيئة مأوى صيد في المرسى بسكيكدة؛
- 1994 تهيئة مراكز للقاطرات في عنابة؛
- 1995 إنجاز حاجزة الأمواج البحرية لحماية مدينة عنابة من الفيضانات؛
- 1999 إصلاح المتطرف MUSOIR بسكيكدة؛
- 1999 أشغال الحماية الطارئة لتل Tychy والاقواس بيجاية؛
- 2001 إنجاز متراسة EPI في ميناء المرسى بسكيكدة؛
- 2007 تدعيم حاجزة الأمواج خير الدين بميناء الجزائر؛
- 2007 إنجاز ميناء للصيد "جميلة" بالجزائر؛
- 2008 تدعيم حاجزات الأمواج الكبرى بميناء الجزائر؛
- 2009 تدعيم حاجزة الأمواج مصطفى بالجزائر؛
- 2010 إصلاح أساس رصيف ميناء سكيكدة على طول 760م؛
- 2010 إصلاح الكوارث الناتجة عن رداءة الطقس بميناء سكيكدة؛
- 2010 تدعيم و إصلاح أساس الطريق رقم 15 بميناء عنابة على طول 174 م؛
- 2012 إنجاز ميناء جديد للصيد والاستجمام بيجاية شراكة مع MEDETRAM؛
- 2012 تدعيم و إصلاح أساس رصيف رقم 14 بميناء عنابة على طول 276 م؛
- تهيئة ميناء قورايا بتيبازة شراكة مع MEDITRAM؛
- تهيئة ميناء الصيد رايس حميدو شراكة مع MEDITRAM.

والمشاريع قيد الانجاز:¹

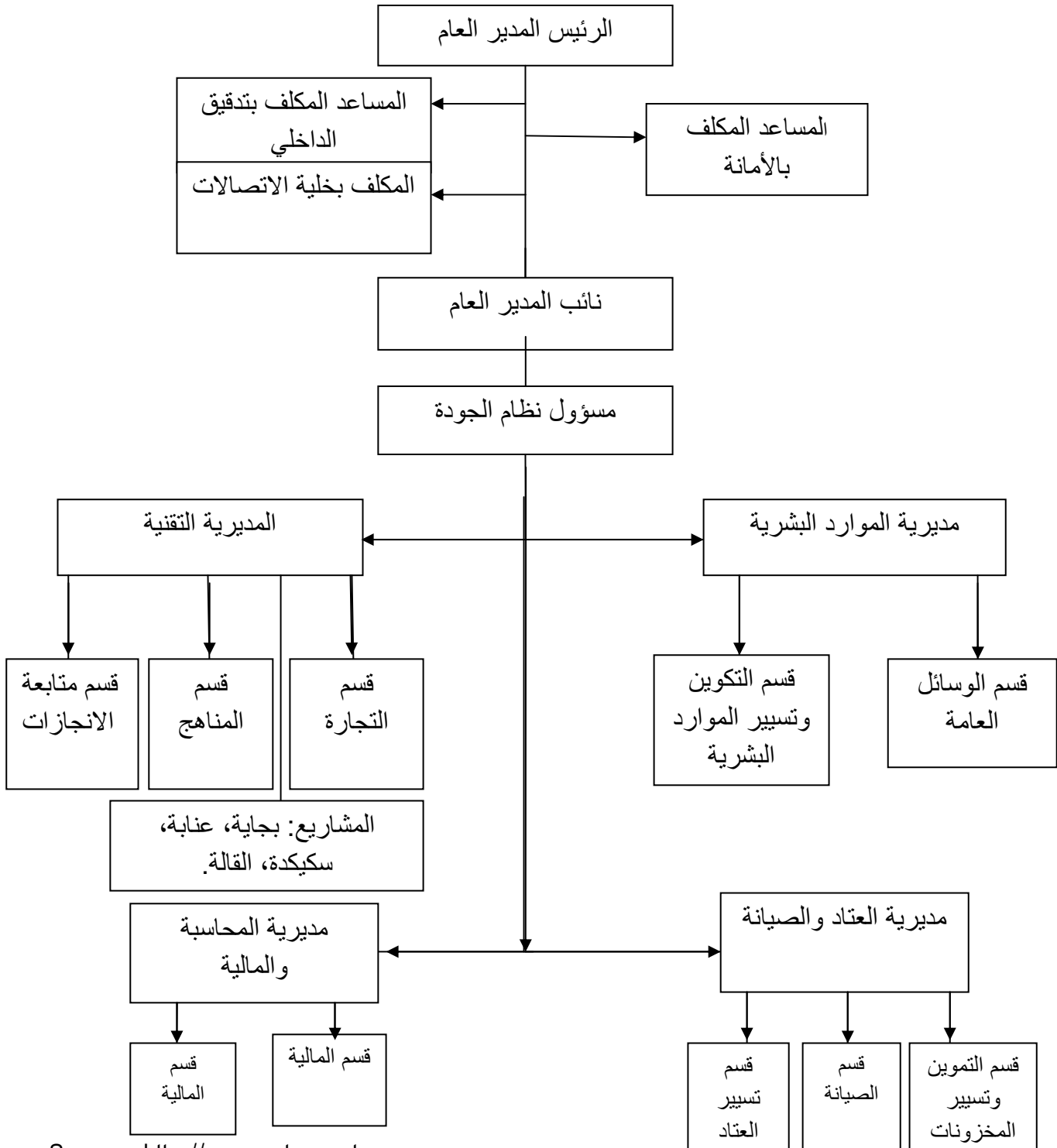
- أشغال انجاز ميناء جديد للصيد بالقالة شراكة مع CMC الايطالية؛
- تعبيد ميناء جديد بسكيدة؛
- تدعيم حاجزة الأمواج بميناء سكيدة ؛
- انجاز مترستان للصب في واد بوخميرة وحماية ضفاف انهار عنابة؛
- أشغال تعزيز وحماية ميناء شطابيبي وحاجزة أمواج شرق عنابة .

2 الهيكل التنظيمي والتركيبية البشرية لمؤسسة الأشغال البحرية بالشرق "SOTRAMEST" بعنابة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأشغال البحرية بالشرق "SOTRAMEST" بعنابة

يوضح الشكل رقم 09 الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة الأشغال البحرية بالشرق -عنابة-

شكل رقم 10: الهيكل التنظيمي ل SOTRAMEST



Source : <http://www.sotrimest.com>

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

تتكفل المديرية التقنية بما يلي: دراسة السوق، إعداد المناقصات والتفاوض، إعداد المواصفات المتعلقة بالأسعار وتقنيات التنفيذ، الإشراف على مواقع المشاريع، متابعة وتقييم المشاريع.

تتكفل مديرية العتاد والصيانة بما يلي: وضع المخططات الخاصة بالصيانة و المعدات والمرافق، تسيير وصيانة المعدات ووسائل الإنتاج البحرية وتخصيصها وفقا لاحتياجات المشاريع، تسيير المخزون وقطع الغيار، مراقبة ومتابعة وسائل الإنتاج في المشاريع.

تتكفل مديرية المالية والمحاسبية ب: إدارة الموارد المالية للمؤسسة، إعداد ومتابعة الميزانية، تسيير العقود المتعلقة بتنفيذ المشاريع، إعداد القوائم المالية وتحليلها، تسيير الديون.

تتكفل مديرية الموارد البشرية ب: إعداد سياسة الموارد البشرية وتطويرها، تنفيذ العقود بموضوعية، تقييم وتطوير الكفاءات، تسيير العلاقات الإجتماعية المهنية، إدارة ممتلكات المؤسسة، إدارة الشؤون القانونية.¹

- التركيبة البشرية لمؤسسة الأشغال البحرية بالشرق "SOTRAMEST" بعنابة

جدول رقم 14: التركيبة البشرية في SOTRAMEST

العدد	المستوى الوظيفي
76	الإطارات
155	أعوان إدارة
207	منفذين
438	المجموع

المصدر: مقابلة مع مديرة الموارد البشرية في شركة SOTRAMEST

3 مميزات مؤسسة الأشغال البحرية بالشرق "SOTRAMEST" بعنابة

- العمل ضمن فرق تتكون من أعضاء ذوي تخصصات متنوعة يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة ورضا الزبائن؛

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق ديناميكية في التطوير المستمر للأداء وتحقيق الجودة؛

- إدراك المؤسسة بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتجارية التي تواجهها، وتحاول أن تهيئ ذاتها لمواكبة كل التحديات من خلال:

* التحسين المستمر للجودة وإحترام المخططات التي تم إعدادها؛

* تطوير العلاقة مع مختلف المساهمين والتركيز على الفوائد المتبادلة وحسن الاستماع وفعالية الاتصالات؛

* التخفيض في التكاليف مع تحقيق المشاريع وفق إحترام المعايير الدولية المعروفة؛

¹ <http://www.sotramest.com>

* استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعتمد على نظام التسيير بالمشاركة؛¹

- الاعتماد على الشراكة في إنجاز بعض المشاريع قصد تحقيق التكامل المعرفي، التقني والمالي (شراكة مع إيطاليا، تركيا، MEDITRAM)؛
 - الحصول على قرض بهدف تدعيم التكوين؛
 - تطبيق أنظمة عمل جديدة؛
 - توفر الانترنت والانترنت لتسهيل الإتصال وتبادل المعلومات؛
 - توزيع نسبة من الأرباح المحققة من إنجاز المشاريع على الموظفين؛
 - الإعتماد على التكوين الخارجي سواء الفردي أو الجماعي؛
 - المشاركة في المنتقيات والندوات الخاصة بقانون العمل وقانون الصفقات.²
- المطلب الثالث : التعريف بمؤسسة الأشغال البحرية بالغرب "SOTRAMO" بوهران**

1 لمحة تاريخية عن مؤسسة الأشغال البحرية بالغرب "SOTRAMO" بوهران

شركة الأشغال البحرية بالغرب (SOTRAMO) هي مؤسسة عامة ذات رأس مال إجتماعي يقدر ب 140.000.0000 دج، يتمحور نشاطها في إنجاز مختلف الأشغال البحرية المتمثلة تهيئة وإعادة تأهيل مرافق الموانئ، أشغال تحت سطح البحر، إنشاء السدود وحاجزة الأمواج وتجريف الصياني للموانئ. وتأسست بموجب المرسوم التنفيذي 50/80 رقم 09 في 23 / 02 / 1980، وهي كانت تابعة لسونترام سابقا بالجزائر العاصمة.³

بعض إنجازات مؤسسة الأشغال البحرية بالغرب "SOTRAMO" بوهران⁴

- إصلاح وتهيئة رصيف ميناء ارزيو؛
- أشغال تهيئة ميناء مستغانم؛
- تهيئة مراكز RO-RO بميناء الجزائر؛
- إنجاز ميناء للصيد بعين تموشنت؛
- إنجاز ميناء للصيد بتلمسان؛
- إصلاح رصيف دار السلام بميناء وهران؛

¹ وثائق داخلية من شركة SOTRAMEST

² مقابلة مع مديرة الموارد البشرية في شركة SOTRAMEST

³ وثائق داخلية من شركة SOTRAMO

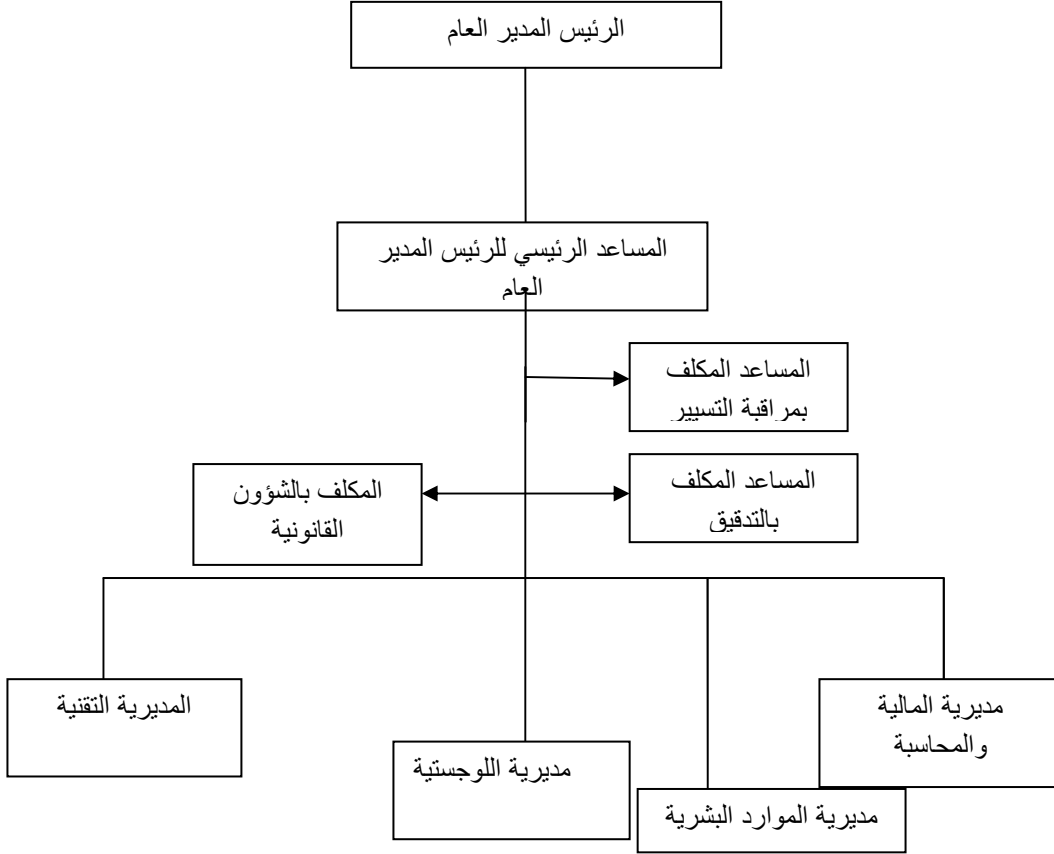
⁴ المرجع نفسه.

- إنجاز مراكز RO-RO بميناء الغزوات؛
 - تجريف ميناء أرزيو؛
 - إصلاح قناة G.L.2Z؛
 - إصلاح رصيف ميناء وهران كازابلانكا؛
 - تدعيم رصيف ميناء بني صاف؛
 - تجريف ميناء بني صاف بعين تموشنت؛
 - إنجاز ميناء للصيد بالشلف؛
 - إنجاز ميناء صغير للصيد بمستغانم؛
 - تجديد رصيف للنفط بميناء النفط بموريطانيا؛
 - إنجاز ميناء للصيد بموريطانيا.
- وفي ما يلي بعض المشاريع قيد الإنجاز:
- ميناء للصيد سلامندر بمستغانم؛
 - ميناء للصيد والاستجمام مرسى بن مهدي بنلمسان؛
 - ميناء للصيد المرسى بالشلف؛
 - مركز للنفط بأرزيو.

2 الهيكل التنظيمي والتركيبية البشرية لمؤسسة الأشغال البحرية بالغرب "SOTRAMO" بوهران

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأشغال البحرية بالغرب "SOTRAMO" بوهران

شكل رقم 11 : الهيكل التنظيمي لـ SOTRAMO



المصدر : وثائق داخلية من شركة SOTRAMO

-التركيبية البشرية لمؤسسة الأشغال البحرية بالغرب "SOTRAMO" بوهران

جدول رقم 15: التركيبة البشرية في SOTRAMO

العدد	المستوى الوظيفي
51	الإطارات
87	أعوان إدارة
90	منفذين
228	المجموع

المصدر: وثائق داخلية من شركة SOTRAMO

3 مميزات مؤسسة الأشغال البحرية بالغرب "SOTRAMO" بوهان

تتميز مؤسسة الأشغال البحرية بالغرب (SOTRAMO) - وهران - بما يلي¹:

- خبرة في ميدان تطوير البنية التحتية البحرية تفوق 30 سنة ؛
- الاعتماد على فرق المشروع في إنجاز المهام وأهداف المؤسسة؛
- هدفها توسيع حصتها السوقية والحصول على أسواق جديدة ؛

المطلب الرابع : منهجية إجراء الدراسة الميدانية

1 منهج الدراسة

بهدف التعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسة التعلم التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية، إتبعنا الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المشكلة أو الظاهرة كما هي في الواقع الميداني، ويساعد الباحث على تحليله وتفسيره والوصول إلى إستنتاجات تساهم في معالجته وتطويره . كما تم إجراء المسح المكتبي والبحث في قواعد البيانات المتاحة للإطلاع على الدراسات النظرية والميدانية، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع بهدف بلورة الأسس التي يقوم عليه الإطار النظري للدراسة.

2 مجتمع وعينة الدراسة

تم إجراء الدراسة على جميع مؤسسات الأشغال البحرية العامة الجزائرية بإستثناء مؤسسة ALDIPH المتخصصة في تجريف البنية التحتية للموانئ والهيدروليكية.

يشمل مجتمع الدراسة في ميدانهم من جميع الموظفين البالغ عددهم 932، وقد تم توزيع 373 استبانة على عينة عشوائية تمثل نسبة 40 %، إذ تم إسترداد 296 واستبعاد ثلاثة استبانات لعدم إكمال تعبئتها ، وبذلك أصبحت عينة الدراسة تشكل نسبة 31.43 % من مجتمع الدراسة.

ويتكون مجتمع الدراسة في SOTRAMEST من جميع الموظفين البالغ عددهم 438 ، إذ تم إختيار عينة عشوائية تمثل نسبة 60 % حيث وزعت 263 إستبانة وأسترجع منها 240 استبانة، وإستبعاد 05 منهم لعدم صلاحيتهم للتحليل الإحصائي، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للدراسة 253 إستبانة أي نسبة 53.65 % من مجتمع الدراسة.

أما في SOTRAMO فإن مجتمع الدراسة شمل جميع الموظفين البالغ عددهم 228 حيث تم توزيع 91 إستبانة أي نسبة 40 % من مجتمع الدراسة، ولقد تم إسترجاع 72 إستبانة وكلها صالحة للتحليل، وبالتالي أصبحت عينة الدراسة تمثل نسبة من المجتمع 31.57 %.

¹ مقابلة مع مدير الموارد البشرية في شركة SOTRAMO

الفصل الثالث :دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

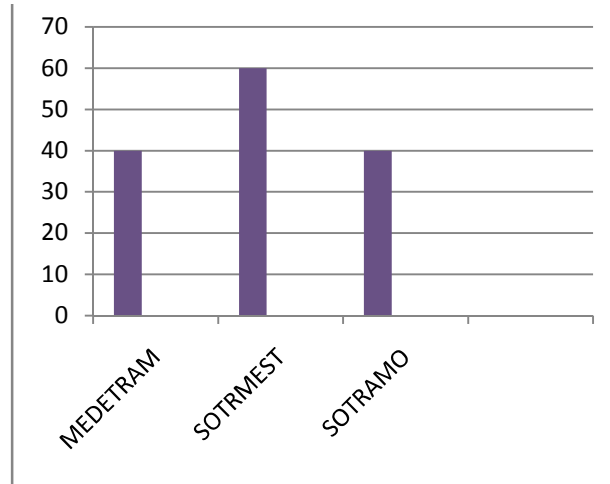
والجدول الآتي يوضح مجتمع وعينة الدراسة في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية.

جدول رقم 16 : مجتمع وعينة الدراسة في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

النسبة	الاستجابة	النسبة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	
% 31.43	293	% 40	373	932	MEDITRAM
% 53.65	235	% 60	263	438	SOTRAMEST
% 31.57	72	% 40	91	228	SOTRAMO
% 37.54	600	% 39.23	627	1598	مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم 12: تمثيل بياني لعينة الدراسة في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية



3 مصادر جمع البيانات

بغية تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات، هما :

- المصادر الأولية : أي مصادر جمع البيانات من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام :

*المقابلة : أجرت الباحثة مقابلة مباشرة مع مديرة الموارد البشرية لمؤسسة الأشغال البحرية للشرق-عنابة- حيث تحصلت على معلومات حول التركيبة البشرية وذلك لمساعدتها في تحديد عينة الدراسة، الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة، وصرحت أيضا بأنه لا توجد معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين. كما أجرت مقابلة مباشرة مع مدير المالية لمؤسسة الأشغال البحرية للشرق-عنابة- الذي أفاد الباحثة بمعلومات حول التطور التاريخي للمؤسسة، المشاريع قيد الإنجاز، وصرح أيضا بأنه بالرغم من أن المؤسسة تعتمد على إدارة المشاريع في تنفيذ أعمالها إلا أنها تعاني من مشاكل حول تطبيق مبادئ وأسس هذا النمط الإداري المعاصر. وكذلك تواجه

مؤسستهم منافسة أجنبية من طرف عدة مؤسسات أهمها CMC الإيطالية، ABRANTINA البرتغالية، ASKA و TORCHI و ARAS التركية، ومنافسة محلية من طرف MEDITRAM، SOTRAMO، SELAR، SOTRASHYP. وتم إجراء مقابلة مباشرة مع مسؤولة مصلحة التكوين في المتوسطية للأشغال البحرية بالجزائر العاصمة التي وفرت للباحثة معلومات حول التركيبة البشرية، الهيكل التنظيمي، كما زودتها بوثائق داخلية تدور حول نشاط المؤسسة، المشاريع المنجزة، نشأة المؤسسة وصرحت أيضا إلى جانب بعض الإطارات الذين تمت مقابلتهم بمميزات المؤسسة التي سبق الإشارة إليها. وكذلك تم إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية في مؤسسة SOTRAMO حيث تحدث عن نشاط ومميزات المؤسسة.

*الإستبيان: حيث تم توزيع إستمارات على عينة من الموظفين من كل مؤسسة، وذلك بهدف جمع البيانات حول موضوع الدراسة.

- المصادر الثانوية: أي مصادر جمع المادة العلمية النظرية من خلال مراجعة الكتب، المجالات المحكمة، الملتقيات و مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

4 نموذج الدراسة ومتغيراتها

قامت الباحثة بتطوير نموذج الدراسة في ضوء مراجعتها لمجموعة منتقاة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، حيث تمثل المتغير المستقل في ممارسة التعلّم التنظيمي والذي تضمن المتغيرات الفرعية التالية :

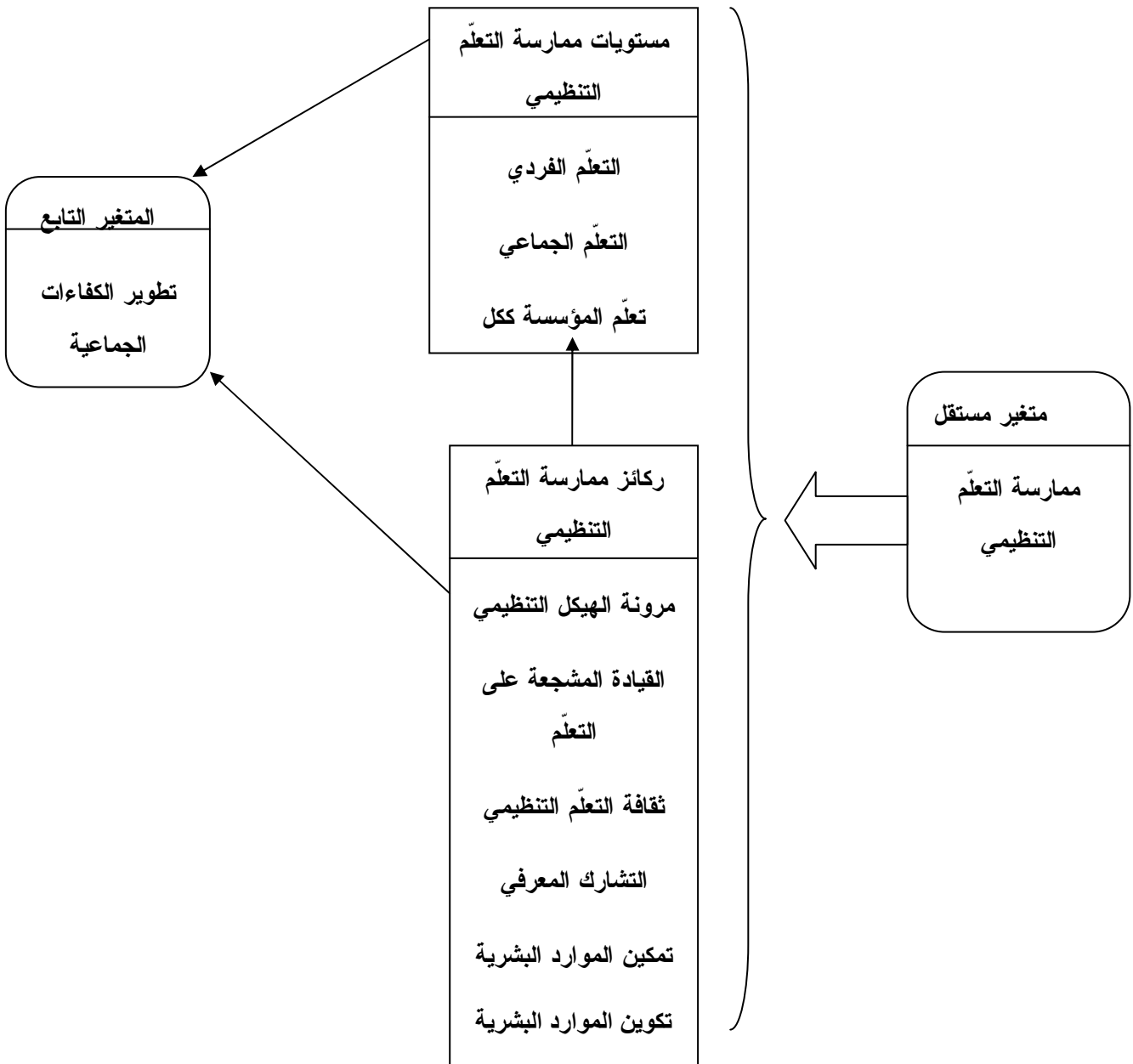
- مستويات ممارسة التعلّم التنظيمي: مستوى التعلّم الفردي، مستوى التعلّم الجماعي و مستوى تعلّم المؤسسة ككل ؛

- ركائز ممارسة التعلّم التنظيمي : مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلّم، ثقافة التعلّم التنظيمي، التشارك المعرفي، تمكين الموارد البشرية وتكوينهم.

أما المتغير التابع لهذه الدراسة فإنه يتمثل في تطوير الكفاءات الجماعية.

والشكل رقم 13 يوضّح النموذج المعتمد لتفسير العلاقة والأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي كيف يمكن تطوير الكفاءات الجماعية من خلال التعلّم التنظيمي، إذ سيتم التحقق من ذلك عن طريق الدراسة الميدانية .

شكل رقم 13 : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الأدبيات

المطلب الخامس: الاستبيان والمعالجة الإحصائية

1 كيفية تصميم الاستبيان

تم استعمال الاستمارة كأداة لجمع البيانات اللازمة من ميدان الدراسة، وقامت الباحثة بتصميم استمارة لقياس مدى تأثير ممارسة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية في صورتها الأولية، ثم تم عرضها على المشرف وبعض الأساتذة للإستفادة من ملاحظاتهم، كما عرضت أيضا على بعض الموظفين للتأكد من وضوح العبارات، وقد قسمت الإستمارة في شكلها النهائي إلى أربعة محاور على النحو التالي:

- المحور الأول : يتضمن معلومات عامة تعبر عن خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية التالية : الجنس، الاقدمية، المؤهل العلمي ؛

- المحور الثاني: يتضمن 24 فقرة وفق السلم الخماسي هدفها قياس درجة ممارسة التعلّم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الفردي، الجماعي والمؤسسة ككل) في المؤسسات محل الدراسة، حيث إستعانت الباحثة في تصميم هذا المقياس باستمارة تشخيص منظمة التعلّم التي أعدتها Watkins Karen و زميلتها Victoria Marsik سنة 1999 والتي تهدف إلى التعرف على مدى تبني المنظمة ودعمها للتعلّم على ثلاثة مستويات، إذ تم إجراء التعديلات التي تتلائم وطبيعة الدراسة ؛

- المحور الثالث : يتضمن 25 فقرة وفق السلم الخماسي هدفها قياس درجة تبني المؤسسات محل الدراسة للركائز الأساسية المدعمة لممارسة التعلّم التنظيمي حيث تم إعداد هذه الفقرات استنادا على الاستثمارات المصممة من قبل باحثين قاموا بدراسات مرتبطة بالركائز التي تدخل في إطار تشجيع ممارسة التعلّم التنظيمي مع العلم أنّ الباحثة أجرت التعديلات التي تتلاءم وطبيعة الدراسة ؛

- المحور الرابع :يتضمن 12 فقرة وفق السلم الخماسي هدفها قياس مدى إهتمام المؤسسات محل الدراسة بتطوير الكفاءات الجماعية حيث تم تصميم هذا المقياس استعانة بالإطار النظري للدراسة.

استندت الباحثة في السلم الخماسي على ما يلي: دائما 5 درجات، غالبا 4 درجات، أحيانا 3 درجات، من النادر 2 درجة، من النادر جدا 1 درجة.

وعلى أساس ذلك فإنه سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية على النحو التالي :

- 5_4 مرتفع؛
- 3_99, 3 متوسط؛

- أقل من 3 منخفض.

2 صدق وثبات أداة الدراسة

بهدف التأكد من صدق أداة الدراسة ومدى ملائمة فقراتها لقياس متغيرات الدراسة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال والمشرف للإستفادة من اقتراحاتهم، وكذلك تم توزيع الإستبيان على مجموعة من الموظفين للتعرف على مستوى فهمهم للعبارات الواردة ومدى وضوحها. وبغرض التأكد من من ثبات أداة الدراسة تم إستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول رقم 17.

