



جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص: موارد بشرية

بعنوان:

دور التعلم التنظيمي في تأهيل الموارد البشرية في المنظمة

دراسة حالة: معهد الطاقات المتجددة - غرداية

تحت إشراف الأستاذ(ة):

بوقليمينة عائشة

من إعداد الطلبة:

- بن بيتور يوسف؛

- بهاز إلياس.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	غرداية	أستاذ محاضر أ	د. بلعور سليمان
مشرفا رئيسيا	غرداية	استاذ محاضر أ	د. بوقليمينة عائشة
مقيما	غرداية	أستاذ محاضر ب	د. حنان عجيلة

السنة الجامعية: 2021-2022

الإهداء:

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الجبل الذي احتميت به كثيرا ... أبي العزيز ...

إلى الحنان الصافي والحب غير المشروط ... أمي الغالية....

إلى عائلتي وزملائي ..

وإلى كل أفراد عائلة بن بيتور

لكن من درسي خلال رحلتي التعليمية من الابتدائي إلى الجامعي ...

ولكن من سيتصفح هذا البحث مستقبلا كمرجع لدراسة أخرى تثري العلم في هذا الوطن.

بن بيتور يوسف

الإهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا

تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين .. سيدنا محمد صلى الله عليه

وسلم

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان

دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب .. أمي الحبيبة.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو

من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي

الغد وإلى الأبد .. والدي العزيز.

إلى كل إخوتي الذين أحاطوني بكل الاهتمام و الرعاية، و إلى جميع أفراد عائلة بهاز.

و إلى كل من ساعدوني في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

بهاز إلياس

شكر وعرافان

الحمد لله حمدا كثيرا ، والحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات ..

ومن ثم نتقدم بجزيل الشكر والعرافان للأستاذة المشرفة بوقليمينة عائشة..

كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات والتي ستزيد من دقة وصحة هذا العمل .

وأتقدم بجزيل الشكر للوالدين والعائلة لدعمهم لنا

إلى مؤطرينا في الوحدة التطبيقية للطاقات المتجددة وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل،

دون أن ننسى من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور التعلم التنظيمي في تأهيل المورد البشري في المنظمة، وذلك من خلال دراسة حالة على عينة من العاملين في الوحدة التطبيقية للطاقات المتجددة لولاية غرداية ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في عملية تحليل أجوبة العينة المتحصل عليه باستخدام أداة الاستبيان، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تأهيل الموارد البشرية في الوحدة التطبيقية للطاقات المتجددة بصفة خاصة. كما تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي بين كل من التعلم الفردي والجماعي على تأهيل الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية: تعلم تنظيمي، تأهيل، مورد بشري، منظمة، دلالة إحصائية.

Abstract :

This study aimed to show the role of organizational learning in the rehabilitation of the human resource in the organization, through a case study on a sample of workers in the applied unit of renewable energies in the state of Ghardaia. The questionnaire, and a set of results was reached, the most important of which is that there is a positive and statistically significant effect of organizational learning in the rehabilitation of human resources in general and in the applied unit of renewable energies in particular. It was also found that there is a positive statistically significant effect between individual and group learning on the qualification of human resources.

Keywords: organizational learning, qualification, human resource, organization, statistical significance.

فهرس المحتويات:

الصفحة	البيان
أ-ب	إهداء
ج	شكر وعرفان
د	الملخص
هـ	الفهرس
و	قائمة الأشكال والجداول
ز	قائمة الاختصارات والرموز
ح	قائمة الملاحق
ط-ل	مقدمة عامة
16	الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية والدراسات السابقة
18	المبحث الأول: عموميات حول التعلم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية
18	المطلب الأول: مفاهيم نظرية حول التعلم التنظيمي
26	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول تأهيل الموارد البشرية
30	المطلب الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
35	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
39	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
42	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
44	المبحث الأول: الأدوات والطريقة
44	المطلب الأول: طريقة الدراسة
45	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
48	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة
52	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
52	المطلب الأول: نتائج الدراسة
56	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة
68	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

74	خاتمة عامة
77	قائمة المراجع
80	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	البيان	الرقم
45	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في موظفي إدارة الطاقات المتجددة	1.2
45	متغيرات الدراسة	2.2
47	درجة أهمية بنود الإستمارة	3.2
47	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	4.2
48	قياس ثبات الاستبانة	5.2
49	معاملات التجانس بين كل فقرة من فقرات المحور الأول	6.2
50	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني	7.2
52	توزيع العينة حسب الجنس	8.2
53	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	9.2
54	توزيع العينة دراسة حسب الشهادة	10.2
55	توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخدمة في العمل	11.2
56	التعلم الفردي	12.2
58	التعلم الجماعي	13.2
59	التعلم المنظمي	14.2
60	تأهيل المورد البشري	15.2
63	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم التعلم الفردي	16.2
64	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم التعلم الجماعي	17.2
65	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم التعلم الجماعي	18.2
66	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور تأهيل المورد البشري	19.2
68	نتائج اختبار معامل Kolmogorov-Smirnov =K.S=Test Z	20.2
70	نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى	21.2
70	نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية	22.2
71	نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة	23.2
72	نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الرئيسية	24.2

قائمة الأشكال:

الصفحة	البيان	الرقم
53	توزيع العينة حسب الجنس	1.2
54	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	2.2
55	توزيع العينة حسب الشهادة	3.2
56	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	4.2
69	منحنى يبين أن البيانات تأخذ التوزيع الطبيعي	5.2

قائمة الرموز والاختصارات:

البيان	الاختصار
Organizational Learning	OL
High Performance Organization	HPO
Human Resources Development	HRD
Human Resources Management	HRM
Statistical Package for the Social Sciences	SPSS ز

قائمة الملاحق:

الصفحة	البيان	الرقم
80	استبيان الدراسة	01

1. توطئة:

يعد التعلم أحد الصفات التي كرم الله سبحانه وتعالى بها الإنسان عن غيره من المخلوقات، فأعطته القدرة على التأقلم مع ما يحيط به من متغيرات، ونرى نتاج ذلك في حياتنا اليومية مما بلغ عليه العلم من تطور وازدهار للعلم. ويعد الإنسان طاقة ذهنية وفكرية هائلة ومصدرا للمعرفة والمعلومات ، ومركزا للإبداع والإبتكار.

في ظل ما يشهده العالم من تحولات جذرية وسريعة في كل المجالات المعرفية والمعلوماتية، وظهور عنصر المعرفة كعامل فعال وبازر في المجال الاقتصادي، حيث يحث التوجه الحالي للاقتصاد إلى التركيز على الجانب المعرفي والذي يمثل الخليط بين التعلم والمكتسبات والخبرات المتراكمة للإنسان، وبحيث يمثل المورد البشري عنصر وفير إلا أن إيجاد أو إعداد الأفراد اذوي الكفاءة لتولي المناصب المختلفة داخل المنظمات يعتمد على المسار التعليمي والمهني والتكويني، خصوصا مع اعتبار المنظمات أصلا من أصولها ، وفي هذا الصدد يظهر التعلم التنظيمي كطريقة للتكوين وتأهيل المورد البشري.

ويعد التعلم التنظيمي من أهم وأبرز الطرق وأنجعها في تطوير وتنمية قدرات المورد البشري وتزيد أهميته من أهمية هذا الأخير الذي هو رأس المال الفكري داخل المنظمات وهو المحرك الرئيسي والأهم لها فهو مصدر خلق المعرفة واستنباطها من جهة ، ومن ينقل هذا المعرفة ويحولها إلى مخرجات والتي تكون في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وهو العنصر الذي يقوم بإدارة العناصر الأخرى المكونة للمنظمة (المواد الأولية، البرمجيات ... إلخ)

إن المنظمات بأنواعها تبنى أساسا على العنصر البشري الذي يمثل الركن الأساسي لبناء المعرفة أولا ثم تناقلها وتراكمها ، ثم تسخير هذا المعرفة والتعلم في المجالات المختلفة ما يمسح بالتنوع في المعارف وخلق طرق جديدة للتعلم ، ما يسمح للمورد البشري المتعلم والمكون جيدا في اتخاذ القرارات المصيرية للمنظمة.

طرح الإشكالية:

ومن أجل دراسة هذا الموضوع نطرح الإشكالية التالية:

✓ الى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في تأهيل الموارد البشرية في الوحدة التطبيقية للطاقات المتجددة لولاية غرداية؟

ونقترح تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتأهيل الموارد البشرية ؟

- هل يوجد اثر. ذو دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتأهيل الموارد البشرية ؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم المنظمي وتأهيل الموارد البشرية ؟

2. فرضيات الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة نطرح الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على تأهيل الموارد البشرية.

يتفرع عن ذلك الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتعلم الفردي وتأهيل الموارد البشرية في الوحدة التطبيقية للطاقات المتجددة - غرداية

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتعلم الجماعي وتأهيل الموارد البشرية في الوحدة التطبيقية للطاقات المتجددة - غرداية

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتعلم المنظمي وتأهيل الموارد البشرية في الوحدة التطبيقية للطاقات المتجددة - غرداية

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراسة هذا الموضوع إلى :

- إظهار أثر التعلم التنظيمي على تأهيل الموارد البشرية ؛
- التعرف على أبعاد التعلم التنظيمي؛
- التعرف على مدى ممارسة مستويات التعلم التنظيمي في المنظمات؛

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع فيما يلي:

- زيادة الرصيد البحثي في هذا الموضوع؛
- إبراز دور التعلم التنظيمي في تأهيل الموارد البشرية في الوحدة التطبيقية للطاقات المتجددة - غرداية؛

المقدمة

- إثراء الرصيد المعرفي للطلبة حول أهمية التعلم التنظيمي وما يمثله من حجر أساس في تأهيل قدرات المورد البشري في المنظمة؛
 - تقديم إضافة في الموضوع محل الدراسة.
 - توعية المؤسسات بأهمية التعلم التنظيمي ؛
 - تشجيع الطلبة على البحث في موضوع الدراسة؛
 - إثراء موضوع الدراسة ببحوث تطبيقية.
4. مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

دوافع ذاتية:

- رغبة الطلبة في دراسة هذا الموضوع؛
- كون الموضوع محل الدراسة واسع وشيق ؛
- الرغبة في زيادة الرصيد المعرفي في هذا الموضوع؛
- الرغبة في اكتساب نظرة واقعية التعلم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية.

دوافع موضوعية:

- الحاجة إلى تسليط الضوء على أهمية التعلم التنظيمي ؛
- ربط المفاهيم النظرية بالواقع العملي؛
- تقريب الجامعة من الواقع العملي .

5. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: الوحدة التطبيقية للطاقت المتجددة، بنورة- غرداية.
- الحدود الزمنية: الدراسة التطبيقية خلال شهر اوت 2022.

6. منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية حيث تم إجراء مسح نظري في الأدبيات المتعلقة تأهيل الموارد البشرية وكذا التعلم التنظيمي ، بالإضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة من أجل تحقيق نوع من الربط بين التراكم المعرفي والعملي، أما في الدراسة التطبيقية تم اعتماد المنهج التحليلي في استعراض الفرضيات واختبارها، كما تم استعمال الأداة الإحصائية الاستبيان في جمع المعلومات.

7. تقسيمات البحث:

ومن اجل دراسة الموضوع ومعالجته تم تقسيم الدراسة كما يلي:

خصصنا الفصل الأول والمعنون ب: الإطار النظري للتعلم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية والدراسات السابقة، وقد قسم إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية، أما في المبحث الثاني فتضمن مجموعة من الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

وخصصنا الفصل الثاني للدراسة التطبيقية، حيث تضمن المبحث الأول تقديمًا لأدوات ومنهج الدراسة ، بينما تضمن المبحث الثاني إلى عرض وتحليل لنتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

8. نموذج الدراسة:

المتغير المستقل متمثل في التعلم التنظيمي.

المتغير التابع يتمثل في تأهيل الموارد البشرية.

9. صعوبات الدراسة:

خلال إنجازنا لهذه البحث الأكاديمي إعترضتنا بعض الصعوبات أهمها:

- عدم الجدية في الإجابة في بعض الأحيان؛
- شساعة موضوع الدراسة وضيق فترة إعدادها

الفصل الأول:

الإطار النظري للتعلم

التنظيمي وتأهيل الموارد

البشرية والدراسات السابقة

تمهيد:

يعد المورد البشري من أهم الموارد الاقتصادية وفره في العالم بالإضافة للإمكانيات العظيمة التي يمتلكها هذا المورد، والتي تتجلى بشدة في كَمّ الانجازات والابتكارات والتطور الذي يشهده القرن الواحد والعشرين، فإنه بالجدير بالذكر بأن هذه الكفاءة لم تكن من فراغ بل نتاج لسنوات وأجيال من التعلم والتطور، وفي إطار المنظمات الاقتصادية فإن للتعلم أثر على استمرارية ونمو المؤسسة ونخص بذلك التعلم التنظيمي.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري والمفاهيمي لمتغيري الدراسة " التعلم التنظيمي " و"تأهيل الموارد البشرية" ، وذلك كالآتي:

المبحث الأول: عموميات حول التعلم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: عموميات حول التعلم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية

في هذا المبحث سيتم التطرق للمفاهيم النظرية والمتعلقة بالتعلم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية، وذلك في ثلاث مطالب ، يتضمن الأول المفاهيم النظرية المتعلقة بالتعلم التنظيمي، أم المطلب الثاني فيتضمن بدوره على المفاهيم النظرية المتعلقة بتأهيل الموارد البشرية، أم المطلب الثالث فيكون للتعلم في العلاقة بين التعلم التنظيمي وتأهيل العاملين.

المطلب الأول: مفاهيم نظرية حول التعلم التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب الإحاطة بكافة المفاهيم المرتبطة بمتغير الدراسة وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم والفروع التي تنطلق ضمن مصطلح التعلم التنظيمي والتي ترتبط بموضوع الدراسة.

الفرع الأول: مفهوم وخصائص التعليم التنظيمي

1- تعريف التعلم التنظيمي:

قبل التطرق إلى تعريف التعليم التنظيمي كمصطلح واحد سنتعرف أولاً على الكلمات المركبة للمصطلح.

التعلم: وهو¹

لغة: من الفعل علم وعلم الشخص شيئاً أي جعله يتعلمه أو وضع إمارة للاهتمام بها،

اصطلاحاً: هو عملية اكتساب أو إضافة شيء جديد إلى الفرد المتعلم، تتفاعل قواه الوراثة مع عوامل البيئة الخارجية التي يعيش فيها الفرد المتعلم، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في أنماطه السلوكية ونمو شخصيته.

التنظيم: التنظيم لغة من فعل نظم ونظم اللؤلؤ أي جمعه في خيط ونظم الشعر أي ألفه.

أما التنظيم اصطلاحاً فهو " كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة .

¹ - طحور سيف الدين، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، مذكرة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021/2020، ص 3-4.

تعريف التعلم التنظيمي:

يمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه: "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام".

إن التعلم التنظيمي بالأساس نشاط يستطيع من خلاله الفرد أو الجماعة بناء المعرفة واكتسابها من خلال تجارب العمل¹، وتم تعريفه أيضا بأنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المؤسسة ذاتها".²

ويعرف سايمون هربرت التعلم التنظيمي بأنه التبصر وتعريف وتحديد المشاكل التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد وتنعكس أيضا على العناصر الهيكلية والمخرجات التنظيمية، نلاحظ أنه يعتمد على التبصر وإعادة البناء التنظيمي بنجاح ومواجهة المشاكل وحلها، وقد أكد هربرت سايمون على أن التعلم يحدث داخل عقل الفرد وليس المنظمة، وهم الأفراد العاملين إذ يلعبون الدور الرئيسي في العمل والمعرفة، فالأفراد العاملين هم الذين يركون ويطبّقون المعرفة ويصبحون وكلاء للتعلم التنظيمي، من خلال ترجمة أفكارهم وآرائهم وخبراتهم وتصوراتهم لصالح المنظمة وتحقيق أهدافها. ويعرف التعلم التنظيمي على أنه العملية المؤدية إلى تطوير المعرفة فيما يخص العالقات بين الأعمال والنتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العالقات، وهذا التعريف يتطلب ضرورة تميز المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة وتقييم النتائج من قبلهم، الأمر الذي يؤدي إلى حالة من التكامل في المعرفة.³

يمكن أيضا تعريف التعلم التنظيمي بـ: "العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتغيير أو تعديل نماذجها الذهنية، أو قواعدها، أو عملياتها أو معارفها، للحفاظ على أدائها أو تحسينها".⁴

¹ - عائشة سعدي، مقال بعنوان دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المركز الجامعي بتيسمسيلت، المجلد 3، العدد5، جانفي 2015، ص 92.

² - صباح ترغيني، دراسة استطلاعية لمدى ممارسة مؤسسة كوندور -برج بوعريج- للتعلم التنظيمي الخارجي لدعم الابتكار في منتجاتها، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2021، ص 366.

³ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 145.

⁴ - D.Basten , T.Haamann , **Approaches for Organizational Learning:A Literature Review**, SAGE Open, journals.sagepub.com, 2018, page 2.

2- خصائص التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي العديد من الخصائص يمكن ذكر منها مايلي: ¹

- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، يجب النظر إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة؛
- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة؛
- إن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- يتضمن التعلم التنظيمي عدد من العمليات الفرعية منها المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ، ثم الوصول إل هذه المعلومات للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية؛
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون دعم ومساندة من قيادة المنظمة؛
- ظاهرة جماعية حيث يتصف بالعمل الجماعي و روح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة و دوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.²

الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي وأساليبه

1- مستويات التعلم التنظيمي:

وقد تم تمييز المستويات الثلاثة: التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي. وهي كالآتي³:

1. **التعلم الفردي:** في اعتقاد نظريات التعلم التنظيمي أن الإنسان وحده قادر على التعلم، وحسب سيمون فكل أنواع التعلم تحدث في عقل الإنسان، وبالتالي فالمنظمة تتعلم من خلال أفرادها لأنه بدون التعلم الفردي لن يكون هناك تعلم تنظيمي، وأن التغيير الدائم لسلوك الفرد يكون نتاجا للخبرات المكتسبة. كما

¹ - بوقناديل محمد، بن الدين نور الهدى، مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري -دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت SCIBS، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2022، ص 20.

² - دحنون عبد العزيز، مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نافتال منطقة الغاز والبتروال المميع، مذكرة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017-2018، ص26.

³ - فتيحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي، مذكرة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2018-2019، ص7.

ركز البعض على أن التعلم الفردي هو نتاج برامج التدريب والتطوير والتعليم وهو الوسيلة الرئيسية لتطوير الإدارة في المنظمات.

ومنه فهذا المستوى يتميز بـ:

- التعلم الفردي يسفر عنه التغيير في السلوك، وقد يكون ظاهريا أو باطنيا؛
- يحدث التعلم الفردي نتيجة الممارسات أو الخبرة؛
- لا يتم ملاحظته بشكل مباشر.

2. **التعلم الجماعي:** ويسمى أيضا بالتعلم الفرقي، وتميز نوعين من الفرق تتمثل الأولى في فرق العمل وتتواجد في المنظمات التقليدية، والثانية فرق الأداء المتميز ومحلها المنظمات المتعلمة، وهو عبارة عن نظام تعلم محدود بقدرته على التعلم واتخاذ الإجراءات اللازمة، والمجموعة لديها إمكانات تطوير غير محدودة بفضل أعضاء الفرق الذين يؤثرون ويتفاعلون فيما بينهم.¹

ومن خصائص هذا المستوى :

- قدرة أعضاء الجماعة على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه بالاعتماد على الصدق فيما بينهم؛
 - التأكيد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين؛
 - التعلم الجماعي لا يكون فقط على المستوى التنفيذي بل يشمل أيضا المستويات الإدارية العليا.
3. **التعلم المنظمي:** هو التعلم الناتج عن التعلم الفردي والجماعي، إذ أن الأفراد يمثلون العقل الباطن للمنظمة، وأن الاشتراك والتعاون والتفاعل بين الأفراد من خلال المجموعات يؤدي إلى تعميم التعلم على مستوى المنظمة ككل، ويعني أيضا أن المنظمة تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها ويعرف أيضا على أنه مجموعة من العمليات التي تعزز أعمال المنظمات من خلال الفهم الأفضل للمعرفة الجديدة.²

¹- المرجع السابق ، ص7.

²- المرجع السابق، ص 7-8.

ومن خصائص هذا المستوى:

- يمارس في المنظمات بشكل مستمر ويدعي لوجود قادة داعمة تعمل على التخطيط ووضع استراتيجيات بهدف تعظيم الفائدة؛
- يتكون من مجموعة من العمليات تتمثل في اكتساب المعرفة، تفسيرها، توزيعها، والاحتفاظ بها من أجل الاستفادة منها لاحقاً؛
- التغير في قاعدة المعرفة في المنظمة وقدرتها على التصرف.

2- أساليب التعلم التنظيمي:

كما تعد سبل التعلم فإن للتعلم التنظيمي عدة سبل نذكر منها الآتي:¹

- **التعلم بالتكيف:** وذلك بحيث المنظمة تقوم بتطوير برامج معقدة أكثر فأكثر للتكيف مع الظروف البيئية من أجل ضمان مستوى جيد من الأداء، فمع تعقد البيئة وسرعة تغيرها أصبح التعلم ضرورياً بالنسبة لأي منظمة، فالمنظمات الفعالة هي تلك التي تمتلك عناصر لها القدرة على التعلم والتنبؤ وتوقع التغيرات البيئية وتحديد آثارها والبحث عن الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التغيرات وعلى تطوير الهياكل المناسبة لتطبيق هذه الاستراتيجيات. إذا وفق لهذا المنظور يصبح التعلم سيرورة لتحديد التغيرات والسياقات التنظيمية.
- **التعلم بالمحاكاة:** المحاكاة أو التقليد هي تلك الأجزاء التي تتبعها المؤسسة لتطبيق بعض الممارسات التي أثبتت فاعليتها في منظمات أخرى، تستفيد المنظمة خلال حياتها من الخبرة التي يمكن أن تكون خاصة بها كما يمكن أن تكون خاصة بمنظمات أخرى وبصفة عامة التعلم عن طريق المحاكاة يكون صالحاً فقط في حالة الغموض وعدم التأكد ، ويقول بأن المحاكاة تتطلب بيئة ثابتة وأقل تنافسية لأنه في ظل البيئة التي تتميز بسرعة التغير يحتل المقلدون مكانة متأخرة مقارنة بالمنافسين الذين يرسمون لهم الطريق.
- **التعلم بالتجربة:** تعتبر التجربة من أهم مصادر المعرفة بالنسبة للمنظمة والأساس في التعلم عن طريق التجربة يتمثل في تجريب حالات جديدة أو غير معروفة بهدف إثراء سجل سلوكيات واستجابات

¹ - ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة كوندور- برج بوعريبيج، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار مدرسة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص ص 115-117.

المنظمة. ويؤيد هذه الفكرة أن التعلم يمكن أن يحدث إما "بالتعلم بالممارسة" أو "بالتعلم بالملاحظة"، فالمعرفة الداخلية تحدث من خلال التعلم بالممارسة؛ بحيث أن المنظمة تقوم أولاً بتجريب الأفكار الجديدة ثم تطور الابتكار، وهذا النوع من التعلم يتطلب أصولاً خاصة، بحث وتطوير مكثف، وتدفقات منسقة للمعلومة الداخلية، وبالمقابل فالتعلم من خلال الملاحظة أو المشاهدة ينطوي على اكتساب معارف جديدة من خلال الملاحظة واستيعاب المعلومات الخارجية وتحويلها إلى الممارسات الداخلية وقواعد المعرفة، ويتطلب أصولاً عامة، بحث وتطوير منخفض وينتج عن ذلك معلومات جديدة بالنسبة للمنظمة.

● **التعلم بالتركيز على السوق:** ويقصد بذلك قدرة المنظمة على اكتساب، نشر واستخدام معلومات السوق في التغيير التنظيمي.

● **التعلم العلائقي:** وهو تعلم المنظمة من خلال بناء علاقات مع منظمات أخرى ومعاهد بحث خارجية مثل الجامعات والجمعيات الصناعية، ويقصد بالتعلم العلائقي قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة من خلال الشبكات والعلاقات الخارجية، ونشر هذه المعرفة واستخدامها من أجل التغيير التنظيمي.

الفرع الثالث: أهمية ومعوقات التعلم التنظيمي

1. أهمية التعلم التنظيمي:

وتكمن أهمية التعلم التنظيمي في ما يلي:¹

- الحاجة إلى تشكل المنظمة بالعلم والتعلم، وذلك بغية أن تقوم بتحديث نفسها على الدوام سعياً منها في مواكبة التطورات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال؛
- أن التعلم التنظيمي هو أحد المصادر الحيوية التي ليس لها غنى عنها في تشكيل المنظمة للميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة؛
- ينتج عن التعلم التنظيمي الابتكار التكنولوجي وتحسين العمليات وتعزيز المنتج؛
- إن المعرفة هي أساس نشأة الثروة فهي تمثل الرأس المال الفكري، فالمنظمات المتطورة القائمة على التعلم والمعرفة تنفق جزءاً كبيراً من ميزانيتها على البحث والتطوير؛

¹-حسام عدنان أحد، أثر التعلم التنظيمي في فاعلية أداء الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير، تخصص التخطيط الاستراتيجي الأمني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص

- التعلم هو أهم وسيلة نحو الابتكار والإبداع؛
- تيسير وتوسيع حلقات الاتصال داخل المنظمة بما يتيح عملية تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية؛¹
- تنمية أساليب العمل الجماعي؛
- التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري؛²
- دفع الأفراد داخل المنظمة لحل المشاكل من خلال تحفيز التفكير.

يمكن من خلال ما سبق استنتاج أن التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير بغرس القيم والمبادئ والتوجهات الإيجابية داخل المنظمة ولدى العاملين فيها وتدعيم هذه القيم وتوظيفها بما يثمر عنه سلوكيات وقدرات تؤثر بشكل مباشر في تحقيق أهداف التي ترنو إليها المنظمة والتي تتمثل عموماً في الاستمرارية والنمو.

2. معوقات التعلم التنظيمي:

ويمكن تقسيمها إلى :³

- معوقات تنظيمية داخلية:

- ✓ رفض بعض المنظمات فحص النماذج الذهنية المتعلقة بالمعتقدات والسلوك والقواعد؛
- ✓ غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي؛
- ✓ ثقافة المنظمة التي تحول دون تشجيع الأفراد على التعلم؛
- ✓ الاعتماد على الهياكل الهرمية التي تعيق التطوير الفردي والمشاركة الجماعية.

- معوقات تنظيمية خارجية:

- ✓ التغييرات الخارجية المعروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية ؛
- ✓ الاختلافات الثقافية بين المنظمات من حيث الحجم والموارد التي تحد من قدرة المنظمة على التعلم والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى.

¹- علة مراد، بحث بعنوان : التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية -مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة-،مجلة دراسات وأبحاث، العدد 8، جامعة الجلفة، الجزائر، 2012، ص54.

²- فايز عبد الرحمن الفروخ؛ التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 19.

³- فتيحة عبد النوري، مرجع سبق ذكره، ص 9.

- معوقات فردية:

- ✓ قلة بناء فرق العمل ؛
- ✓ ضعف نظام الاتصال بين الموظفين ؛
- ✓ تجزئة القسم إلى عدة دوائر ؛
- ✓ الاعتقاد الخاطئ لدى المديرين أن التعلم التنظيمي يستلزم فقط إجراء دورات تدريبية وإعادة استنساخها دون جدوى وتخطيط ؛
- ✓ محدودية معرفة المديرين بغايات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وقلة الحوافز المساندة لتطبيقها؛
- ✓ الروتين وضعف التفاعل مع المتغيرات المستجدة؛
- ✓ قلة الموارد المالية وعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار ؛
- ✓ عدم استقرار العاملين.

المطلب الثاني: مفاهيم نظرية حول تأهيل الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المطلب للمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالمتغير "تأهيل الموارد البشرية" .

الفرع الأول: تعريف المورد البشري

تعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء و مرؤوسين ، و الذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها ،تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم ،و تنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف إستراتيجيتها المستقبلية.¹

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، نسخة الكترونية، ص 11.

الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد المشاركين في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمة وتنقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات: موارد احترافية، موارد قيادية، موارد إشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية.¹

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينيهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.

الفرع الثاني: تعريف تأهيل الموارد البشرية:

التأهيل لغة: هو جعل المرء مؤهل.²

التأهيل البشري: هو تكوين و تربية الأفراد في مجتمع معين وتمكينهم من مهارات وقدرات و كفاءات تجعلهم يندمجون في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية لتحقيق التنمية الشاملة لمجتمعاتهم . و مما لا شك فيه إن الموارد البشرية تمثل شرطا أساسيا لتحقيق هذه التنمية الشاملة مع العلم أن الدولة³ التي تعجز عن تنمية و تأهيل مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق أهدافها.³

يقصد بالتأهيل على انه مجموعة الإجراءات و التدابير التي تهدف إلى تحسين و ترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدة في السوق، و التأهيل هو مجموعة الإجراءات الواجب على المؤسسات القيام بها لإحداث تغييرات هيكلية، على مستويات مختلفة، و هذا من اجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى يسمح لها بمواجهة المعطيات الداخلية والخارجية، فالتأهيل يمكن اعتباره أداة تدفع إلى تطوير المؤسسات الاقتصادية، ويشمل عدة جوانب منها: التأهيل التنظيمي، الإداري، الإنتاجي، التكنولوجي و التسويقي.⁴

¹ - جندي عمار، دور برامج التكوين في تأهيل الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة- دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص 20.

² - معجم الغني الرابط : <https://www.maajim.com> ، تاريخ الإطلاع: 19 أوت 2022، الساعة 10:42.

³ - بو شارب بديعة، دور تأهيل الموارد البشرية فب تحسين أداء المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسات اتصالات الجزائر-بسكرة-، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص 12.

⁴ - المرجع السابق، ص 11.

يقترن مصطلح التأهيل عادة مع مصطلحات أخرى مرتبطة به: تنمية الموارد البشرية، تطوير الأداء، وذلك لما يشهده هذا المجال من تطورات في المصطلحات والمفاهيم والتخصص، ويرى البعض أن التنمية جزء من التأهيل ، كما يرى آخرون أن التأهيل والتنمية يصبان في نفس الكأس فيما يخص المورد البشري.