الجدول رقم 17: ثبات أداة الدراسة

رقم الفقرة	المتغير	معامل الثبات الفا كرونباخ
62-01	جميع فقرات الاستبانة	0,904
25-01	المتغير المستقل : مرتكزات ممارسة التعلم التنظيمي	0,928
49-26	المتغير المستقل: مستويات التعلم التنظيمي	0,931
62-50	المتغير التابع: تطوير الكفاءات الجماعية	0,980

المصدر: من إعداد الباحثة بالإستعانة ببرنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم 17 أنّ معاملات الثبات لفقرات الإستبيان ولجميع متغيرات الدراسة مرتفعة أي نسب ثبات أعلى من معامل القبول 0,60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

3 أساليب التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار مدى صحة الفرضيات تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية وذلك بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS/19 :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة؛

- المتوسطات الحسابية لمعرفة مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبانة؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

- الإنحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي ؛
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الترابطية بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ؛
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير ممارسة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية؛
- معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة .

المبحث الثاني : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتطرق هذا المبحث إلى مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ، وإختبار الفرضيات للإجابة على التساؤلات المطروحة، وفي الأخير تم وضع النتائج والتوصيات المستخلصة.

المطلب الأول : تحليل النتائج المتعلقة بالمتوسطة للأشغال البحرية "MEDITRAM" بالجزائر العاصمة

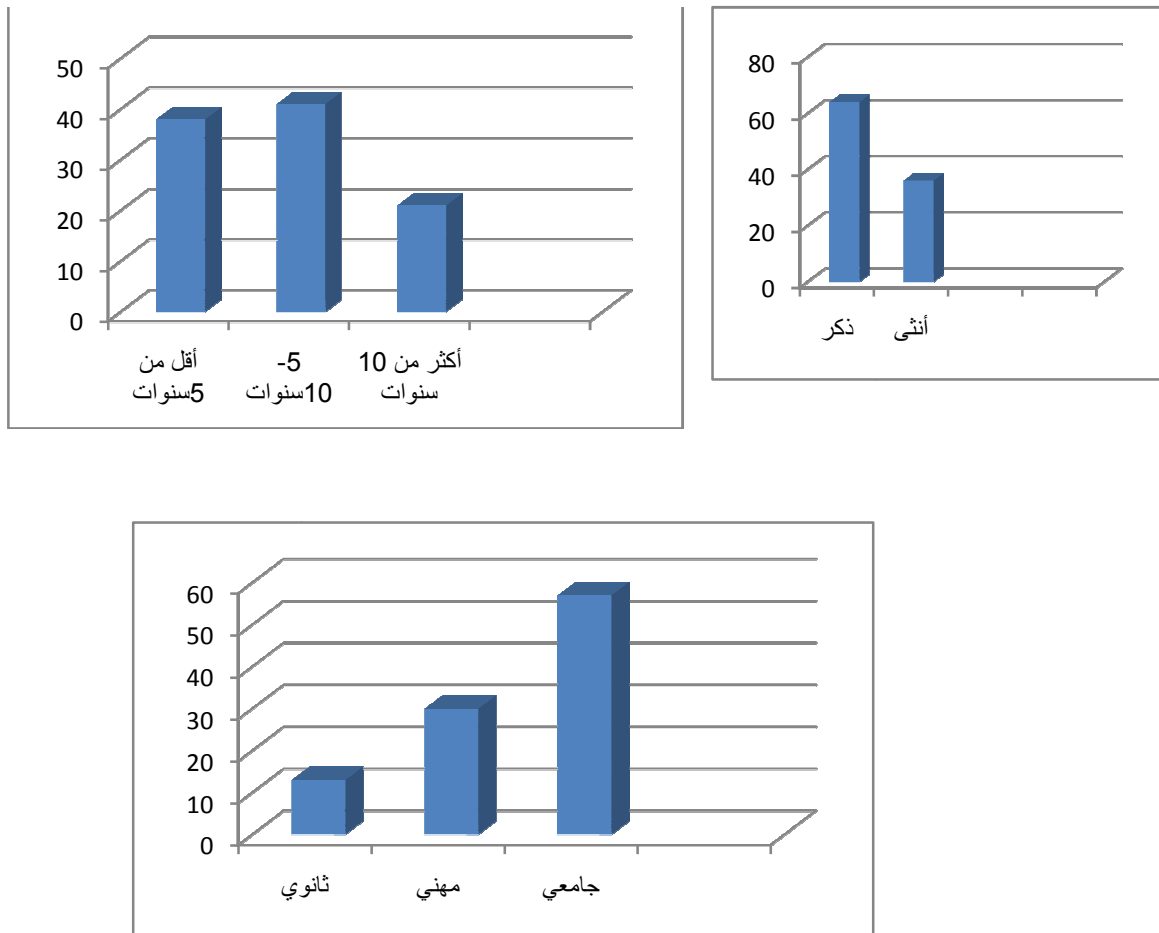
1 التحليل الإحصائي للنتائج المتعلقة بمواصفات عينة الدراسة في MEDITRAM بالجزائر العاصمة

جدول رقم 18: خصائص أفراد عينة الدراسة في MEDITRAM

النسبة	التكرار		
64%	188	ذكر	الجنس
36%	105	أنثى	
38%	111	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
41%	120	ما بين 5 و 10 سنوات	
21%	62	أكثر من 10 سنوات	
13%	38	ثانوي	المستوى التعليمي
30%	88	مهني	
57%	167	جامعي	
-	-	تعليم عالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم 14 : تمثيل لخصائص عينة الدراسة في MEDITRAM



أشارت النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 18 إلى أنّ أغلبية المبحوثين من جنس ذكر أي بنسبة 64%، بينما كانت نسبة 36% منهم من جنس أنثى. كما أنّ أغلبية أفراد العينة لهم أقدميه تتراوح بين 5 و 10 سنوات أي بنسبة 41%، في حين نسبة 38% منهم لديهم أقدميه أقل من 5 سنوات و نسبة 21% لهم أقدميه أكثر من 10 سنوات. أما بالنسبة للمستوى التعليمي لوحظ أنّ أغلبية المبحوثين مستواهم جامعي حيث بلغت نسبتهم 57% ويليهما المستوى المهني بنسبة 30% في حين نسبة 13% منهم لديهم مستوى ثانوي .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

2 التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة التعلم التنظيمي في MEDITRAM بالجزائر العاصمة ومدى إهتمامها بتطوير الكفاءات الجماعية - التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة التعلم التنظيمي في MEDITRAM

جدول رقم 19 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى توفر مرتكزات التعلم التنظيمي في MEDITRAM

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
			مرونة الهيكل التنظيمي	
مرتفعة	0.94	4.38	يستطيع الموظفون في المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم بسهولة من اجل الحصول على المعلومات الضرورية.	1
مرتفعة	1.03	4.32	هناك وضوح في المهام المطلوب انجازها من طرف الموظفين.	2
متوسطة	0.62	3.68	تتميز قواعد وإجراءات العمل بالمرونة والبساطة.	3
ضعيفة	1.58	2.57	يتميز مناخ العمل في منظمنا بالشفافية والصراحة .	4
متوسطة	0.76	3.73	Σ	
			قيادة التعلم التنظيمي	
ضعيفة	1.36	2.53	تحرص قيادة مؤسستنا على تحقيق رغبات واحتياجات الموظفين.	5
متوسطة	1.08	3.63	تشجع قيادة مؤسستنا على حل المشكلات بطرق جديدة.	6
مرتفعة	1.18	4.07	تعتبر قيادة مؤسستنا الأخطاء كتجارب عملية مفيدة.	7
متوسطة	0.91	3.86	تثق قيادة مؤسستنا في قدرات الموظفين بشكل كبير.	8
ضعيفة	1.65	2.67	تقدر قيادة مؤسستنا مجهودات الموظفين وتعترف بأدائهم الجيد .	9
متوسطة	0.90	3.35	Σ	
			ثقافة التعلم التنظيمي	
ضعيفة	1.16	2.31	تشجع القيم السائدة في مؤسستنا على التعلم المستمر للموظفين.	10
ضعيفة	1.58	2.67	تركز القيم السائدة في مؤسستنا على تشجيع العمل الجماعي.	11
متوسطة	0.89	3.94	يسعى جميع الموظفين في مؤسستنا نحو تحقيق أهدافها وخطتها.	12
متوسطة	0.79	3.06	تركز قيم مؤسستنا على توفير أنظمة لخلق وإدارة المعلومات والمعرفة .	13
ضعيفة	0.83	2.99	Σ	
			التشارك المعرفي	
متوسطة	1.05	3.77	في مؤسستنا هناك تعاون واضح بين الموظفين لانجاز المهام.	14
متوسطة	1.45	3.79	في مؤسستنا يشترك الموظفون في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام أو المصلحة التابعين لها.	15
متوسطة	1.13	3.36	في مؤسستنا لدينا الرغبة الواضحة في تبادل المعلومات لانجاز المهام .	16
ضعيفة	1.14	1.85	تنظم مؤسستنا ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من اجل تبادل المعارف والأفكار والخبرات بين الموظفين .	17
متوسطة	0.99	3.19	Σ	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

تمكين الموارد البشرية			
18	1.58	2.67	تمنح مؤسستا الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث مشاكل أثناء العمل .
19	1.58	2.73	تمنح مؤسستا الاستقلالية للموظفين في تحقيق الأهداف وكيفية أداء المهام.
20	1.58	2.72	تسود الثقة المتبادلة بين إدارة مؤسستا والموظفين.
21	1.33	2.42	في مؤسستا تفوض الإدارة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل.
	1.45	2.63	Σ
تكوين الموارد البشرية			
22	1.68	2.68	تهتم مؤسستا بتكوين جميع الموظفين.
23	1.58	2.58	تقوم مؤسستا بمتابعة أداء الموظفين بعد عملية التكوين.
24	1.34	2.93	تقوم مؤسستا بتصحيح الانحرافات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون بعد عملية التكوين.
25	1.67	2.79	تعقد مؤسستا دورات تكوينية لتعليم الموظفين كيف يتعلمون ذاتيا و من بعضهم البعض.
	1.49	2.74	Σ
	0.78	3.10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 19 أنّ الهيكل التنظيمي لمؤسسة MEDITRAM يتميز بدرجة متوسطة من المرونة بمتوسط حسابي قيمته 3.73 وانحراف معياري 0.76 ، إذ أكد المبحوثين أنّ هناك إتصالات فعالة بينهم تسهل الحصول على المعلومات الضرورية لأداء مهامهم وذلك بدرجة مرتفعة أي بمتوسط حسابي يبلغ 4.38، في حين أشاروا إلى أنّ هناك وضوح في المهام المطلوب إنجازها من طرفهم بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.32، وهذا ما يدل على مرونة وبساطة القواعد والاجراءات التنظيمية السائدة في مؤسستهم ، لكن يرى المبحوثين أنّ مناخ العمل يتميز بدرجة ضعيفة من الشفافية والصراحة أي بمتوسط حسابي قدره 2.57. كما تشير النتائج الإحصائية إلى أنّ درجة تطبيق أسلوب القيادة المشجعة على التعلم متوسط يبلغ متوسط الحسابي 3.35 وانحراف معياري 0.90، إذ أشار المبحوثين إلى أنّ القادة في مؤسستهم يشجعون التعلم من الأخطاء كونها تجارب مفيدة بدرجة مرتفعة أي بوسط حسابي قدره 4.07، كما يهتمون بالتعامل مع المشكلات بأساليب جديدة بدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي 3.63، وكذلك أكد المبحوثين أنّه بالرغم من أنّ مستوى ثقة رؤسائهم في قدراتهم ومعارفهم متوسط أي بوسط حسابي قيمته 3.86 إلا أنّهم يولون إهتماما ضعيفا بالجانب المعنوي من خلال الاعتراف بمجهوداتهم بوسط حسابي قيمته 2.67 وتأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم و رغباتهم بوسط حسابي قدره 2.53. أما فيما يخص ثقافة التعلم التنظيمي فلقد أشار المبحوثين إلى أنّ القيم السائدة في مؤسستهم تشجع على التعلم بدرجة ضعيفة حيث يبلغ المتوسط الحسابي قيمة 2.99 وانحراف معياري 0.83، فالبرغم من تركيز قيم المؤسسة على خلق أنظمة لإدارة المعلومات بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي قيمته 3.06 إلا أنّ هناك تشجيع بدرجة ضعيفة على العمل الجماعي بمتوسط حسابي يبلغ 2.67، وكذلك هناك تشجيع على التعلم المستمر بدرجة ضعيفة أي بوسط حسابي قيمته 2.31. وبالنسبة للتشارك المعرفي يرى المبحوثين أنّ هناك مستوى تطبيق متوسط تبلغ قيمة الوسط الحسابي 3.19 وانحراف معياري 0.99 وهذا ما يفسر بالتعاون بين الموظفين وهو بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي قيمته 3.77 ، ورغبتهم المتوسطة في تبادل المعلومات لإنجاز المهام حيث بلغ الوسط الحسابي قيمة 3.36 في حين كان مستوى المشاركة في إتخاذ القرارات ووضع الخطط متوسط يقدر وسطه الحسابي بـ 3.79 أما الفقرة المتعلقة بتنظيم ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من أجل تبادل المعارف والأفكار حصلت على درجة ضعيفة بمتوسط

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

حسابي قدره 1.85. وفيما يتعلق بتمكين الموارد البشرية فإنّ مستوى تطبيقه بـ MEDITRAM ضعيف بوسط حسابي 2.63 و بانحراف معياري 1.45 حيث يرى المجيبين أنّ لديهم الحرّية والإستقلالية في كيفية إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بدرجة ضعيفة قيمة وسط حسابها 2.73، وهذا ما يدل على ضعف الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة وذلك بوسط حسابي قيمته 2.72، كما يشير المبحوثين إلى أنّ مستوى الحرّية الممنوحة لهم من أجل إتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث مشاكل ضعيف بوسط حسابي قدره 2.67 وهذا ما يفسر بضعف مستوى تفويض الإدارة للصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لأداء الأعمال إذ تحصلت الفقرة الخاصة بالتفويض على وسط حسابي يبلغ 2.63. أما بالنسبة لسياسة تكوين الموارد البشرية فقد أشارت النتائج الإحصائية إلى مستوى تطبيق ضعيف بوسط حسابي قيمته 2.74 و بانحراف معياري 1.49 حيث يرى المبحوثين أنّ مستوى إهتمام مؤسستهم بتكوين جميع الموظفين ضعيف بوسط حسابي يقدر بـ 2.68 في حين تتم عملية تقييم ومتابعة أداء المكونين بدرجة ضعيفة أي بوسط حسابي 2.58 وهذا ما يدل على أنّ المؤسسة تقوم بتعديل الإنحرافات والأخطاء بعد التكوين بدرجة منخفضة وبوسط حسابي 2.93، كما أنّ هناك إهتمام ضعيف من طرف المؤسسة بعقد دورات تكوين داخلية أي بوسط حسابي قدره 2.79. إنّ الإنحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.62 و 0.99 تدل على تقارب آراء عينة الدراسة حول مدى توفر مرتكزات التعلّم التنظيمي أما الإنحرافات المعيارية التي تتراوح بين 1.00 و 1.36 تدل على أنّ هناك تشتت مرتفع في إجابات المبحوثين عن الفقرات .

جدول رقم 20 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى

ممارسة مستويات التعلّم التنظيمي في MEDITRAM

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	التعلّم الفردي			
26	في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم البعض	3.41	1.22	متوسطة
27	في مؤسستنا يخصص الأفراد وقتا للتعلّم	2.40	1.53	ضعيفة
28	في مؤسستنا يتعامل الأفراد مع المشكلات على أنها فرصة للتعلّم	4.12	1.26	متوسطة
29	في مؤسستنا يكافأ الأفراد لتعلّمهم أشياء جديدة	1.99	1.09	ضعيفة
30	في مؤسستنا عندما يذكر الأفراد وجهات نظرهم يستفسرون عن رأي الآخرين	2.49	1.62	ضعيفة
31	في مؤسستنا يناقش الأفراد بصراحة الأخطاء من أجل التعلّم	3.46	1.31	متوسطة
32	في مؤسستنا يستطيع الأفراد الحصول على الأموال لدعم تعلّمهم	2.65	1.45	ضعيفة
33	في مؤسستنا يشجع الأفراد على إثارة أسئلة لماذا بغض النظر عن موقعهم الوظيفي	3.60	1.63	متوسطة
	Σ	3.01	1.08	متوسطة
	التعلّم الجماعي			
34	في مؤسستنا نعمل على التعلّم مع بعضنا في كيفية أداء المهام بشكل جماعي	3.36	1.09	متوسطة
35	في مؤسستنا هناك حوار متواصل بين الأفراد لتحسين الأداء	3.91	1.40	متوسطة
36	في مؤسستنا يتوفر لدينا الوقت الكافي لتبادل الأفكار بيننا لتحسين العمل	3.15	1.27	متوسطة
37	في مؤسستنا يتعامل أعضاء المجموعة بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو ثقافتنا أو أي خلافات أخرى	2.73	1.42	ضعيفة
38	في مؤسستنا يغير الأعضاء أفكارهم كنتيجة لمناقشة المجموعة	3.10	1.20	متوسطة
39	في مؤسستنا تكافأ الفرق على إنجازهم	2.65	0.93	ضعيفة
40	في مؤسستنا نتق المجموعة في أنّ الشركة ستأخذ بتوصياتها واقتراحاتها	2.74	1.37	ضعيفة
41	في مؤسستنا يركز أعضاء المجموعة كيف يمكن أن تعمل بشكل جيد	1.33	2.86	ضعيفة
	Σ	3.06	1.03	متوسطة
	تعلّم المؤسسة ككل			

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

متوسطة	1.49	3.84	42 في مؤسستنا يتم وضع أنظمة لقياس الفجوة أو الفارق بين الأداء الحالي والأداء المتوقع
متوسطة	1.42	3.94	43 نعتمد في مؤسستنا على تكنولوجيا المعلومات من أجل نشر المعرفة والمعلومات بين الأقسام والإدارات
ضعيفة	1.71	2.46	44 هناك رؤية وخطة مشتركة بين الإدارة والموظفين لتحقيق أهداف الشركة
ضعيفة	1.55	2.41	45 تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة الشركة ككل وليس لقسم واحد فقط
متوسطة	1.26	3.43	46 في مؤسستنا نراجع ونغير أساليبنا في التفكير بما يؤدي إلى إنجاز الأهداف
ضعيفة	1.59	2.48	47 تشجع مؤسستنا جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر الزبائن في قراراتهم المختلفة
ضعيفة	1.61	2.52	48 تهتم مؤسستنا بالوقوف على اثر قراراتها في معنويات العاملين
ضعيفة	1.60	2.46	49 تتعاون مؤسستنا مع جهات خارجية من أجل تبادل المنافع
ضعيفة	1.07	2.94	Σ
متوسطة	0.81	3.00	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول يتبين أنّ مستوى ممارسة التعلّم الفردي في MEDITRAM متوسط أي بوسط حسابي قيمته 3.01 وبانحراف معياري 1.08، إذ أشار المبحوثين إلى أنّهم يتعاملون مع المشكلات على أنّها فرصا للتعلّم بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي يقدر بـ 4.12، ويطرحون التساؤلات بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية بوسط حسابي يبلغ 3.60 أي بدرجة متوسطة، كما يتناقشون بصراحة حول الأخطاء المرتكبة من أجل التعلّم وذلك بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قيمته 3.46 في حين يساعدون بعضهم البعض بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قدره 3.41، لكن أكد المبحوثين أنّ هناك معوقات تعرقل تعلّمهم وهي تتمثل في :

- التدعيم المالي لتعلّم الأفراد يتم بدرجة ضعيفة وبوسط حسابي قدره 2.65؛
 - الإستفسار عن رأي الآخرين يتم بدرجة ضعيفة وبوسط حسابي قيمته 2.49؛
 - هناك وقتا كافيا للتعلّم بدرجة ضعيفة وبوسط حسابي قيمته 2.40؛
 - الإهتمام بمكافأة الأفراد لتعلّمهم أشياء جديدة ذو مستوى ضعيف ويبلغ المتوسط الحسابي 1.99.
- أما فيما يتعلق بالتعلّم الجماعي فإنه يطبق في MEDITRAM بدرجة متوسطة وبوسط حسابي يبلغ 3.06 وبانحراف معياري 1.03، حيث أشارت النتائج الإحصائية إلى أنّ هناك حوار متواصل بين الأفراد لتحسين الأداء وذلك بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي قيمته 3.91، وهذا ما يفسر بتفاهم أعضاء الفريق وتعاونهم من أجل أداء المهام بشكل جماعي وبصفة متكاملة وذلك بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قيمته 3.36، كما أكد المبحوثين أنّ لديهم الوقت الكافي لتبادل الأفكار بدرجة متوسطة وبوسط حسابي يبلغ 3.15 ويغيرون أفكارهم كنتيجة للمناقشة والحوار بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي قدره 3.10، وهذا ما يفسر بالإنفتاح ومرونة التفكير لديهم، ولكن يرى المبحوثين أنّ هناك بعض المعوقات التي تعرقل تعلّمهم على المستوى الجماعي، وهي :
- ضعف ثقة المجموعات في إدارة المؤسسة في أنّها ستأخذ بعين الإعتبار توصياتهم وإقتراحاتهم وذلك بوسط حسابي قيمته 2.74؛
 - تعامل أعضاء المجموعات بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو ثقافتهم بدرجة ضعيفة أي بوسط حسابي قيمته 2.73؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

- تركيز ذو مستوى ضعيف حول كيفية أداء العمل بشكل جيد من طرف أعضاء المجموعات وذلك بوسط حسابي قدره 1.33.

أما فيما يخص التعلّم على مستوى المؤسسة ككل في MEDITRAM فإنه يطبق بدرجة ضعيفة وبوسط حسابي يبلغ 2.94 وبانحراف معياري 1.07 حيث أشار المبحوثين إلى أنّ هناك إهتمام ذو مستوى متوسط من طرف مؤسستهم ب:

- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل نشر المعرفة والمعلومات وذلك بوسط حسابي قيمته 3.94؛

- قياس الأداء وتوفير التغذية العكسية من خلال تحديد الفجوة بين النتائج والأهداف بوسط حسابي قدره 3.84؛

- مرونة في تغيير أساليب العمل وطرق التفكير بوسط حسابي 3.43.

إلا أنّه هذا لا يفي بضعف مستوى المؤسسة في إسقاط المعلومات والمعارف من المصادر الداخلية والخارجية إذ أشار المبحوثين إلى أنّ مؤسستهم تهتم بدرجة ضعيفة بمعنويات العاملين عند إتخاذ القرارات أي بوسط حسابي قدره 2.52 و تهتم بدرجة ضعيفة بوجهات نظر زبائنهم وذلك بوسط حسابي قيمته 2.48 كما تتعاون أيضا مع جهات خارجية من أجل تبادل المنافع بدرجة ضعيفة أي بوسط حسابي قدره 2.41.

إنّ الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 1.03 و 2.86 تدل على إختلاف آراء عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بمستويات التعلّم التنظيمي .

- التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى إهتمام MEDITRAM بتطوير الكفاءات الجماعية

جدول رقم 21 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى إهتمام MEDITRAM بتطوير الكفاءات الجماعية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
50	تعتمد مؤسستنا على تشكيل فرق أو جماعات عمل تتكون من كفاءات بشرية متنوعة ومتمكّلة المهارات والمعارف من أجل تحقيق أهدافها.	3.03	1.36	متوسطة
51	تشجع مؤسستنا أعضاء الفريق أو جماعات العمل على التعاون من خلال المشاركة في انجاز المهام.	3.18	1.17	متوسطة
52	تحرص مؤسستنا على خلق وتطوير لغة(لهجة) عمل موحدة يتعامل ويتفاهم بها أعضاء الفريق أو جماعات العمل .	2.48	1.33	ضعيفة
53	تحرص مؤسستنا على تنسيق مهام أعضاء الفريق أو جماعة العمل .	2.78	1.12	ضعيفة
54	تحرص مؤسستنا على حل المشكلات ومواجهة مواقف العمل الصعبة بشكل جماعي	2.93	0.94	ضعيفة
55	تبذل مؤسستنا جهودها لخلق جو عمل مشجع على التفاهم بين جميع الكفاءات البشرية مما يشعرهم بالراحة والاستمتاع بما يفعلونه .	2.68	1.09	ضعيفة
56	تحرص مؤسستنا على بناء علاقات تفاعلية بين الكفاءات البشرية أثناء تأدية أعمالهم وذلك من أجل تبادل المعارف.	2.42	1.27	ضعيفة
57	يملك أعضاء الفريق أو جماعة العمل القدرة على تجاوز الصراعات وحل الخلافات التي تنشأ بينهم .	2.70	1.30	ضعيفة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

58	تحرص إدارة الموارد البشرية في مؤسستا على توظيف وإدماج كفاءات بشرية ذات جودة .	2.90	1.48	ضعيفة
59	إدارة الموارد البشرية في مؤسستا تأخذ بعين الاعتبار في تقييم أداء العاملين مدى تعاونهم وتشاركتهم لتحقيق الأهداف .	2.68	1.16	ضعيفة
60	يعتمد نظام الأجور في مؤسستا على نتائج الأداء الجماعي.	3.03	1.51	متوسطة
61	تحرص إدارة الموارد البشرية في مؤسستا على وضع برامج تكوين تساهم في تعليم وإكساب أعضاء فريق أو جماعات العمل مهارات ومعارف متنوعة وجديدة تتناسب مع المستجدات الحاصلة.	2.69	1.30	ضعيفة
	متوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2.79	0.99	ضعيفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير النتائج الإحصائية إلى أنّ درجة اهتمام MEDITRAM بتطوير الكفاءات الجماعية ضعيفة قُدر متوسط حسابها ب 2.79 و بانحراف معياري 0.99، وهذا ما يدل على الإهتمام الضعيف بتوفير الشروط الأساسية لخلق وتنمية الكفاءات على المستوى الجماعي، إذ أشار المبحوثين أنّ هناك تضامن وتآزر بين أفراد الفريق عن طريق خلق شبكة تعاونية في إطار العمل الجماعي بمتوسط حسابي قيمته 3.18 وبدرجة متوسطة، كما تحرص المؤسسة محل الدراسة على التنوع والتكامل في الكفاءات البشرية المشكلة لفرق العمل بمتوسط حسابي قيمته 3.03، والتركيز على تحفيز الكفاءات الجماعية عن طريق تقييم ومكافأة الأداء الجماعي بمتوسط حسابي قيمته 3.03 أي بدرجة متوسطة، في حين لدى أعضاء الفريق القدرة على مواجهة وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات جماعيا بدرجة ضعيفة و بمتوسط حسابي قيمته 2.93 مما يدل على التناسق والترابط الضعيف الموجود بين أنشطتهم و الذي يقدر متوسط حسابها ب 2.78، وكذلك كفاءتهم ضعيفة في تجاوز الصراعات وبناء علاقات جيّدة أي بمتوسط حسابي قدره 2.70، كما أنّه تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التفاعلات العاطفية بين أعضاء الفريق بدرجة ضعيفة و بمتوسط حسابي قدره 2.68، و يري المبحوثين أنّ إدارة الموارد البشرية تطبق سياسة توظيف كفاءات بشرية متميزة قادرة على المشاركة في أداء الأعمال بمتوسط حسابي يبلغ 2.90 أي بدرجة ضعيفة كما أنّها تولى اهتمام للتكوين الجماعي بدرجة ضعيفة قيمة وسط حسابها 2.69، أما فيما يتعلق بفقرة تطوير لغة مشتركة تمنح أعضاء الفريق هويّة تميزهم عن باقي الفرق بلغ متوسط حسابها 2.48 وجاءت الفقرة "تحرص مؤسستا على بناء علاقات تفاعلية بين الكفاءات البشرية أثناء تأدية أعمالهم وذلك من أجل تبادل المعارف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.42 ويمكن تفسير هذا بالمستوى الضعيف جدا للتعاضدية بين أعضاء الفرق، أما فيما يخص تشنت إجابات المبحوثين فإنّه مرتفع إذ قيم الانحراف المعياري التي تتراوح بين (1.09-1.51) تدل على اختلاف آراء عينة الدراسة حول درجة الاهتمام بتطوير الكفاءات الجماعية في حين الانحرافات المعيارية التالية (0.94، 0.99) فإنها تشير إلى تقارب آراء عينة الدراسة.

3 تحليل معاملات الارتباط بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM بالجزائر العاصمة

جدول رقم 22: معاملات الارتباط بين مستويات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

تعليم فردي	تعليم جماعي	تعليم المؤسسة ككل	مستويات التعلم التنظيمي
0.838**	0.873**	0.954**	0.917**
طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS يتبين من الجدول رقم 22 أنّ هناك علاقة ارتباط قوية بين مستويات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM وذلك بمعامل ارتباط قيمته 0.917 ، وهذا يعني أنّه كلّما زادت عملية تفعيل ديناميكية الانتقال من مستوى إلى آخر في التعلّم التنظيمي كلّما أدى إلى زيادة في تطوير الكفاءات الجماعية. وتشير النتائج الإحصائية إلى أنّ أقوى علاقة ارتباطية توجد بين تطبيق التعلّم على مستوى المؤسسة ككل وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط قيمته 0.954، ويليهما العلاقة الارتباطية بين التعلّم الجماعي وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل يبلغ 0.873، ثم العلاقة بين التعلّم الفردي وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط يقدر ب 0.838، ويمكن تفسير ذلك بأنّه كلما زادت MEDITRAM في تطبيق التعلّم على المستوى الفردي ، الجماعي والمؤسسة ككل سيؤدي ذلك حتما إلى زيادة في تطوير الكفاءات الجماعية .

جدول رقم 23: معاملات الارتباط بين مرتكزات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM

مرتكزات التعلم التنظيمي	تكوين الموارد البشرية	تمكين الموارد البشرية	التشارك المعرفي	ثقافة التعلم التنظيمي	قيادة التعلم التنظيمي	مرونة الهيكل التنظيمي	تطوير الكفاءات الجماعية
0.922**	0.891**	0.843**	0.843**	0.820**	0.788**	0.606**	تطوير الكفاءات الجماعية
طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية	طردية متوسطة	تطوير الكفاءات الجماعية

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS يتضح من الجدول رقم 23 أنّ هناك علاقة ارتباط قوية بين مرتكزات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM وذلك بمعامل ارتباط قيمته 0.922 ، وهذا يعني أنّه كلّما زاد توفر الركائز الأساسية للتعلّم التنظيمي كلّما زاد تطور الكفاءات الجماعية ، وتشير النتائج الإحصائية إلى أنّ أقوى علاقة ارتباطية توجد بين تكوين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط قيمته 0.891 مما يدل على أنّ كلّما زاد اهتمام المؤسسة بسياسة تكوين الموارد البشرية كلّما زاد تطور الكفاءات الجماعية بدرجة قوية ، أما في ما يخص العلاقة الارتباطية بين قيادة التعلّم التنظيمي، ثقافة التعلّم التنظيمي، التشارك المعرفي، تمكين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات الجماعية هي علاقة طردية قوية بمعاملات ارتباط تتراوح بين 0.788 و 0.843، وهذا يعني أنّ الزيادة في الاهتمام بتأهيل قيادة تؤمن بالتعلّم، ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع قيمها على التعلّم المستمر، تشجيع المشاركة في المعرفة وتقاسمها، تمكين الموارد البشرية سيؤدي إلى زيادة كبيرة في

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

تطوير الكفاءات الجماعية، أما العلاقة الارتباطية بين مرونة الهيكل التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية فهي علاقة طردية متوسطة بمعامل ارتباط قيمته 0.606، وهذا يعني أنّ كل زيادة في مرونة الهيكل التنظيمي ستؤدي إلى زيادة متوسطة في تطوير الكفاءات الجماعية.

جدول رقم 24: معاملات الارتباط بين ممارسة التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في MEDETRAM

ممارسة التعلم التنظيمي (مستوياته وركائزه)	
تطوير الكفاءات الجماعية	0.951**
نوع العلاقة	طردية قوية

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 24 أنّ هناك علاقة ارتباط قوية بين ممارسة التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM وذلك بمعامل ارتباط قيمته 0.951، وهذا يفسر بأنّ الزيادة في تطبيق التعلم التنظيمي من ناحية الاهتمام بخلق ديناميكية بين مستوياته وتوفير مختلف مرتكزاته سيؤدي هذا إلى زيادة قوية في تطوير الكفاءات الجماعية.

4 إختبار الفرضيات

جدول رقم 25: تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مستويات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM

معنوية T	T المحسوبة	T الجدولية	R	R ²	
0.00	20.42	-0.499	0.917	0.841	مستويات التعلم التنظيمي
0.00	13.66	-0.499	0.838	0.703	التعلم الفردي
0.00	15.92	-0.499	0.873	0.763	التعلم الجماعي
0.00	28.39	-0.499	0.954	0.911	تعلم المؤسسة ككل

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 25 إلى ما يلي :

- وجود أثر إيجابي لمستويات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM، وهذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 20.42 وهي أكبر من قيمة T الجدولية -0.499، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ مستويات التعلم التنظيمي تفسر ما نسبته 84.1% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعاً لقاعدة القرار

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

التي تنص على " تقبل الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 0.01 وترفض الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 0.01. " و عليه ترفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلم بمستوياته الثلاثة على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM" وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلم بمستوياته الثلاثة على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM" والتأثير دال معنويا عند مستوى ثقة 99%.

- وجود أثر ايجابي للتعلم الفردي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM، وهذا الأثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 13.66 وهي أكبر من قيمة T الجدولية -0.499، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن التعلم الفردي يفسر ما نسبته 70.3% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعا لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 0.01 وترفض الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 0.01. " و عليه ترفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلم الفردي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM" وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلم الفردي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM" والتأثير دال معنويا عند مستوى ثقة 99%.

- وجود أثر ايجابي للتعلم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM، وهذا الأثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 15.92 وهي أكبر من قيمة T الجدولية -0.499، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن التعلم الجماعي يفسر ما نسبته 76.3% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعا لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 0.01 وترفض الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 0.01. " و عليه ترفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM" وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM" والتأثير دال معنويا عند مستوى ثقة 99%.

- وجود أثر ايجابي لممارسة التعلم على مستوى المؤسسة ككل على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM، وهذا الأثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 28.39 وهي أكبر من قيمة T الجدولية -0.499، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن تعلم المؤسسة ككل يفسر ما نسبته 91.1% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعا لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 0.01 وترفض الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 0.01. " و عليه ترفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلم على مستوى المؤسسة ككل في تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM"

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلم على مستوى المؤسسة ككل في تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM" و التأثير دال معنويا عند مستوى ثقة 99%.

جدول رقم 26: تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مرتكزات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM

	معنوية T	T المحسوبة	T الجدولية	R	R ²
مرتكزات التعلم التنظيمي	0.00	21.20	0.75	0.922	0.851
مرونة الهيكل التنظيمي	0.00	6.77	0.75	0.606	0.367
قيادة التعلم التنظيمي	0.00	11.36	0.75	0.788	0.620
ثقافة التعلم التنظيمي	0.00	12.72	0.75	0.820	0.672
التشارك المعرفي	0.00	13.92	0.75	0.843	0.711
تمكين الموارد البشرية	0.00	13.91	0.75	0.843	0.710
تكوين الموارد البشرية	0.00	17.49	0.75	0.891	0.795

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تبعاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه "تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 من 0.0 وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة والقيمة المعنوية أقل من 1 من 0.0. ، وبناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم 26 فإنه :

- ترفض الفرضية الرئيسية الثانية العدمية " لا يوجد تأثير لمرتكزات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM" وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لمرتكزات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM". ، أي أنّ هناك تأثير لمرتكزات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 21.20 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 0.75 ، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ مرتكزات التعلم التنظيمي تفسر ما نسبته 85.1% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الأولى العدمية " لا يوجد تأثير لمرونة الهيكل التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM". وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لمرونة الهيكل التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM". ، أي أنّ هناك تأثير لمرونة الهيكل التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6.77 وهي

أكبر من قيمة T الجدولية 0.75، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ مرونة الهيكل التنظيمي تفسر ما نسبته 36.7% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الثانية العدمية " لا يوجد تأثير لقيادة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لقيادة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM. "، أي أنّ هناك تأثير لقيادة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 11.36 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 0.75، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ قيادة التعلّم التنظيمي تفسر ما نسبته 62.6% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الثالثة العدمية " لا يوجد تأثير لثقافة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لثقافة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM. "، أي أنّ هناك تأثير لثقافة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 12.72 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 0.75، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ ثقافة التعلّم التنظيمي تفسر ما نسبته 67.2% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الرابعة العدمية " لا يوجد تأثير للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM. "، أي أنّ هناك تأثير للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 13.92 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 0.75، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ التشارك المعرفي يفسر ما نسبته 71.1% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الخامسة العدمية " لا يوجد تأثير لتمكين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لتمكين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM. "، أي أنّ هناك تأثير لتمكين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 13.91 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 0.75، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ تمكين الموارد البشرية يفسر ما نسبته 71% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية السادسة العدمية " لا يوجد تأثير لتكوين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لتكوين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM. "، أي أنّ هناك تأثير لتكوين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 17.49 وهي أكبر من قيمة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

T الجدولية 0.75، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن تكوين الموارد البشرية يفسر ما نسبته 79.5% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية.

الجدول رقم 27: تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر ممارسة التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية في **MEDITRAM**

R ²	R	T الجدولية	T المحسوبة	T معنوية	
0.905	0.951	-5.83	27.37	0.00	مرتكزات التعلم التنظيمي (مستويات ومرتكزات)

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

تبين النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم 27 أن قيمة T المحسوبة 27.37 أكبر من قيمة T الجدولية -5.83، و القيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن ممارسة التعلم التنظيمي من خلال توفير مرتكزاته وتطبيقه على مستوياته الثلاثة يفسر ما نسبته 90.5% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وبالتالي هناك أثر دال إحصائيا لممارسة التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في **MEDITRAM**.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمؤسسة الأشغال البحرية بالشرق "SOTRAMEST" بعناية

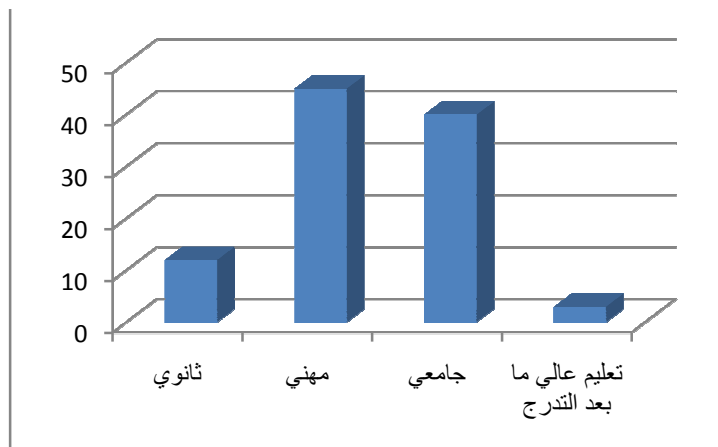
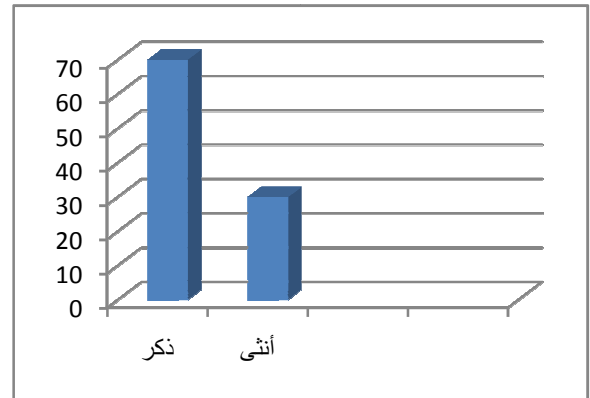
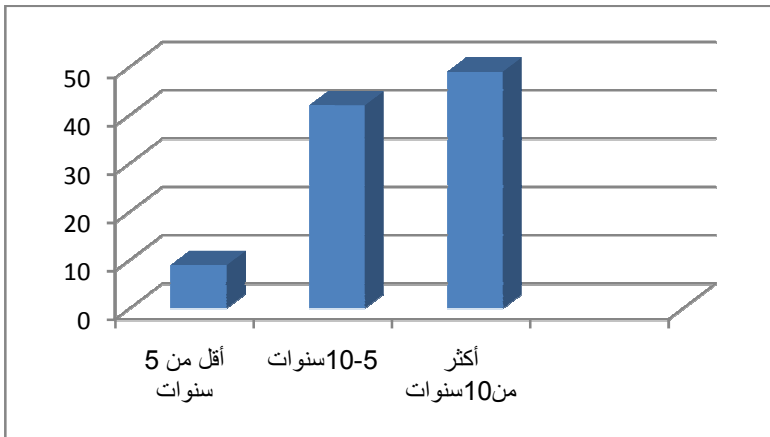
1 التحليل الإحصائي للنتائج المتعلقة بمواصفات عينة الدراسة في "SOTRAMEST" بعناية

جدول رقم 28: خصائص أفراد عينة الدراسة في **SOTRAMEST**

النسبة	التكرار		
70%	165	ذكر	الجنس
30%	70	أنثى	
9%	21	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
42%	98	ما بين 5 و 10 سنوات	
49%	116	أكثر من 10 سنوات	
12%	28	ثانوي	المستوى التعليمي
45%	105	مهني	
40%	95	جامعي	
3%	7	تعليم عالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج **SPSS**

شكل رقم 15: تمثيل لخصائص عينة الدراسة في SOTRAMEST



الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

أشارت النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 28 إلى أنّ أغلبية المبحوثين من جنس ذكر أي بنسبة 70%، بينما كانت نسبة 30% منهم من جنس أنثى. كما أنّ أغلبية أفراد العينة لهم أقدميه أكثر من 10 سنوات أي بنسبة 49%، في حين نسبة 42% منهم لديهم أقدميه تتراوح بين 5 و 10 سنوات و نسبة 9% لهم أقدميه أقل من 5 سنوات. أما بالنسبة للمستوى التعليمي لاحظنا أنّ أغلبية المبحوثين مستواهم مهني حيث بلغت نسبتهم 45% ويلبها المستوى الجامعي بنسبة 40% في حين نسبة 12% منهم لديهم مستوى ثانوي و نسبة 3% منهم لديهم مستوى تعليم عالي ما بعد التدرج.

2 التحليل الإحصائي لاجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة التعلّم التنظيمي في SOTRAMEST بغنابة ومدى إهتمامها بتطوير الكفاءات الجماعية
- التحليل الإحصائي لاجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة التعلّم التنظيمي في SOTRAMEST

جدول رقم 29 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى توفر مرتكزات التعلّم التنظيمي في SOTRAMEST

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	مرونة الهيكل التنظيمي			
1	يستطيع الموظفون في المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم بسهولة من اجل الحصول على المعلومات الضرورية	4.75	0.87	مرتفعة
2	هناك وضوح في المهام المطلوب انجازها من طرف الموظفين	4.93	0.96	مرتفعة
3	تتميز قواعد وإجراءات العمل بالمرونة والبساطة	4.90	0.92	مرتفعة
4	يتميز مناخ العمل في منظمنا بالشفافية والصراحة	4.52	0.93	مرتفعة
	Σ	4.77	0.90	مرتفعة
	قيادة التعلّم التنظيمي			
5	تحرص قيادة مؤسستنا على تحقيق رغبات واحتياجات الموظفين	3.27	0.81	متوسطة
6	تشجع قيادة مؤسستنا على حل المشكلات بطرق جديدة	3.40	0.89	متوسطة
7	تعتبر قيادة مؤسستنا الأخطاء كتجارب عملية مفيدة	3.65	0.88	متوسطة
8	نتق قيادة مؤسستنا في قدرات الموظفين بشكل كبير	4.59	0.92	مرتفعة
9	تقدر قيادة مؤسستنا مجهودات الموظفين وتعترف بأدائهم الجيد	4.70	0.90	مرتفعة
	Σ	3.92	0.85	متوسطة
	ثقافة التعلّم التنظيمي			
10	تشجع القيم السائدة في مؤسستنا على التعلّم المستمر للموظفين	4.75	0.86	مرتفعة
11	تركز القيم السائدة ف مؤسستنا على تشجيع العمل الجماعي	4.93	0.92	مرتفعة
12	يسعى جميع الموظفين في مؤسستنا نحو تحقيق أهدافها وخطتها	4.80	0.92	مرتفعة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

مرتفعة	0.88	4.69	تركز قيم مؤسستا على توفير أنظمة لخلق وإدارة المعلومات والمعرفة	13
مرتفعة	0.92	4.79	Σ	
			التشارك المعرفي	
مرتفعة	0.91	4.80	في مؤسستا هناك تعاون واضح بين الموظفين لانجاز المهام	14
متوسطة	0.84	3.59	في مؤسستا يشترك الموظفون في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام أو المصلحة التابعين لها	15
مرتفعة	0.89	4.60	في مؤسستا لدينا الرغبة الواضحة في تبادل المعلومات لانجاز المهام	16
ضعيفة	1.03	2.69	تنظم مؤسستا ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من اجل تبادل المعارف والأفكار والخبرات بين الموظفين	17
متوسطة	0.93	3.92	Σ	
			تمكين الموارد البشرية	
متوسطة	0.94	4.30	تمنح مؤسستا الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث مشاكل أثناء العمل	18
مرتفعة	0.82	4.72	تمنح مؤسستا الاستقلالية للموظفين في تحقيق الأهداف وكيفية أداء المهام	19
متوسطة	0.79	3.90	تسود الثقة المتبادلة بين إدارة مؤسستا والموظفين	20
ضعيفة	1.12	2.25	في مؤسستا تفوض الإدارة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل	21
متوسطة	0.86	3.79	Σ	
			تكوين الموارد البشرية	
ضعيفة	1.08	1.96	تهتم مؤسستا بتكوين جميع الموظفين	22
ضعيفة	1.19	2.63	تقوم مؤسستا بمتابعة أداء الموظفين بعد عملية التكوين	23
ضعيفة	1.19	2.52	تقوم مؤسستا بتصحيح الانحرافات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون بعد عملية التكوين	24
ضعيفة	1.20	2.78	تعقد مؤسستا دورات تكوينية لتعليم الموظفين كيف يتعلمون ذاتيا و من بعضهم البعض	25
ضعيفة	1.16	2.44	Σ	
متوسطة	0.78	3.93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 29 أنّ الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة يتميز بدرجة مرتفعة من المرونة وذلك بمتوسط حسابي قيمته 4.77 وانحراف معياري 0.90، حيث أشار الأفراد المستجوبين أنّ طبيعة العلاقات التسلسلية والوظيفية تدعم الاتصالات المباشرة و الكثيفة كما أكدوا أنّ هناك وضوح بدرجة عالية في أداء المهام المطلوب انجازها من طرفهم وهذا ما يدل عن المرونة والشفافية في الإجراءات والقواعد التنظيمية الداخلية. كما يشير الجدول إلى أنّ مستوى ممارسة أسلوب القيادة المشجعة على التعلم في المؤسسة متوسط إذ بلغ قيمة 3.92 وانحراف معياري 0.85 وهذا يدل على أنّ القيادة تولي اهتماما عاليا بالجانب المعنوي من خلال الاعتراف بأداء الموظفين وتقدير جهودهم بالإضافة إلى ثقافتهم في قدراتهم. في حين أشار الأفراد المستجوبين إلى أنّ درجة اهتمام القيادة فيما يخص الاعتبارات الفردية والتعامل مع المشكلات بأساليب جديدة متوسطة. أما فيما يتعلق بالثقافة المشجعة على التعلم أشار المبحوثين إلى وجود ممارسة بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي قيمة 4.79 وانحراف معياري 0.92 حيث أنّ القيم السائدة في المؤسسة محل الدراسة تشجع بدرجة مرتفعة على التعلم المستمر والعمل الجماعي من خلال وجود أنظمة معلومات ومعارف فعالة. وبالنسبة للتشارك المعرفي يرى المجيبين أنّ مستوى ممارسته متوسط أي بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري 0.93 وهذا ما يدل على التعاون بين الموظفين ورغبتهم في تبادل المعلومات لانجاز المهام، في حين كانت درجة المشاركة في وضع الخطط واتخاذ القرارات متوسطة، كما اتضح من خلال فقرة الاستبيان

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

المتعلقة» بتنظيم ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من أجل تبادل المعارف والأفكار والخبرات بين الموظفين «أنّ درجة ممارستها ضعيفة بوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري 1.03. أما فيما يخص تمكين الموارد البشرية تبين أن مستوى ممارستها متوسط أي بوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.86 حيث يرى المجيبين أنّ لديهم الحرية والإستقلالية بدرجة متوسطة في إتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث مشاكل أثناء العمل، وهذا يدل على الثقة المتبادلة بين الموظفين وإدارة المؤسسة. ويمارس مبدأ تفويض الصلاحيات بدرجة ضعيفة أي بقيمة وسط حسابي 2.25 ويمكن تفسير هذا بتخوف المدراء من تحمل النتائج السلبية المترتبة عن القرارات التي سيتم اتخاذها من طرف المفوض له. و فيما يخص المتغير المتعلق بتكوين الموارد البشرية فقد أشارت النتائج إلى أنّ مستوى تطبيقه ضعيف بوسط حسابي قيمته 2.44 وانحراف معياري قيمته 1.16 كما أنّ عملية تقييم أداء المتكويين تتم بدرجة ضعيفة وهذا يرجع إلى ضعف اهتمام المؤسسة بالتكوين من ناحية التخطيط له وتدعيمه مالياً.

جدول رقم 30 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى

ممارسة مستويات التعلم التنظيمي SOTRAMEST

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	التعلم الفردي			
26	في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم البعض	3.80	0.82	متوسطة
27	في مؤسستنا يخصص الأفراد وقتاً للتعلم	3.92	0.73	متوسطة
28	في مؤسستنا يتعامل الأفراد مع المشكلات على أنها فرصة للتعلم	3.56	0.89	متوسطة
29	في مؤسستنا يكافأ الأفراد لتعلمهم أشياء جديدة	2.79	1.07	ضعيفة
30	في مؤسستنا عندما يذكر الأفراد وجهات نظرهم يستفسرون عن رأي الآخرين	4.34	0.93	متوسطة
31	في مؤسستنا يناقش الأفراد بصراحة الأخطاء من أجل التعلم	4.28	0.96	متوسطة
32	في مؤسستنا يستطيع الأفراد الحصول على الأموال لدعم تعلمهم	2.93	1.10	ضعيفة
33	في مؤسستنا يشجع الأفراد على إثارة أسئلة لماذا بغض النظر عن موقعهم الوظيفي	2.98	1.09	ضعيفة
	Σ	3.57	0.86	متوسطة
	التعلم الجماعي			
34	في مؤسستنا نعمل على التعلم مع بعضنا في كيفية أداء المهام بشكل جماعي	3.32	0.80	متوسطة
35	في مؤسستنا هناك حوار متواصل بين الأفراد لتحسين الأداء	3.38	0.88	متوسطة
36	في مؤسستنا يتوفر لدينا الوقت الكافي لتبادل الأفكار بيننا لتحسين العمل	3.46	0.91	متوسطة
37	في مؤسستنا يتعامل أعضاء المجموعة بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو ثقافتنا أو أي خلافات أخرى	3.37	0.78	متوسطة
38	في مؤسستنا يغير الأعضاء أفكارهم كنتيجة لمناقشة المجموعة	3.40	0.83	متوسطة
39	في مؤسستنا نكافأ الفرق على إنجازهم	2.44	1.02	ضعيفة
40	في مؤسستنا نتق المجموعة في أن الشركة ستأخذ بتوصياتها واقتراحاتها	4.50	0.96	مرتفعة
41	في مؤسستنا يركز أعضاء المجموعة كيف يمكن أن تعمل بشكل جيد	4.59	0.97	مرتفعة
	Σ	3.55	0.91	متوسطة
	تعلم المؤسسة ككل			
42	في مؤسستنا يتم وضع أنظمة لقياس الفجوة أو الفارق بين الأداء الحالي والأداء	2.60	1.05	ضعيفة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

المتوقع			
43	متوسطة	0.71	3.20
44	متوسطة	0.85	4.12
45	متوسطة	0.73	3.32
46	متوسطة	0.90	4.08
47	ضعيفة	1.02	2.53
48	ضعيفة	1.10	2.42
49	مرتفعة	0.93	4.53
	متوسطة	0.72	3.35
	متوسطة	0.81	3.49

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم 30 أنّ مستوى ممارسة التعلّم الفردي في المؤسسة محل الدراسة متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 وبانحراف معياري 0.86، حيث يركز الأفراد على مناقشة الأخطاء بصراحة ويستفسرون عن رأي الآخرين ويتعاملون مع المشكلات كفرص للتعلّم، كما أشارت عينة الدراسة إلى أنّ هناك معوقات بخصوص التعلّم من أهمها قلّة الإهتمام بالتدعيم المالي وتشجيعهم من خلال تقديم المكافآت. في حين تحصلت الفقرة "في مؤسستنا يشجع الأفراد على إثارة أسئلة لماذا بغض النظر عن موقعهم الوظيفي" على درجة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره 2.98 وبانحراف معياري 1.09. أما فيما يخص التعلّم الجماعي فإنه يمارس بدرجة متوسطة أي بمتوسط حسابي قيمته 3.55 وبانحراف معياري 0.91 حيث أشارت النتائج أنّ هناك تفاهم و تعاون بين أعضاء الفريق على كيفية أداء الأعمال بصفة منسجمة و متكاملة، و هذا ما يدل على وجود التعاضدية والانفتاح والمرونة في التفكير لدى أعضاء الفريق لكن تعتمد المؤسسة بدرجة ضعيفة على التحفيز الجماعي حيث حصلت فقرة مكافأة الفرق على متوسط حسابي قيمته 2.44 وبانحراف معياري 1.02. أما بالنسبة للتعلّم على مستوى المؤسسة ككل فإنه يمارس بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.55 و بانحراف معياري 0.78، وهذا يدل على الإهتمام بالتعلّم واستقطاب المعارف والخبرات من المصادر الخارجية حيث تقوم المؤسسة بانجاز بعض المشاريع عن طريق الشراكة الوطنية أو الأجنبية إلا أنّ الإهتمام باستقطاب المعرفة من الزبائن فهو ضعيف أي بمتوسط حسابي قدره 2.53. ويتضح من الفقرة «تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة المؤسسة ككل وليس لقسم واحد فقط» أنّ أعضاء التنظيم يميلون إلى التفكير الشمولي بمتوسط حسابي قيمته 3.32. كما أشارت النتائج الإحصائية أنّ المؤسسة تعتمد بدرجة متوسطة على تكنولوجيا المعلومات. لكن فيما يخص الفقرة المتعلقة بقياس الأداء تحصلت على متوسط حسابي بقيمة 2.60 و انحراف معياري 1.05 مما يدل على الممارسة الضعيفة للتغذية العكسية التي تؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي و المتوقع، و هذا لا يسمح بمعرفة حاجيات التكوين بصفة موضوعية.

- التحليل الإحصائي لاجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى إهتمام SOTRAMEST بتطوير الكفاءات الجماعية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

جدول رقم 31 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى اهتمام SOTRAMEST بتطوير الكفاءات الجماعية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
50	تعتمد مؤسستنا على تشكيل فرق أو جماعات عمل تتكون من كفاءات بشرية متنوعة ومتكاملة المهارات والمعارف من أجل تحقيق أهدافها.	3.43	1.24	متوسطة
51	تشجع مؤسستنا أعضاء الفريق أو جماعات العمل على التعاون من خلال المشاركة في إنجاز المهام.	3.26	1.24	متوسطة
52	تحرص مؤسستنا على خلق وتطوير لغة(لهجة) عمل موحدة يتعامل ويتفاهم بها أعضاء الفريق أو جماعات العمل .	3.17	1.07	متوسطة
53	تحرص مؤسستنا على تنسيق مهام أعضاء الفريق أو جماعة العمل .	3.29	1.12	متوسطة
54	تحرص مؤسستنا على حل المشكلات ومواجهة مواقف العمل الصعبة بشكل جماعي	3.40	1.14	متوسطة
55	تبذل مؤسستنا جهدا لخلق جو عمل مشجع على التفاهم بين جميع الكفاءات البشرية مما يشعرهم بالراحة والاستمتاع بما يفعلونه .	3.34	1.39	متوسطة
56	تحرص مؤسستنا على بناء علاقات تفاعلية بين الكفاءات البشرية أثناء تأدية أعمالهم وذلك من أجل تبادل المعارف.	3.26	1.40	متوسطة
57	يمتلك أعضاء الفريق أو جماعة العمل القدرة على تجاوز الصراعات وحل الخلافات التي تنشأ بينهم .	3.31	1.13	متوسطة
58	تحرص إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا على توظيف وإدماج كفاءات بشرية ذات جودة .	3.60	1.24	متوسطة
59	إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا تأخذ بعين الاعتبار في تقييم أداء العاملين مدى تعاونهم وتشاركتهم لتحقيق الأهداف .	3.29	1.42	متوسطة
60	يعتمد نظام الأجور في مؤسستنا على نتائج الأداء الجماعي.	2.83	1.50	ضعيفة
61	تحرص إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا على وضع برامج تكوين تساهم في تعليم وإكساب أعضاء فريق أو جماعات العمل مهارات ومعارف متنوعة وجديدة تتناسب مع المستجدات الحاصلة.	2.94	1.25	ضعيفة
	متوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.25	1.04	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم 31 إلى أنّ درجة اهتمام SOTRAMEST بتطوير الكفاءات الجماعية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.25 وبانحراف معياري 1.04 ، وهذا ما يدل على اهتمام SOTRAMEST بتوفير الشروط الأساسية لخلق وتطوير الكفاءات على المستوى الجماعي من خلال حرص إدارة الموارد البشرية على تطبيق سياسة توظيف كفاءات بشرية ذات جودة لديها القدرة على التشارك في أداء الأعمال وذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.60 وفي المرتبة الأولى ، والتركيز على تحقيق التنوع و التكامل في الكفاءات البشرية المكوّنة لفرق العمل بدرجة متوسطة وفي المرتبة الثانية أي بمتوسط حسابي قدره 3.43، في حين حصلت الفقرة المتعلقة بحل المشكلات ومواجهة مواقف العمل المعقدة جماعيا على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3.40، وهذا ما يمكن تفسيره بإهتمام SOTRAMEST بالتفاعلات العاطفية وغير الرسمية بدرجة متوسطة وجاءت الفقرة الخاصة بها في المرتبة الرابعة وبلغ متوسط حسابها 3.34 ، وكذلك يرى المستجوبين أنّ لديهم القدرة على تجاوز الصراعات وبناء علاقات جيدة بمتوسط حسابي قيمته 3.31 وحصلت على المرتبة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

الخامسة، كما بينت النتائج الإحصائية أنه يوجد تناسق وترابط في الأنشطة بالمؤسسة وتركيز الإهتمام على تحفيز الكفاءات الجماعية عن طريق تقييم ومكافأة الأداء الجماعي بمتوسط حسابي قدره 3.29 وجاءت الفترتين الخاصة بهما في المرتبة السادسة ، وتحصلت الفقرة " تحرص مؤسستنا على بناء علاقات تفاعلية بين الكفاءات البشرية أثناء تأدية أعمالهم وذلك من اجل تبادل المعارف" على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يبلغ 3.26 ، وهذا يدل على أن مستوى التعاضد بين أعضاء الفريق متوسط، وفي نفس المرتبة جاءت الفقرة الخاصة بتشجيع التضامن بين أعضاء الفرق عبر الشبكات التعاونية في إطار العمل الجماعي وذلك بمتوسط حسابي قيمته 3.26، في حين يرى المبحوثين أن مستوى الاهتمام بتطوير لغة مشتركة تمنحهم هوية تميّزهم عن باقي الفرق متوسط بلغ متوسط حسابه 3.17 وجاءت في المرتبة الثامنة، أما فيما يخص الفقرة المتعلقة بالتكوين الجماعي فإنها تحصلت على المرتبة ما قبل الأخيرة بمستوى ضعيف قيمة متوسط حسابه 2.94، و أيضا تعتمد سياسة الأجور على الأداء الجماعي بدرجة ضعيفة حيث جاءت الفقرة الخاصة بها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 2.83، وبالنسبة للتشتت إجابات أفراد العينة فإنه مرتفع نسبيا إذ تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (1.04 و 1.50) مما يدل على إختلاف في آراء عينة الدراسة حول درجة اهتمام مؤسستهم بتطوير الكفاءات الجماعية .