وعليه تنمية الموارد البشرية تعرف على أنها مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم.¹ وتعرف أيضاً بعملية إعداد العناصر البشرية بالشكل الصحيح الذي يتفق مع احتياجات المجتمع، وأن يكون ذلك الإعداد على أساس زيادة قدرة الإنسان ومعرفته تساعد على زيادة استغلال الموارد الطبيعية.²

وكما نرى فإن تعريف التنمية والتأهيل فيما يخص المورد البشري تتقارب وتصب في قالب واحد ألا وهو " عملية تكوين وإعداد الأفراد داخل المنظمة بما يضمن تطوير قدراتهم بما يتواءم مع التغيرات التي تشهدها المنظمة، والتي تهدف من خلالها إلى ضمان استغلال أحسن للموارد المتوفرة " .

الفرع الثالث: آليات تأهيل الموارد البشرية

1. التمكين الإداري كأداة لتأهيل الموارد البشرية:

التمكين لغة: هو من الفعل الثلاثي مكن، و تعني الاستطاعة على فعل الشيء.

التمكين اصطلاحاً: هو العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية و المهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات و كذا منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة، فالتمكين يحرر الفرد من البيروقراطية ليعطيه الحرية في التصرف، و تحمل المسؤولية و تتفق العديد من التعاريف من حيث المضمون، على أن التمكين هو منح العاملين السلطة و المهارات و الحرية للقيام بوظائفهم، و المشاركة في اتخاذ القرار³ وتحمل مسؤولية القرار المتخذ في إطار المهام الموكلة إليه.

2. التدريب كأداة لتأهيل الموارد البشرية:

¹ - المرجع السابق، ص 14.

² - بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقية، العدد 07، ص 275.

³ - عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 121.

بعد حصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتوظيفها، فإنه تعمل على زيادة مهاراتهم وتنمية معارف وقدرات العاملين على الأداء الفعال، التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والمجموعات يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكفون بها مستقبلاً بمهارة من أجل السير الحسن للمنظمة.¹

يعد التدريب عنصر مهماً في تأهيل وتنمية قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة لما يساهم فيه من تبادل للخبرات بين أصحاب الخبرة الميدانية والعاملين الجدد أو حتى العمال القدامى لتحديث معلوماتهم بما يتواءم مع التغيير السريع في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

3. إدارة المعرفة كأداة لتأهيل الموارد البشرية:

المعرفة لغة : المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط ، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي .

المعرفة من حيث وصفها على أنها إحدى أصول المنظمة أكثر أهمية من الأصول المادية ، هي بمثابة رأس مال فكري، وقيمة مضافة إذا ما تم الاستثمار فيها ، أيضاً هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية ، الثروة الأساسية للمنظمة ، وتم اعتبارها كرأس مال لها قيمة اقتصادية قابلة للتقييم والتثمين كما ينظر إلى أنها القوة.²

وتتجلى المعرفة في الكثير من الصور منها : المعلومات ، البيانات، وكذا الحكمة والخبرات المكتسبة والمتناقلة .

وتعرف إدارة المعرفة بكونها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف، وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية من خلال استغلال المعرفة لحل مشكلة أو معالجة موقف.³

4. التعاون والإنصاف كأدوات لتأهيل الموارد البشرية:

نظراً لأهمية الشعور بالانتماء والسعادة والإحساس بوجود هدف ومعنى للحياة بالنسبة لتحقيق الذات بشكل كامل، تهتم التنمية البشرية بالطرق التي يعمل بها الناس معاً ويتفاعلون ويتعاونون في ظلها، بالإضافة إلى توسيع

¹ - جندي عمار، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² - عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص 134.

³ - سوزن صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية فيوزارة التعليم العالي الأردنية-، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2004، ص 112.

الإمكانيات والفرص يعني ما هو أكثر من مجرد زيادة الدخل، إذ يعني أيضا الإنصاف مثلا وجود نظام تعليمي يمكن للجميع الالتحاق به¹.

المطلب الثالث: العلاقة بين التعليم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية

إن تنمية المورد البشري تتضمن عملية التعلم، ألنها تؤدي إلى تغير بعد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة التالية : المعرفة، المهارة، الإتجاهات، ويتفق العديد من المفكرين معها في كون عملية التعلم تعمل على تفجير الطاقات الكامنة للمورد البشري ، وتعمل على زيادة معارفه ، و مهاراته. ويعتبر التعلم التنظيمي الوسيلة التي تعمل على تطوير كفاءات الأفراد الحالية والمستقبلية ، على اعتبار أنه الدعامة التي تهدف إلى الاستكشاف، استغلال المعرفة وإتاحتها للأفراد ، تنمية معارفهم، قدراتهم، ومهاراتهم فهو بالتالي يعمل على تطوير كل بعد من الأبعاد المكونة للكفاءة.²

كما تطرقنا سابقا فإن التعلم التنظيمي يعتمد أساس على البحث واستقطاب المعرفة ثم تحليلها ومشاركتها، بغرض إيجاد حل لمشكل حالي أو مشكل مستقبلي محتمل، وهو الأمر نفسه فيما يخص تأهيل وتنمية قدرات المورد البشري. كما يعتبر التعليم من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة .

ولإبراز العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية والتعلم التنظيمي، سنشير أولا للأسباب المشتركة التي تدعو للحاجة لهما في المنظمة والتي من أهمها :

- التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من تغيير سلوك العاملين لديها من خلال زيادة معرفتهم وتطوير مهارتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع³.
- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة؛

¹ - مديحة بخوش، دور تأهيل الموارد البشرية في تأهيل الاقتصاد خدمة لمتطلبات التنمية المستدامة، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 06، جامعة العربي التبسي، تبسة ، الجزائر، 2017، ص80.

² - بوقناديل محمد، بن الدين نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص24.

³ - طحرو سيف الدين/ مرجع سبق ذكره، ص38

- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم؛
 - تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات؛
 - تكمن أهمية التعلم التنظيمي في كونها يشجع على الانفتاح على المحيط الخارجي، وذل بهدف جعل المنظمات قادرة على الاستجابة إلى الأحداث والتطورات ورصد كل المؤثرات؛¹
 - التأهيل يتعلق أساسا بالتطوير والتحسين المستمر لمعارف الأفراد ، مهاراتهم ، إمكاناتهم ، سلوكياتهم ودافعيتهم؛ كما أن التأهيل عملية مستمرة في إطار عملية التعلم.
 - يهدف كل من تأهيل الموارد البشرية والتعلم التنظيمي إلى التعلم من الأخطاء المصححة ونقل الخبرات والمعارف المكتسبة والمتناقلة بين الأفراد العاملين بالمنظمة وكذا المستجدين وتبادل المعلومات ما يخلق جوا تعاونيا يساهم في خلق العمل الجماعي.²
 - يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المنشآت فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة.³
- مما سبق يمكن القول أن العلاقة التي تربط التعلم التنظيمي بتأهيل الموارد البشرية هي علاقة تكاملية، وذلك بكون التعلم التنظيمي أساس تأهيل المورد البشري في المنظمات، فكل من التدريب والتكوين والتمكين هم أدوات للتعلم بدرجة أولى تعمل على تحسين وتطوير قدرات الفرد على أداء العمل بطريقة تساهم في كيان المنظمة وتحقيق أهدافها.، فيلعب أرس المال البشري دورا مهما في نمو وتطوير المنظمة، وما لم يتم الاهتمام بتحسين وتنمية مهارات ومعارف العنصر البشري فإن المنظمة لن تكون قادرة على تحقيق أهدافها، وكذا مواكبة العصرية والتطور السريع.
- كما أن التسيير الفعال للرأس المال الفكري يمكن من بناء أنظمة عمل الأداء العالي، التي تعتمد على آلية الربط بين الأجور والسلوكيات ونتائج الأداء المطلوبة الأمر الذي يرتبط مباشرة مع تأهيل وتنمية قدرات المورد البشري. كما أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن الاستثمار في المقدرة العقلية، والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال، يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي والذي بدوره يعزز قدرة الفرد على التعلم والتطور والإبداع.

1- دحنون عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2- دحنون عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 47، بتصرف.

3- جنيدي عمار، مرجع سبق ذكره، ص 20.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سنقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة باللغة العربية والإنجليزية.

المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية

سننطلق أولاً لمجموعة الدراسات السابقة باللغة العربية وسيتم عرضها حسب التقسيم التالي:

الفرع الأول: دراسات سابقة باللغة العربية في التعلم التنظيمي

الدراسة 01: (طحرور سيف الدين، 2020-2021) بعنوان "دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات" مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التعلم التنظيمي بمستوياته (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث وزع 50 استبيان، وبالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25 خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من إستراتيجية التعلم والتعلم الفردي والتعلم الجماعي، والمنظمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

الدراسة 02: دراسة (ترغيني صباح، 2017-2018) بعنوان " دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة كوندور- برج بوعريريج"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

حاولت هذه الدراسة اختبار وقياس مساهمة التعلم التنظيمي بأبعاده الستة: (تعلم الأفراد والتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة والتعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين والتعلم من الموردين) في دعم الابتكار. منهجية الدراسة وصفية اعتمدت على مقارنة كمية بالتطبيق على دراسة حالة مؤسسة كوندور لإنتاج

الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية. جمع البيانات الأولية تم بصورة رئيسية اعتماداً على 100 استبياناً بحثياً إضافةً لمقابلة موجهة مع السيد مدير الجودة، فيما تمثلت المعلومات الثانوية في مجموعة من الوثائق والسجلات الداخلية للمؤسسة وبعض المقالات والدراسات. أظهرت نتائج الدراسة تأثير بعدين من أبعاد التعلم التنظيمي الستة في دعم الابتكار، في حين لم تكن هناك علاقة للبعد الأول والثاني والثالث والسادس للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار ذات دلالة إحصائية. حدود الدراسة تستثني الدعوة لتعميم نتائجها بحكم ظرفيتها وخصوصية الحالة التي تمت فيها إلا أنّ هذا لم يمنع من تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين مستوى التعلم التنظيمي ومشاركته في توفير الظروف الملائمة لدعم الابتكار.

الفرع الثاني: دراسات سابقة باللغة العربية في تأهيل الموارد البشرية

الدراسة 01: (بوشارب بديعة، 2018-2019) بعنوان " دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة- دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر- بسكرة"، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخل التدريب بأبعاده المختلفة (تخطيط الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية)، والتطرق إلى الأداء المؤسسي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في منظورا النمو والتعلم، ومنظور العمليات الداخلية، والعملاء، والمنظور المالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته للتعرف على تصورات إطارات ومسيري وعاملين مؤسسة اتصالات الجزائر- بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية وأثره على الأداء المؤسسي، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 30 عاملاً، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها:

- إن مستوى إدراك العاملين لأبعاد التأهيل كان مرتفعاً نوعاً ما، كما أن مستوى إدراكهم للأداء المؤسسي جاء متوسط.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

وقد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة كل الاقتراحات أهمها:

العمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والمعارف العالية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها والاستثمار فيها، والتأكيد على أهمية ومكانة العاملين في المؤسسة، والاهتمام بالتدريب أكثر وتفعيله عملياً من خلال تحديد

الاحتياجات التدريبية بدقة، ثم ضمان التدريب المناسب، وتشجيع العمل الجماعي، والاهتمام بالتحفيز (المادي والمعنوي) في المؤسسة، والعمل على تحسين وتطوير المستمر لجودة الخدمات المقدمة التي من شأنها أن تعزز من أداء المؤسسة ورضا زبائنها.

الدراسة 02: (مديحة بخوش، 2017) دراسة بعنوان " دور تأهيل الموارد البشرية في تأهيل الاقتصاد خدمة لمتطلبات التنمية المستدامة"، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقة المتجددة، العدد 06.

أصبحت مواضيع التنمية الشاملة والمستدامة من المواضيع الهامة. والاقتصاد الجزائري كغيره من اقتصاديات الدول النامية يحاول استيعاب مفاهيم الاستدامة في ظل التوجه نحو ما يسمى باقتصاد المعرفة. لذلك تطرح هذه التحديات العديد من التساؤلات حول آليات الانتقال السليم وطرائق دعمه هذا من جهة. ومن جهة أخرى تعد الموارد البشرية ثروة الأمم والسبيل لتحقيق أي هدف وغايته في نفس الوقت، لذلك تسلط الدراسة الضوء على دور تأهيل الموارد البشرية في تأهيل الاقتصاد خدمة لمتطلبات التنمية المستدامة. وهذا من خلال محورين يتناول الأول مفاهيم نظرية حول تأهيل الاقتصاد ومختلف أساليبه، ليخصص الثاني لآليات تأهيل الموارد البشرية استجابة لمتطلبات الاستدامة. وستختتم الدراسة بعدد من النتائج.

الفرع الثالث: دراسات سابقة باللغة العربية في التعليم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية

الدراسة 01: (بوقناديل محمد، بن الدين نور الهدى، 2022) مقال بعنوان " مساهمة التعليم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري، دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الاسمنت SCIBS"، المجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01.

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

الدراسة 02: (ليلي غضبان، 2020) التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لعلاقة التأثير بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمجمع صيدال.. مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 01، العدد 02، ص 208-226.

سعت هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية مع وجود التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً، بحيث شملت الدراسة عينة مكونة من 305 عامل بمجمع صيدال، تم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام Amos v.20 و Spss v.20 برنامج وأظهرت نتائج الدراسة وجود العلاقة التأثيرية المباشرة بين إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية، إضافة إلى التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.

المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية

في هذا المطلب سنتطرق إلى الدراسات السابقة الأجنبية المرتبطة بمتغيري الدراسة وستكون على النحو الآتي:

الفرع الأول: دراسات سابقة باللغة الأجنبية حول التعلم التنظيمي

Study 01 : (Dirk Basten', Thilo Haamann,2018):Approachs for organizational learning: A Literature review, SAGE Open,

journals.sagepub.com

يمكن التعلم التنظيمي المنظمات من تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية ، وتكافح المنظمات لتنفيذ مناهج عملية بسبب عدم وجود أساليب محددة. تم إجراء مراجعة الأدبيات لتحديد مناهج التعلم التنظيمي وربطنا هذه الأساليب بنظريات التعلم التنظيمي. قام الباحثان بتجميع 18 نهجاً عبر ثلاثة مجالات: الأشخاص والعمليات والتقنيات. علاوة على ذلك، اقترح الباحثان اتجاهين للبحث المستقبلي: الإشارة إلى تقييم نتائجنا وتحديد الحالات الطارئة لفعالية التعلم التنظيمي. يوجه المخطط المؤسسات في تصميم عمليات التعلم لتحسين الأداء على المدى الطويل. على الرغم من أنه من غير المرجح أن يؤدي الاعتماد على نهج واحد إلى تمكين التعلم التنظيمي بشكل شامل ، إلا أنه يسهل الجمع بين العديد من الأساليب المتوافقة مع الثقافة والعمليات التنظيمية.

Study 02: (Vajiheh Saadat , Zeynab Saadat, 2016)Organizational Learning as a Key Role of Organization Success,3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and

Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. Available online at www.sciencedirect.com

تعد المعرفة مصدرًا مهمًا للمنظمات المختلفة في السنوات الأخيرة ضمن سياق الأعمال التنافسي. تم اقتراح التعليم التنظيمي كأداة إستراتيجية في مجال الإدارة الحديثة لاكتساب ميزة تنافسية واستقرار النجاح التنظيمي. الهدف من التعلم ليس فقط تعزيز معرفة الموظف ومهاراته ولكن أيضًا تطوير المنظمة ونموها وبناء منظمة تعليمية ديناميكية مرنة. نظرًا للدور الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في إنشاء إدارة المعرفة وتعزيز الأهداف الرئيسية للمنظمة ، حاولت هذه الورقة مراجعة الأدبيات التمثيلية ذات الصلة بالتعلم والتعلم التنظيمي وأهدافها الرئيسية والحواجر وفوائد. أخيرًا ، قدمت هذه الدراسة منظورًا جديدًا للمديرين التنظيميين اليوم لتعزيز كفاءة مؤسساتهم.