3 تحليل معاملات الارتباط بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST بعناية

جدول رقم 32: معاملات الارتباط بين مستويات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST

تطوير الكفاءات الجماعية	تعلّم فردي	تعلّم جماعي	تعلّم المؤسسة ككل	مستويات التعلّم التنظيمي
تطوير الكفاءات الجماعية	0.740**	0.745**	0.848**	0.820**
نوع العلاقة	طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

يتبين من الجدول رقم 32 أنّ هناك علاقة إرتباط قوية بين مستويات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST وذلك بمعامل إرتباط قيمته 0.820، وهذا يعني أنّه كلّما زادت عملية تفعيل ديناميكية الانتقال من مستوى إلى آخر في التعلّم التنظيمي كلّما أدى إلى زيادة في تطوير الكفاءات الجماعية. وتشير النتائج الإحصائية إلى أن أقوى علاقة إرتباطية توجد بين تطبيق التعلّم على مستوى المؤسسة ككل وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط قيمته 0.848، ويليهما العلاقة الارتباطية بين التعلّم الجماعي وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل يبلغ 0.745، ثم العلاقة بين التعلّم الفردي وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط يقدر ب 0.740، ويمكن تفسير ذلك بأنّه كلّما زادت SOTRAMEST في تطبيق التعلّم على المستوى الفردي ، الجماعي والمؤسسة ككل سيؤدي ذلك حتما إلى زيادة في تطوير الكفاءات الجماعية .

جدول رقم 33: معاملات الارتباط بين مرتكزات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

مركزات التعلم التنظيمي	تكوين الموارد البشرية	تمكين الموارد البشرية	التشارك المعرفي	ثقافة التعلم التنظيمي	قيادة التعلم التنظيمي	مرونة الهيكل التنظيمي	
0.745**	0.652**	0.639**	0.648**	0.741**	0.645**	0.600**	تطوير الكفاءات الجماعية
طردية قوية	طردية متوسطة	طردية متوسطة	طردية متوسطة	طردية قوية	طردية متوسطة	طردية متوسطة	نوع العلاقة

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول رقم 33 أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مركزات التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST وذلك بمعامل ارتباط قيمته 0.745 ، وهذا يعني أنه كلما زاد توفر الركائز الأساسية للتعلم التنظيمي كلما زاد تطور الكفاءات الجماعية ، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن أقوى علاقة ارتباطية توجد بين ثقافة التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط قيمته 0.741 مما يدل على أن كلما زاد اهتمام المؤسسة بترسيخ القيم التي تشجع على التعلم كلما زاد تطور الكفاءات الجماعية بدرجة قوية ، أما في ما يخص العلاقة الارتباطية بين مرونة الهيكل التنظيمي، قيادة التعلم التنظيمي، التشارك المعرفي تمكين الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات الجماعية هي علاقة طردية متوسطة بمعاملات ارتباط تتراوح بين 0.600 و 0.652 ، وهذا يعني أن الزيادة في الاهتمام بتوفير مرونة الهيكل التنظيمي ، إرساء قيادة تؤمن بالتعلم، تشجيع المشاركة في المعرفة وتقاسمها، تمكين الموارد البشرية وتكوينهم سيؤدي إلى زيادة متوسطة في تطوير الكفاءات الجماعية.

جدول رقم 34: معاملات الارتباط بين ممارسة التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST

ممارسة التعلم التنظيمي (مستوياته وركائزه)	
0.787**	تطوير الكفاءات الجماعية
طردية قوية	نوع العلاقة

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

يبين الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط قوية بين ممارسة التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST وذلك بمعامل ارتباط قيمته 0.787، وهذا يفسر بأن الزيادة في تطبيق التعلم التنظيمي من ناحية الاهتمام بخلق ديناميكية بين مستوياته وتوفير مختلف مركزاته سيؤدي هذا إلى زيادة قوية في تطوير الكفاءات الجماعية.

4 إختبار الفرضيات

جدول رقم 35 : تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مستويات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

R ²	R	T الجدولية	T المحسوبة	T معنوية	
0.673	0.820	1.19	8.24	0.00	مستويات التعلم التنظيمي
0.548	0.740	1.19	6.33	0.00	التعلم الفردي
0.555	0.745	1.19	6.41	0.00	التعلم الجماعي
0.720	0.848	1.19	9.20	0.00	تعلم المؤسسة ككل

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

تشير النتائج الأحصائية الموضحة في الجدول رقم 35 إلى ما يلي :

- وجود أثر إيجابي لمستويات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST، وهذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 8.24 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.19، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن مستويات التعلم التنظيمي تفسر ما نسبته 67.3% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعاً لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 من 0.0 وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 1 من 0.0 " وعليه ترفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلم بمستوياته الثلاثة على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST" وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلم بمستوياته الثلاثة على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST" والتأثير دال معنوياً عند مستوى ثقة 99%.

- وجود أثر إيجابي للتعلم الفردي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST، وهذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6.33 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.19، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن التعلم الفردي يفسر ما نسبته 54.8% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعاً لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 من 0.0 وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 1 من 0.0 " وعليه ترفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلم الفردي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST" وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلم الفردي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST" والتأثير دال معنوياً عند مستوى ثقة 99%.

- وجود أثر إيجابي للتعلم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST، وهذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6.41 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.19، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن التعلم الجماعي يفسر ما نسبته 55.5% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعاً لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 من 0.0

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 0.01. " وعليه ترفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلّم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST" وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلّم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST" والتأثير دال معنويا عند مستوى ثقة 99%.

- وجود أثر ايجابي لممارسة التعلّم على مستوى المؤسسة ككل على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST، وهذا الأثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 9.20 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.19، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ تعلّم المؤسسة ككل يفسر ما نسبته 72% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعا لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 0.01 وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من

0.01. " وعليه ترفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلّم على مستوى المؤسسة ككل في تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST" وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلّم على مستوى المؤسسة ككل في تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST" و التأثير دال معنويا عند مستوى ثقة 99%.

جدول رقم 36: تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مرتكزات التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST

R ²	R	T الجدولية	T المحسوبة	T معنوية	
0.555	0.745	1.26	6.41	0.00	مرتكزات التعلّم التنظيمي
0.36	0.60	1.26	4.31	0.00	مرونة الهيكل التنظيمي
0.416	0.645	1.26	4.85	0.00	قيادة التعلّم التنظيمي
0.549	0.741	1.26	6.33	0.00	ثقافة التعلّم التنظيمي
0.420	0.648	1.26	4.89	0.00	التشارك المعرفي
0.408	0.639	1.26	4.76	0.00	تمكين الموارد البشرية
0.425	0.652	1.26	5.16	0.00	تكوين الموارد البشرية

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

تبعاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه " تقبل الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 0.0 و ترفض الفرضية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة و القيمة المعنوية أقل من 1 0.0. " ، وبناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم 36 فإنه :

- ترفض الفرضية الرئيسية الثانية العدمية " لا يوجد تأثير لمرتكزات التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لمرتكزات التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST. "، أي أنّ هناك تأثير لمرتكزات التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6.41 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.26 ، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ مرتكزات التعلّم التنظيمي تفسر ما نسبته 55.5% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الأولى العدمية " لا يوجد تأثير لمرونة الهيكل التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لمرونة الهيكل التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST. "، أي أنّ هناك تأثير لمرونة الهيكل التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4.31 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.26، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ مرونة الهيكل التنظيمي تفسر ما نسبته 36% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الثانية العدمية " لا يوجد تأثير لقيادة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لقيادة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST. "، أي أنّ هناك تأثير لقيادة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4.85 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.26، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ قيادة التعلّم التنظيمي تفسر ما نسبته 41.6% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الثالثة العدمية " لا يوجد تأثير لثقافة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لثقافة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST. "، أي أنّ هناك تأثير لثقافة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6.33 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.26، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ ثقافة التعلّم التنظيمي تفسر ما نسبته 54.9% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الرابعة العدمية " لا يوجد تأثير للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST. "، أي أنّ هناك تأثير للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4.89 وهي أكبر من قيمة T الجدولية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

1.26، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ التشارك المعرفي يفسر ما نسبته 42% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الخامسة العدمية " لا يوجد تأثير لتمكين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لتمكين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST. "، أي أنّ هناك تأثير لتمكين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4.76 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.26، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ تمكين الموارد البشرية يفسر ما نسبته 40.8% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية السادسة العدمية " لا يوجد تأثير لتكوين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لتكوين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST. "، أي أنّ هناك تأثير لتكوين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5.16 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.26، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ تكوين الموارد البشرية يفسر ما نسبته 42.5% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية.

جدول رقم 37: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST

R ²	R	T الجدولية	T المحسوبة	T معنوية	
0.619	0.787	0.95	7.31	0.00	مركزات التعلّم التنظيمي (مستويات ومرتكزات)

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

تبين النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم 37 أنّ قيمة T المحسوبة 7.31 أكبر من قيمة T الجدولية 0.95، و القيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ ممارسة التعلّم التنظيمي من خلال توفير مرتكزاته وتطبيقه على مستوياته الثلاثة يفسر ما نسبته 61.9% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وبالتالي هناك أثر دال إحصائياً لممارسة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMEST.

المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بمؤسسة الأشغال البحرية للغرب "SOTRAMO" بوهران

1 التحليل الإحصائي للنتائج المتعلقة بمواصفات عينة الدراسة في SOTRAMO بوهران

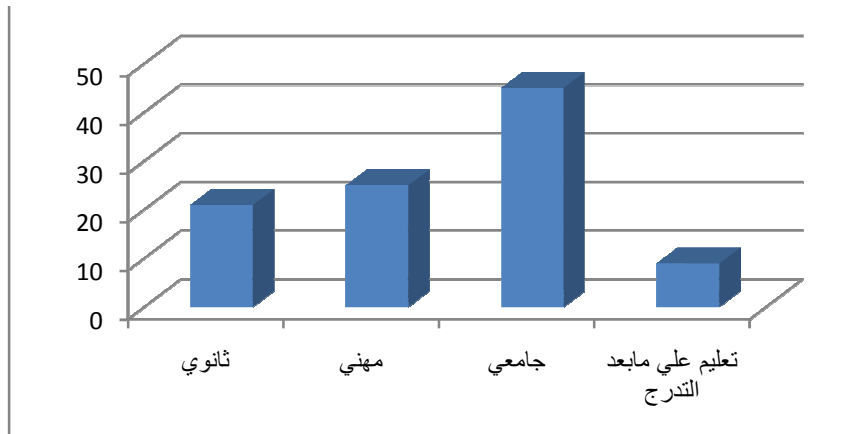
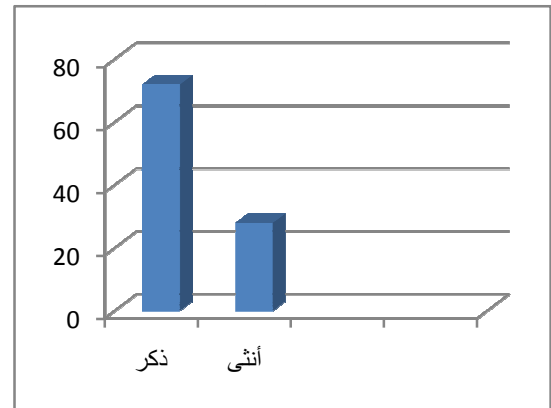
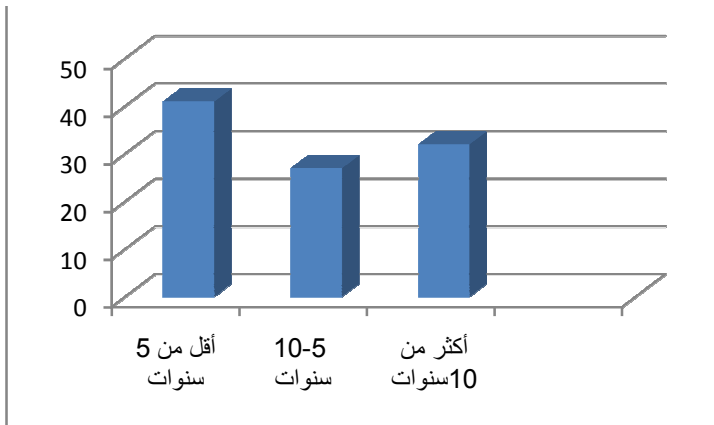
جدول رقم 38: خصائص أفراد عينة الدراسة في SOTRAMO

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

النسبة	التكرار		
%72	52	ذكر	الجنس
%28	20	أنثى	
%41	30	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
%27	19	ما بين 5 و 10 سنوات	
%32	23	أكثر من 10 سنوات	
%21	15	ثانوي	المستوى التعليمي
%25	18	مهني	
%45	32	جامعي	
%9	7	تعليم عالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

شكل رقم 16: تمثيل لخصائص عينة الدراسة في SOTRAMO



الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

أشارت النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 38 إلى أنّ أغلبية المبحوثين من جنس ذكر أي بنسبة 72%، بينما كانت نسبة 28% منهم من جنس أنثى. كما أنّ أغلبية أفراد العينة لهم أقدميه أقل من 5 سنوات أي بنسبة 41%، في حين نسبة 32% منهم لديهم أقدميه أكثر من 10 سنوات و نسبة 27% لهم أقدميه ما بين 5 و 10 سنوات. أما بالنسبة للمستوى التعليمي لوحظ أنّ أغلبية المبحوثين مستواهم جامعي حيث بلغت نسبتهم 45% ويليهما المستوى المهني بنسبة 25% في حين نسبة 21% منهم لديهم مستوى ثانوي و نسبة 9% منهم لديهم مستوى تعليم عالي ما بعد التدرج.

2 التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة المتعلقة بمدى ممارسة التعلم التنظيمي في SOTRAMO بوهران ومدى إهتمامها بتطوير الكفاءات الجماعية

- التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة التعلم التنظيمي في SOTRAMO

جدول رقم 39 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى توفر مرتكزات التعلم التنظيمي في SOTRAMO

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	مرونة الهيكل التنظيمي			
1	يستطيع الموظفون في المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم بسهولة من اجل الحصول على المعلومات الضرورية	4.00	0.96	مرتفعة
2	هناك وضوح في المهام المطلوب انجازها من طرف الموظفين	4.19	0.91	مرتفعة
3	تتميز قواعد وإجراءات العمل بالمرونة والبساطة	3.75	0.85	متوسطة
4	يتميز مناخ العمل في منظمنا بالشفافية والصراحة	3.50	0.81	متوسطة
	Σ	3.85	0.73	متوسطة
	قيادة التعلم التنظيمي			
5	تحرص قيادة مؤسستنا على تحقيق رغبات واحتياجات الموظفين	3.63	1.02	متوسطة
6	تشجع قيادة مؤسستنا على حل المشكلات بطرق جديدة	3.38	1.36	متوسطة
7	تعتبر قيادة مؤسستنا الأخطاء كتجارب عملية مفيدة	3.13	1.08	متوسطة
8	تثق قيادة مؤسستنا في قدرات الموظفين بشكل كبير	3.81	1.10	متوسطة
9	تقدر قيادة مؤسستنا مجهودات الموظفين وتعترف بأدائهم الجيد	3.81	1.04	متوسطة
	Σ	3.55	0.93	متوسطة
	ثقافة التعلم التنظيمي			
10	تشجع القيم السائدة في مؤسستنا على التعلم المستمر للموظفين	3.88	0.88	متوسطة
11	تركز القيم السائدة في مؤسستنا على تشجيع العمل الجماعي	3.81	1.16	متوسطة
12	يسعى جميع الموظفين في مؤسستنا نحو تحقيق أهدافها وخططها	4.13	0.95	مرتفعة
13	تركز قيم مؤسستنا على توفير أنظمة لخلق وإدارة المعلومات والمعرفة	3.69	1.07	متوسطة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

متوسطة	0.90	3.87	Σ	
			التشارك المعرفي	
متوسطة	1.10	3.81	في مؤسستنا هناك تعاون واضح بين الموظفين لانجاز المهام	14
متوسطة	1.12	3.25	في مؤسستنا يشترك الموظفون في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام أو المصلحة التابعين لها	15
متوسطة	1.19	3.69	في مؤسستنا لدينا الرغبة الواضحة في تبادل المعلومات لانجاز المهام	16
ضعيفة	0.99	2.94	تنظم مؤسستنا ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من اجل تبادل المعارف والأفكار والخبرات بين الموظفين	17
متوسطة	0.87	3.42	Σ	
			تمكين الموارد البشرية	
ضعيفة	0.71	2.88	تمنح مؤسستنا الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث مشاكل أثناء العمل	18
متوسطة	0.77	3.25	تمنح مؤسستنا الاستقلالية للموظفين في تحقيق الأهداف وكيفية أداء المهام	19
متوسطة	0.96	3.56	تسود الثقة المتبادلة بين إدارة مؤسستنا والموظفين	20
متوسطة	1.00	3.25	في مؤسستنا تفوض الإدارة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل	21
متوسطة	0.69	3.23	Σ	
			تكوين الموارد البشرية	
مرتفعة	0.98	4.19	تهتم مؤسستنا بتكوين جميع الموظفين	22
متوسطة	0.91	3.81	تقوم مؤسستنا بمتابعة أداء الموظفين بعد عملية التكوين	23
متوسطة	1.09	3.50	تقوم مؤسستنا بتصحيح الانحرافات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون بعد عملية التكوين	24
متوسطة	1.13	3.69	تعقد مؤسستنا دورات تكوينية لتعليم الموظفين كيف يتعلمون ذاتيا و من بعضهم البعض	25
متوسطة	0.85	3.79	Σ	
متوسطة	0.88	3.61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول إلى أن الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة SOTRAMO يتميز بدرجة متوسطة من المرونة وبمتوسط حسابي قيمته 3.85 وبانحراف معياري 0.73 حيث يرى المبحوثين أن الاتصالات في مؤسستهم تتم بدرجة مرتفعة بوسط حسابي يبلغ 4.00 وهذا ما يسهل عليهم أداء مهامهم وتبادل المعلومات الضرورية ، كما أكدوا أن هناك وضوح كبير في المهام المطلوب إنجازها من طرفهم وذلك بوسط حسابي قدره 4.19، وهذا ما تفسره الفقرة المتعلقة بمرونة وبساطة الإجراءات والقواعد التي تحصلت على وسط حسابي قيمته 3.75 والشفافية التي تسود مناخ العمل بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي قدره 3.50. وتبين كذلك النتائج الإحصائية أن هناك تطبيق ذو مستوى متوسط لأسلوب القيادة المشجع على التعلم المستمر بمتوسط حسابي قيمته 3.55 وبانحراف معياري 0.93 حيث أكد المبحوثين أن قيادة مؤسستهم تثق في قدراتهم وتعترف بمجهوداتهم بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي قيمته 3.81، كما تشجع على إتباع أساليب حديثة لحل المشكلات بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.38 ، وتعتبر الأخطاء كمصدرا للتعلم بوسط حسابي 3.13 في حين تهتم بالاعتبارات الفردية بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي قدره 3.63. أما في ما يتعلق بثقافة التعلم التنظيمي فإن SOTRAMO تهتم بترسيخ القيم المدعومة للتعلم بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قيمته 3.87 وبانحراف معياري 0.90 حيث يرى المبحوثين أن القيم السائدة في مؤسستهم تشجعهم على التعلم المستمر بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي يبلغ 3.88، وهذا من خلال تشجيع العمل الجماعي بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قيمته 3.81 ، والتركيز على توفير أنظمة لخلق وإدارة المعلومات بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قدره 3.69

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

وكذلك تجمع قيم المؤسسة الموظفين وترشدهم نحو تحقيق الأهداف والخطة المحددة بدرجة مرتفعة أي بوسط حسابي قيمته 4.13. وبالنسبة لمستوى تطبيق التشارك المعرفي في مؤسسة SOTRAMO فهو متوسط يبلغ متوسط حسابه 3.42 وبانحراف معياري 0.87 إذ يرى المبحوثين أنّ هناك تفاهم وتعاون بدرجة متوسطة بينهم بهدف إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بوسط حسابي قدره 3.81 ، وهذا ما يفسر برغبتهم المتوسطة في تبادل المعلومات أي بوسط حسابي قيمته 3.69 وكذلك مشاركتهم في إتخاذ القرارات بدرجة متوسطة وبوسط حسابي يبلغ 3.25 ، لكن يرى المبحوثين أنّ مستوى إهتمام مؤسستهم بتنظيم ندوات ولقاءات دورية من أجل تبادل الأفكار والمعارف ضعيف بوسط حسابي 2.94، أما في ما يخص أسلوب تمكين الموارد البشرية فإنه يطبق في SOTRAMO بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قيمته 3.23 وبانحراف معياري 0.69 حيث يرى المبحوثين أنّ هناك ثقة متبادلة بين إدارة المؤسسة والموظفين بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي قدره 3.56، وهذا ما يدل على الاستقلالية الممنوحة للموظفين في كيفية أداء مهامهم والصلاحيات المفوضة لهم لتحقيق الأهداف ، في حين أكدوا أنّ لديهم حرية ذات درجة ضعيفة في إتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث مشكلات وذلك بوسط حسابي يبلغ 2.88. كما تشير النتائج الإحصائية إلى أنّ SOTRAMO تطبق سياسة التكوين بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي يبلغ 3.79 وبانحراف معياري 0.85 ، وهذا ما يدل على أنّ المؤسسة تهتم بتكوين جميع الموظفين بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي قيمته 4.19 إذ تقوم بمتابعة وتقييم أداء المكونين بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي قيمته 3.81 كما تعقد دورات تكوين داخلية وتهتم بتصحيح الأخطاء المرتكبة بعد التكوين بدرجة متوسطة وبمتوسطات حسابية على التوالي 3.69 ، 3.50.

إنّ الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.69 و 0.99 تدل على تقارب آراء عينة الدراسة في حين الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 1 و 1.36 تشير إلى تشتت كبير في إجابات المبحوثين.

جدول رقم 40 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى

ممارسة مستويات التعلّم التنظيمي في SOTRAMO

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
			التعلم الفردي	
مرتفعة	1.18	4.06	في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم البعض	26
متوسطة	0.88	3.13	في مؤسستنا يخصص الأفراد وقتا للتعلم	27
متوسطة	1.08	3.38	في مؤسستنا يتعامل الأفراد مع المشكلات على أنها فرصة للتعلم	28
ضعيفة	1.20	2.56	في مؤسستنا يكافأ الأفراد لتعلمهم أشياء جديدة	29
متوسطة	1.10	3.19	في مؤسستنا عندما يذكر الأفراد وجهات نظرهم يستفسرون عن رأي الآخرين	30
متوسطة	1.08	3.38	في مؤسستنا يناقش الأفراد بصراحة الأخطاء من أجل التعلم	31
ضعيفة	1.48	2.75	في مؤسستنا يستطيع الأفراد الحصول على الأموال لدعم تعلمهم	32
متوسطة	1.13	3.31	في مؤسستنا يشجع الأفراد على إثارة أسئلة لماذا بغض النظر عن موقعهم الوظيفي	33
متوسطة	0.92	3.22	Σ	
			التعلم الجماعي	
متوسطة	1.00	3.75	في مؤسستنا نعمل على التعلم مع بعضنا في كيفية أداء المهام بشكل جماعي	34
متوسطة	1.18	3.94	في مؤسستنا هناك حوار متواصل بين الأفراد لتحسين الأداء	35
متوسطة	1.14	3.37	في مؤسستنا يتوفر لدينا الوقت الكافي لتبادل الأفكار بيننا لتحسين العمل	36
متوسطة	1.23	3.94	في مؤسستنا يتعامل أعضاء المجموعة بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو ثقافتنا أو أي خلافات أخرى	37
متوسطة	1.12	3.94	في مؤسستنا يغير الأعضاء أفكارهم كنتيجة لمناقشة المجموعة	38

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

متوسطة	1.28	3.06	في مؤسستنا تكافأ الفرق على انجازه	39
متوسطة	1.18	3.25	في مؤسستنا نتق المجموعة في أن الشركة ستأخذ بتوصياتها واقتراحاتها	40
متوسطة	1.09	3.56	في مؤسستنا يركز أعضاء المجموعة كيف يمكن أن تعمل بشكل جيد	41
متوسطة	0.95	3.60	Σ	
			تعلم المؤسسة ككل	
متوسطة	1.21	3.50	في مؤسستنا يتم وضع أنظمة لقياس الفجوة أو الفارق بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	42
متوسطة	1.20	3.56	نعتمد في مؤسستنا على تكنولوجيا المعلومات من أجل نشر المعرفة والمعلومات بين الأقسام والإدارات	43
متوسطة	1.10	3.81	هناك رؤية وخطة مشتركة بين الإدارة والموظفين لتحقيق أهداف الشركة	44
متوسطة	1.19	3.69	تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة الشركة ككل وليس لقسم واحد فقط	45
متوسطة	1.02	3.62	في مؤسستنا نراجع ونغير أساليبنا في التفكير بما يؤدي إلى إنجاز الأهداف	46
متوسطة	1.01	3.69	تشجع مؤسستنا جميع الموظفين على اخذ وجهة نظر الزبائن في قراراتهم المختلفة	47
متوسطة	1.15	3.44	تهتم مؤسستنا بالوقوف على اثر قراراتها في معنويات العاملين	48
متوسطة	1.22	3.81	نتعاون مؤسستنا مع جهات خارجية من أجل تبادل المنافع	49
متوسطة	0.99	3.64	Σ	
متوسطة	0.90	3.48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 40 أن درجة تطبيق التعلّم الفردي في SOTRAMO متوسطة أي بوسط حسابي قيمته 3.22 وبانحراف معياري 0.92 إذ يرى المجيبين أنّهم يساعدون بعضهم بعضا بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي يبلغ 4.06، ويتعاملون مع المشكلات كفرصة للتعلّم ويتناقشون بصراحة حول الأخطاء بنفس قيمة الوسط الحسابي وقيمته 3.38، كما تشجع مؤسستهم على إثارة الأسئلة بغض النظر عن المواقع الوظيفية بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قدره 3.31 ويستفسرون عن آراء الآخرين بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قيمته 3.19، و أيضا يجد المبحوثين وقتا كافيا للتعلّم بدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي 3.13، في حين أكد المبحوثين أن إهتمام مؤسستهم بتدعيم المالي للتعلّم ذو درجة ضعيفة إذ تكافؤهم لتعلّمهم أشياء جديدة بوسط حسابي 2.56 وحصلت الفقرة الخاصة بتمويل الأفراد من أجل التعلّم على وسط حسابي منخفض قيمته 2.75. وبالنسبة للتعلّم الجماعي في SOTRAMO فإنه يطبق بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي قدره 3.60 وبانحراف معياري 0.95، إذ أكد المبحوثين أن هناك حوار متواصل بينهم بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قيمته 3.94 وبنفس القيمة هناك تفاهم ومساواة في التعامل بين أعضاء المجموعات بغض النظر عن وظائفهم وثقافتهم، وكذلك يمتلكون مرونة في تغيير الأفكار وأساليب العمل وتقبل آراء الآخرين، كما هناك إهتمام ذو درجة متوسطة بتعلّم كيفية العمل في إطار جماعة أي بوسط حسابي يبلغ 3.75، وإهتمام أيضا ذو درجة متوسطة بكيفية العمل بشكل جيد أي بوسط حسابي يقدر بـ 3.56، ويرى المبحوثين أن لديهم الوقت الكافي لتبادل الأفكار بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قدره 3.37، وأن لديهم ثقة متوسطة في إدارة مؤسستهم في أنها ستأخذ بتوصياتها وإقتراحاتها وذلك بوسط حسابي قيمته 3.25، كما أكدوا أن مؤسستهم تهتم بمكافأة فرق العمل على إنجازاتها بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قيمته 3.06. أما فيما يتعلق بالتعلّم على مستوى المؤسسة ككل فإنه يطبق بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي قيمته 3.64 وبانحراف معياري 0.99، وهذا يمكن تفسيره بالرؤية المتقاسمة بين المؤسسة وموظفيها من أجل تحقيق الأهداف وذلك بوسط حسابي قيمته 3.81، التفكير النظمي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

أو الشمولي الذي تتميز به المؤسسة ذو درجة متوسطة أي بوسط حسابي قيمته 3.69، والمرونة في التفكير وتغيير طرق العمل ذات المستوى المتوسط حيث بلغ وسط حسابها قيمة 3.62، كما يرى المبحوثين أنّ مؤسستهم تهتم بدرجة متوسطة بتكنولوجيا المعلومات وذلك بوسط حسابي قدره 3.56، وهذا ما يسهل عملية إستقطاب المعلومات من الداخل والخارج، في حين تهتم المؤسسة بالتعاون مع جهات خارجية من أجل تبادل المنافع بدرجة متوسطة وبوسط حسابي يبلغ 3.81 وكذلك تأخذ بعين الإعتبار وجهة نظر زبائنها بوسط حسابي متوسط قيمته 3.69 وبنسبة للفقرة الخاصة بقياس الأداء فإنّها تحصلت على وسط حسابي يبلغ 3.50 وهذا ما يفسر بوجود تغذية مرتدة بدرجة متوسطة عن أداء الموظفين. وفي ما يتعلق بالانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.88 و0.99 فإنّها تدل على تقارب وجهات نظر المبحوثين في حين الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 1 و1.28 تشير إلى إختلاف آراء المبحوثين حول الفقرات المرتبطة بمستويات التعلّم.