الفرع الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية حول تأهيل الموارد البشرية

Study 01 : (Brynne Gilmore, Malcolm MacLachlan, Joanne McVeig² , Chiedza McClean , Stuart Carr, Antony Duttine , Hasheem Mannan , Eilish McAuliffe , Gubela Mji , Arne H. Eide, Karl-Gerhard Hem⁸ and Neeru Gupta) A study of human resource competencies required to implement community rehabilitation in less resourced settings, Gilmore et al. Human Resources for Health (2017) 15:70 ,DOI 10.1186/s12960-017-0240-1

تشير التقديرات إلى أن أكثر من مليار شخص في جميع أنحاء العالم يعانون من شكل من أشكال الإعاقة. ومع ذلك ، هناك نقص في المعرفة وتحديد أولويات كيفية تلبية الاحتياجات وتوفير الفرص للأشخاص ذوي الإعاقة. يمكن أن تساعد الدلائل الإرشادية لإعادة التأهيل المجتمعي (CBR) ، مع الدعم الكافي والمستدام ، في توفير الوصول إلى خدمات إعادة التأهيل ، خاصة في البيئات الأقل مواردًا ذات الموارد المنخفضة لإعادة التأهيل. تماشيًا مع تعزيز تنفيذ الدلائل الإرشادية المتعلقة بالتأهيل المجتمعي ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص القوى العاملة على مستوى المجتمع التي تمكّن خدمات إعادة التأهيل عالية الجودة ، مع التركيز بشكل أساسي على الظروف الأقل موارد. كانت هذه دراسة مراجعة من مرحلتين باستخدام (1) مراجعة الأدبيات ذات الصلة المستنيرة بمنهجية التوليف الواقعي و (2) مسح دلفي لآراء أصحاب المصلحة المعنيين فيما يتعلق بنتائج المراجعة. ركزت على الأفراد (المهنيين الصحيين ، والعاملين في مجال الصحة ، والعاملين في إعادة التأهيل المجتمعي)

تقديم الخدمات للأشخاص ذوي الإعاقة في الأماكن ذات الموارد الأقل. تم تضمين 33 مقالة في هذه المراجعة. تم الانتهاء من ثلاث تكرارات لـ Delphi مع 19 مشاركًا. مجتمعة ، أنتجت هذه التوصيات 33 لتطوير خدمات

إعادة التأهيل ذات الصلة بالصحة. ظهرت عدة مبادئ عامة لتكوين القوى العاملة لإعادة التأهيل المجتمعي: يمكن أن تسمح المبادرات المجتمعية للخدمات بالوصول إلى السكان الأكثر ضعفاً؛ الحاجة إلى إشراف داعم ومنظم على مستوى المنشأة؛ من المحتمل أن تشمل المهارات الأساسية إدارة الحالة والحماية الاجتماعية والرصد وحفظ السجلات ومهارات الاستشارة وآليات الإحالة؛ ملكية المجتمع التدريب على مصفوفة التأهيل المجتمعي والدعوة؛ نظام متدرج / جماعي لتقديم الخدمة؛ وينبغي أن يتخذ التدريب نهجاً قائماً على الحقوق، وأن يشمل على مكونات عملية، وإشراك الأشخاص ذوي الإعاقة في التنفيذ والتخطيط. يمكن أن يساهم هذا البحث في تنفيذ الدلائل الإرشادية لمنظمة الصحة العالمية بشأن التفاعل بين قطاع الصحة والتأهيل المجتمعي، لا سيما في سياق إطار العمل لتعزيز النظم الصحية، حيث تشكل الموارد البشرية أحد المكونات الستة. يمكن أن تزود التوليفات الواقعية صانعي السياسات بمعلومات مفصلة وعملية بشأن التدخلات الصحية المعقدة، والتي قد تكون ذات قيمة عند تخطيط البرامج وتنفيذها.

Study 02: (Nicole Richman 2015) Human resource management and human resource development: Evolution and contributions, Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership Vol. 1, No. 2, November 2015, pp. 120 – 129

. يوافق البحث على أن منظمة عالية الأداء (HPO) لا يمكن أن توجد بدون قيمة عالية توضع على إدارة الموارد البشرية (HRM) وتنمية الموارد البشرية (HRD). ومع ذلك، فإن العلاقة التكميلية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية لم يكن موجوداً دائماً. يكشف تطور تنمية الموارد البشرية من جذوره في نقل المعرفة البشرية إلى إدارة الموارد البشرية وأنشطة تنمية الموارد البشرية الحالية إلى أن التأثيرات البيئية والاجتماعية والسياسية قد زادت من حاجة المنظمات إلى تركيز تطوير الموظفين في مجالات المرونة والابتكار والقدرة. توضح الدراسة الحالية أهمية إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية للقيادة التنظيمية. علاوة على ذلك، فإن البحث الذي تم فحصه يبين ارتباطاً وثيقاً بين سمات منظمة عالية الأداء ونقل المهارات من خلال التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية وأنشطة تنمية الموارد البشرية.

الفرع الثالث: دراسات سابقة باللغة الأجنبية حول التعلم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية

Study 01 : (Susana Pérez López, Jose Manuel Montes Peón, Camilo José Vázquez Ordás) HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS A DETERMINING FACTOR IN ORGANISATIONAL LEARNING.

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي. تتناقض الفرضيات المقترحة مع عينة من 195 شركة إسبانية توظف أكثر من 200 شخص ، وتستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية كأسلوب إحصائي. أظهرت النتائج أن إدخال تقنيات مثل التوظيف الانتقائي والتدريب الاستراتيجي ومشاركة الموظف في صنع القرار والمكافأة العرضية يزيد من قدرة المنظمة للتعلم.

Study 02 : (Guilherme Luz Tortorella, Flávio Sanson Fogliatto, 2014) Method for assessing human resources management practices and organisational learning factors in a company under lean manufacturing implementation, International Journal of Production Research, 2014 Vol. 52, No. 15

يعتبر تطبيق أنظمة الإنتاج الخالي من الهدر أمرًا ضروريًا للشركات التي ترغب في الحصول على مستويات عالية من القدرة التنافسية. هناك العديد من الأمثلة في الأدبيات التي تناقش تبني خرائط طريق بسيطة. ومع ذلك ، نظرًا لأن هذه الخرائط تؤكد على العوامل التقنية للتغيير الهزيل ، فإن عملية التعلم التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) تميل إلى الإهمال. قدمت هذه المقالة طريقة لتقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وعوامل التعلم التنظيمي في شركة تحت التنفيذ الهزيل. تدمج الطريقة مفاهيم إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي في خرائط طريق التنفيذ الهزيل ، مما يتيح تحليل النضج فيما يتعلق بأبعاد التعلم التنظيمي في مستويات السياق المختلفة ، ويسمح باقتراح تحسينات في ممارسات إدارة الموارد البشرية. الطريقة المقترحة موضحة في دراسة حالة من قطاع تصنيع قطع غيار السيارات.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

1- التعقيب على الدراسات السابقة باللغة العربية:

- دراسات باللغة العربية حول التعلم التنظيمي: رغم اختلاف نوعي الدراسة بحيث أن الأولى أطروحة دكتوراه بينما الثانية مذكرة ماستر إلا أن كلتا الدراستين اختارت الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات ، كما أن

الدراسة الأولى ربطت التعلم التنظيمي بالابتكار أما الثانية فربطته بتحسين الأداء الوظيفي، وكانت نتائج الدراستين بوجود علاقة ايجابية بين التعلم التنظيمي وكذا الابتكار وبين التعلم التنظيمي وتحسن الأداء الوظيفي.

● دراسات باللغة العربية حول تأهيل الموارد البشرية : نلاحظ حول هاتين الدراستين أن الأولى عبارة عن مقال بحثي والتي تربط متغير الدراسة " تأهيل الموارد البشرية و تأهيل الاقتصاد، والثانية والتي هي عبارة عن مذكرة ماستر والتي ربطت "تأهيل الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة"، ركزت الدراسة الأولى على الجانب النظري وأدبيات المتغيرات في إبراز العلاقة بينهما واستنباطها ، أما الثانية فقد استخدمت الاستبيان في الوصول إلى نتائجها.

● دراسات سابقة باللغة العربية حول التعلم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية : كلتا الدراستين اعتمدت على الاستبيان وأظهرت نتائجها وجود علاقة تأثير مباشرة للتعلم التنظيمي على تأهيل وتنمية الموارد البشرية .

2- التعقيب على الدراسات باللغة الأجنبية:

● دراسات سابقة باللغة الأجنبية حول التعلم التنظيمي: كلا الدراستين عبارة عن مقالات بحثية ، واشتركت في أنها ركزت على إبراز أهمية ودور التعلم التنظيمي وفوائده من خلال عرض مجموعة من التعاريف والنظريات ، وذلك لما يلعبه التعلم التنظيمي من دور استراتيجي في تعزيز الأهداف الرئيسية للمنظمة.

● دراسات سابقة باللغة الأجنبية حول تأهيل الموارد البشرية: ربطت الدراسة الأولى تأهيل وتنمية الموارد البشرية بوظيفة إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال شرح العلاقة بين نقل المعرفة الفردية البشرية إلى معرفة جماعية داخل المنظمة مُخلّفة بذلك تطور وتنمية لقدرات المورد البشري. أما الثانية ربطت تطور الموارد البشرية في إعادة التأهيل المجتمعي.

● دراسات سابقة باللغة الأجنبية حول التعلم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية: هدفت الدراسة الأولى إلى تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي، وأظهرت النتائج أن إدخال تقنيات مثل التوظيف الانتقائي والتدريب الاستراتيجي ومشاركة الموظف في صنع القرار والمكافأة العرضية يزيد من قدرة المنظمة للتعلم. أما الدراسة الثانية طريقة لتقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وعوامل التعلم التنظيمي في شركة تحت التنفيذ الهزيل. تدمج الطريقة مفاهيم إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي في خرائط طريق التنفيذ الهزيل ، مما يتيح تحليل النضج فيما يتعلق بأبعاد التعلم التنظيمي في مستويات السياق المختلفة ، ويسمح باقتراح تحسينات في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا التطرق لكافة الأدبيات المرتبطة بمتغيري الدراسة ألا وهما : التعلم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية ؛ فالتعلم التنظيمي هو التعلم التنظيمي هي العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بنقل الخبرات والتجارب المكتسبة إلى الأفراد العاملين بها، وكذا القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للمشاكل أو الأخطاء من خلال تحديدها والبحث عن الحلول المناسبة لها ما يسمح للمنظمة بتحقيق الأهداف التي ترغب في تحقيقها، أما تأهيل الموارد البشرية مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم، ثم تطرقنا للعلاقة بينهما ، كما تم عرض مجموعة من الدراسات حول متغيري الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

تمهيد الفصل :

بعد عرض الجانب النظري الخاص بالدور التعلم التنظيمي في تأهيل الموارد البشرية ، حيث تعرضنا فيها إلى عموميات التعلم التنظيمي في تأهيل الموارد البشرية ، ومن ثم إلى مستويات التعلم التنظيمي والذي تم التطرق فيه إلى التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم المنظمي ، وأهم أهم المعوقات التعلم التنظيمي والعلاقة بين التعلم التنظيمي و تأهيل الموارد البشرية ، وكذا أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالمتغيرين التابع والمستقل، ومن أجل أن لا تبقى دراستنا هاته محصورة في الجانب النظري فقط، سوف نحاول إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع لذا إختارنا إسقاط دراستنا على (وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة) بولاية غرداية، حيث سنحاول في هذا الفصل توضيح المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة و ذلك من حيث أسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدوات والطريقة

المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

المبحث الأول: الأدوات والطريقة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة ، ومجتمع الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وفحص صدق الاستبانة وثباتها.

المطلب الأول : طريقة الدراسة

أولاً: منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليهما حيث نهدف من خلال هذه الدراسة إلى البحث حول دور التعلم التنظيمي في تأهيل الموارد البشرية في المنظمة ، حيث تم الاعتماد على جملة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة وهذه الأساليب هي الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

1. أساليب جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد على مصادر أولية و أخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

1.1 المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2.1 المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيطة موظفي إدارة وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة غارداية، وتم توزيع (38) استبيان على أفراد مجتمع الدراسة وذلك خلال شهر أوت من سنة 2022، إذ تم استرجاع (34) استبيان أقصى منها (04) لعدم جدية الإجابة عليها، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى (30) استبيان أي ما نسبته (78.94%) من إجمالي عينة الدراسة .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

جدول رقم 1.2: الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في عينة موظفي إدارة الطاقات المتجددة

المؤسسة	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات القابلة لتحليل	نسبة الاستبيانات القابلة للتحليل
وحدة البحث التطبيقي في الطاقات المتجددة	38	34	30	78.94

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2.2 متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
التعلم التنظيمي	المتغير المستقل
تأهيل الموارد البشرية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدنا من خلال هذا المطلب على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها. وفيما يلي سنستعرض هذه الأدوات.

أولا: أدوات جمع البيانات:

المقابلات: بعد موافقة وحدة بحث التطبيقي لطاقات المتجددة فرع (غرداية) على إجراء الدراسة في وحدة وبعد الاستقبال الجيد من طرف مدير وحدة ورئيس مصلحة الموارد البشرية والتكوين، كلف فيها المدير العملي الموظفين بالتجاوب معنا وإيفائنا بالمعلومات المطلوبة، و بما أن المقابلة تساهم في الحصول على المعلومات اللازمة من المصدر، لذلك تم ترتيب برنامج مقابلة مع بعض رؤساء المصالح والموظفين لجمع المعلومات، تمحور الحوار فيها حول دور تعلم التنظيمي في إدارة الموارد البشرية، وحول توفر المعرفة اللازمة لديهم عن التعلم و تأثير ذلك على المورد البشري.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحتها و وثائق تخص الخدمات المقدمة

الاستبيان: تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، حيث تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص السن والعمر، الشهادة، الأقدمية في الوظيفة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة .

القسم الثاني : تضمن 32 سؤال لقياس مدى معرفة دور التعلم التنظيمي في تأهيل الموارد البشرية ، حيث قسمت فقرات الاستبيان إلى محورين أساسيين هما:

المحور الأول: المتعلق بالتعلم التنظيمي يحتوي على 05 فقرات بالتعلم الفردي و 06 فقرات بالعلم الجماعي و 06 فقرات بالتعلم المنظمي .

المحور الثاني: المتعلق بالموارد البشري ويتضمن 15فقرة، وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (03) أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة

الجدول رقم 3.2: درجة أهمية بنود الإستبانة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبين .

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: (05).

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

الجدول رقم 4.2 : مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01- 1.79	من -1.8	من -2.6	من 3.4- 4.19	من 4.2- 5
درجة	منخفضة	متوسطة	عالية		

المصدر : من إعداد الطالبين.

ثانيا: الأدوات الإحصائية

تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) ويرمز له اختصارا بـ SPSS بعدها قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان و اعتمدنا الاختبارات الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات.

الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، و إذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (00) يضعف إلى أن ينعدم.

اختبار كولوروف - سمرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. معامل الانحدار المتعدد.

المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبانة

لضمان صدق الإستبانة الموجهة للعينة المبحوثة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين كما قمنا بقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

01 - تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء في الهيئة التدريسية ، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، و التأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبانة لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

02- قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's).

الجدول رقم 5.2 : قياس ثبات الإستبانة

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	التعلم التنظيمي	17	0.851
المحور الثاني	المورد البشري	15	0.898
الإستبيان ككل	الثبات الكلي	32	0.929

المصدر : إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محور إذ أن معامل الثبات للمحور الأول (التعلم التنظيمي) و الذي تضمن (17) فقرة كان معامل الثبات بدرجة 0.851 وهي درجة جيدة، كما أن معامل الثبات للمحور الثاني (المورد البشري) وتضمن (15) كان بدرجة 0.898 وهي درجة عالية، أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان (32) فكان بدرجة 0.929 وهي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبها لدراسة.

03- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان : ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع لها كما يلي:

المحور الأول: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (التعلم التنظيمي)

يوضح الجدول رقم 6.2 : معاملات التجانس بين كل من فقرة من فقرات المحور الأول

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى دلالة
التعلم الفردي			
1	تعمل مؤسستكم على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد.	0.594**	0.001

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

0.000	0.778**	2	تخصص مؤسستكم وقت (فترات) للتعليم الفردي من أجل تدعيم جهود الأفراد للوصول إلى أفضل وأحسن أداء.
0.000	0.702**	3	تقوم مؤسستكم بتحفيز الأفراد ومكافئتهم مقابل التعلم.
0.000	0.710**	4	توفر مؤسستكم للأفراد برامج التدريب والتطوير والتعليم.
0.000	0.701**	5	يحدد الأفراد في مؤسستكم المعلومات التي يكتسبونها باستمرار.
التعلم الجماعي			
0.000	**0.743	6	تعمل مؤسستكم على تطوير فرق العمل الناجحة.
0.000	**0.658	7	الفرق الجماعية في مؤسستكم تؤكد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين.
0.000	**0.887	8	المناقشة المتبادلة والنزبية تساعد أعضاء الفريق على التعلم و الاستفادة من خبرات الآخرين في مؤسستكم.
0.000	**0.763	9	تساعد فرق العمل مؤسستكم في حل أغلب المشكلات التي تواجهها.
0.000	**0.635	10	يحترم الزملاء وجهة نظر الآخرين وإن كانت مخالفة لآرائهم
0.000	**0.810	11	تأخذ قراراتكم بعين الاعتبار عند مشاركتكم في أداء مهمة مع فرقة عمل في مؤسستكم.
التعلم المنظمي			
0.001	**0.560	12	تستفيد مؤسستكم من خبرات وتجارب المؤسسات الأخرى.
0.817	0.044	13	تعزز مؤسستكم أعمالها من خلال عملياتها والفهم الأفضل للمعرفة الجديدة.
0.949	-0.012	14	تقوم مؤسستكم بحفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.
0.052	-0.357	15	تحتفظ المؤسسة بطرق حل المشكلات التي واجهتها سابقا واستخدامها مستقبلا.
0.275	0.206	16	تعتبر مؤسستكم أن التعلم المستمر من أولوياتها.
0.295	-0.198	17	تسعى مؤسستكم إلى تطوير كفاءاتها والاعتماد على أساليب إدارية جديدة.

الارتباط الإحصائي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.594 عند مستوى الدلالة (0.005) في القسم الخاصة بالتعلم الفردي عند الفقرة رقم 1 (تعمل مؤسستكم على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد) كأصغر قيمة، و0.778 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 2 (نخصص مؤسستكم وقت (فترات) للتعليم الفردي من أجل تدعيم جهود الأفراد للوصول إلى أفضل وأحسن أداء) كأكبر قيمة، أما قسم التعلم الجماعي فقد تراوحت بين 0.635 عند مستوى الدلالة (0.05) في فقرة رقم 10 (يحترم الزملاء وجهة نظر الآخرين وإن كانت مخالفة لآرائهم) كأصغر قيمة، و0.887 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 08 (المناقشة المتبادلة والنزوية تساعد أعضاء الفريق على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين في مؤسستكم)، كأكبر قيمة، أما قسم التعلم المنظمي فقد تراوحت بين 0.198- عند مستوى الدلالة (0.295) في فقرة رقم 17 (تسعى مؤسستكم إلى تطوير كفاءاتها والاعتماد على أساليب إدارية جديدة) كأصغر قيمة، و0.560 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 12 (تستفيد مؤسستكم من خبرات وتجارب المؤسسات الأخرى) كأكبر قيمة، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور الثاني : يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تأهيل المورد البشري).

يوضح الجدول رقم 7.2 : معاملات الارتباط بين كل من فقرة من فقرات المحور الثاني

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يقوم المسيريون بتفويض بعض الصلاحيات في جوانب معينة من الأعمال .	0.110	0.564
2	تمنح الإدارة المرونة للتصرف بحرية و استقلالية في إطار الصلاحيات المفوضة	0.262	0.162
3	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر .	0.109	0.566
4	يشجع الاعتراف بالعمل الفردي أو الجماعي على بذل مجهودات أكثر و يزيد من معنوياتكم	*0.361	0.050
5	تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	**0.769	0.000

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

0.000	**0.893	تداول المعلومات في المؤسسة يتم بطريقة سهلة	6
0.003	**0.518	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر	7
0.000	**0.880	يساهم التدريب في تنمية العمل و التطلع إلى مسؤوليات أكبر.	8
0.000	**0.953	يتوفر لدى العاملين القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لأعمالهم	9
0.000	**0.854	يتم تفويض بعض الصلاحيات على أساس الثقة بكفاءة الأفراد.	10
0.000	**0.879	تدعم الإدارة تشكيل جماعات العمل المتناسقة والمتكاملة لتحقيق أفضل أداء .	11
0.007	*0.481	تهتم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال التشارك والاحتكاك بالكفاءات	12
0.000	**0.906	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمعارف الجماعية وتعتبرها رأسمال فكري للمؤسسة.	13
0.001	**0.558	تعمل المؤسسة على خزن الحلول والمواقف السابقة للرجوع إليها والاستفادة منها.	14
0.000	**0.896	تمتلك المؤسسة وسائل و أساليب تساعد على حسن استخدام المعارف و تطبيقها.	15

**الارتباط الإحصائي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.110 عند مستوى الدلالة (0.564) في عند الفقرة رقم 1 (يقوم المسيريون بتفويض بعض الصلاحيات في جوانب معينة من الأعمال) كأصغر قيمة، و 0.953 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 9 (يتوفر لدى العاملين القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لأعمالهم) كأكبر قيمة، وبذلك تعبر فقرات محور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: نتائج الدراسة

بعد تطرقنا في المبحث الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المبحث أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

1. الجنس

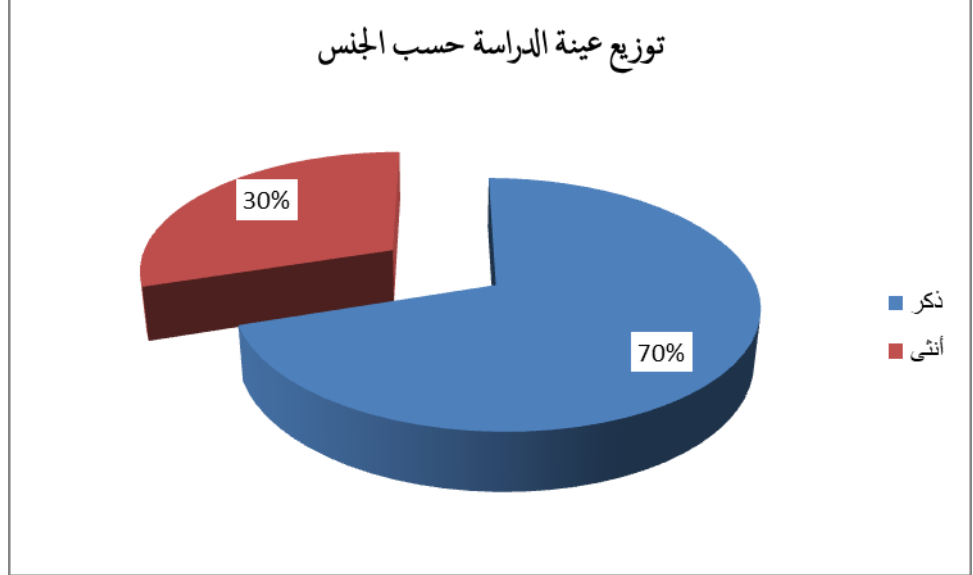
جدول رقم 8.2 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	70%
أنثى	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد برنامج EXCEL

من خلال الجدول السابق رقم (09) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور، أي يمثلون ما نسبته 70% من أفراد وحدة، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 30% من عينة الدراسة والشكل الموالي (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل رقم 1.2 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



2. الفئة العمرية

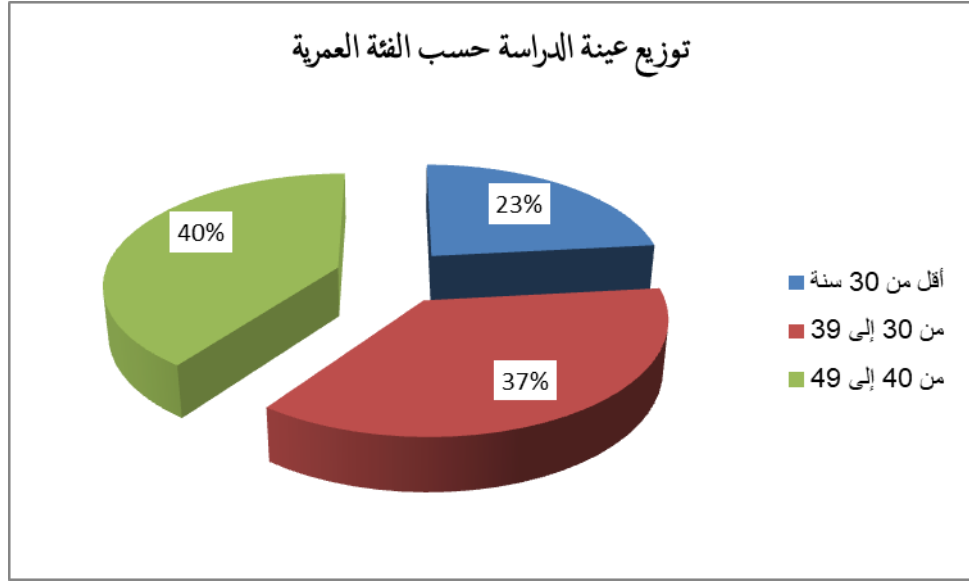
جدول رقم 9.2 : توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئات
23.3%	7	أقل من 30 سنة
36.7%	11	من 30 إلى 39
40%	12	من 40 إلى 49
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث السن ينتمون للفئة العمرية من 40 إلى 49 في وحدة حيث بلغت نسبتهم 40%، وكانت ثاني فئة من حيث النسبة من من 30 إلى 39 سنة حيث بلغت نسبتها 36.7% كما نلاحظ انخفاض وجود أفراد أقل من 30 سنة بنسبة 23.3% وهذا ما يفسر اتجاه المؤسسة نحو تشغيل الشباب، والشكل الموالي (02) يوضح توزيع العينة حسب السن.

الشكل 2.2 : توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



3. المستوى التعليمي

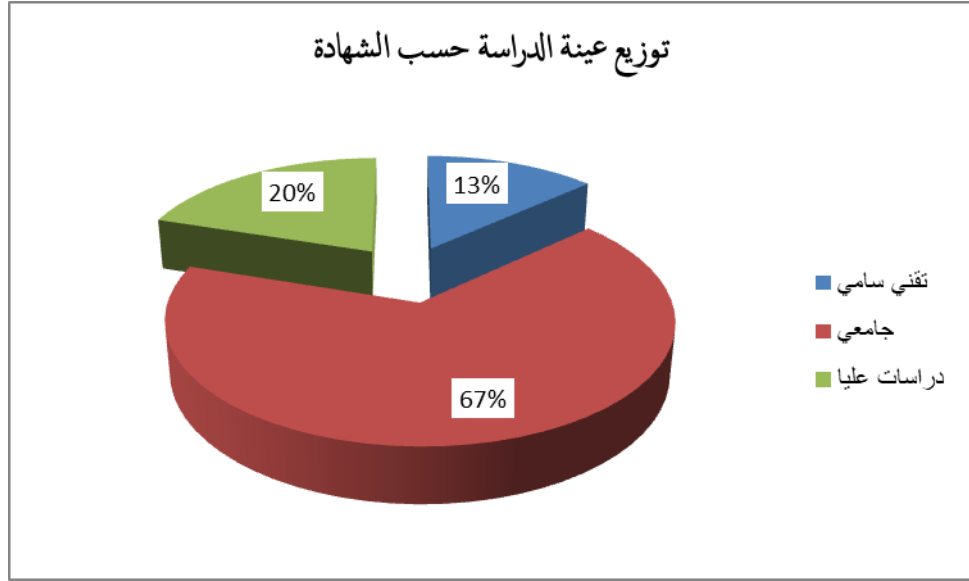
جدول رقم 10.2 : توزيع عينة دراسة حسب الشهادة

الشهادة	التكرار	النسبة
تقني سامي	4	13.3%
جامعي	20	66.7%
دراسات عليا	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة مستوى جامعي بنسبة بلغت 66.7%، كما بلغت ثاني نسبة 20% لأصحاب دراسات عليا، في حين أن أدنى نسبة كانت لأصحاب تقني سامي بنسبة 13.3%، والشكل (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة.

الشكل 3.2 : توزيع العينة حسب الشهادة



4. سنوات الخدمة في العمل :

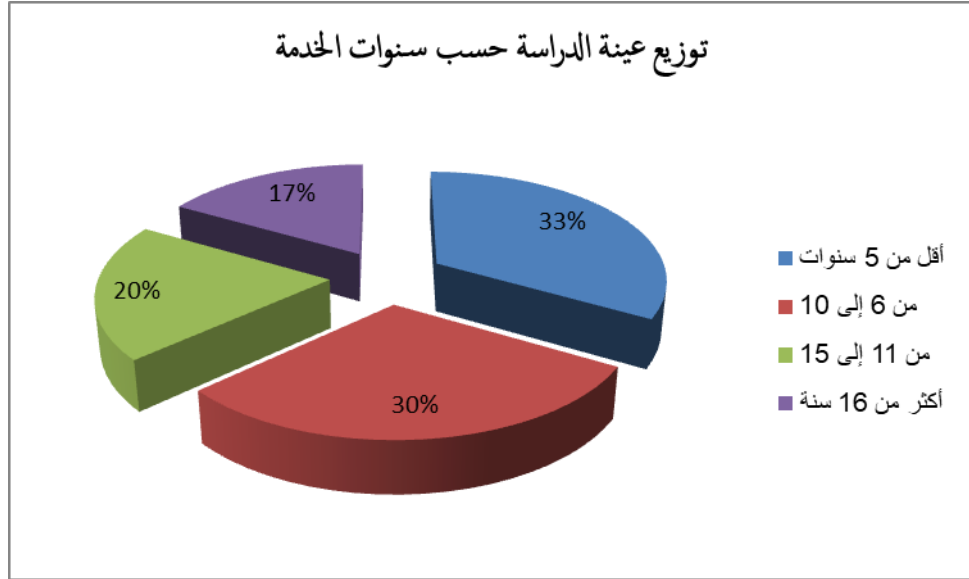
جدول رقم 11.2 : توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخدمة في العمل

الأقدمية في الوظيفة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	10	33.3%
من 6 إلى 10	9	30%
من 11 إلى 15	6	20%
أكثر من 16 سنة	5	16.7%
مجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول (12) أن أكبر نسبة كانت 33.3% من فئة أقل من 05 سنوات خبرة تلتها فئة ما بين 05-10 سنوات بنسبة 30%، ثم فئة من 11 إلى 15 سنة أي ما نسبة 20 %، ثم فئة الأكثر من 16 سنوات بنسبة 16.7%، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.