- التحليل الإحصائي لاجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى إهتمام SOTRAMO بتطوير الكفاءات الجماعية

جدول رقم 41 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى إهتمام SOTRAMO بتطوير الكفاءات الجماعية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
50	تعتمد مؤسستنا على تشكيل فرق أو جماعات عمل تتكون من كفاءات بشرية متنوعة ومتكاملة المهارات والمعارف من اجل تحقيق أهدافها.	3.69	1.01	متوسطة
51	تشجع مؤسستنا أعضاء الفريق أو جماعات العمل على التعاون من خلال المشاركة في انجاز المهام.	3.63	0.65	متوسطة
52	تحرص مؤسستنا على خلق وتطوير لغة(لهجة) عمل موحدة يتعامل ويتفاهم بها أعضاء الفريق أو جماعات العمل .	3.75	0.93	متوسطة
53	تحرص مؤسستنا على تنسيق مهام أعضاء الفريق أو جماعة العمل .	3.88	1.02	متوسطة
54	تحرص مؤسستنا على حل المشكلات ومواجهة مواقف العمل الصعبة بشكل جماعي	3.63	1.02	متوسطة
55	تبذل مؤسستنا جهدا لخلق جو عمل مشجع على التفاهم بين جميع الكفاءات البشرية مما يشعرهم بالراحة والاستمتاع بما يفعلونه .	3.56	1.03	متوسطة
56	تحرص مؤسستنا على بناء علاقات تفاعلية بين الكفاءات البشرية أثناء تأدية أعمالهم وذلك من اجل تبادل المعارف.	3.56	1.03	متوسطة
57	يمتلك أعضاء الفريق أو جماعة العمل القدرة على تجاوز الصراعات وحل الخلافات التي تنشأ بينهم .	3.50	0.81	متوسطة
58	تحرص إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا على توظيف وإدماج كفاءات بشرية ذات جودة .	3.81	0.83	متوسطة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

متوسطة	0.96	3.44	إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا تأخذ بعين الاعتبار في تقييم أداء العاملين مدى تعاونهم وتشاركتهم لتحقيق الأهداف .	59
ضعيفة	1.37	2.81	يعتمد نظام الأجور في مؤسستنا على نتائج الأداء الجماعي.	60
متوسطة	1.02	3.63	تحرص إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا على وضع برامج تكوين تساهم في تعليم وإكساب أعضاء فريق أو جماعات العمل مهارات ومعارف متنوعة وجديدة تتناسب مع المستجدات الحاصلة.	61
متوسطة	0.84	3.57	متوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أن إهتمام مؤسسة SOTRAMO بتطوير الكفاءات على المستوى الجماعي متوسط بلغ وسط حسابه قيمة 3.57 و بانحراف معياري 0.84 ، إذ أشار المبحوثين إلى أن مؤسستهم تحرص على توفير الشروط الأساسية لتطوير الكفاءات الجماعية بدرجة متوسطة من خلال تنسيق مهام أعضاء الفرق وخلق ترابط بين أنشطتهم بوسط حسابي قيمته 3.88، توظيف كفاءات بشرية ذات جودة لديهم الرغبة والقدرة على التعاون بوسط حسابي يقدر ب3.81، وهذا ما يساعد المؤسسة بدرجة متوسطة على تشكيل فرق أو جماعات عمل تتكون من كفاءات بشرية متنوعة ومتكاملة المهارات والمعارف من أجل تحقيق أهدافها وذلك بوسط حسابي قيمته 3.69 وبالتالي المساهمة في حل المشكلات ومواجهة مواقف العمل الصعبة بشكل جماعي عن طريق المشاركة بوسط حسابي متوسط قيمته 3.63، أما بالنسبة للفقرة الخاصة ب"تطوير لغة مشتركة تمنح أعضاء الفريق هوية تميزهم عن باقي الفرق" تحصلت على متوسط حسابي متوسط بلغ 3.75 وتحصلت الفقرة " تحرص مؤسستنا على بناء علاقات تفاعلية بين الكفاءات البشرية أثناء تأدية أعمالهم وذلك من أجل تبادل المعارف" على درجة اهتمام متوسطة بوسط حسابي قدره 3.56 وهذا ما يفسر بالمستوى المتوسط للتعاقد الموجود بين أعضاء الفريق نتيجة لقدرتهم على تجاوز الصراعات وحل الخلافات التي تنشأ بينهم بوسط حسابي متوسط قيمته 3.50 و كذلك بذل المؤسسة جهدها لخلق جوّ عمل مشجع على التفاهم بين جميع الكفاءات البشرية مما يشعرهم بالراحة والإستمتاع بما يفعلونه بوسط حسابي متوسط قيمته 3.56، كما تولي المؤسسة إهتماما بتقييم أداء العاملين على أساس التعاون بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي يبلغ 3.44 و أيضا تهتم بالتكوين الجماعي بدرجة متوسطة يبلغ وسط حسابها قيمته 3.63، لكن يرى المبحوثين أن مؤسستهم تركز على تحفيز الكفاءات الجماعية من خلال تفعيل نظام الأجور بدرجة ضعيفة أي بوسط حسابي يبلغ 2.81.

3 تحليل معاملات الارتباط بين ممارسة التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO بوهران

جدول رقم 42: معاملات الارتباط بين مستويات التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO

تعليم فردي	تعلم جماعي	تعلم المؤسسة ككل	مستويات التعلم التنظيمي
0.909**	0.760**	0.872**	0.883**
طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

يتبين من الجدول رقم 42 أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مستويات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO وذلك بمعامل ارتباط قيمته 0.883، وهذا يعني أنه كلما زادت عملية تفعيل ديناميكية الانتقال من مستوى إلى آخر في التعلّم التنظيمي كلما أدى إلى زيادة في تطوير الكفاءات الجماعية. وتشير النتائج الإحصائية إلى أن أقوى علاقة ارتباطية توجد بين تطبيق التعلّم على المستوى الفردي وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط قيمته 0.909، يليها العلاقة الارتباطية بين التعلّم على مستوى المؤسسة ككل وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل يبلغ 0.872، ثم العلاقة بين التعلّم الجماعي وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط يقدر ب 0.760، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زاد إهتمام SOTRAMO بتطبيق التعلّم على المستوى الفردي، الجماعي والمؤسسة ككل سيؤدي ذلك إلى زيادة في تطوير الكفاءات الجماعية.

جدول رقم 43: معاملات الارتباط بين مرتكزات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO

مرتكزات التعلّم التنظيمي	تكوين الموارد البشرية	تمكين الموارد البشرية	التشارك المعرفي	ثقافة التعلّم التنظيمي	قيادة التعلّم التنظيمي	مرونة الهيكل التنظيمي	تطوير الكفاءات الجماعية
0.802**	0.648**	0.751**	0.735**	0.680**	0.840**	0.607*	تطوير الكفاءات الجماعية
طردية قوية	طردية متوسطة	طردية قوية	طردية قوية	طردية متوسطة	طردية قوية	طردية متوسطة	نوع العلاقة

** مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ * مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول رقم 43 أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مرتكزات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO وذلك بمعامل ارتباط قيمته 0.802، وهذا يعني أنه كلما زاد توفر الركائز الأساسية للتعلّم التنظيمي كلما زاد تطور الكفاءات الجماعية، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن أقوى علاقة ارتباطية توجد بين قيادة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط قيمته 0.840 مما يدل على أن كلما زاد اهتمام المؤسسة بتطبيق أسلوب القيادة المشجع على التعلّم كلما زاد تطور الكفاءات الجماعية بدرجة قوية، يليها العلاقة الارتباطية بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط قيمته 0.735، وهذا يعني أن الزيادة في تطبيق التشارك المعرفي سيؤدي إلى زيادة كبيرة في تطوير الكفاءات الجماعية، ثم العلاقة الارتباطية بين تمكين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط يبلغ 0.751 مما يدل على أن كلما زادت المؤسسة في تطبيق أسلوب التمكين كلما أدى ذلك إلى زيادة قوية في تطوير الكفاءات الجماعية، أما العلاقة الارتباطية بين ثقافة التعلّم التنظيمي، تكوين الموارد البشرية، مرونة الهيكل التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية فهي علاقة طردية متوسطة بمعاملات ارتباط قيمتها على التوالي 0.680، 0.648 و

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

0.607، وهذا يعني أن كل زيادة في الاهتمام بترسيخ القيم المدعمة للتعلّم وتطبيق عملية التكوين وتهيئة تنظيم مرّن ملائم للتعلّم، سيؤدي إلى زيادة متوسطة في تطوير الكفاءات الجماعية.

جدول رقم 44: معاملات الارتباط بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO

ممارسة التعلّم التنظيمي (مستوياته وركائزه)	
تطوير الكفاءات الجماعية	0.907**
نوع العلاقة	طردية قوية

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

يبين الجدول رقم 44 أنّ هناك علاقة ارتباط قوية بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO وذلك بمعامل ارتباط قيمته 0.907، وهذا يفسر بأنّ الزيادة في تطبيق التعلّم التنظيمي من ناحية الإهتمام بخلق ديناميكية بين مستوياته وتوفير مختلف مرتكزاته سيؤدي هذا إلى زيادة قوية في تطوير الكفاءات الجماعية.

4 إختبار الفرضيات

جدول رقم 45 : تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مستويات التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO

معنوية T	T المحسوبة	T الجدولية	R	R ²	
0.00	7.02	2.48	0.883	0.779	مستويات التعلّم التنظيمي
0.00	8.14	2.48	0.909	0.826	التعلّم الفردي
0.001	4.37	2.48	0.760	0.577	التعلّم الجماعي
0.00	6.67	2.48	0.872	0.761	تعلّم المؤسسة ككل

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 45 إلى ما يلي :

- وجود أثر إيجابي لمستويات التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO، وهذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 7.02 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.48، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ مستويات التعلّم التنظيمي تفسر ما نسبته 77.9% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعاً لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 و0.0 وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 1 و0.0. " وعليه ترفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلّم بمستوياته

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

الثلاثة على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO" وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلّم بمستوياته الثلاثة على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO" والتأثير دال معنويا عند مستوى ثقة 99%.

- وجود أثر ايجابي للتعلّم الفردي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO، وهذا الأثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 8.14 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.48، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ التعلّم الفردي يفسر ما نسبته 82.6% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعا لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 0.0 وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 1 0.0. " وعليه ترفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلّم الفردي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO" وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلّم الفردي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO" والتأثير دال معنويا عند مستوى ثقة 99%.

- وجود أثر ايجابي للتعلّم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO، وهذا الأثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4.37 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.48، والقيمة المعنوية 0.001 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ التعلّم الجماعي يفسر ما نسبته 57.7% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعا لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 0.0 وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 1 0.0. " وعليه ترفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلّم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO" وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلّم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO" والتأثير دال معنويا عند مستوى ثقة 99%.

- وجود أثر ايجابي لممارسة التعلّم على مستوى المؤسسة ككل على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO، وهذا الأثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 6.67 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.48، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ تعلّم المؤسسة ككل يفسر ما نسبته 76.1% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعا لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 0.0 وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 1 0.0. " وعليه ترفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلّم على مستوى المؤسسة ككل في تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO" وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلّم على مستوى المؤسسة ككل في تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO" و التأثير دال معنويا عند مستوى ثقة 99%.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

جدول رقم 46: تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مرتكزات التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO

	معنوية T	T المحسوبة	T الجدولية	R	R ²
مرتكزات التعلّم التنظيمي	0.00	5.01	1.02	0.802	0.643
مرونة الهيكل التنظيمي	0.013	2.85	1.02	0.607	0.360
قيادة التعلّم التنظيمي	0.00	5.78	1.02	0.840	0.705
ثقافة التعلّم التنظيمي	0.004	3.46	1.02	0.680	0.462
التشارك المعرفي	0.001	4.05	1.02	0.735	0.540
تمكين الموارد البشرية	0.001	4.24	1.02	0.751	0.563
تكوين الموارد البشرية	0.007	3.18	1.02	0.648	0.420

** مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ * مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

تبعاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه " تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 أو 0.05 و ترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 1 أو 0.05 " ، وبناءً على النتائج الموضحة في الجدول رقم 46 فإنه :

- ترفض الفرضية الرئيسية الثانية العدمية " لا يوجد تأثير لمرتكزات التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لمرتكزات التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO . "، أي أنّ هناك تأثير لمرتكزات التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5.01 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.02، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ مرتكزات التعلّم التنظيمي تفسر ما نسبته 64.3% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الأولى العدمية " لا يوجد تأثير لمرونة الهيكل التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO . " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لمرونة الهيكل التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO . "، أي أنّ هناك تأثير لمرونة الهيكل التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2.85 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.02، والقيمة المعنوية 0.013 أقل من 0.05، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ مرونة الهيكل التنظيمي تفسر ما نسبته 36% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الثانية العدمية " لا يوجد تأثير لقيادة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لقيادة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO. "، أي أنّ هناك تأثير لقيادة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5.78 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.02، والقيمة المعنوية 0.001 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ قيادة التعلّم التنظيمي تفسر ما نسبته 70.5% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الثالثة العدمية " لا يوجد تأثير لثقافة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لثقافة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO. "، أي أنّ هناك تأثير لثقافة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 3.46 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.02، والقيمة المعنوية 0.004 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ ثقافة التعلّم التنظيمي تفسر ما نسبته 46.2% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الرابعة العدمية " لا يوجد تأثير للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO. "، أي أنّ هناك تأثير للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4.05 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.02، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ التشارك المعرفي يفسر ما نسبته 54% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الخامسة العدمية " لا يوجد تأثير لتمكين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لتمكين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO. "، أي أنّ هناك تأثير لتمكين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4.24 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.02، والقيمة المعنوية 0.001 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ تمكين الموارد البشرية يفسر ما نسبته 56.3% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية السادسة العدمية " لا يوجد تأثير لتكوين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO. " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لتكوين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO. "، أي أنّ هناك تأثير لتكوين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 3.18 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.02، والقيمة المعنوية 0.007 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ تكوين الموارد البشرية يفسر ما نسبته 42% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

الجدول رقم 47 : تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير ممارسة التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO

R ²	R	T الجدولية	T المحسوبة	T معنوية	
0.823	0.907	0.095	8.07	0.00	ممارسة التعلّم التنظيمي (مستويات ومرتكزات)

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

تبين النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم 47 أن قيمة T المحسوبة 8.07 أكبر من قيمة T الجدولية 0.095، و القيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ ممارسة التعلّم التنظيمي من خلال توفير مرتكزاته وتطبيقه على مستوياته الثلاثة يفسر ما نسبته 82.3% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وبالتالي هناك أثر دال إحصائيا لممارسة التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية في SOTRAMO.

المطلب الرابع : تحليل النتائج المتعلقة بمؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

1 التحليل الإحصائي للنتائج المتعلقة بمواصفات عينة الدراسة في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

جدول رقم 48: خصائص أفراد عينة الدراسة في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

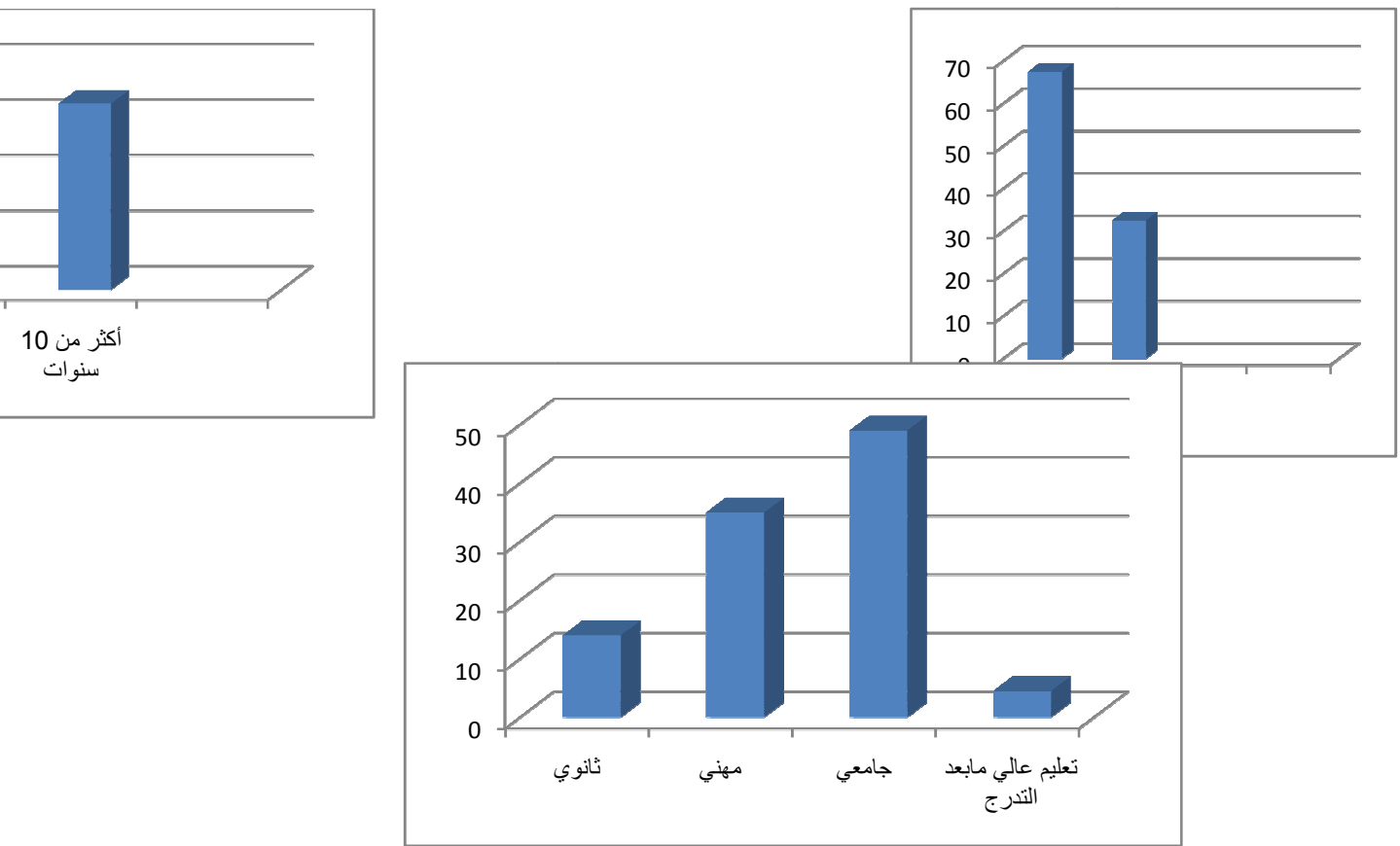
النسبة	التكرار		
67.5%	405	ذكر	الجنس
32.5%	195	أنثى	
27%	162	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
39.5%	237	ما بين 5 و 10 سنوات	
33.5%	201	أكثر من 10 سنوات	
14%	81	ثانوي	المستوى التعليمي
35%	211	مهني	
49%	294	جامعي	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

2%	14	تعليم عالي	
----	----	------------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

شكل رقم 17 : تمثيل لخصائص عينة الدراسة في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية



أشارت النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 48 إلى أنّ أغلبية المبحوثين من جنس ذكر أي بنسبة 67.5%، بينما كانت نسبة 32.5% منهم من جنس أنثى. كما أنّ أغلبية أفراد العينة لهم أقدمية ما بين 5 و 10 سنوات أقل من 5 سنوات أي بنسبة 39.5%، في حين نسبة 33.5% منهم لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات و نسبة 27% لهم أقدمية أقل من 5 سنوات. أما بالنسبة للمستوى التعليمي لوحظ أنّ أغلبية المبحوثين مستواهم جامعي حيث بلغت نسبتهم 49% ويليهما المستوى المهني بنسبة 35% في حين نسبة 14% منهم لديهم مستوى ثانوي و نسبة 2% منهم لديهم مستوى تعليم عالي ما بعد التدرج.

2 تحليل النتائج المتعلقة بمدى ممارسة التعلّم التنظيمي في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ومدى إهتمامهم بتطوير الكفاءات الجماعية
 - التحليل الإحصائي لاجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة التعلّم التنظيمي في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

جدول رقم 49 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى توفر مرتكزات التعلّم التنظيمي في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
			مرونة الهيكل التنظيمي	
مرتفعة	0.99	4.37	يستطيع الموظفون في المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم بسهولة من اجل الحصول على المعلومات الضرورية	1
مرتفعة	0.90	4.48	هناك وضوح في المهام المطلوب انجازها من طرف الموظفين	2
مرتفعة	0.77	4.11	تتميز قواعد وإجراءات العمل بالمرونة والبساطة	3
متوسطة	0.89	3.53	يتميز مناخ العمل في منظمنا بالشفافية والصرامة	4
مرتفعة	0.93	4.12	Σ	
			قيادة التعلّم التنظيمي	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

متوسطة	1.12	3.14	5	تحرص قيادة مؤسستنا على تحقيق رغبات واحتياجات الموظفين
متوسطة	1.30	3.47	6	تشجع قيادة مؤسستنا على حل المشكلات بطرق جديدة
متوسطة	1.18	3.61	7	تعتبر قيادة مؤسستنا الأخطاء كتجارب عملية مفيدة
مرتفعة	1.15	4.08	8	نتق قيادة مؤسستنا في قدرات الموظفين بشكل كبير
متوسطة	1.02	3.72	9	تقدر قيادة مؤسستنا مجهودات الموظفين وتعترف بأدائهم الجيد
متوسطة	0.98	3.60		Σ
				ثقافة التعلم التنظيمي
متوسطة	0.89	3.64	10	تشجع القيم السائدة في مؤسستنا على التعلم المستمر للموظفين
متوسطة	1.13	3.80	11	تركز القيم السائدة في مؤسستنا على تشجيع العمل الجماعي
متوسطة	0.75	3.99	12	يسعى جميع الموظفين في مؤسستنا نحو تحقيق أهدافها وخططها
متوسطة	1.09	3.81	13	تركز قيم مؤسستنا على توفير أنظمة لخلق وإدارة المعلومات والمعرفة
متوسطة	0.92	3.81		Σ
				التشارك المعرفي
مرتفعة	1.11	4.12	14	في مؤسستنا هناك تعاون واضح بين الموظفين لإنجاز المهام
متوسطة	1.14	3.87	15	في مؤسستنا يشترك الموظفون في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام أو المصلحة التابعين لها
متوسطة	1.22	3.88	16	في مؤسستنا لدينا الرغبة الواضحة في تبادل المعلومات لإنجاز المهام
ضعيفة	0.98	2.49	17	تنظم مؤسستنا ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من أجل تبادل المعارف والأفكار والخبرات بين الموظفين
متوسطة	0.77	3.59		Σ
				تمكين الموارد البشرية
ضعيفة	0.80	3.28	18	تمنح مؤسستنا الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث مشاكل أثناء العمل
متوسطة	0.87	3.56	19	تمنح مؤسستنا الاستقلالية للموظفين في تحقيق الأهداف وكيفية أداء المهام
متوسطة	0.98	3.39	20	تسود الثقة المتبادلة بين إدارة مؤسستنا والموظفين
متوسطة	1.30	2.64	21	في مؤسستنا تفوض الإدارة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل
متوسطة	0.79	3.21		Σ
				تكوين الموارد البشرية
ضعيفة	0.88	2.94	22	تهتم مؤسستنا بتكوين جميع الموظفين
متوسطة	0.81	3.00	23	تقوم مؤسستنا بمتابعة أداء الموظفين بعد عملية التكوين
ضعيفة	1.15	2.98	24	تقوم مؤسستنا بتصحيح الانحرافات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون بعد عملية التكوين
متوسطة	1.18	3.08	25	تعقد مؤسستنا دورات تكوينية لتعليم الموظفين كيف يتعلمون ذاتيا و من بعضهم البعض
متوسطة	0.88	3.00		Σ
متوسطة	0.89	3.55		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 49 إلى أن :

- الهيكل التنظيمي بمؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية يتميز بدرجة مرتفعة من المرونة أي بوسط حسابي قيمته 4.12 وبانحراف معياري 0.93، حيث أكد المبحوثين أن هناك وضوح في المهام المطلوب إنجازها في المؤسسات محل الدراسة بوسط حسابي مرتفع يبلغ 4.48، ويمكن تفسير ذلك بالإتصالات الكثيفة التي تدعم العلاقات التسلسلية والوظيفية، والمرونة العالية التي تتصف بها الإجراءات وقواعد العمل أي بوسط حسابي قيمته 4.11 في حين أشار المبحوثين إلى أن مناخ العمل في المؤسسات محل الدراسة يتميز بدرجة متوسطة من الشفافية أي بمتوسط حسابي قدره 3.53.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

- تطبق مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بدرجة متوسطة أسلوب القيادة المشجعة على التعلّم التنظيمي أي بمتوسط حسابي يبلغ 3.60، إذ إتفق المبحوثين على أنّ قادة المؤسسات محل الدراسة يهتمون بدرجة مرتفعة في قدرات مرؤوسيههم أي بوسط حسابي قدره 4.08 ويعترفون بدرجة متوسطة بمجهوداتهم أي بمتوسط حسابي قيمته 3.72، ويشجعون على التعلّم من الأخطاء بوسط حسابي متوسط قيمته 3.61، كما يؤكدون على ضرورة حل المشكلات بأساليب حديثة بدرجة متوسطة وبوسط حسابي يقدر ب 3.47 في حين يولون إهتماما بالإعتبرات الفردية بوسط حسابي متوسط قيمته 3.14.

- إنّ القيم السائدة في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية تدعم التعلّم التنظيمي بدرجة متوسطة أي بمتوسط حسابي قيمته 3.81 وبإنحراف معياري 0.92 حيث أشار المبحوثين إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تسعى بدرجة متوسطة إلى ترسيخ قيم توجه جميع الموظفين نحو تحقيق الأهداف والخطط وذلك بوسط حسابي قدره 3.99، كما تركز أيضا على توفير أنظمة لإدارة المعلومات والمعرفة بوسط حسابي متوسط يبلغ 3.81 في حين تشجع القيم السائدة على العمل الجماعي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قيمته 3.80، ويمكن تفسير هذا بتدعيم المؤسسات محل الدراسة للتعلّم المستمر بمتوسط حسابي قيمته 3.64.

- إنّ درجة ممارسة التشارك المعرفي في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.59 وبإنحراف معياري 0.77 إذ تبين من النتائج الإحصائية إتفاق الأفراد المستجوبين على أنّ مستوى التعاون بين الموظفين لإنجاز المهام مرتفع بوسط حسابي قيمته 4.12 ويدل ذلك على اعتماد المؤسسات محل الدراسة على أسلوب العمل الجماعي بدرجة مرتفعة لضمان ديناميكية انتقال المعرفة وتبادل الخبرات، كما تركز المؤسسات محل الدراسة على بناء الثقة بين الموظفين من أجل تبادل المعلومات ونشر المعرفة وذلك بوسط حسابي قيمته 3.88، كما أكد المبحوثين على أنهم يشتركون في إتخاذ القرارات ووضع الخطط الخاصة بالأقسام التابعين لها بمتوسط حسابي قيمته 3.87، أي بدرجة متوسطة وهذا ما يفسّر بثقة المسؤولين بقدراتهم ومعارفهم في حين تهتم مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بدرجة ضعيفة بتدعيم المخزون المعرفي للموظفين من خلال تنظيم الندوات واللقاءات الدورية إذ بلغ المتوسط الحسابي قيمة 2.49.

- إنّ درجة تطبيق أسلوب التمكين في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية متوسطة بلغ وسط حسابها 3.21 وبإنحراف معياري 0.79 حيث أكد المبحوثين أنّ لديهم الأستقلالية في إختيار كيفية أداء المهام وتحقيق الأهداف بمتوسط حسابي قيمته 3.56 ولديهم حرية بدرجة متوسطة في إتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث المشكلات أي بمتوسط حسابي قدره 3.28 وذلك يفسر بالثقة المتبادلة السائدة بين الإدارة والموظفين إذ قدر متوسط حسابها ب 3.39، لكن أشارت النتائج الإحصائية إلى أنّ مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية تعتمد بدرجة ضعيفة وبوسط حسابي يبلغ 2.64 على تفويض الصلاحيات والمسؤوليات، وهذا ما يدل على تخوف المسؤولين من تحمل النتائج السلبية المترتبة عن ذلك.