الشكل 4.2 : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

عرض استجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة في وحدة التطبيقية : سنحاول في ما يلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات الأفراد في الإجابة على الفقرات من خلال التكرار والنسبة المئوية.

أولاً: التعلم الفردي

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي "ما هو مستوى التعلم الفردي حسب مقياس ليكارت"

جدول رقم 12.2 : التعلم الفردي

					الفقرات		الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
0	17	9	4	0	التكرار	تعلم مؤسستكم على	01

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

0	13.3%	30%	56.7%	0	النسبة	تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد.	
0	2	6	22	0	التكرار	تخصص مؤسستكم وقت (فترات) للتعلم الفردي من أجل تدعيم جهود الأفراد للوصول إلى أفضل وأحسن أداء.	02
0	6.7%	20%	73.3%	0	النسبة		
0	2	8	20	0	التكرار	تقوم مؤسستكم بتحفيز الأفراد ومكافئتهم مقابل التعلم.	03
0	6.7%	26.7%	66.7%	0	النسبة		
0	4	11	15	0	التكرار	توفر مؤسستكم للأفراد برامج التدريب والتطوير والتعليم.	04
0	13.3%	36.7%	50%	0	النسبة		
0	5	9	14	2	التكرار	يجدد الأفراد في مؤسستكم المعلومات التي يكتسبونها باستمرار.	05
0	16.7%	30%	46.7%	6.7%	النسبة		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 73.3% من أفراد العينة في الوحدة يوافقون بدرجة موافق على تخصص مؤسستكم وقت (فترات) للتعلم الفردي من أجل تدعيم جهود الأفراد للوصول إلى أفضل وأحسن أداء، وأما بنسبة 6.7% من أفراد العينة في الوحدة غير موافقين على تقوم مؤسستكم بتحفيز الأفراد ومكافئتهم مقابل التعلم، ومانسبته 6.7% من أفراد العينة في الوحدة وافقون وبشدة على يجدد الأفراد في مؤسستكم المعلومات التي يكتسبونها باستمرار.

ثانيا: التعلم الجماعي

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي "ما هو مستوى التعلم الجماعي حسب مقياس ليكارت"

جدول رقم 13.2: التعلم الجماعي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
0	2	11	17	0	التكرار	تعلم مؤسستكم على	01
0	6.7%	36.7%	56.7%	0	النسبة	تطوير فرق العمل الناجحة.	
0	5	16	9	0	التكرار	الفرق الجماعية في	02
0	16.7%	53.3%	30%	0	النسبة	مؤسستكم تؤكد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين.	
0	3	11	15	1	التكرار	المناقشة المتبادلة والنزبية	03
0	10%	36.7%	50%	3.3%	النسبة	تساعد أعضاء الفريق على التعلم و الاستفادة من خبرات الآخرين في مؤسستكم	
0	2	9	16	3	التكرار	تساعد فرق العمل	04
0	6.7%	30%	53.3%	10%	النسبة	مؤسستكم في حل أغلب المشكلات التي تواجهها.	
0	0	6	20	4	التكرار	يحترم الزملاء وجهة نظر	05
0	0	20%	66.7%	13.3%	النسبة	الآخرين وإن كانت مخالفة لأرائهم	
0	2	12	15	1	التكرار	تأخذ قراراتكم بعين	06
0	6.7%	40%	50%	3.3%	النسبة	الاعتبار عند مشاركتكم في أداء مهمة مع فرقة عمل	

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

						في مؤسستكم.
--	--	--	--	--	--	-------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 66.7% من أفراد العينة في الوحدة يوافقون بدرجة موافق على يحترم الزملاء وجهة نظر الآخرين وإن كانت مخالفة لآرائهم، وأما بنسبة 16.7% من أفراد العينة في الوحدة غير موافقين على الفرق الجماعية في مؤسستكم تؤكد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين ومانسبته 13.3% من أفراد العينة في الوحدة يوافقون وبشدة على يحترم الزملاء وجهة نظر الآخرين وإن كانت مخالفة لآرائهم.

ثانيا: التعلم المنظمي

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي "ما هو مستوى التعلم المنظمي حسب مقياس ليكارت"

جدول رقم 14.2 : التعلم المنظمي

الرقم	الفقرات		موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تستفيد مؤسستكم من خبرات وتجارب المؤسسات الأخرى .	التكرار	6	19	4	1	0
		النسبة	20%	63.3%	13.3%	3.3%	0
02	تعزز مؤسستكم أعمالها من خلال عملياتها والفهم الأفضل للمعرفة الجديدة.	التكرار	0	19	10	1	0
		النسبة	0	63.3%	33.3%	3.3%	0
03	تقوم مؤسستكم بحفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.	التكرار	0	23	7	0	0
		النسبة	0	76.7%	23%	0	0

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

0	1	8	21	0	التكرار	04 تحتفظ المؤسسة بطرق حل المشكلات التي واجهتها سابقا واستخدامها مستقبلا.
0	3.3%	26.7%	70%	0	النسبة	
0	2	11	17	0	التكرار	05 تعتبر مؤسستكم أن التعلم المستمر من أولوياتها .
0	6.7%	36.7%	56.7%	0	النسبة	
0	3	13	14	0	التكرار	06 تسعى مؤسستكم إلى تطوير كفاءاتها والاعتماد على أساليب إدارية جديدة.
0	10%	43.3%	46.7%	0	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 76.7% من أفراد العينة في الوحدة يوافقون بدرجة موافق على تقوم مؤسستكم بحفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها، وأما بنسبة 10% من أفراد العينة في الوحدة غير موافقين على تسعى مؤسستكم إلى تطوير كفاءاتها والاعتماد على أساليب إدارية جديدة وما نسبته 20% من أفراد العينة في الوحدة يوافقون وبشدة علتستفيد مؤسستكم من خبرات وتجارب المؤسسات الأخرى.

ثالثا: تأهيل الموارد البشرية:

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي "ما هو مستوى تأهيل الموارد البشرية حسب مقياس ليكارت"

جدول رقم 15.2 : تأهيل المورد البشري

موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
0	16	12	2	0	01 يقوم المسؤولون بتفويض بعض الصلاحيات في	
0	53.3%	40%	6.7%	0		النسبة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

						جوانب معينة من الأعمال .	
0	1	12	17	0	التكرار	02 تمنح الإدارة المرنة للتصرف بحرية و استقلالية في إطار الصلاحيات المفوضة	
0	3.3%	40%	56.7%	0	النسبة		
1	0	13	16	0	التكرار	03 تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر .	
3.3%	0	43.3%	53.3%	0	النسبة		
0	0	8	22	0	التكرار	04 يشجع الاعتراف بالعمل الفردي أو الجماعي على بذل مجهودات أكثر و يزيد من معنوياتكم	
0	0	26.7%	73.3%	0	النسبة		
1	3	8	18	0	التكرار	05 تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	
%3.3	10%	26.7%	60%	0	النسبة		
0	3	7	19	1	التكرار	06 تداول المعلومات في المؤسسة يتم بطريقة سهلة	
0	10%	23.3%	63.3%	3.3%	النسبة		
0	0	4	22	4	التكرار	07 تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر	
0		13.3%	73.3%	13.3%	النسبة		
0	2	8	18	2	التكرار	08 يساهم التدريب في تنمية العمل و التطلع إلى مسؤوليات أكبر.	
0	6.7%	26.7%	60%	6.7%	النسبة		
0	2	8	16	4	التكرار	09 يتوفر لدى العاملين القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي	
0	6.7%	26.7%	53.3%	13.3%	النسبة		

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

						تعرض أدائهم لأعمالهم	
0	2	9	14	5	التكرار	يتم تفويض بعض	10
0	6.7%	30%	46.7%	16.7%	النسبة	الصلاحيات على أساس الثقة بكفاءة الأفراد.	
0	2	9	18	1	التكرار	تدعم الإدارة تشكيل	11
0	6.7%	30%	60%	3.3%	النسبة	جماعات العمل المتناسقة والمتكاملة لتحقيق أفضل أداء .	
0	0	1	16	13	التكرار	تهتم المؤسسة بتوليد المعرفة	12
0	0	3.3%	53.3%	43.3%	النسبة	من خلال التشارك والاحتكاك بالكفاءات	
0	2	8	17	3	التكرار	تولي المؤسسة أهمية كبيرة	13
0	6.7%	26.7%	56.7%	10%	النسبة	للمعارف الجماعية وتعتبرها رأس مال فكري للمؤسسة .	
0	0	2	19	9	التكرار	تعمل المؤسسة على خزن	14
0	0	6.7%	63.3%	30%	النسبة	الحلول والمواقف السابقة للرجوع إليها و الاستفادة منها.	
0	2	8	19	1	التكرار	تمتلك المؤسسة وسائل و	15
0	6.7%	26.7%	63.3%	3.3%	النسبة	أساليب تساعد على حسن استخدام المعارف و تطبيقها.	

من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 73.3 % من أفراد العينة في الوحدة يوافقون بدرجة موافق على تهم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر، وأما بنسبة 10% من أفراد العينة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

في الوحدة غير موافقين على تداول المعلومات في المؤسسة يتم بطريقة سهلة ومانسبته 43.3 % من أفراد العينة في الوحدة يوافقون وبشدة تهتم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال التشارك والاحتكاك بالكفاءات.

تحليل أوساط الحسابية والإنحراف المعياري لمحور العمليات التسويقية المبنية على المعرفة.

القسم الأول: التعلم الفردي

جدول رقم 16.2 : المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقسم التعلم الفردي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	تعمل مؤسستكم على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد.	3.43	0.530	4	عالية
02	تخصص مؤسستكم وقت (فترات) للتعلم الفردي من أجل تدعيم جهود الأفراد للوصول إلى أفضل وأحسن أداء.	3.67	0.368	1	عالية
03	تقوم مؤسستكم بتحفيز الأفراد ومكافئتهم مقابل التعلم.	3.60	0.386	2	عالية
04	توفر مؤسستكم للأفراد برامج التدريب والتطوير والتعليم.	3.37	0.516	5	متوسطة
05	يحدد الأفراد في مؤسستكم المعلومات التي يكتسبونها باستمرار.	3.43	0.737	3	عالية
		3.50	0.264		عالية

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن العبارة رقم 02 (تخصص مؤسستكم وقت (فترات) للتعلم الفردي من أجل تدعيم جهود الأفراد للوصول إلى أفضل وأحسن أداء). جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وإنحراف معياري بلغ 0.368 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارة (تقوم مؤسستكم بتحفيز الأفراد ومكافئتهم مقابل التعلم) بمتوسط حسابي بلغ 3.60 وإنحراف معياري بلغ 0.386 و بدرجة عالية، أما العبارة التي تنص على توفر مؤسستكم للأفراد برامج التدريب والتطوير والتعليم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.37 وإنحراف معياري 0.516 بدرجة متوسطة ، في حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

التعلم الفردي 3.50 و انحراف معياري 0.264 و بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على التعلم الفردي.

القسم الثالث: التعلم الجماعي

جدول رقم 17.2 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم التعلم الجماعي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الرتبة
01	تعمل مؤسستكم على تطوير فرق العمل الناجحة.	3.50	0.397	4	عالية
02	الفرق الجماعية في مؤسستكم تؤكد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين.	3.13	0.464	6	متوسطة
03	المناقشة المتبادلة والنزوية تساعد أعضاء الفريق على التعلم و الاستفادة من خبرات الآخرين في مؤسستكم	3.47	0.533	5	متوسطة
04	تساعد فرق العمل مؤسستكم في حل أغلب المشكلات التي تواجهها.	3.67	0.575	2	عالية
05	يحترم الزملاء وجهة نظر الآخرين وإن كانت مخالفة لآرائهم	3.93	0.340	1	عالية
06	تأخذ قراراتكم بعين الاعتبار عند مشاركتكم في أداء مهمة مع فرقة عمل في مؤسستكم.	3.50	0.460	3	عالية
	حول التعلم الجماعي	3.533	0.300		عالية

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن العبارة رقم 05 (يحترم الزملاء وجهة نظر الآخرين وإن كانت مخالفة لآرائهم). جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري بلغ 0.340 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارة (تساعد فرق العمل مؤسستكم في حل أغلب المشكلات التي تواجهها) بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري بلغ 0.575 و بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارتين (تأخذ قراراتكم بعين الاعتبار عند مشاركتكم في أداء مهمة مع فرقة عمل في مؤسستكم.) و (تعمل مؤسستكم على تطوير فرق العمل الناجحة) بمتوسط حسابي بلغ 3.50 وانحراف معياري بلغ 0.460 و 0.397

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

على توالي وبدرجة عالية، أما العبارتين التي تنصان على أن المناقشة المتبادلة والنزيهة تساعد أعضاء الفريق على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين في مؤسستكم و الفرق الجماعية في مؤسستكم تؤكد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين. في الرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.47 و 3.13 على التوالي وانحراف معياري 0.533 و 0.464 بدرجة متوسطة على التوالي ، في حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي التعلم الجماعي 3.53 و انحراف معياري 0.300 و بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على التعلم الجماعي.

القسم الثالث: التعلم المنظمي

جدول رقم 18.2 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لقسم التعلم الجماعي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
06	تستفيد مؤسستكم من خبرات وتجارب المؤسسات الأخرى.	4.00	0.483	1	عالية
07	تعزز مؤسستكم أعمالها من خلال عملياتها والفهم الأفضل للمعرفة الجديدة.	3.60	0.317	4	عالية
08	تقوم مؤسستكم بحفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.	3.77	0.185	2	عالية
09	تحتفظ المؤسسة بطرق حل المشكلات التي واجهتها سابقا واستخدامها مستقبلا.	3.67	0.299	3	عالية
10	تعتبر مؤسستكم أن التعلم المستمر من أولوياتها.	3.50	0.397	5	عالية
11	تسعى مؤسستكم إلى تطوير كفاءاتها والاعتماد على أساليب إدارية جديدة.	2.63	0.447	6	متوسطة
		3.52	0.060		عالية

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن العبارة رقم 06 (تستفيد مؤسستكم من خبرات وتجارب المؤسسات الأخرى). جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري بلغ 0.483 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارة (تقوم مؤسستكم بحفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

نشاطات أفرادها) بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري بلغ 0.185 ودرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارتين (تحتفظ المؤسسة بطرق حل المشكلات التي واجهتها سابقا واستخدامها مستقبلا.) و (تعزز مؤسستكم أعمالها من خلال عملياتها والفهم الأفضل للمعرفة الجديدة.) بمتوسط حسابي بلغ 3.67 و 3.60 على التوالي وانحراف معياري بلغ 0.299 و 0.317 على التوالي ودرجة عالية، أما العبارة التي تنص على تسعى مؤسستكم إلى تطوير كفاءاتها والاعتماد على أساليب إدارية جديدة. في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.447 بدرجة متوسطة ، في حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي التعلم المنظمي 3.52 و انحراف معياري 0.060 و بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على التعلم المنظمي.

المحور الثاني: تأهيل الموارد البشرية

جدول رقم 19.2 : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور تأهيل المورد البشري

متوسطة	15	0.395	3.47	يقوم المسيريون بتفويض بعض الصلاحيات في جوانب معينة من الأعمال.	01
عالية	13	0.326	3.53	تمنح الإدارة المرونة للتصرف بحرية و استقلالية في إطار الصلاحيات المفوضة	02
متوسطة	14	0.464	3.47	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر.	03
عالية	7	0.202	3.73	يشجع الاعتراف بالعمل الفردي أو الجماعي على بذل مجهودات أكثر و يزيد من معنوياتكم	04
عالية	5	0.668	3.73	تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	05
عالية	11	0.524	3.60	تداول المعلومات في المؤسسة يتم بطريقة سهلة	06
عالية	3	0.276	4.00	تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر	07
عالية	9	0.506	3.67	يساهم التدريب في تنمية العمل و التطوع إلى	08

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

				مسؤوليات أكبر.	
عالية	6	0.616	3.73	يتوفر لدى العاملين القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أداءهم لأعمالهم	09
عالية	4	0.685	3.73	يتم تفويض بعض الصلاحيات على أساس الثقة بكفاءة الأفراد.	10
عالية	12	0.455	3.60	تدعم الإدارة تشكيل جماعات العمل المتناسقة والمتكاملة لتحقيق أفضل أداء .	11
عالية	1	0.317	4.40	تهتم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال التشارك والاحتكاك بالكفاءات	12
عالية	8	0.562	3.70	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمعارف الجماعية وتعتبرها رأسمال فكري للمؤسسة.	13
عالية	2	0.323	4.23	تعمل المؤسسة على خزن الحلول والمواقف السابقة للرجوع إليها والاستفادة منها.	14
عالية	10	0.447	3.63	تمتلك المؤسسة وسائل و أساليب تساعد على حسن استخدام المعارف و تطبيقها.	15
عالية		0.186	3.72		

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن العبارة رقم 12 (تهتم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال التشارك والاحتكاك بالكفاءات.) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 4.40 وانحراف معياري بلغ 0.317 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارة (تعمل المؤسسة على خزن الحلول والمواقف السابقة للرجوع إليها والاستفادة منها) بمتوسط حسابي بلغ 4.23 وانحراف معياري بلغ 0.323 و بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارتين (تعمل مؤسستكم على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد.) و (يحدد الأفراد في مؤسستكم المعلومات التي يكتسبونها باستمرار.) بمتوسط حسابي بلغ 3.43 وانحراف معياري بلغ 0.737 و 0.530 على التوالي وبدرجة عالية، أما العبارتين التي تنص علتمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر ويقوم المسيرون بتفويض بعض الصلاحيات في جوانب معينة من الأعمال في الرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 0.464 و 0.395 بدرجة متوسطة ، في حيث بلغ

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المتوسط الحسابي الإجمالي تأهيل الموارد البشرية 3.72 و انحراف معياري 0.186 و بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على التأهيل الموارد البشرية.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

بعد التعرض في المبحث السابق لتحليل نتائج استبيانات تقييم دور التعلم المنظمي في تأهيل المورد البشري، يتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة المقترحة من أجل إثبات وجود تأثير ذو الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين المتغيرات .

قبل إجراء الاختبارات اللازمة نقوم باختبار ما إذا كانت البيانات تتبع لتوزيع طبيعي، حيث يتم اختبار الفرضية العدمية التالية " لا تتبع البيانات الإحصائية التوزيع الطبيعي عند درجة ثقة " 95 %، وقاعدة أخذ القرار هي قبول الفرضية إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5% باستخدام اختبار **Kolmogorov-Smirnov** **=K.S=Test Z**، وبدون هذا الشرط لا يمكن تطبيق الاختبارات المتعلقة بالدراسة من الناحية العلمية، حيث تبين لنا بعد الحساب أن البيانات الإحصائية تتبع التوزيع الطبيعي عند درجة ثقة 95 % .

الجدول رقم 20.2 : نتائج اختبار معامل **Kolmogorov-Smirnov =K.S=Test Z**

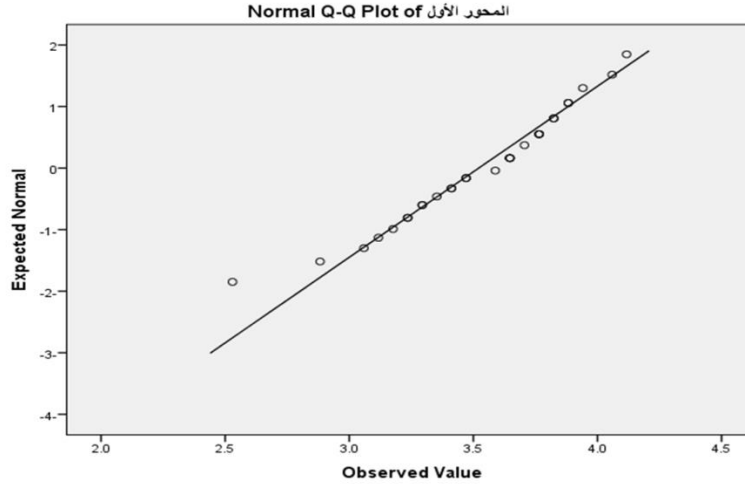
مستوى الدلالة	القيمة	
0.162*	0.136	K-S

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على معطيات البرنامج **spss**

يبين لنا الحسابات اللازمة باستعمال برنامج **spss**، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 5.2 : شكل يبين أن البيانات تأخذ التوزيع الطبيعي

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

اختبار الفرضية الرئيسية: هناك علاقة وتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ تأثير التعلم التنظيمي على تأهيل الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية العدمية H_0 :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين التعلم الفردي وتأهيل الموارد البشرية.

الفرضية البديلة H_1 :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين التعلم الفردي وتأهيل الموارد البشرية للإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى سوف نستخدم اختبار معامل الارتباط لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات، ولإثبات وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين المتغيرات.

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين تعلم الفردي و تأهيل الموارد البشرية. للإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى سوف نستخدم اختبار معامل الارتباط لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات، ولإثبات وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين المتغيرات.

الجدول رقم 21.2 : نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	القيمة	تعلم الفردي
---------------	--------	-------------

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

معامل الارتباط بيرسون (R)	0.772	0.000
---------------------------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على معطيات البرنامج spss

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (R=0.772) و هو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة تعلم الفردي على تأهيل الموارد البشرية، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب .

ومما سبق و من خلال التحليل الإحصائي المقدم، و بعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين إدارة تعلم الفردي وتأهيل المورد البشري.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: ونشتق منها الفرضيتين التاليتين :

الفرضية العدمية H_0 :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين التعلم الجماعي و تأهيل الموارد البشرية.

الفرضية البديلة h_1 :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين التعلم الجماعي و تأهيل الموارد البشرية. للإجابة على الفرضية الثانية سوف نستخدم اختبار معامل الارتباط لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات، ولإثبات وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين المتغيرات.

الجدول رقم 22.2 : نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	القيمة	التعلم الجماعي
0,000c	0.771	معامل الارتباط بيرسون (R)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على معطيات البرنامج spss

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (R=0.771) و هو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتعلم الجماعي و تأهيل المورد البشري، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

ومما سبق و من خلال التحليل الإحصائي المقدم، و بعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين التعلم الجماعي وتأهيل المورد البشري.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثانية: ونشتق منها الفرضيتين التاليتين :

الفرضية العدمية H_0 :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين التعلم المنظمي و تأهيل الموارد البشرية.

الفرضية البديلة h_1 :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين التعلم المنظمي والموارد البشرية. للإجابة على الفرضية الثانية سوف نستخدم اختبار معامل الارتباط لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات، ولإثبات وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين المتغيرات.

الجدول رقم 23.2 : نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	القيمة	التعلم المنظمي
0.285	0.202	معامل الارتباط بيرسون (R)

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج SPSS

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ($R=0.202$) و هو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتعلم المنظمي وتأهيل المورد البشري، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب .

ومما سبق و من خلال التحليل الإحصائي المقدم، و بعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم 24.2 : نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	القيمة	التعلم التنظيمي وتأهيل الموارد البشرية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

معامل الارتباط بيرسون (R)	0.788	0,000c
---------------------------	-------	--------

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ($R=0.788$) وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التعلم التنظيمي على تأهيل الموارد البشرية، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب قوي. وما سبق و من خلال التحليل الإحصائي المقدم، و بعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية العدمية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين دور التعلم التنظيمي على تأهيل المورد البشري.

اختبار الفرضية الرئيسية: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ دور التعلم التنظيمي على تأهيل المورد البشري.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية ، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان الموجه لوحدة التطبيقية الطاقات المتجددة بولاية غرداية، احتوى هذا الفصل على دراسة ميدانية لعينة من وحدة تطبيقية لولاية غرداية لإظهار أهمية دور التعلم التنظيمي و تأهيل الموارد البشرية حيث اتضح لنا وجود علاقة قوية بين التعلم التنظيمي و تأهيل المورد البشري وقد جاءت نتائج الدراسة بالقبول، ومن خلالها تم قبول الفرضية الأولى و الفرضية الثانية ومفادها على وجود تأثير بين تعلم الفردي على تأهيل المورد البشري والتعلم الجماعي على تأهيل المورد البشري حيث جاء تأثير إيجابي قوي، وتم رفض الفرضية الثالثة تنص في تأثير التعلم التنظيمي على تأهيل الموارد البشرية.

خاتمة

الخاتمة:

أصبح من الضروري على المنظمات الاعتماد على التعلم التنظيمي كعملية ناجحة من أجل التكيف وتحقيق النمو والاستمرارية والقدرة على التغلب ومواجهة مختلف التحديات في بيئة تتسم بالتغير المستمر، فالتعلم التنظيمي عملية جد مهمة في اكتساب المعرفة وتشاركتها ونشرها وتطبيقها، وزيادة الدافعية الداخلية لدى الموظفين من خلال تطوير الكفاءات والقدرات والاستفادة من التجارب السابقة لحل المشكلات التي تواجههم، كما يدعم الرغبة في التعلم الفردي والجماعي والمنظمي وهذا ما يسمح بتحسين الأداء الوظيفي الذي تنطبق نتائجه مع الأهداف والخطط المرسومة.

فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية ضرورة حيوية لكل منظمات ، حيث تسمح بتوفير موارد بشرية بالمهارات والكفاءات المطلوبة لكل المستويات التنظيمية لاحتياجات أهداف المنظمة، وكما تعتبر الأساس في حفز وخلق الدافعية لتحقيق أهداف المنظمة والتكيف مع معطيات لم تشيدها المنظمات من قبل، وهذا ما يدخل في إطار بناء المنظمة متعلمة.

لذا ارتأينا إجراء هذه الدراسة و استعراض أهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرين الدراسة التي تقف من خلالها في تأثير التعلم التنظيمي على تأهيل الموارد البشرية في وحدة التطبيقية الطاقات المتجددة بولاية غارداية.

النتائج:

1/ ملخص النتائج المستمدة من الجزء النظري:

- تستفيد المنظمة من التعلم التنظيمي في تعزيز عملياتها من خلال الخبرات المكتسبة وحفظ النتائج تجاربها وتجارب المؤسسات الأخرى، بهدف الاستفادة من الأخطاء في حل المشكلات، إضافة إلى الفهم الجيد للمعرفة الجديدة والسعي نحو بنائها.
- التعلم التنظيمي هو مجموعة من العمليات والاجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها.
- يشكل العنصر البشري داخل المنظمة عنصرا حيويا فعلا حيث بدونه لا يمكن للمنظمة من أداء مهامها و تحقيق أهدافها.
- هناك تعاريف متعددة لموارد البشرية، فهي لا تحظى بالتعاريف واحد لها.

2/ ملخص النتائج المستمدة من الجزء التطبيقي:

بخصوص النتائج التي تم التوصل إليها والتي انصبت في دراسة وحدة التطبيقية الطاقات المتجددة بغرداية تبين لنا ما يلي:

✓ بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى و المتمثلة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين التعلم الفردي و تأهيل الموارد البشرية، وقد ثبت وجود علاقة إرتباط خطي موجب ، وهو ما تم التأكد منه باستخدام معامل الارتباط ومما سبق و من خلال التحليل الإحصائي المقدم، و بعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين التعلم الفردي وتأهيل الموارد البشرية. وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

✓ بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية: والمتمثلة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين التعلم الجماعي وتأهيل الموارد البشرية. وقد ثبت وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك إرتباط خطي موجب ، وهو ما تم التأكد منه باستخدام معامل الارتباط ، وإثبات وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين المتغيرات، وهو ما يؤكد صحة الفرضية البديلة؛ ومما سبق و من خلال التحليل الإحصائي المقدم، و بعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التعلم الجماعي و تأهيل الموارد البشرية ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية

✓ بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والمتمثلة في وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين التعلم المنظمي وتأهيل الموارد البشرية

الاقتراحات:

- اهتمام وحدة التطبيقية لطاقات المتجددة بغرداية بالتعلم التنظيمي باعتباره اتجاه ضروري نحو تحقيق النجاح واستراتيجية تهدف إلى الوصول لمرونة عاليا؛
- تشجيع الأفراد والجماعات على التعلم من خلال تقديم حوافز ومكافآت مادية ومعنوية جراء التعلم الدائم وتقديم أفكار جديدة تعتمد على المعرفة؛
- الاعتماد الدائم على التكنولوجيا باعتبارها شكل من الأكال التعلم المرن؛
- ضرورة تشجيع الموارد البشرية من خلال تقديم حوافز ومكافآت مادية ومعنوية ؟؟؟؟؟ التعلم الدائم وتقديم الأفكار جديدة تعتمد على المعرفة؛

- على المؤسسة القيام باجتماعات دورية وإقامة حلقات نقاشية بالاعتماد على الأسلوب العصف الذهني، وكذلك القيام بمؤتمرات علمية لضمان التعلم المستمر.

أفاق الدراسة:

تناولنا في هذا الموضوع تأثير التعلم التنظيمي على تأهيل الموارد البشرية ونظرا لآتساع الموضوع فإنه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه من خلال دراسة واحدة ومنه فإن هذه الدراسة تعتبر مساهمة بسيطة من الطالب، وخطوة أولى بالنسبة للدراسات القادمة ، وقد تبين لنا من خلال فصول الدراسة أن هذا الميدان خصب للبحث العلمي ويمكن من خلاله فتح باب أمام البحوث المستقبلية ونذكر منها:

- أثر التعلم التنظيمي على رضا المورد البشري؛
- دور التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات؛
- التعلم التنظيمي ودوره في تخفيض الصراعات داخل المؤسسة؛
- دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء المورد البشري.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع :

الكتب:

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- فايز عبد الرحمن الفروخ؛ التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، نسخة الكترونية.

المذكرات والأطروحات:

- بلقاسم جوادبي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- بو شارب بديعة، دور تأهيل الموارد البشرية فب تحسين أداء المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسات اتصالات الجزائر-بسكرة-، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
- ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة كوندور- برج بوغريج، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار مدرسة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
- جندي عمار، دور برامج التكوين في تأهيل الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة- دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.