- إنّ سياسة التكوين في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية تطبق بدرجة متوسطة إذ بلغ متوسط حسابها قيمة 3.00 وبإنحراف معياري 0.88 حيث أكد الأفراد المستجوبين أنّ المؤسسات محل الدراسة يعتقدون دورات تكوينية داخلية بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قدره 3.08 في حين يهتمون بتكوين جميع الموظفين بدرجة منخفضة أي بمتوسط حسابي يبلغ 2.94، كما يقيمون أداء المكونين بدرجة متوسطة ووسط حسابي قيمته 3.00 ويقومون بتصحيح الأخطاء والإنحرافات المرتكبة بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي قيمته 2.98.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

إنّ الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.77 و 0.99 تدل على تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات في حين الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 1.02 و 1.30 تشير إلى تشتت مرتفع في إجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم 50 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى ممارسة مستويات التعلّم التنظيمي في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	التعلم الفردي			
26	في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم البعض	3.75	1.12	متوسطة
27	في مؤسستنا يخصص الأفراد وقتا للتعلم	3.15	0.80	متوسطة
28	في مؤسستنا يتعامل الأفراد مع المشكلات على أنها فرصة للتعلم	3.68	1.11	متوسطة
29	في مؤسستنا يكافأ الأفراد لتعلمهم أشياء جديدة	2.44	1.25	ضعيفة
30	في مؤسستنا عندما يذكر الأفراد وجهات نظرهم يستفسرون عن رأي الآخرين	3.34	1.00	متوسطة
31	في مؤسستنا يناقش الأفراد بصراحة الأخطاء من أجل التعلم	3.70	1.17	متوسطة
32	في مؤسستنا يستطيع الأفراد الحصول على الأموال لدعم تعلمهم	2.77	1.58	ضعيفة
33	في مؤسستنا يشجع الأفراد على إثارة أسئلة لماذا بغض النظر عن موقعهم الوظيفي	3.29	1.14	متوسطة
	Σ	3.26	0.95	متوسطة
	التعلم الجماعي			
34	في مؤسستنا نعمل على التعلم مع بعضنا في كيفية أداء المهام بشكل جماعي	3.47	1.10	متوسطة
35	في مؤسستنا هناك حوار متواصل بين الأفراد لتحسين الأداء	3.74	1.12	متوسطة
36	في مؤسستنا يتوفر لدينا الوقت الكافي لتبادل الأفكار بيننا لتحسين العمل	3.32	1.00	متوسطة
37	في مؤسستنا يتعامل أعضاء المجموعة بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو ثقافتنا أو أي خلاقات أخرى	3.34	1.34	متوسطة
38	في مؤسستنا يغير الأعضاء أفكارهم كنتيجة لمناقشة المجموعة	3.48	1.10	متوسطة
39	في مؤسستنا تكافأ الفرق على انجازه	2.89	1.09	ضعيفة
40	في مؤسستنا نتق المجموعة في أن الشركة ستأخذ بتوصياتها واقتراحاتها	3.49	1.08	متوسطة
41	في مؤسستنا يركز أعضاء المجموعة كيف يمكن أن تعمل بشكل جيد	3.16	1.16	متوسطة
	Σ	3.36	0.80	متوسطة
	تعلم المؤسسة ككل			
42	في مؤسستنا يتم وضع أنظمة لقياس الفجوة أو الفارق بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	3.31	1.33	متوسطة
43	نعتمد في مؤسستنا على تكنولوجيا المعلومات من أجل نشر المعرفة والمعلومات بين الأقسام والإدارات	3.56	1.29	متوسطة
44	هناك رؤية وخطة مشتركة بين الإدارة والموظفين لتحقيق أهداف الشركة	3.46	1.14	متوسطة
45	تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة الشركة ككل وليس لقسم واحد فقط	3.14	1.11	متوسطة
46	في مؤسستنا نراجع ونغير أساليبنا في التفكير بما يؤدي إلى إنجاز الأهداف	3.71	1.05	متوسطة
47	تشجع مؤسستنا جميع الموظفين على اخذ وجهة نظر الزبائن في قراراتهم المختلفة	2.90	1.00	ضعيفة
48	تهتم مؤسستنا بالوقوف على اثر قراراتها في معنويات العاملين	2.79	1.20	ضعيفة
49	نتعاون مؤسستنا مع جهات خارجية من أجل تبادل المنافع	3.60	1.24	متوسطة
	Σ	3.30	0.88	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.30	0.91	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم 50 يتضح أن :

- درجة ممارسة التعلّم الفردي متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 2.26. 3 وبإنحراف معياري 0.95، إذ أكد الأفراد المستجوبين أنهم يساعدون بعضهم البعض بدرجة متوسطة أي بمتوسط حسابي قدره 3.75، كما تركز المؤسسات محل الدراسة على مناقشة الأخطاء بصراحة بوسط حسابي متوسط يقدر ب3.70، وكذلك تشجعهم على الاستفسار عن رأي الآخرين بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قدره 3.34 في حين تحصلت الفقرة المتعلقة بالحوار وإثارة الأسئلة على متوسط حسابي يبلغ 3.29، كما يتعاملون مع المشكلات التي تواجههم على أنها فرصا للتعلّم بمتوسط حسابي قيمته 3.68، وتحصلت الفقرة الخاصة بتخصيص وقتا للتعلّم على درجة متوسطة أي قيمة وسط حسابها 3.15، كما إتفقت عينة الدراسة المستجوبة على أن المؤسسات محل الدراسة تكافئهم عن تعلمهم بدرجة ضعيفة أي بمتوسط حسابي قدره 2.44 وهذا ما يفسر بضعف إهتمامهم بالتدعيم المالي للتعلّم إذ تحصلت الفقرة المتعلقة بالتحفيز المادي للتعلّم على وسط حسابي قدره 2.77 .

- إنّ التعلّم الجماعي يمارس في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي قيمته 3.36 وبإنحراف معياري 0.80 حيث أشار المبحوثين إلى أنّ هناك تفاهم وتعاون بين أعضاء الجماعات على كيفية أداء المهام بصفة متكاملة ومتجانسة بمتوسط حسابي يقدر ب3.47، ويفسر هذا بتعاقد أعضاء الجماعات الأمر الذي يسهل تبادل الخبرات وتقاسم المعارف، وتحصلت الفقرة الخاصة بالحوار المتواصل بين الأفراد على متوسط حسابي قيمته 3.74، كما يتميزون أعضاء الجماعات بالمرونة والانفتاح في التفكير إذ يغيرون أفكارهم بدرجة متوسطة كنتيجة للمناقشة والحوار الجماعي وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.48، بينما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة المتعلقة بثقة المجموعات في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتهم وإقتراحاتهم قيمة 3.49 في حين يتعامل أعضاء المجموعات بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو ثقافتهم بدرجة متوسطة أي بقيمة 3.34، وأكد المبحوثين على توفر الوقت الكافي لمجموعات العمل لتبادل الأفكار ومحاولة تحسين الأداء بمتوسط حسابي قيمته 3.32، أما فيما يتعلق بمكافأة المؤسسات محل الدراسة للفرق على إنجازاتها فإنه هناك إهتمام ضعيف بمتوسط حسابي يقدر ب2.89 .

- وبالنسبة للتعلّم على مستوى المؤسسة ككل فإنّ درجة ممارسته في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية متوسطة، إذ بلغ متوسط حسابها قيمة 3.30 وبإنحراف معياري 0.88، وأشار المبحوثين إلى أنّ أعضاء التنظيم يغيرون أساليب تفكيرهم وعملهم بمتوسط حسابي متوسط قيمته 3.71، ويهتمون بتوفير مختلف الأدوات والتقنيات التكنولوجية المسهلة لتبادل المعلومات بدرجة متوسطة أي بمتوسط حسابي متوسط قيمته 3.56، كما يرى الأفراد المستجوبين أن المؤسسات محل الدراسة يركزون بدرجة متوسطة على وضع خطط ورؤية مشتركة يعمل الجميع لتحقيقها وذلك بوسط حسابي يبلغ 3.46 في حين يعتمدون بدرجة متوسطة على أنظمة قياس الأداء أي بوسط حسابي يقدر ب3.31، ويعتبر هذا مؤشرا على تدعيم التغذية المرتدة التي تضمن تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع، كما يميل أعضاء التنظيم في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة إلى التفكير النظمي وبمتوسط حسابي يبلغ 3.14، أما فيما يتعلق بإستقطاب المعلومات من الداخل والخارج فإنّ مؤسسات الأشغال البحرية تعتمد على التعاون مع جهات خارجية من أجل تبادل المنافع بدرجة متوسطة أي بوسط حسابي قدره 3.60، كما تحرص بدرجة ضعيفة المؤسسات على تشجيع الموظفين على أخذ بعين

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

الإعتبار في قراراتهم وجهات نظر الزبائن أي بمتوسط حسابي قيمته 2.90 ، ويهتمون بوسط حسابي ضعيف قيمته 2.79. بأثر قراراتهم على معنويات العاملين.

- التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بتطوير الكفاءات الجماعية

جدول رقم 51 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بتطوير الكفاءات الجماعية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
50	تعتمد مؤسستنا على تشكيل فرق أو جماعات عمل تتكون من كفاءات بشرية متنوعة ومنكاملة المهارات والمعارف من أجل تحقيق أهدافها.	3.38	1.02	متوسطة
51	تشجع مؤسستنا أعضاء الفريق أو جماعات العمل على التعاون من خلال المشاركة في إنجاز المهام.	3.35	0.59	متوسطة
52	تحرص مؤسستنا على خلق وتطوير لغة(لهجة) عمل موحدة يتعامل ويتفاهم بها أعضاء الفريق أو جماعات العمل .	3.13	0.99	متوسطة
53	تحرص مؤسستنا على تنسيق مهام أعضاء الفريق أو جماعة العمل .	3.31	1.13	متوسطة
54	تحرص مؤسستنا على حل المشكلات ومواجهة مواقف العمل الصعبة بشكل جماعي .	3.32	1.05	متوسطة
55	تبذل مؤسستنا جهدا لخلق جو عمل مشجع على التفاهم بين جميع الكفاءات البشرية مما يشعرهم بالراحة والاستمتاع بما يفعلونه .	3.19	0.99	متوسطة
56	تحرص مؤسستنا على بناء علاقات تفاعلية بين الكفاءات البشرية أثناء تأدية أعمالهم وذلك من أجل تبادل المعارف.	3.08	1.34	متوسطة
57	يملك أعضاء الفريق أو جماعة العمل القدرة على تجاوز الصراعات وحل الخلافات التي تنشأ بينهم .	3.17	0.85	متوسطة
58	تحرص إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا على توظيف وإدماج كفاءات بشرية ذات جودة .	3.43	0.89	متوسطة
59	إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا تأخذ بعين الاعتبار في تقييم أداء العاملين مدى تعاونهم وشاركهم لتحقيق الأهداف .	3.13	0.94	متوسطة
60	يعتمد نظام الأجور في مؤسستنا على نتائج الأداء الجماعي.	2.89	1.24	ضعيفة
61	تحرص إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا على وضع برامج تكوين تساهم في تعليم وإكساب أعضاء فريق أو جماعات العمل مهارات ومعارف متنوعة وجديدة تتناسب مع المستجدات الحاصلة.	3.08	1.01	متوسطة
	متوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.20	0.87	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 52 إلى أن إهتمام مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بتطوير الكفاءات الجماعية متوسط يبلغ وسط حسابه 3.20 و بانحراف معياري 0.87 ، إذ أكد الباحثين أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتوفير العوامل الأساسية لخلق كفاءات على المستوى الجماعي وتطويرها من خلال:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

-حرص المؤسسات على توظيف كفاءات بشرية متميزة ذات جودة ، وذلك بمتوسط حسابي قيمته 3.43 أي بدرجة متوسطة ، وهذا ما يساعد بوسط حسابي متوسط قدره 3.38 على تحقيق التنوع والتكامل في الكفاءات المشكّلة لفرق العمل.

- اهتمام متوسط من طرف مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بتشجيع التضامن و التآزر بين أفراد الفريق عن طريق خلق علاقات تعاونية في إطار العمل الجماعي وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.35 وهذا ما يفسر بحرص المؤسسات محل الدراسة بوسط حسابي يبلغ 3.32 وبدرجة متوسطة على مواجهة المشكلات ووضعيات العمل المعقدة جماعيا، وكذلك يدل على التناسق والترابط الموجود بين الأنشطة والذي يقدر بمتوسط حسابي قيمته 3.31 وهذا ما يسهل على أعضاء الفرق تجاوز الخلافات والصراعات التي تنشأ بينهم بوسط حسابي قيمته 3.17 وبالتالي بناء علاقات جيّدة وقوية .

- تأخذ المؤسسات محل الدراسة بعين الإعتبار التفاعلات العاطفية بين جميع الكفاءات البشرية بدرجة متوسطة يبلغ وسط حسابها قيمة 3.19 من خلال الإهتمام بخلق جوّ عمل يسوده التفاهم والعلاقات التفاعلية بين الكفاءات وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب3.08، أما فيما يتعلق بفقرة تطوير لغة مشتركة تمنح أعضاء الفرق هويّة تميزهم عن باقي الفرق بلغ متوسط حسابها 3.13 أي درجة إهتمام متوسطة في حين تركز المؤسسات محل الدراسة على تقييم الأداء على أساس التعاون بدرجة متوسطة وبوسط حسابي يبلغ 3.13 بينما تركز بدرجة ضعيفة على تحفيز الكفاءات الجماعية من خلال نظام أجور يعتمد على الأداء الجماعي أي بوسط حسابي يبلغ 2.89 ، كما تولي إهتماما بالتكوين الجماعي بدرجة متوسطة قيمتها 3.08

3 تحليل معاملات الارتباط بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

جدول رقم 52: معاملات الارتباط بين مستويات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

تعلّم فردي	تعلّم جماعي	تعلّم المؤسسة ككل	مستويات التعلّم التنظيمي
0.808**	0.824**	0.928**	0.891**
طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

يتبين من الجدول رقم 52 أنّ هناك علاقة إرتباط قوية بين مستويات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية وذلك بمعامل إرتباط قيمته 0.891، وهذا يعني أنّه كلّما زادت عملية تفعيل ديناميكية الانتقال من مستوى إلى آخر في التعلّم التنظيمي كلّما أدى إلى زيادة في تطوير الكفاءات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

الجماعية. وتشير النتائج الإحصائية إلى أن أقوى علاقة إرتباطية توجد بين تطبيق التعلّم على مستوى المؤسسة ككل وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط قيمته 0.928، يليها العلاقة الارتباطية بين التعلّم الجماعي وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل يبلغ 0.824، ثم العلاقة بين التعلّم الفردي وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط يقدر ب 0.808، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زاد إهتمام مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بتطبيق التعلّم على المستوى الفردي، الجماعي والمؤسسة ككل سيؤدي ذلك إلى زيادة في تطوير الكفاءات الجماعية.

جدول رقم 53: معاملات الارتباط بين مرتكزات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

مرتكزات التعلّم التنظيمي	تكوين الموارد البشرية	تمكين الموارد البشرية	التشارك المعرفي	ثقافة التعلّم التنظيمي	قيادة التعلّم التنظيمي	مرونة الهيكل التنظيمي	
0.872**	0.828**	0.800**	0.785**	0.766**	0.733**	0.598**	تطوير الكفاءات الجماعية
طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية	طردية قوية	طردية متوسطة	نوع العلاقة

** مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول رقم 53 أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مرتكزات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية وذلك بمعامل ارتباط قيمته 0.872، وهذا يعني أنه كلما زاد توفر الركائز الأساسية للتعلّم التنظيمي كلما زاد تطور الكفاءات الجماعية، وتشير النتائج الإحصائية إلى أن أقوى علاقة ارتباطية توجد بين تكوين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط قيمته 0.828 مما يدل على أن كلما زاد إهتمام المؤسسة بتطبيق سياسة التكوين كلما زاد تطور الكفاءات الجماعية بدرجة قوية، يليها العلاقة الارتباطية بين تمكين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط قيمته 0.800، وهذا يعني أن الزيادة في تطبيق أسلوب التمكين سيؤدي إلى زيادة كبيرة في تطوير الكفاءات الجماعية، ثم العلاقة الارتباطية بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات الجماعية بمعامل ارتباط يبلغ 0.785 مما يدل على أن كلما زادت ممارسة عمليات النقاسم في المعارف والتشارك فيها كلما أدى ذلك إلى زيادة قوية في تطوير الكفاءات الجماعية، في حين كانت العلاقة الارتباطية بين ثقافة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية علاقة طردية قوية بمعامل ارتباط قيمته 0.766 وهذا يعني أن كل زيادة في الإهتمام بترسيخ القيم المدعومة للتعلّم سيؤدي ذلك إلى زيادة كبيرة في تطوير الكفاءات الجماعية. كما أن العلاقة الارتباطية بين قيادة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية كانت قوية بمعامل ارتباط قدره 0.733 أي أنه كلما زاد تطبيق أسلوب القيادة المشجع على التعلّم كلما أدى ذلك إلى زيادة في تطوير الكفاءات الجماعية، أما العلاقة الارتباطية بين مرونة الهيكل التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية هي علاقة طردية متوسطة بمعامل ارتباط قيمته 0.598 أي أنه كلما زادت مرونة هيكل تنظيمي من سيؤدي إلى زيادة متوسطة في تطوير الكفاءات الجماعية.

جدول رقم 54: معاملات الارتباط بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

ممارسة التعلّم التنظيمي (مستوياته وركائزه)	
0.912**	تطوير الكفاءات الجماعية
طردية قوية	نوع العلاقة

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

يبين الجدول رقم 54 أنّ هناك علاقة ارتباط قوية بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية وذلك بمعامل ارتباط قيمته 0.912، وهذا يفسر بأنّ الزيادة في تطبيق التعلّم التنظيمي من ناحية الاهتمام بخلق ديناميكية بين مستوياته وتوفير مختلف مرتكزاته سيؤدي هذا إلى زيادة قوية في تطوير الكفاءات الجماعية.

4 اختبار الفرضيات

جدول رقم 55 : تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مستويات التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

R ²	R	T الجدولية	T المحسوبة	T معنوية	
0.793	0.891	1.10	22.32	0.00	مستويات التعلّم التنظيمي
0.652	0.808	1.10	15.61	0.00	التعلّم الفردي
0.680	0.824	1.10	16.61	0.00	التعلّم الجماعي
0.861	0.928	1.10	28.35	0.00	تعلّم المؤسسة ككل

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 55 إلى ما يلي :

- وجود أثر إيجابي لمستويات التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ، وهذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 22.32 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.10، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ مستويات التعلّم التنظيمي تفسر ما نسبته 79.3% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعا لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (H₀) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 و 0.0 وترفض الفرضية (H₀) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 1 و 0.0. " وعليه ترفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلّم بمستوياته الثلاثة على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية " وتقبل الفرضية البديلة أي أنّه "يوجد تأثير لممارسة التعلّم بمستوياته الثلاثة على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية " والتأثير دال معنويا عند مستوى ثقة 99%.

- وجود أثر إيجابي للتعلّم الفردي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ، وهذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 15.61 وهي أكبر من

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

قيمة T الجدولية 1.10 ، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ التعلّم الفردي يفسر ما نسبته 65.2% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعا لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 0.0 وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 1 0.0. " وعليه ترفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلّم الفردي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية " وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلّم الفردي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية " والتأثير دال معنويا عند مستوى ثقة 99%.

- وجود أثر ايجابي للتعلّم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ، وهذا الأثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 16.61 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.10، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ التعلّم الجماعي يفسر ما نسبته 68% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعا لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 0.0 وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 1 0.0. " وعليه ترفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلّم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية " وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلّم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية " والتأثير دال معنويا عند مستوى ثقة 99%.

- وجود أثر ايجابي لممارسة التعلّم على مستوى المؤسسة ككل على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية، وهذا الأثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 28.35 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.10، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ تعلّم المؤسسة ككل يفسر ما نسبته 86.1% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وتبعا لقاعدة القرار التي تنص على " تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 0.0 وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 1 0.0. " وعليه ترفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة العدمية " لا يوجد تأثير لممارسة التعلّم على مستوى المؤسسة ككل في تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية " وتقبل الفرضية البديلة أي أنه "يوجد تأثير لممارسة التعلّم على مستوى المؤسسة ككل في تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية " و التأثير دال معنويا عند مستوى ثقة 99%

جدول رقم 56: تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير مرتكزات التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

معنوية T	T المحسوبة	T الجدولية	R	R ²

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

0.761	0.872	2.29	20.35	0.00	مرتكزات التعلم التنظيمي
0.358	0.598	2.29	8.50	0.00	مرونة الهيكل التنظيمي
0.537	0.733	2.29	12.28	0.00	قيادة التعلم التنظيمي
0.587	0.766	2.29	13.59	0.00	ثقافة التعلم التنظيمي
0.616	0.785	2.29	14.44	0.00	التشارك المعرفي
0.640	0.800	2.29	15.19	0.00	تمكين الموارد البشرية
0.685	0.828	2.29	16.80	0.00	تكوين الموارد البشرية

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

تبعاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه " تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 1 0.0 وترفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة والقيمة المعنوية أقل من 1 0.0 " ، وبناءً على النتائج الموضحة في الجدول رقم 56 فإنه :

- ترفض الفرضية الرئيسية الثانية العدمية " لا يوجد تأثير لمرتكزات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لمرتكزات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية . "، أي أن هناك تأثير لمرتكزات التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 20.35 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.29، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن مرتكزات التعلم التنظيمي تفسر ما نسبته 76.1% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الأولى العدمية " لا يوجد تأثير لمرونة الهيكل التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية . " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لمرونة الهيكل التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية . "، أي أن هناك تأثير لمرونة الهيكل التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 8.50 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.29، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01 ، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن مرونة الهيكل التنظيمي تفسر ما نسبته 35.8% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الثانية العدمية " لا يوجد تأثير لقيادة التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية . " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لقيادة التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية . "، أي أن هناك تأثير لقيادة التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

المحسوبة 12.28 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.29، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن قيادة التعلّم التنظيمي تفسر ما نسبته 53.7% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الثالثة العدمية " لا يوجد تأثير لثقافة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية . " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لثقافة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية . "، أي أنّ هناك تأثير لثقافة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 13.59 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.29، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن ثقافة التعلّم التنظيمي تفسر ما نسبته 58.7% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الرابعة العدمية " لا يوجد تأثير للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية . " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية . "، أي أنّ هناك تأثير للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 14.44 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.29 ، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن التشارك المعرفي يفسر ما نسبته 61.6% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية الخامسة العدمية " لا يوجد تأثير لتمكين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية . " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لتمكين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية . "، أي أنّ هناك تأثير لتمكين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ حيث بلغت قيمة T المحسوبة 15.19 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.29، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ تمكين الموارد البشرية يفسر ما نسبته 64% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية؛

- ترفض الفرضية الفرعية السادسة العدمية " لا يوجد تأثير لتكوين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية . " وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير لتكوين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية . "، أي أنّ هناك تأثير لتكوين الموارد البشرية على تطوير الكفاءات الجماعية ، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 16.80 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.29، والقيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أنّ تكوين الموارد البشرية يفسر ما نسبته 68.5% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية.

جدول 57: تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر ممارسة التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

R ²	R	T الجدولية	T المحسوبة	T معنوية	
0.833	0.912	-3.34	25.43	0.00	ممارسة التعلّم التنظيمي (مستويات ومرتكزات)

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$

تبين النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم 57 أنّ قيمة T المحسوبة 25.43 أكبر من قيمة T الجدولية -3.34، و القيمة المعنوية 0.00 أقل من 0.01، كما تبين نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط أنّ ممارسة التعلّم التنظيمي من خلال توفير مرتكزاته وتطبيقه على مستوياته الثلاثة يفسر ما نسبته 83.3% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية، وبالتالي هناك أثر دال إحصائياً لممارسة التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية.

المطلب الخامس : نتائج الدراسة والإقتراحات

1 نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إجمالها في مايلي :

1.1 المتوسطة للأشغال البحرية" MEDITRAM "بالجزائر العاصمة

- تتوفر مرتكزات التعلّم التنظيمي في MEDITRAM بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط حسابها قيمة 3.10؛
- تهتم MEDITRAM بتوفير مرتكزات التعلّم التنظيمي بدرجة متوسطة وفق الترتيب الآتي:
 - ✓ مرونة الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى ؛
 - ✓ قيادة التعلّم التنظيمي في المرتبة الثانية؛
 - ✓ التشارك المعرفي في المرتبة الثالثة.
- تهتم MEDITRAM بتوفير مرتكزات التعلّم التنظيمي المتمثلة في ثقافة التعلّم التنظيمي، تكوين الموارد البشرية والتمكين بدرجة ضعيفة ؛
- ضعف إهتمام MEDITRAM بترسيخ القيم المدعمة للتعلّم المستمر؛
- ضعف إهتمام MEDITRAM بتنظيم ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من أجل تبادل المعارف والأفكار؛
- ضعف إهتمام MEDITRAM بتفويض السلطات ومنح الحرية و الإستقلالية للموظفين من أجل إنجاز المهام؛
- ضعف إهتمام MEDITRAM بعملية التكوين ومراقبة أثارها؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

- مستوى ممارسة التعلّم التنظيمي بمستوياته الثلاثة في MEDITRAM متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.00؛
- تهتم MEDITRAM بدرجة متوسطة بتطبيق التعلّم على المستوى الفردي في المرتبة الأولى وعلى المستوى الجماعي في المرتبة الثانية؛
- تهتم MEDITRAM بتطبيق التعلّم على مستوى المؤسسة ككل بدرجة ضعيفة و في المرتبة الأخيرة؛
- تكافئ MEDITRAM الأفراد والفرق بدرجة ضعيفة لتحفيزهم على التعلّم المستمر؛
- ضعف الثقة بين إدارة المؤسسة والموظفين ؛
- ضعف إهتمام MEDITRAM بإستقطاب المعلومات من المصادر الخارجية كالزبائن؛
- إنّ إهتمام MEDITRAM بتطوير الكفاءات الجماعية ضعيف بلغ وسط حسابه 2.79؛
- وجود علاقة إرتباطية قوية بين تطبيق مستويات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية، حيث كانت أقوى علاقة إرتباطية مع التعلّم على مستوى المؤسسة ككل؛
- وجود علاقة إرتباطية قوية بين توفير مرتكزات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية ، حيث كانت أقوى علاقة مع تكوين الموارد البشرية؛
- وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين مرونة الهيكل التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية؛
- وجود علاقة إرتباطية قوية وذات إتجاه طردي بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية ، إذ أنّ إهتمام MEDITRAM بتوفير الركائز الأساسية لتدعيم التعلّم وضمان ديناميكيته على جميع المستويات سيساهم في تطوير الكفاءات الجماعية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مستويات التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية، وكان ترتيب أثر تطبيق مستويات التعلّم التنظيمي من حيث درجة التأثير على تطوير الكفاءات الجماعية على النحو التالي:
 - ✓ التعلّم على مستوى المؤسسة ككل في المرتبة الأولى ؛
 - ✓ التعلّم الجماعي في المرتبة الثانية؛
 - ✓ التعلّم الفردي في المرتبة الثالثة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوفير مرتكزات التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية ، وكان ترتيب أثر المرتكزات من حيث درجة التأثير على تطوير الكفاءات الجماعية على النحو الآتي:
 - ✓ تكوين الموارد البشرية في المرتبة الأولى؛
 - ✓ التشارك المعرفي في المرتبة الثانية؛
 - ✓ تمكين الموارد البشرية في المرتبة الثالثة؛

- ✓ ثقافة التعلّم التنظيمي في المرتبة الرابعة؛
- ✓ القيادة المشجعة على التعلّم في المرتبة الخامسة؛
- ✓ مرونة الهيكل التنظيمي في المرتبة السادسة .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية ، حيث أنّ إهتمام MEDITRAM بخلق ديناميكية تسييرية للتعلّم من خلال توفير مرتكزاته وضمان الانتقال من مستوى التعلّم الفردي إلى التعلّم الجماعي وبالتالي تعلّم المؤسسة ككل سيؤثر ذلك حتما على تطوير الكفاءات الجماعية .

2.1 مؤسسة الأشغال البحرية بالشرق "SOTRAMEST" بعناية

- تتوفر مرتكزات التعلّم التنظيمي في SOTRAMEST بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط حسابها قيمة 3.93؛

- تهتم SOTRAMEST بتوفير مرتكزات التعلّم التنظيمي بدرجة متوسطة وفق الترتيب الآتي:

- ✓ ثقافة التعلّم التنظيمي في المرتبة الأولى ؛
- ✓ مرونة الهيكل التنظيمي في المرتبة الثانية؛
- ✓ القيادة المشجعة على التعلّم والتشارك المعرفي في المرتبة الثالثة؛
- ✓ تمكين الموارد البشرية في المرتبة الرابعة.