قائمة المراجع

- حسام عدنان أحمد، أثر التعلم التنظيمي في فاعلية أداء الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير ، تخصص التخطيط الاستراتيجي الأمني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021 بتصرف.
- دحنون عبد العزيز، مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نافتال منطقة الغاز والبتروال المميع، مذكرة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي، الجزائر، 2017-2018.
- سوزن صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية فيوزارة التعليم العالي الأردنية-، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2004.
- طحور سيف الدين، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، مذكرة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020/2021.
- عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- فتيحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي، مذكرة ماستر أكاديمي، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2018-2019.

المقالات:

- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقية، العدد 07.
- بوقناديل محمد، بن الدين نور الهدى، مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري - دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت SCIBS، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2022.

قائمة المراجع

- صباح ترغيني، دراسة استطلاعية لمدى ممارسة مؤسسة كوندور -برج بوغريج- للتعلم التنظيمي الخارجي لدعم الابتكار في منتجاها، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2021.
- عائشة سعدي، مقال بعنوان دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المركز الجامعي بتيسمسيلت، المجلد 3، العدد 5، جانفي 2015.
- علة مراد، بحث بعنوان : التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية -مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة-، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 8، جامعة الجلفة، الجزائر، 2012 بتصرف.
- مديحة بخوش، دور تأهيل الموارد البشرية في تأهيل الاقتصاد خدمة لمتطلبات التنمية المستدامة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 06، جامعة العربي التبسي، تبسة ، الجزائر، 2017.

مرجع بالإنجليزية:

- D.Basten ,T.Haamann , **Approaches for Organizational Learning:A Literature Review**, SAGE Open, journals.sagepub.com, 2018.

المواقع الإلكترونية:

- معجم الغني الرابط : [/https://www.maajim.com](https://www.maajim.com) ، تاريخ الإطلاع: 19 أوت 2022، الساعة 10:42.

قائمة

الملاحق

الملاحق:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

استبيان

...أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث لانجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية تحت عنوان "تأثير التعلم التنظيمي على تأهيل الموارد البشرية" دراسة حالة الوحدة التطبيقية للطاقات المتجددة- غرداية، نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بعد قراءتها قراءة متأنية. نحيطكم علما أن جميع معلوماتكم التي ستقدمونها تكون موضع سرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية.

شكرا على حسن تعاونكم

تحت إشراف:

- د. بوقليمينة عائشة

من إعداد:

- بن بيتور يوسف؛

- بهاز إلياس.

اولا : البيانات الشخصية :

يرجى التفضل بوضع علامة (x) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة :

1- الجنس : ذكر () أنثى ()

2- العمر : () اقل من 30 سنة () من 30 إلى 39 سنة

قائمة الملاحق

() أكثر من 50 سنة

() من 40 إلى 49 سنة

3- المؤهل العلمي

() تقني سامي () جامعي () دراسات عليا

() أخرى حدد(ي)

4- سنوات الخدمة في العمل :

() من 5 إلى 10 سنوات

5- () اقل من 5 سنوات

() أكثر من 15 سنة

() من 10 إلى 15 سنة

المحور الأول : التعلم التنظيمي

أرجو التكرم بوضع علامة (x) في المكان المناسب

اولا:التعلم الفردي					
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تعمل مؤسستكم على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد.				
02	تخصص مؤسستكم وقت (فترات) للتعلم الفردي من أجل تدعيم جهود الأفراد للوصول إلى أفضل وأحسن أداء.				
03	تقوم مؤسستكم بتحفيز الأفراد ومكافئتهم مقابل التعلم.				
04	توفر مؤسستكم للأفراد برامج التدريب والتطوير والتعليم.				
05	يجدد الأفراد في مؤسستكم المعلومات التي يكتسبونها باستمرار.				
ثانيا :التعلم الجماعي					
06	تعمل مؤسستكم على تطوير فرق العمل الناجحة.				

قائمة الملاحق

					07 الفرق الجماعية في مؤسستكم تؤكد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين.
					08 المناقشة المتبادلة والنزاهة تساعد أعضاء الفريق على التعلم و الاستفادة من خبرات الآخرين في مؤسستكم.
					09 تساعد فرق العمل مؤسستكم في حل أغلب المشكلات التي تواجهها.
					10 يحترم الزملاء وجهة نظر الآخرين وإن كانت مخالفة لآرائهم
					11 تأخذ قراراتكم بعين الاعتبار عند مشاركتكم في أداء مهمة مع فرقة عمل في مؤسستكم.
					ثانيا :التعلم المنظمي
					12 تستفيد مؤسستكم من خبرات وتجارب المؤسسات الأخرى.
					13 تعزز مؤسستكم أعمالها من خلال عملياتها والفهم الأفضل للمعرفة الجديدة
					14 تقوم مؤسستكم بحفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.
					15 تحتفظ المؤسسة بطرق حل المشكلات التي واجهتها سابقا واستخدامها مستقبلا.
					16 تعتبر مؤسستكم أن التعلم المستمر من أولوياتها.
					17 تسعى مؤسستكم إلى تطوير كفاءاتها والاعتماد على أساليب إدارية جديدة.

المحور الثاني :تأهيل الموارد البشرية

					1 يقوم المسيرون بتفويض بعض الصلاحيات في جوانب معينة
--	--	--	--	--	---

قائمة الملاحق

					من الأعمال.
					2 تمنح الإدارة المرنة للتصرف بجرية و استقلالية في إطار الصلاحيات المفوضة
					3 تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر.
					4 يشجع الاعتراف بالعمل الفردي أو الجماعي على بذل مجهودات أكثر و يزيد من معنوياتكم
					5 تعتمد المؤسسة على تبادل المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
					6 تداول المعلومات في المؤسسة يتم بطريقة سهلة
					7 تهتم المؤسسة بتحسين نوعية مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر
					8 يساهم التدريب في تنمية العمل و التطوع إلى مسؤوليات أكبر.
					9 يتوفر لدى العاملين القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لأعمالهم
					10 يتم تفويض بعض الصلاحيات على أساس الثقة بكفاءة الأفراد.
					11 تدعم الإدارة تشكيل جماعات العمل المتناسقة والمتكاملة لتحقيق أفضل أداء .
					12 تهتم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال التشارك والاحتكاك بالكفاءات.
					13 تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمعارف الجماعية وتعتبرها رأسمال فكري للمؤسسة.

قائمة الملاحق

					تعمل المؤسسة على خزن الحلول والمواقف السابقة للرجوع إليها والاستفادة منها.	14
					تمتلك المؤسسة وسائل و أساليب تساعد على حسن استخدام المعارف و تطبيقها.	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	17

قائمة الملاحق

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	32

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 من أقل	7	23.3	23.3	23.3
Valid سنة 39 إلى 30 من	11	36.7	36.7	60.0
Valid سنة 49 إلى 40 من	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سامي تقني	4	13.3	13.3	13.3
Valid جامعي	20	66.7	66.7	80.0
Valid عليا دراسات	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمل في الخدمة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 05 من أقل	10	33.3	33.3	33.3
Valid سنوات 10 إلى 06 من	9	30.0	30.0	63.3
Valid سنة 15 إلى 11 من	6	20.0	20.0	83.3
Valid سنة 16 من أكثر	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

الأفراد مهارات بتطوير الخاصة البرامج تحديث على مؤسستكم تعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	4	13.3	13.3	13.3
Valid محايد	9	30.0	30.0	43.3
موافق	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

أداء وأحسن أفضل إلى للوصول الأفراد جهود تدعيم أجل من الفردي للتعليم (فترات) وقت مؤسستكم تخصص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
Valid محايد	6	20.0	20.0	26.7
موافق	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

التعلم مقابل ومكافئتهم الأفراد بتحقيق مؤسستكم تقوم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
Valid محايد	8	26.7	26.7	33.3
موافق	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

والتعليم والتطوير التدريب برامج للأفراد مؤسستكم توفر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	4	13.3	13.3	13.3
Valid محايد	11	36.7	36.7	50.0
موافق	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

باستمرار يكتسبونها التي المعلومات مؤسستكم في الأفراد يجدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	5	16.7	16.7	16.7
محايد	9	30.0	30.0	46.7

قائمة الملاحق

موافق	14	46.7	46.7	93.3
بشدة موافق	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الناجحة العمل فرق تطوير على مؤسستكم تعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
Valid محايد	11	36.7	36.7	43.3
موافق	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

للآخرين المعرفة إيصال ضرورة على تؤكد مؤسستكم في الجماعية الفرق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	5	16.7	16.7	16.7
Valid محايد	16	53.3	53.3	70.0
موافق	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

مؤسستكم في الآخرين خبرات من الاستفادة و التعلم على الفريق أعضاء تساعد والنزاهة المتبادلة المناقشة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	3	10.0	10.0	10.0
Valid محايد	11	36.7	36.7	46.7
موافق	15	50.0	50.0	96.7
بشدة موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تواجهها التي المشكلات أغلب حل في مؤسستكم العمل فرق تساعد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
Valid محايد	9	30.0	30.0	36.7
موافق	16	53.3	53.3	90.0
بشدة موافق	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

لآرائهم مخالفة كانت وإن الآخرين نظر وجهة الزملاء يحترم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	6	20.0	20.0	20.0
موافق	20	66.7	66.7	86.7
بشدة موافق	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

مؤسستكم في عمل فرقة مع مهمة أداء في مشاركتكم عند الاعتبار يعي قراراتكم تأخذ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
محايد	12	40.0	40.0	46.7
موافق	15	50.0	50.0	96.7
بشدة موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

. الأخرى المؤسسات وتجارب خبرات من مؤسستكم تستفيد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
محايد	4	13.3	13.3	16.7
موافق	19	63.3	63.3	80.0
بشدة موافق	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

. الجديدة للمعرفة الأفضل والفهم عملياتها خلال من أعمالها مؤسستكم تعزز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
محايد	10	33.3	33.3	36.7
موافق	19	63.3	63.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

. أفرادها نشاطات خلال من واكتسابها تجاربها نتائج بحفظ مؤسستكم تقوم

قائمة الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	7	23.3	23.3	23.3
Valid موافق	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

مستقبلا واستخدامها سابقا واجهتها التي المشكلات حل بطرق المؤسسة تحتفظ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
Valid محايد	8	26.7	26.7	30.0
Valid موافق	21	70.0	70.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

أولوياتها من المستمر التعلم أن مؤسستكم تعتبر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
Valid محايد	11	36.7	36.7	43.3
Valid موافق	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

جديدة إدارية أساليب على والاعتماد كفاءاتها تطوير إلى مؤسستكم تسعى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	14	46.7	46.7	46.7
Valid محايد	13	43.3	43.3	90.0
Valid موافق غير	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الأعمال من معينة جوانب في الصلاحيات بعض بتفويض المسيرين يقوم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
Valid محايد	12	40.0	40.0	46.7
Valid موافق	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

المفوضة الصلاحيات إطار في استقلالية و بحرية للتصرف المرونة الإدارة تمنح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
Valid محايد	12	40.0	40.0	43.3
موافق	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

. أكثر لتشجيعهم الأداء في المميزين للأفراد خاصة مكافآت المؤسسة تمنح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
Valid محايد	13	43.3	43.3	46.7
موافق	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

معنوياتكم من يزيد و أكثر مجهودات بذل على الجماعي أو الفردي بالعمل الاعتراف يشجع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	8	26.7	26.7	26.7
موافق	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

والاتصال المعلومات تكنولوجيا باستخدام المعلومات تبادل على المؤسسة تعتمد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
Valid موافق غير	3	10.0	10.0	13.3
محايد	8	26.7	26.7	40.0
موافق	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

سهلة بطريقة يتم المؤسسة في المعلومات تداول

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	3	10.0	10.0	10.0
محايد	7	23.3	23.3	33.3

قائمة الملاحق

موافق	19	63.3	63.3	96.7
بشدة موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المستمر التدريب خلال من البشرية مواردها نوعية بتحسين المؤسسة تهتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	4	13.3	13.3	13.3
موافق	22	73.3	73.3	86.7
بشدة موافق	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

أكبر مسؤوليات إلى التطلع و العمل تنمية في التدريب يساهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
محايد	8	26.7	26.7	33.3
موافق	18	60.0	60.0	93.3
بشدة موافق	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

لأعمالهم أدانهم تعترض التي والمعوقات المشكلات حل على القدرة العاملين لدى يتوفر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
محايد	8	26.7	26.7	33.3
موافق	16	53.3	53.3	86.7
بشدة موافق	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الأفراد بكفاءة الثقة أساس على الصلاحيات بعض تفويض يتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
محايد	9	30.0	30.0	36.7
موافق	14	46.7	46.7	83.3
بشدة موافق	5	16.7	16.7	100.0

قائمة الملاحق

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

. أداء أفضل لتحقيق والمتكاملة المتناسقة العمل جماعات تشكيل الإدارة تدعم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
محايد	9	30.0	30.0	36.7
Valid موافق	18	60.0	60.0	96.7
بشدة موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

بالكفاءات والاحتكاك التشارك خلال من المعرفة بتوليد المؤسسة تهتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	1	3.3	3.3	3.3
Valid موافق	16	53.3	53.3	56.7
بشدة موافق	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

. للمؤسسة فكري مال رأس وتعتبرها الجماعية للمعارف كبيرة أهمية المؤسسة تولى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
محايد	8	26.7	26.7	33.3
Valid موافق	17	56.7	56.7	90.0
بشدة موافق	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

منها الاستفادة و إليها للرجوع السابقة والمواقف الحلول خزن على المؤسسة تعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	2	6.7	6.7	6.7
Valid موافق	19	63.3	63.3	70.0
بشدة موافق	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

تطبيقها و المعارف استخدام حسن على تساعد أساليب و وسائل المؤسسة تمتلك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
محايد	8	26.7	26.7	33.3
Valid موافق	19	63.3	63.3	96.7
بشدة موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

[DataSet] C:\Users\HD\Desktop\بوعمامة spss 26_1.sav

Correlations

		الفردى التعلم	الموارد البشرية تأهيل
الفردى التعلم	Pearson Correlation	1	.772**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
الموارد البشرية تأهيل	Pearson Correlation	.772**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		الجماعى التعلم	الموارد البشرية تأهيل
الجماعى التعلم	Pearson Correlation	1	.771**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30

قائمة الملاحق

	Pearson Correlation	.771**	1
الموارد البشرية تأهيل	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المنظمى التعلم	الموارد البشرية تأهيل
المنظمى التعلم	Pearson Correlation	1	.202
	Sig. (2-tailed)		.285
	N	30	30
الموارد البشرية تأهيل	Pearson Correlation	.202	1
	Sig. (2-tailed)	.285	
	N	30	30

Correlations

		الأول المحور	الموارد البشرية تأهيل
الأول المحور	Pearson Correlation	1	.786**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
الموارد البشرية تأهيل	Pearson Correlation	.786**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأول المحور	.136	30	.162	.964	30	.398
الموارد البشرية تأهيل	.192	30	.006	.938	30	.079

a. Lilliefors Significance Correction

Notes		
Output Created		07-SEP-2022 23:03:37
Comments		
	Data	C:\Users\HD\Desktop\بوعمامة spss 26_1.sav
	Active Dataset	\$DataSet
Input	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling		Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Cases Used	RELIABILITY
		/VARIABLES=t1 t2 t3 t4 t5 t6 t7 t8 t9 t10 t11 t12 t13 t14 t15 t16 t17
Syntax		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03

[\$DataSet] C:\Users\HD\Desktop\بوعمامة spss 26_1.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	30	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	17