- تهتم SOTRAMEST بتكوين الموارد البشرية بدرجة ضعيفة ؛

- ضعف إهتمام SOTRAMEST بتنظيم ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من أجل تبادل المعارف والأفكار بين الموظفين؛

- ضعف إهتمام SOTRAMEST بتفويض السلطات للموظفين من أجل إنجاز المهام؛

- مستوى ممارسة التعلّم التنظيمي بمستوياته الثلاثة في SOTRAMEST متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.49؛

- تهتم SOTRAMEST بدرجة متوسطة بتطبيق التعلّم على المستوى الفردي في المرتبة الأولى وعلى المستوى الجماعي في المرتبة الثانية وعلى مستوى المؤسسة ككل في المرتبة الأخيرة ؛

- تكافئ SOTRAMEST الأفراد والفرق بدرجة ضعيفة لتحفيزهم على التعلّم المستمر؛

- إنّ إهتمام SOTRAMEST بتطوير الكفاءات الجماعية متوسط بلغ وسط حسابه 3.25؛

- وجود علاقة إرتباطية قوية وذات إتجاه طردي بين تطبيق مستويات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية، حيث كانت أقوى علاقة إرتباطية مع التعلّم على مستوى المؤسسة ككل؛

- وجود علاقة إرتباطية قوية وذات إتجاه طردي بين توفير مرتكزات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية ، حيث كانت أقوى علاقة مع ثقافة التعلّم التنظيمي؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

- وجود علاقة إرتباطية متوسطة وذات إتجاه طردي بين مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلّم ، التشارك المعرفي، تمكين الموارد البشرية ، التكوين وتطوير الكفاءات الجماعية؛

- وجود علاقة إرتباطية قوية وذات إتجاه طردي بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية ، إذ أنّ SOTRAMEST من خلال توفيرها للمرتكزات الضرورية لتوليد المعارف وتسهيل التشارك فيها وكذلك مساهمتها في تفعيل ديناميكية التعلّم على كافة المستويات سيساهم في الإنتقال من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية وبالتالي تطويرها؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مستويات التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية، وكان ترتيب أثر تطبيق مستويات التعلّم التنظيمي من حيث درجة التأثير على تطوير الكفاءات الجماعية على النحو التالي:

- ✓ التعلّم على مستوى المؤسسة ككل في المرتبة الأولى ؛
- ✓ التعلّم الجماعي في المرتبة الثانية؛
- ✓ التعلّم الفردي في المرتبة الثالثة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوفير مرتكزات التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية ، وكان ترتيب أثر المرتكزات من حيث درجة التأثير على تطوير الكفاءات الجماعية على النحو الآتي:

- ✓ ثقافة التعلّم التنظيمي في المرتبة الأولى؛
- ✓ تكوين الموارد البشرية في المرتبة الثانية؛
- ✓ التشارك المعرفي في المرتبة الثالثة؛
- ✓ القيادة المشجعة على التعلّم في المرتبة الرابعة؛
- ✓ تمكين الموارد البشرية في المرتبة الخامسة؛
- ✓ مرونة الهيكل التنظيمي في المرتبة السادسة .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية ، حيث أنّ إهتمام SOTRAMEST بتوفير مرتكزات التعلّم التنظيمي وتطبيقه على المستوى الفردي، الجماعي والمؤسسة ككل سيؤثر ذلك حتما على تطوير الكفاءات الجماعية .

3.1 مؤسسة الأشغال البحرية بالغرب " SOTRAMO " بوهران

- تتوفر مرتكزات التعلّم التنظيمي في SOTRAMO بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط حسابها قيمة 3.61؛

- تهتم SOTRAMO بتوفير مرتكزات التعلّم التنظيمي بدرجة متوسطة وفق الترتيب الآتي:

- ✓ ثقافة التعلّم التنظيمي في المرتبة الأولى ؛
- ✓ مرونة الهيكل التنظيمي في المرتبة الثانية؛
- ✓ تكوين الموارد البشرية في المرتبة الثالثة؛
- ✓ القيادة المشجعة على التعلّم في المرتبة الرابعة؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

✓ التشارك المعرفي في المرتبة الخامسة؛

✓ تمكين الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة.

- ضعف إهتمام SOTRAMO بتنظيم ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من أجل تبادل المعارف والأفكار بين الموظفين؛

- مستوى ممارسة التعلّم التنظيمي بمستوياته الثلاثة في SOTRAMO متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.48؛

- تهتم SOTRAMO بدرجة متوسطة بتطبيق التعلّم على مستوى المؤسسة ككل في المرتبة الأولى وعلى المستوى الجماعي في المرتبة الثانية وعلى المستوى الفردي في المرتبة الأخيرة ؛

- تكافئ SOTRAMO الأفراد بدرجة ضعيفة لتحفيزهم على التعلّم المستمر؛

- إنّ إهتمام SOTRAMO بتطوير الكفاءات الجماعية متوسط بلغ وسط حسابه 3.57؛

- وجود علاقة إرتباطية قوية وذات إتجاه طردي بين تطبيق مستويات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية، حيث كانت أقوى علاقة إرتباطية مع التعلّم الفردي ؛

- وجود علاقة إرتباطية قوية وذات إتجاه طردي بين توفير مرتكزات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية ، حيث كانت أقوى علاقة مع القيادة المشجعة على التعلّم ؛

- وجود علاقة إرتباطية متوسطة وذات إتجاه طردي بين تكوين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات الجماعية؛

- وجود علاقة إرتباطية قوية وذات إتجاه طردي بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مستويات التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية، وكان ترتيب اثر تطبيق مستويات التعلّم التنظيمي من حيث درجة التأثير على تطوير الكفاءات الجماعية على النحو التالي:

✓ التعلّم الفردي في المرتبة الأولى ؛

✓ التعلّم على مستوى المؤسسة ككل في المرتبة الثانية؛

✓ التعلّم الجماعي في المرتبة الثالثة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوفير مرتكزات التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية ، وكان ترتيب أثر المرتكزات من حيث درجة التأثير على تطوير الكفاءات الجماعية على النحو الآتي:

✓ القيادة المشجعة على التعلّم في المرتبة الأولى؛

✓ تمكين الموارد البشرية في المرتبة الثانية؛

✓ التشارك المعرفي في المرتبة الثالثة؛

✓ ثقافة التعلّم التنظيمي في المرتبة الرابعة؛

- ✓ تكوين الموارد البشرية في المرتبة الخامسة؛
- ✓ مرونة الهيكل التنظيمي في المرتبة السادسة .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية ، حيث أنّ إهتمام SOTRAMO بتوفير مرتكزات التعلّم التنظيمي وتطبيقه على المستوى الفردي، الجماعي والمؤسسة ككل سيؤثر ذلك حتما على تطوير الكفاءات الجماعية .

4.1 مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

- تتوفر مرتكزات التعلّم التنظيمي في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط حسابها قيمة 3.55؛

- تهتم مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بتوفير مرتكزات التعلّم التنظيمي بدرجة متوسطة وفق الترتيب الآتي:

- ✓ ثقافة التعلّم التنظيمي في المرتبة الأولى ؛
- ✓ القيادة المشجعة على التعلّم في المرتبة الثانية؛
- ✓ التشارك المعرفي في المرتبة الثالثة؛
- ✓ تمكين الموارد البشرية في المرتبة الرابعة؛
- ✓ تكوين الموارد البشرية في المرتبة الخامسة؛

- تهتم مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بمرونة الهيكل التنظيمي بدرجة مرتفعة؛

- ضعف إهتمام مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بتنظيم ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من أجل تبادل المعارف والأفكار بين الموظفين؛

- ضعف إهتمام مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بتفويض الصلاحيات والسلطات للموظفين؛

- ضعف إهتمام مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بتصحيح الإنحرافات بعد عملية التكوين؛

- مستوى ممارسة التعلّم التنظيمي بمستوياته الثلاثة في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.30؛

- تهتم مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بدرجة متوسطة بتطبيق التعلّم على المستوى الجماعي في المرتبة الأولى وعلى مستوى المؤسسة ككل في المرتبة الثانية وعلى المستوى الفردي في المرتبة الأخيرة ؛

- تكافئ مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية الأفراد والفرق بدرجة ضعيفة لتحفيزهم على التعلّم المستمر؛

- إنّ إهتمام مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بتطوير الكفاءات الجماعية متوسط بلغ وسط حسابه 3.20؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

- وجود علاقة إرتباطية قوية وذات إتجاه طردي بين تطبيق مستويات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية، حيث كانت أقوى علاقة إرتباطية مع التعلّم على مستوى المؤسسة ككل ؛
- وجود علاقة إرتباطية قوية وذات إتجاه طردي بين توفير مرتكزات التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية ، حيث كانت أقوى علاقة مع تكوين الموارد البشرية ؛
- وجود علاقة إرتباطية متوسطة وذات إتجاه طردي بين مرونة الهيكل التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية؛
- وجود علاقة إرتباطية قويّة وذات إتجاه طردي بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مستويات التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية، وكان ترتيب أثر تطبيق مستويات التعلّم التنظيمي من حيث درجة التأثير على تطوير الكفاءات الجماعية على النحو التالي:

- ✓ التعلّم على مستوى المؤسسة ككل في المرتبة الأولى ؛
- ✓ التعلّم الجماعي في المرتبة الثانية؛
- ✓ التعلّم الفردي في المرتبة الثالثة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوفير مرتكزات التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية ، وكان ترتيب أثر المرتكزات من حيث درجة التأثير على تطوير الكفاءات الجماعية على النحو الآتي:

- ✓ تكوين الموارد البشرية في المرتبة الأولى؛
- ✓ تمكين الموارد البشرية في المرتبة الثانية؛
- ✓ التشارك المعرفي في المرتبة الثالثة؛
- ✓ ثقافة التعلّم التنظيمي في المرتبة الرابعة؛
- ✓ القيادة المشجعة على التعلّم في المرتبة الخامسة؛
- ✓ مرونة الهيكل التنظيمي في المرتبة السادسة .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية ، حيث أنّ إهتمام مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بتوفير مرتكزات التعلّم التنظيمي وتطبيقه على المستوى الفردي، الجماعي والمؤسسة ككل سيؤثر ذلك على تطوير الكفاءات الجماعية؛

- تحتل SOTRAMEST المرتبة الأولى من ناحية الإهتمام بتوفير مرتكزات التعلّم التنظيمي ويلبها SOTRAMO في المرتبة الثانية ثم MEDITRAM في المرتبة الثالثة ؛

- يتميز الهيكل التنظيمي بمرونة مرتفعة في SOTRAMEST أي يحتل المرتبة الأولى ويلبها مرونة الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOTRAMO في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة وفي الأخير مرونة الهيكل التنظيمي لمؤسسة MEDITRAM ؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

- إعتاد SOTRAMEST على أسلوب قيادة التعلّم التنظيمي يحتل المرتبة الأولى بدرجة متوسطة ويليها SOTRAMO في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة ثم MEDITRAM في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة؛
- تهتم SOTRAMEST بترسيخ ثقافة التعلّم التنظيمي بدرجة مرتفعة أي تحتل المرتبة الأولى ويليها SOTRAMO التي تهتم بترسيخ ثقافة التعلّم التنظيمي بدرجة متوسطة وفي المرتبة الثانية ثم في المرتبة الأخيرة الإهتمام الضعيف لمؤسسة MEDITRAM بثقافة التعلّم التنظيمي؛
- تحتل SOTRAMEST المرتبة الأولى من حيث تطبيق أسلوب التشارك المعرفي ويليها في المرتبة الثانية SOTRAMO ثم MEDITRAM في المرتبة الأخيرة ؛
- إنّ تطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية في SOTRAMEST يحتل المرتبة الأولى بدرجة متوسطة في حين يحتل المرتبة الثانية في SOTRAMO بدرجة متوسطة ويحتل المرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة في MEDITRAM
- تحصلت SOTRAMO على المرتبة الأولى من ناحية إهتمامها المتوسط بعملية التكوين أما MEDITRAM تحتل المرتبة الثانية لإهتمامها الضعيف بالتكوين وفي المرتبة الأخيرة جاءت SOTRAMEST.
- تحتل SOTRAMEST المرتبة الأولى من ناحية الإهتمام بتطبيق مستويات التعلّم التنظيمي ويليها SOTRAMO في المرتبة الثانية ثم MEDITRAM في المرتبة الثالثة ؛
- إنّ تطبيق التعلّم الفردي في SOTRAMEST يحتل المرتبة الأولى ويليها SOTRAMO في المرتبة الثانية ثم MEDITRAM في المرتبة الثالثة ؛
- إنّ تطبيق التعلّم الجماعي في SOTRAMO يحتل المرتبة الأولى ويليها SOTRAMEST في المرتبة الثانية ثم MEDITRAM في المرتبة الثالثة ؛
- إنّ تطبيق التعلّم في المؤسسة ككلّ في SOTRAMO يحتل المرتبة الأولى ويليها SOTRAMEST في المرتبة الثانية ثم MEDITRAM في المرتبة الثالثة وبدرجة ضعيفة؛
- إهتمام SOTRAMO بتطوير الكفاءات الجماعية يحتل المرتبة الأولى ويليها SOTRAMEST ثم MEDITRAM في المرتبة الثالثة؛
- كانت أقوى علاقة إرتباطية بين ممارسة التعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية في MEDITRAM ويليها SOTRAMO ثم SOTRAMEST؛
- كان ترتيب أثر ممارسة التعلّم التنظيمي من حيث درجة التأثير على تطوير الكفاءات الجماعية على النحو الآتي: MEDITRAM ويليها SOTRAMO ثم SOTRAMEST.

2 الإقتراحات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

في المؤسسات محل الدراسة إتضح جلياً أنّ كلما زاد إهتمامهم بتوفير ركائز التعلّم التنظيمي وتطبيقه بمستوياته الثلاثة أدى ذلك إلى تأثير إيجابي في حدوث عملية تطوير الكفاءات الجماعية. لكن بالرغم من وجود علاقة إرتباطية وتأثيرية إيجابية لممارسة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية إلا أنّ المستوى المتوسط للإهتمام بالتعلّم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية يتطلب منها تحديد المعوقات التي تعترضها في هذا المجال والعمل على الحد منها من خلال :

- ضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتعلّم المستمر من خلال خلق بيئة تعاونية تسمح بتبادل الأفكار وتشجع على التساؤل والجدلية الإيجابية؛
 - عقد لقاءات دورية تنسم بالحوار والشفافية والإنتفاع بين الموظفين من أجل تبادل الأفكار والخبرات وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم ؛
 - إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات العلمية والمهنية المختلفة بهدف إكتساب المعارف والخبرات المختلفة
 - ممارسة التفويض بالشكل الملائم مع المتابعة المستمرة ، وبذلك يستطيع القادة تقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين وتشجيعهم على إطلاق معارفهم الضمنية وتوظيفها في إنجاز المهام بفاعلية؛
 - التوثيق الورقي والالكتروني للمعلومات وجميع التجارب المحققة في سجلات وقواعد بيانات بهدف إتاحتها لجميع الموظفين لأستفادة منها ؛
 - زيادة الاهتمام بتطوير تقنيات و وسائل الحصول على المعارف وإتاحتها للإستخدام الفاعل؛
 - تصميم العمل على أساس الفرق لتدعيم المشاركة والانتقال من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية؛
 - تدعيم المشاركة في المعرفة من خلال تقديم المكافآت للأفراد وجماعات العمل؛
 - تطوير شبكات اتصالية بين مختلف المستويات الإدارية ؛
 - تقييم نتائج أثار التكوين بما يسهل إكتشاف الأخطاء وتصحيحها؛
 - ضرورة تكوين الموظفين وتأهيلهم للعمل الجماعي وإستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة؛
 - ترسيخ القيم التي تعتبر التعلّم مبدأً ووظيفة كل فرد وكل جماعة في المؤسسة.
- إذن إنّ تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسات محل لدراسة يتوقف على توفير جملة من المرتكزات التي من شأنها تدعم التعلّم على كافة المستويات. وعلية فإنّ الدراسة تقترح مايلي :
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بصفة مستمرة من حيث :

*شفافية الإتصال وتجاوز الأطر البيروقراطية والنظم الرسمية مما يسمح بتبادل المعلومات والمعارف بين جميع المستويات الإدارية وبين العاملين ؛

*تحقيق التعاون والتكامل بين الأفراد والفرق في المؤسسة من خلال تحديد الصلاحيات والسلطات لتسهيل عملية التعلّم ؛

* العمل على تعميم المعلومات ذات العلاقة بالعمل؛

* إلغاء الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرات الموظفين على التعلّم.

- العمل على تبني النمط القيادي التحويلي لتطبيق التعلّم التنظيمي من خلال :

* تدريب القادة على اكتساب المهارات والصفات القيادية التي تمكنهم من أداء مهامهم بما يضمن توجيه مرؤوسيهم نحو الهدف ، حيث من أهم هذه المهارات (مهارات الاتصال ، مهارات تقييم الأداء ، مهارات التمكين وتفويض السلطة ، ومهارات التحفيز...).

* التأكيد على أهمية أن يتصف القادة وفقا للقيم التي يريدون نشرها و ترسيخها داخل المؤسسة.

* التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرة والتعلّم؛

* تشجيع المرؤوسين على إتخاذ الإجراءات المناسبة حتى في ظلّ غياب قواعد لإنجازها؛

* الاهتمام بالإطارات ممن يتوفر فيهم الإستعداد لإمتلاك خصائص القيادة التحويلية؛

* تعبير القادة عن تقديرهم للموظفين عند أدائهم الجيّد للعمل؛

* تشجيع الموظفين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تتعارض مع أفكاره؛

* تركيز القادة على ضرورة بناء الثقة والإبتعاد عن اللّوم؛

* ضرورة إطلاع العاملين معه على أهداف المؤسسة .

- تبني ثقافة تنظيمية محابية للتعلّم من خلال :

* تعديل القيم المعرفلة للتعلّم المستمر؛

* تحليل مستمر لثقافة المؤسسة بهدف إعداد مواردها البشرية وجعلهم يتشبعون بالقيم الإيجابية؛

* التشجيع على التعبير عن الأفكار و الآراء؛

* تشجيع ثقافة التساؤل وطرح الأفكار؛

* الإبتعاد عن الوقوع في فخ التعلّم الوهمي؛

* ترسيخ قيم الإعتراف بالأخطاء عند إكتشافها؛

* ترسيخ القيم التي تشجع على المبادرة الفردية وتدعم العمل الجماعي.

- تطبيق أسلوب المشاركة في المعارف من خلال:

* تدعيم تقبل الإختلاف والرأي الآخر لدى العاملين لتشجيع توليد الأفكار وتبادل المعارف؛

* تعزيز الثقة والإحترام لدى العاملين لتشجيعهم على التقاسم المعرفي؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

* مشاركة العاملين في عملية التغيير و في إتخاذ القرارات؛

* نشر رؤية المؤسسة وأهدافها؛

* تقديم حوافز جماعية تساعد على تنسيق جهود العاملين؛

* تكوين قاعدة معرفية تشمل الدروس المستفادة إلى جانب الممارسات المثلى يستفيد منها جميع الموظفين؛

* تشكيل فرق متكاملة لأداء المهام المطلوبة؛

- تطبيق أسلوب تمكين الموارد البشرية من خلال:

* التوسع في منح السلطات لإثارة دافعية الموظفين نحو تقديم كل ما هو جديد في عملهم؛

* تشجيع الإدارة لإستقلالية الأفراد والمبادرة في الأداء وتحمل المخاطر؛

* ضرورة إعطاء الفرق استقلاليتها في إدارة و تنظيم ذاتها وفي تحديد أهدافها و طريقة عملها مع الإبقاء على التناسق و التوازن مع الاتجاهات العامة للمؤسسة.

- تطبيق سياسة التكوين من خلال الإهتمام ب:

* وضع مخطط واضح و دقيق لتكوين الكفاءات البشرية؛

* تكوين إطارات إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجا لممارسة العمل؛

* إعداد مجموعة من البرامج التكوينية ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية؛

* توجيه أموال التكوين وفقا للأهداف الموضوعية ؛

* تكوين أعضاء الفريق على المهارات و الصفات اللازمة للعمل ضمن فرق؛

* وضع معايير لقياس أداء العاملين في المؤسسة والعمل على تطوير كفاءاتهم من خلال مقارنة الوضع الحالي للمؤسسة مع الهدف الذي تسعى للوصول إليه .

خلاصة الفصل الثالث

نتيجة لما سبق طرحه ، يتضح جليا أن دراسة موضوع التعلم التنظيمي أصبحت تشكل ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة في ظل التضخم المعرفي وثورة المعلومات الحاصلة، ولا يمكن بلوغ هذا الهدف الإستراتيجي إلا عن طريق الإهتمام الرسمي بالتعلم المستمر من خلال التركيز على تنفيذه في الميدان وفقا لمبادئه وأساسه التي تضمن تهيئة بيئة عمل مشجعة على خلق المعرفة وإكتسابها وتبادلها بين الكفاءات البشرية بما يؤدي إلى تدعيمه على كافة المستويات وجعله عملية ديناميكية تمكن من خلق وتطوير كفاءات جماعية قادرة على حل المشكلات ومواجهة مختلف التحديات، وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

لذلك فقد إهتم هذا الفصل بدراسة واقع ممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية ومدى تأثيره على تطوير الكفاءات الجماعية، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في SOTRAMO، SOTRAMEST، وMEDITRAM. كما تبين من خلال تحليل النتائج لإحصائية أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة التعلم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في كل مؤسسة على حدا وعلى مستوى جميع مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية.

في الأخير يمكن القول أنّ التعلّم التنظيمي هو تلك العملية التي يتم بموجبها تهيئة بيئة عمل تساعد الأفراد والجماعات على التفكير المرن والخلق، وتتيح لهم فرصة للتركيز على توليد المعارف وتبادلها مما ينعكس ايجابا على مستوى الكلي للمؤسسة من خلال عمليات الإبتكار وبناء رأس المال فكري يدعم تنافسيتها في ظلّ عدم التأكّد البيئي .

ودور التعلّم التنظيمي في تطوير الكفاءات الجماعية جعل منه ضرورة حتمية لآبد من ممارسته في الواقع الميداني من خلال توفير ركائزه الأساسية المتمثلة في مجموعة من المتطلبات التي يجب التنسيق بينها بهدف ضمان دينامكيته . والانتقال من التعلّم الفردي إلى التعلّم الجماعي ثم إلى تعلّم المؤسسة ككل سيواجه عراقيل تحول دون تطوير الكفاءات الجماعية وذلك في ظلّ غياب أحد أو بعض المرتكزات المدعمة للتعلّم ألا وهي مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلّم، ثقافة التعلّم التنظيمي ، التشارك المعرفي، تمكين الموارد البشرية وتكوين الموارد البشرية.

وفي هذه الدراسة تم تسليط الضوء على أثر ممارسة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية إذ تم التركيز في الجانب النظري على تحديد جملة من المرتكزات التي يرتكز عليها التعلّم التنظيمي الناجح و التي تساهم في خلق دينامكية تسييرية له تضمن الانتقال من مستوى الكفاءات الفردية إلى مستوى الكفاءات الجماعية من خلال خلق علاقات تفاعلية وتضامنية بين الأفراد عن طريق تبادل المعارف وتقاسمها ، المشاركة في إتخاذ القرارات، حل المشكلات جماعيا والتعاون على مواجهة ظروف العمل المعقدة وبالتالي تطوير كفاءات جماعية وتنميتها.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم إستخلاص أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التعلّم التنظيمي على تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسات محل الدراسة . وفي نفس السياق يجدر الإشارة إلى أنّه لآبد على مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية بصفة خاصة وكل المؤسسات بإختلاف وتنوع مجالات عملها بصفة عامة أن تكون مرنة قادرة على التجديد والتغيير، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق تطوير كفاءات جماعية من خلال الإهتمام بممارسة التعلّم التنظيمي والحرص على تكوين قيادات إدارية تدرك أهمية التعلّم ، وتعمل على الإلتزام به من خلال ترسيخ قيم ثقافية تروّج للتعلّم المستمر وتدعمه في ظلّ تعزيز قيم العمل الجماعي والتعاون والتشارك في المعرفة. وكلّ ذلك لآبد أن يكون في إطار خطة إستراتيجية لإدارة التعلّم، وترجمتها إلى واقع ملموس عن طريق تدعيم القادة بكل ما يحتاجونه من إمكانيات، وتطوير الموارد البشرية وتمكينهم بصفة متواصلة كونهم العنصر الأساسي لحدوث عملية التعلّم بالمؤسسة وكذلك لآبد من الإهتمام بخلق جوّ عمل تسوده الثقة والشفافية.

ونتيجة لما سبق يمكن القول أنّ هذه الدراسة سلطت الضوء على موضوع مهم من مواضيع الساعة حيث يمكن أن تكون خطوة لفتح بعض الأفاق للبحث من خلال التركيز على مجال محدد من مجالات الدراسة، وطرح إشكاليات لبحوث مستقبلية .

وهنا يمكن ذكر بعض المواضيع على سبيل المثال لا للحصر التي يمكن معالجتها في المؤسسات الجزائرية :

- دور التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية؛
- تأثير التعلّم الجماعي على تطوير الكفاءات الجماعية؛
- أثر القيادة التحويلية في تفعيل ممارسة التعلّم التنظيمي؛
- فرق العمل كمحدد أساسي لتطوير الكفاءات الجماعية؛
- تأثير ثقافة التمكين على ممارسة التعلّم التنظيمي؛
- أهمية القيم المشتركة في تطوير الكفاءات الجماعية؛
- خلق ديناميكية تسييرية للتعلّم التنظيمي من خلال التشارك المعرفي؛
- معوقات الإنتقال من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية؛
- دور الكفاءات الجماعية في تحقيق التعلّم الإبتكاري.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

1- الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة- الممارسات والمفاهيم-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2007، عمان .
- 2- إبراهيم الفقي: العمل الجماعي، دار أجيال للنشر، ط1، 2009، القاهرة.
- 3- ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي : تطوير وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة-، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط 1، 2009، الاسكندرية.
- 4- جنيفر جوي، ماثيوز ديفيد ميجنسون ومارك سورتيز: تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء احمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، ط2008، 1، القاهرة .
- 5- حسين محمود حريم : تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل-، دار حامد للنشر، ط 3، 2006، عمان.
- 6- حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة-، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، 2010.
- 7- خضير كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي: السلوك التنظيمي -مفاهيم معاصرة-، إثراء للنشر والتوزيع، ط2، 2009، عمان.
- 8-رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة : الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2008، عمان.
- 9-راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2001 / 2002، مصر.

- 10- زكريا مطلق الدوري : الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية- ، دار اليازوري العلمية للنشر، 2005، عمان.
- 11- زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، الأردن .
- 12- زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر، ط1، 2006 ، عمان.
- 13- سعد جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2010، عمان.
- 14- سيد محمد جاد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، الأسكندرية، 2009.
- 15- عامر خضير الكبيسي : إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2004، القاهرة.
- 16- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي وغسان العمري : المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، عمان.
- 17- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية -إدارة جديدة في عالم متغير-، دار الميسرة للنشر، ط1، 2004، عمان.
- 18- علي السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، 2002، القاهرة.
- 19- عمرو صفى عقيلي: إدارة الموارد البشرية- بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر، ط1، 2005، عمان.
- 20- غالب ياسين: إدارة المعرفة- المفاهيم والنظم التقنية-، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، عمان.
- 21- مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2008، القاهرة.
- 22- محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي -التحليل على المستوى الفردي- ، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الثاني، 2009، الاسكندرية.

- 23- محمد العميان: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار وائل للنشر ، ط2009،1، عمان .
- 24- محمد تركي البطانية وزياد محمد المشاقبة: إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، 2010، عمان.
- 25- مدحت محمود أبو النصر: إدارة العمليات التدريبية - النظرية والتطبيق-، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008، القاهرة.
- 26- مهدي صالح السامرائي : إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر، 2006، عمان.
- 27- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية- دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية، 2004، الجزائر.
- 28- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، عمان.
- 39- نجم عبود نجم : إدارة المعرفة - المفاهيم والممارسات-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2005، عمان.
- 30- نجم عبود نجم : إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات -، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2008، عمان.

ب- المجالات والدوريات:

- 1- إياد حماد وتيسير زاهر : أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير - دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد04، 2011.
- 2- براهيم عبد الله وحميدة المختار: دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 3- بومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

- 4-بوستيل زهرة : الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31/30، ماي 2013، جامعة محمد خضير، بسكرة.
- 5-ججيق عبد المالك وعبيدات سارة : تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن عمر بن عمر، مجلة المؤسسة، العدد03، 2014، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر3.
- 6-خميس ناصر محمد: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14000 - دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك-،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد08، 2012،بغداد.
- 7-دوسيا فيرا وماري كروسان: القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، دورية الإدارة العامة، المجلد45، العدد02، مايو2005،الرياض.
- 8-رائد اسماعيل عابنة وياسر مناع العدوان : العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية ، دورية الإدارة العامة، المجلد 48، العدد 3، بولبية 2008، الرياض.
- 9-رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود- ، مجلة الباحث، العدد11، 2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 10-زين الدين بروش ولحسن هدار : دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة- ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد01، جوان 2007، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة.
- 11-سامي المدان ، صباح محمد موسى و شوقي ناجي جواد: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية اورانج- دراسة حالة -، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد04، شتاء 2010.
- 12-شاكر جار الله الخشالي وإياد فاضل محمد التميمي: اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد02، 2008، عمان.

- 13- شذى احمد علوان وعبد الرحمان عبد الله : التمكين الاداري في المنظمات الخدمية- دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة- ،مجلة العلوم الاقتصادية،المجلد67، العدد07،كانون الأول 2011، جامعة بغداد.
- 14-صلاح عبد القادر أحمد النعيمي وباسم فيصل عبد نايف: دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد2012،31، بغداد.
- 15-طارق حسن محمد الأمين: التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مركز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح) ، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 02، ماي 2006، الرياض.
- 16-عادل هادي البغدادي: علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينه من الشركات الصناعية العامة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد2007،65، بغداد.
- 17-عبد الرحمن بن أحمد هيجان : التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، فيفري 1998، الرياض.
- 18-عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ أحمد جودة : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة- ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26، العدد 02،2010،دمشق.
- 19-على الضالعين : أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية- ، مجلة دراسات العلوم الإدارية،المجلد37،العدد01،2010، الجامعة الأردنية.
- 20-علي حسون الطائي: خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة - العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 ،العدد2008،1، العراق.
- 20-علي محمد جبران: المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية ، المجلد19،العدد1، يناير2011، غزة.

21-كمال منصورى وصولح سماح : تسيير الكفاءات- الإطار المفاهيمى والمجالات الكبرى-، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، عدد 07، جوان 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

22-ليث على الحكيم وآخرون: دور أدوات التعلم في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11 ، العدد 2، 2009، جامعة الكوفة، العراق.

23-محمد على الروسان ومحمود محمد العجلوني: أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010

24-محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري و كفاية محمد طه عبد الله : تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد44،العدد01، 2009.

25-ناديا حبيب أيوب : دور التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى ، دورية الإدارة العامة، المجلد 44،العدد01، مارس2004، الرياض.

ج- المؤتمرات والملتقيات:

1-أسهمان ماجد الطاهر وإبراهيم محمود منصور : متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصال الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة المنظمات- التحديات العالمية المعاصرة-، 27 و28 نيسان،2009، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.

2-براق محمد ورايح بن شايب : تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9 و 10 مارس 2004،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

3-بن بريكة عبد الوهاب، هيشر سميرة و موفق سهام : دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 21/22 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

4-بن ساهل وسيلة وخلف منى: تحالفات التعلم كخيار استراتيجي في ظل التنافس المعرفي، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.

5-بوبر عباسي : كيفية خلق ديناميكية تسييرية للتعلم التنظيمي من خلال التمكين ، المنتدى الدولي الخامس بعنوان إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية الموارد البشرية تحدي كبير من اجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، 07 و08 ديسمبر 2010، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار، عنابة.

5-بورحومة عبد الحميد وطلال زغبة : تدريب الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 21/22 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

6-بوطورة أكرم : تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة - دراسة ميدانية للمديرية العامة Somifer-، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 22 و23 فيفري 2012، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

7-ججيق عبد المالك وعبيدات سارة :التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات كآلية إستراتيجية في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية- التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية- ، 27 و28 فيفري، 2013، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

8-حجاج عبد الرؤوف وزرقون محمد: متطلبات إدارة التعلم في المؤسسة الاقتصادية، المنتدى الدولي الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من اجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، 07 و08 ديسمبر 2010، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.

9-حريري بوشعور و صليحة فلاق: رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف.

10-حسن صادق حسين عبد الله : إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني للجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، يومي 27/26 ابريل 2006، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.

11-رابح عرابة وحنان بن عوالي: ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس مال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف.

12-رايس وفاء: دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13 و14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف.

13-زكريا مطلق الدوري وأبو بكر احمد سالم : دور تمكين العاملين في التعلم التنظيمي- دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر-، المنتدى الدولي الخامس بعنوان إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من اجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، 07 و08 ديسمبر 2010، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار، عنابة.

14-عبد السلام نجادات : واقع نقل المعرفة والتشارك فيها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15 و16 و17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان

15-عجالي دلال وساري أحلام: المداخل النظرية لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف، الجزائر.

16- عقيلة صدوقي : غموض الكفاءات المحورية - نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية - ، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 22/21 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

17- عيشوش خيرة و علاوي نصيرة: دور المنظمة المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14/13 /ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.

18- محبوب يمينة وعيشوش رياض : تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 22/21 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

19- محمد قويدري وسملالي يحضية: أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 27/26/25 ابريل 2005، كلية العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

20- مزياي نور الدين وبلاسكة صالح: دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 28/27 فيفري 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

21-مقدم وهيبة: الممارسات الإدارية اللازمة للتحويل من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، يومي 7 و8 ديسمبر 2010، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.

22-منصوري والهام منصوري : مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 22/21 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

23-موسى رحمانى وصباح ترغيني: التوظيف والتكوين أحد مداخل تسيير الموارد البشرية- مساهمة في تحسين الأداء البشري - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش ،بسكرة في الفترة -2009-2004، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 22 و23 فيفري 2012، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

د- الرسائل الجامعية

1-سملاي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية ، تخصص التسيير، 2004 / 2005 ، كلية علوم التسيير والعلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، عمل غير منشور .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

a- Livres

1-Allain Meignant : Déployer la stratégie, Editions Liaisons, 2000, Paris.

2-Annick cohen _ Haegel : Toute fonction ressources Humaines, Dunod, 2^{ème} édition, 2010, Paris.

3-Belaid M.C : Guide pratique des ressources Humaines, Les pages Blues Internationales, septembre 2009 , Alger.

4-Bernard Motory et Daniel Crozet : Gestion des ressources humaines- Pilotage societale et performance-, Dunod, 6^{ème} édition, 2006, Paris.

5-Charlotte Fillol :L'entreprise apprenante-Le knowledge management en question ?Etude de cas chez EDF, L'harmattan, 2009, Paris.

6-Chris Argyris et Donald.A.Schön : Apprentissage organisationnel-Théorie, Méthode , Pratique-, Traduction de la 1^{ère} édition par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia- Melgares, De Boeck Université, 2002, Paris.

- 7-David Autissier , Isabelle Vandangeon-Derumez et Alain Vas: Condition du changement- concepts clés -,Dunod, 2010 , paris.
- 8-Dominique Lauraute, Bernard Turgeon et Robert Rivière : De la supervision à la gestion des ressources humaines- Contexte nouveau, Stratégie nouvelles de gestion des ressources humaines-, Les éditions de la Chenelière Inc,2004, Canada.
- 9-Elisabeth le cœur : gestion des compétences le guide pratique, De boeck, 1^{ère} édition, 2008, Bruxelles.
- 10-Faycel Benchamam et Géraldine Galindo : Gestion des ressources humaines, Extenso, Paris. 2^{ème} édition, ,2009,
- 11-Geneviève Lacono : Gestion des ressources humaines, Galino Editeur, 2002, Paris.
- 12-Guy le Bolerf : Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'organisation , 2^{ème} édition , 2001, paris.
- 13-Guy Le Boterf : Ingénierie et évaluation des compétences, Editions d'organisation, 6^{ème} édition, 2011,Paris.
- 14-Jacqueline Barrant , Martine Guillemain ,Françoise Kittel : La fonction ressources humaines - Métiers , compétences et formation-, Dunod, 3^{ème} édition, 2008, paris.
- 15-Jean Brilman et Jacques Herard : Management - concepts et meilleurs pratiques-, 6^{ème} édition, Editions d'organisation,2006, paris.
- 16-Jean François Soutenaim : Management - LMD- fiches et QSM, Editions Foucher, 2009, Paris.
- 17-Jean guy Millet : La compétence guide de formation, Editions d'organisation, 2006, paris.
- 18-Jean Marie Peretti : Dictionnaire des ressources humaines,Vuibert, 6^{ème} édition,2011,Paris.
- 19-Jean Marie Peretti : Tous leaders, Editions d'organisation,2011, Paris.
- 20-.J.P.Hefer et M.Kalika Jorsoni : Management Stratégie et organisation, Vuibert, 4^{ème} édition, Septembre2002,Paris.
- 21-Jean Yeves Prax : Le manuel du knowledge management – Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer la valeur-, Polia Editions, 2^{ème} édition, 2007, Paris.
- 22-John.R .Schermerhorn, James.G.Hunt, Richard.N.Osborn et Claire de Billy: Comportement humain et organisation, ERPI,3^{ème} édition,2006,Québec.
- 23-Madelon Evers : learning from design, Eberom, 2004, Amesterdam.
- 24-Manuel London and Valerie Sessa : work group learning . Taylor and Français group, 2008, USA.

- 25-Marquardt.M.J: Building the five elements for corporate learning, Davies Black Inc, 2002, Polo Alto USA .
- 26-Michel kalika : Les défis du management, Editions liaisons, 2002, paris.
- 27- Olivier Meier et autres : Gestion du changement Dunod, 2007,Paris.
- 28-Patrick Gilbert , François Guérin et Frédérique Pigeyre: organisations et comportements-nouvelles approches, nouveaux enjeux-, Dunod,2005, Paris.
- 29-Philippe Larino : Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation, 2000, paris.
- 30-Stephen Robbins, David Decenzo et Philippe Gabilliet : Management -L'essentiel des concepts et des pratiques-,Pearson,2008,Paris.
- 31-Yeves Emery et François Gonin : Dynamisez la gestion des ressources humaines, Lausanne, 2^{ème} édition,2006, Italie.
- 32-Yeves simon et Patrick Joffre : Encyclopédies de gestion, Economica, tome 1, 1997,paris.

b- Revues et Périodiques

- 1-Charlotte Fillol : Apprentissage systématique-Une perspective intégrée- , Revue française, N°194, 2004, Paris.
- 2-Daniel Jiménez and Juam.G.Cegarra- Navarro :The performance effect of organizational learning and market orientation ,Science direct industrial Marketing Management, Elsevier ,N°36,2007 .
- 3-Didier Retour et Cathy krohmer : la compétence collective- Maillon clé de la gestion des compétences, FACEF PESOUISA, ,numéro espesial, 2011.
- 4-Farhad Alipour, Khairuddin Idris and Roohangiz Karimi: Knowledge creation and transfer- Role of learning organization, International journal business administration ,Vol2, N3,August2011,Published by sciedu press.
- 5-Gérard Koenig : L'apprentissage organisationnel -repérage des lieux-,Revue Française de gestion Editions liaisons, N°97, Janvier/Février1994, Paris .
- 6-Hsiu Fen Len: Knowledge sharing and firm innovation capability- An empirical study -, International journal of manpower ,Emerald,Vol28,N°03/04,2007.
- 7-Ikujiro Nonaka and Noboru Konno : the concept of ba building a foundation for Knowledge creation, California Management review, Vol 40 N° 3, spring 1998.
- 8-jacque Leplat : compétences collectives au travail, Revue Internationale Psychologie du travail et des organisations,L' Harmattan, vol16,N° 3/4 , 2000 , Paris .
- 9-Jae –Nam Lee: The impact of knowledge sharing- Organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success, Information and Management,Elsevier,N°38,2001.

10-Ji Hoon Song , Back –Kyoo and Thomas.J.Chermack :The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ)- A Validation study in Korean context, Human resource Development quarterly, Vailey Periodicals, Vol20,N°1, Spring 2009, published online in wiley Inter Science.

11-Lale Gumusluoglo and Arzu Ilsev :Transformational leadership creativity and organizational innovation, Journal of business research,Elsevier,N°62,2009.

12-Marc Ingham :L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, Revue Française de gestion, Editions Liaisons ,N°97,Janvier /Février1994,Paris.

13-Maragaret Erstad : Empowerment and organizational change, International journal of contemporary Hospitality management,MCB University press,9/7, 1997.

14-Miha Skerlawaj and Ji Hoon Song Youngmin : Organizational learning culture innovative culture and innovations in South Korean firms, Expert systems with applications,Elsevier,N°37.

15-Norizzati Azudin,Mohd Nor Ismail and Zaineb Taherali : Knowledge sharing among workers- a study on their through informal communication in Cyberjaya Malaysia, Knowledge management and E. Learning-,A n international journal, Vol0,N°02.

16-Paul Hendriks : Why share knowledge? The influence ICT –The motivation for knowledge sharing, Knowledge and process management, Research article,Vol06,N°02,1999

17-Sinen Aydogdu and Baris Askgil : The effect of transformational leadership behaviour on organizational culture- An application in pharmaceutical industry-, International Review of management and marketing,Vol01,N°04,2011.

18-Susana Pérez Lopez, José Manuel Montes Péon and Camilio José Vazques Ordàs : Organizational Learning as a determining factor in business performance, Emerald ,Vol 12,N°3,2005.

19-Swarnalatha.C, Prasanna.T.S : Astudy on employees empowerment to motivate the employees in health care industry in private multi-speciality organization, Asian Journal of management research,vol03,Issue01,2012.

20-Thomas Durand : L'alchimie de la compétence, Revue Française de gestion, Editions Liaisons,N°127 ,Janvier / Février 2000,Paris .

21-Toumi Miloud et Souleh Sameh : L'entreprise apprenante- Vers capitalisation des connaissances et le développement des compétences-, Revue des sciences humaines, N° 27/28 , Novembre 2012,Université Mohamed Khaider, Biskra.

c- Congrès et Séminaires

1-Alice Guilhon et Georges Trepo : La compétence collective-Le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines, IX^{ème} conférence internationale de Management Stratégique, Le 24/25/26 Mai 2000, Montpellier.

2-Amari Salah Eddine Sofiane : La formulation de la stratégie dans l'approche basée sur les compétences, Le Premier colloque national sur la gestion des ressources humaines- L'apport de la gestion des compétences à la compétitivité des entreprises-, Le 21/22 Février 2012, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, L'université Mohamed Khider, Biskra .

3-Charlotte Fillol : Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel - une étude de cas chez EDF , XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, centre de recherche en management et organisation , 13/16 juin 2006, université paris DAUPHINE Annecy / Genève.

4-Reid Bates and Samer Khasawneh : organizational learning culture –transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations, International journal of training and development, Vol 09,N°02, Black well publishing, 2005.

5-Valéry Michaux : Performance collective et compétences individuelles ,collectives et organisationnelles-Construire d'une grille d'analyse unifiée,16^{ème} conférence de l'AGRH,15 et 16 Septembre 2005, Dauphine, Paris.

d- Sites d'internet

1-Alice Guillron : L'apprentissage organisationnel -Processus du changement et d'évolution des organisations, Vu le 01/11/2013 à 21h :34min, sur le site suivant :

[http:// www.Strategie-aims.com](http://www.Strategie-aims.com).

2-Bruce Britton : L'apprentissage organisationnel dans les ONG - Créer le motif, les moyens et l'occasion, praxis paper N°3,International NCO training and Research center, Mars 2005, vue le 29/09/2012 à 19h39min, sur le site suivant : [http://www.intrac.org/data/files/resources/398/Praxis paper-3-French.pdf](http://www.intrac.org/data/files/resources/398/Praxis%20paper-3-French.pdf).

3-Cathy Krohmer : Repérer les compétences collectives- Une proposition d'indicateurs Vu le 08/05/2014 à 22h :18min, sur le site suivant :

<http://www.philippepierre.com>

4-Charlotte Fillol : l'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation Etude de cas chez EDF-,Vu le 08/01/2014 à 19H :30min sur le site suivant :

[http://tel. Archives-ouverts.fr](http://tel.archives-ouvertes.fr)

152-Colin Lalouette : Gestion des connaissances et fiabilité organisationnelle , Les cahiers de la sécurité industrielle FONCSI, France,Vu le 05/12 /2013 à 19h :45min, sur le site suivant :

http://www.Foncsi.org/.../cahiers-securité-industrielle/gestion-connaissances_Fia/...

5-Daniele Claude Bélanger : De la compétence collective dans les équipes éducatives au collégiale- Pédagogie collégiale-,Vol23,N°02, Hiver2010 , Vu le 17/07/2014 à 00h :25min, sur le site suivant :

[http://www.aqpc.qc.ca/userfiles/file/...collegialeBélangerDC-vol_23-2\(1\).pdf](http://www.aqpc.qc.ca/userfiles/file/...collegialeBélangerDC-vol_23-2(1).pdf)

6-Delio Ignacio Castaneda and Manuel Fernandez Rios : Form individual learning to organizational Learning, Electronic journal of knowledge management, Vol 5, , Vu le 21/11/2013 à 17h: 43min, sur le site suivant :

<http://www.ejkm.com/issue/download.html?.id article =120>

7-Developing a true organization learning culture, Vu le 15/02/2013 à 23h :30min, sur le site suivant :

<http://www.Sefip.gov.UK/.../Developing-a-true-organizatio>

8-Frédéric Leroy :Apprentissage organisationnel , une revue critique de la littérature, Groupe ESC Nantes Atlantique, vu le 02/02/2012 à 12h :21min, sur le site suivant :

[http://www.stratégie- aims.Com](http://www.stratégie-aims.Com)

9-Frédérique Rebetez: compétences collectives et processus d'apprentissage d'équipe, revue de littérature et débat, 2012 , Vu le 20/02/2014 à 23h:24min, sur le site suivant :

http://www.reseau.eval.org/wp-content.../03/26/- competence_collective.pdf

10-Gestion des Connaissances(KM), vu le 06/03/2012 à 16h :50 min, sur le site suivant :

[http://bouniepletytech – lill/ KM/ usine 4 _KM - pdf.](http://bouniepletytech - lill/ KM/ usine 4 _KM - pdf)

11-George.P.Huber : Organizational learning - The contributing processes and literatures, organization science, vol 2, N°1, February 1991, printed in USA, Vu le 21/11/2013 à 13h : 12 min sur le site suivant:

<http://mgmt.iisc.ernet.in/.../organizational% 20 learning %20>

12-Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante, Préparer pour la direction de la politique d'apprentissage de la formation publique, Agence de la formation publique du Canada, Février 2007 , Vu le 21/11/2013 à 18h :01min, sur le site suivant :

http://www.tbs-st.gc/der/downld/lapn_fra.pdf

13-Hossein Bodaghi Khajeh Noubar, Radwan Che Rose, Naresh Kumar and Leila Mohd Salleh :Learning culture to organizational Break Throughs in Malaysian companies, Economics and Management, N°6 ,2011, Vu le 11/09/2012 à 20h:31min sur le site suivant:

<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/.../1822-6515-2011-0852.pdf>

14-Jean Cornelis : Améliorer communication et synergie internes, Vu le 08/05/2014 à 21h :14min, sur le site suivant :

<http://books.google.fr>

15-Jean pascal Gond : performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel – vers un modèle d'apprentissage sociétale de l'entreprise, vu le 10/11/2013 à 17h :20min, sur le site suivant :

<http://www.arnau dimeunier.com/wp-content/uploads/2007/12/gondjp.pdf>

16-Jérémy Cicero : La gestion des compétences selon ISO9001,Vu le 22 /04/2014 à16h, sur le site suivant :

<http://www.qualiblog.fr> > Blog

17-Krohmer Cathy : Collecifs de travail et compétence collective- Le cas d'une PME-, Vu le 21/07/2013 à16h:06 min, sur le site suivant :

<http://www.reims-ms.fr/agrl/doc/actes-agrh/pdf-des.../2003krohmer069.pdf>

18-La place des compétences des salaries dans le développement de l'entreprise , Repères pour agir ,Vu le 22 /04/2014 à 16h :10min, sur le site suivant :

<http://www.stephanehaefliger.com/compus/biblio/012/lgdc.pdf>

19-Lotfi Ben Abdaallah et Zineb Ben Ammar Mamlouk : Changement organisationnel et évolution des compétences- Cas des entreprises industrielles Tunisiennes-, La revue des Sciences de gestion, N°226/227, Le 04/05/ 2007, Paris, Vu le 20/02/2014 à 23h :46min, sur le site suivant :

<http://www.cairn.info> > Revues > Revue > Numéro

20-Nancy.M.Dixon :The organizational learning cycle- How we can learn collectively- , Gower publishing limited, 1999, England,P3,Vu le 02/11/2013 à 23h :38min, sur le site suivant :

<http://NMDixon-1999-books.google>

21-Yadollah Karimi, Sharifah Latifa and Sayed Abdul Kadir: The impact of organizational culture on implementation of TQM- Empirical study in the Iranian oil company, American journal of industrial and business management ,N°2,2012, ,Vu le 15/02/2013 à 00h:02min , sur le site suivant :

<http://www.sciR.org/journal/ajibm>

22-<http://synergie.asso.free.fr>(Le 08/05/2014,à22h :36min).

23-احمد الكردي: فريق العمل الناجح، شوهد يوم 2011/03/29، على الموقع التالي
[http://www.aklaam.net/forum/shou/hread.php?=34165:](http://www.aklaam.net/forum/shou/hread.php?=34165)

24- احمد عبد الغني: إدارة وبناء فرق العمل، الملتقى الأول للجودة في التعليم،شوهد يوم 2011/03/ 20
على16سا و03 د، ص 03 ، على الموقع التالي :
<http://www..bant of palestine.com/tc/document/team work build.pdf>

25-دراسات في التعلم التنظيمي، 2010/12/12 ،على الموقع التالي:

<http://www.minshawi.com>

26-كاستكاب، بامبر.س.ف، شارب.ح.م و بيلوهوبيك .ب: العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل
المتميزة الأداء، إدارة أداء فريق العمل، المجلد 7، العدد 8/7، 2001، شوهد يوم 2013/12/13 على
21سا:58د، على الموقع التالي :

<http://Journals.hbmeu.ac.ac Articles/.../Team/Teams5.pdf>.

27_مزوغ عادل: دراسة نقدية لإستراتيجية Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم
العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 10، جوان2013،ص47-48، 2013/11/3 15h:14min ، على الموقع
التالي :

http://www.univ_chlef.dz/.../.../article_11pdf

جامعة باجي مختار - عنابة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استمارة حول موضوع :

ممارسة التعلّم التنظيمي وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية

دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية حول الموضوع أعلاه، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه
الطور الثالث في تسيير المنظمات .

ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة علما بأنه سيتم التعامل مع
هذه المعلومات بسريّة تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شكرا لكم على حسن تعاونكم

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إرشادات الإجابة : ضع علامة (X) في المكان المناسب

معلومات عامة حول خصائص عينة الدراسة

الجنس :

أنثى

ذكر

الإقضية :

أكثر من 10 سنوات

5_ 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

المؤهل العلمي:

تعليم عالي ما بعد التدرج

جامعي

مهني

ثانوي

مدى توفر المرتكزات الأساسية المشجعة على ممارسة التعلم التنظيمي

مرونة الهيكل التنظيمي :

رقم الفقرة	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	من النادر	من النادر جدا
1	يستطيع الموظفون في المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم بسهولة من أجل الحصول على المعلومات الضرورية					
2	هناك وضوح في المهام المطلوب إنجازها من طرف الموظفين					
3	تتميز قواعد وإجراءات العمل بالمرونة والبساطة					
4	يتميز مناخ العمل في مؤسستنا بالشفافية والصراحة					

قيادة التعلم التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	من النادر	من النادر جدا
5	تحرص قيادة مؤسستنا على تحقيق رغبات واحتياجات الموظفين					
6	تشجع قيادة مؤسستنا على حل المشكلات بطرق جديدة					
7	تعتبر قيادة مؤسستنا الأخطاء كتجارب عملية مفيدة					
8	تثق قيادة مؤسستنا في قدرات الموظفين بشكل كبير					
9	تقدر قيادة مؤسستنا مجهودات الموظفين وتعترف بأدائهم الجيد في العمل					

ثقافة التعلم التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	من النادر	من النادر جدا
10	تشجع القيم السائدة في مؤسستنا على التعلم المستمر للموظفين					
11	تركز القيم السائدة في مؤسستنا على تشجيع العمل الجماعي (فرق العمل)					
12	يسعى جميع الموظفين في مؤسستنا نحو تحقيق أهدافها وخططها					
13	تركز قيم مؤسستنا على توفير أنظمة لخلق وإدارة المعلومات والمعرفة					

التشارك المعرفي

رقم الفقرة	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	من النادر	من النادر جدا
14	في مؤسستنا هناك تعاون واضح بين الموظفين لاتجاز المهام					
15	في مؤسستنا يشترك الموظفون في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام أو المصلحة التابعين لها					
16	في مؤسستنا لدينا الرغبة الواضحة في تبادل المعلومات لاجاز المهام					
17	تنظم مؤسستنا ندوات ولقاءات دورية وورش عمل من اجل تبادل المعارف والأفكار والخبرات بين الموظفين					

تمكين الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	من النادر	من النادر جدا
18	تمنح مؤسستنا الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات المناسبة عند حدوث مشاكل أثناء العمل					
19	تمنح مؤسستنا الاستقلالية للموظفين في تحقيق الأهداف وكيفية أداء المهام					
20	تسود الثقة المتبادلة بين إدارة مؤسستنا والموظفين					
21	في مؤسستنا تفوض الإدارة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل					

تكوين الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	من النادر	من النادر جدا
22	تهتم مؤسستنا بتكوين جميع الموظفين					
23	تقوم مؤسستنا بمتابعة أداء الموظفين بعد عملية التكوين					
24	تقوم مؤسستنا بتصحيح الانحرافات والأخطاء التي يرتكبها الموظفين بعد عملية التكوين					
25	تعقد مؤسستنا دورات تكوينية لتعليم الموظفين كيف يتعلمون ذاتيا و من بعضهم البعض					

مدى ممارسة التعلّم على المستوى الفردي، الجماعي والمؤسسة ككل

التعلّم الفردي

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	من النادر	من النادر جدا
26	في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم البعض					
27	في مؤسستنا يخصص الأفراد وقتا للتعلّم					
28	في مؤسستنا يتعامل الأفراد مع المشكلات على أنها فرصة للتعلّم					
29	في مؤسستنا يكافأ الأفراد لتعلمهم أشياء جديدة					
30	في مؤسستنا عندما يذكر الأفراد وجهات نظرهم يستفسرون عن رأي الآخرين					
31	في مؤسستنا يناقش الأفراد بصراحة الأخطاء من أجل التعلّم					
32	في مؤسستنا يستطيع الأفراد الحصول على الأموال لدعم تعلمهم					
33	في مؤسستنا ينصت الأفراد لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم					
34	في مؤسستنا يشجع الأفراد على إثارة أسئلة لماذا بغض النظر عن موقعهم الوظيفي					

التعلم الجماعي

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	من النادر	من النادر جداً
35	في مؤسستنا نعمل على تعلم كيفية أداء المهام بشكل جماعي					
36	في مؤسستنا هناك حوار متواصل بين أعضاء الفريق لمناقشة الأحداث والمشكلات التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم					
37	في مؤسستنا يتوفر لدينا الوقت الكافي لتبادل الأفكار بيننا لتحسين العمل					
38	في مؤسستنا يتعامل أعضاء المجموعة بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو ثقافتهم أو أي خلافات أخرى					
39	في مؤسستنا يغير الأعضاء أفكارهم كنتيجة للمناقشة والحوار الجماعي					
40	في مؤسستنا تكافأ الفرق على إنجازها					
41	في مؤسستنا تثق المجموعة في أن الشركة ستأخذ بتوصياتها واقتراحاتها					
42	في مؤسستنا يركز أعضاء المجموعة كيف يمكن أن تعمل بشكل جيد لتحقيق الأهداف					

التعلم على مستوى المؤسسة ككل

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	من النادر	من النادر جدا
43	في مؤسستنا يتم وضع أنظمة لقياس الفجوة أو الفارق بين الأداء الحالي والأداء المتوقع					
44	تعتمد في مؤسستنا على تكنولوجيا المعلومات من أجل نشر المعرفة والمعلومات بين الأقسام والإدارات					
45	هناك رؤية وخطة مشتركة بين الإدارة والموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة					
46	تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة المؤسسة ككل وليس لقسم واحد فقط					
47	في مؤسستنا نراجع ونغير أساليب التفكير وطرق العمل بما يؤدي إلى انجاز الأهداف					
48	تشجع مؤسستنا جميع الموظفين على اخذ وجهة نظر الزبائن في قراراتهم المختلفة					
49	تهتم مؤسستنا بالوقوف على اثر قراراتها في معنويات العاملين					
50	تتعاون مؤسستنا مع جهات خارجية من أجل تبادل المنافع					

مدى اهتمام المؤسسة بخلق وتطوير الكفاءات الجماعية

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	من النادر	من النادر جدا
51	تعتمد مؤسستنا على تشكيل فرق أو جماعات عمل تتكون من كفاءات بشرية متنوعة ومتكاملة المهارات والمعارف من اجل تحقيق أهدافها.					
52	تشجع مؤسستنا أعضاء الفريق أو جماعات العمل على التعاون من خلال المشاركة في انجاز المهام من اجل تحقيق الأهداف .					
53	تحرص مؤسستنا على خلق وتطوير لغة (لهجة) عمل موحدة يتعامل ويتفاهم بها أعضاء الفريق أو جماعات العمل .					
54	تحرص مؤسستنا على تنسيق مهام أعضاء الفريق أو جماعة العمل .					
55	تحرص مؤسستنا على حل المشكلات ومواجهة مواقف العمل الصعبة والتكيف معها بشكل جماعي					
56	تبذل مؤسستنا جهدا لخلق جو عمل مشجع على التفاهم بين جميع الكفاءات البشرية مما يشعرهم بالراحة والاستمتاع بما يفعلونه .					
57	تحرص مؤسستنا على بناء علاقات اجتماعية و تفاعلية بين الكفاءات البشرية أثناء تأدية أعمالهم وذلك من اجل تبادل المعارف وتجاوز الضغوطات اليومية للعمل من خلال تضامنهم .					
58	يملك أعضاء الفريق أو جماعة العمل القدرة على تجاوز الصراعات وحل الخلافات التي تنشأ بينهم .					
59	تحرص إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا على توظيف وإدماج كفاءات بشرية ذات جودة .					
60	إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا تأخذ بعين الاعتبار في تقييم أداء العاملين مدى تعاونهم وتشاركتهم لتحقيق الأهداف .					
61	نظام الأجور في مؤسستنا يأخذ بعين الاعتبار نتائج الأداء الجماعي.					
62	تحرص إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا على وضع برامج تكوين تساهم في تعليم وإكساب أعضاء فريق أو جماعات العمل مهارات ومعارف متنوعة وجديدة تتناسب مع المستجدات الحاصلة.					