

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

دور التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية مؤسسة إتصالات الجزائر - ولاية الأغواط -

الأستاذ المشرف:
- الطاهر بعداش

من إعداد الطلبة:
- الزهراء بن دومة
- عبد القادر بن عثمان

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ	أ. الأمين حلموس
مقررا ومشرفا	أستاذ محاضر أ	أ. الطاهر بعداش
ممتحنا	أستاذة محاضرة ب	د. بسمة بن شريط

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ كَانَ عَدُوًّا لِلَّهِ فَجَاءَهُ بِبُرْهَانٍ
فَرَدَّهُ عَلَيْهِمْ أَلْفَ تِسْعِينَ آيَةً
مُتَوَاتِرًا قَلِيلًا مِمَّا نَزَّلْنَا
فِي الْقُرْآنِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ
لَا يَعْلَمُونَ

سورة البقرة آية ١٢١
١٤٢٠

شكر وعرfan

الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أمانني على انجاز هذا العمل

ويسر لي أمري وأمدني بالصبر والعزيمة ومصادقا

لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير إلى:

أستاذنا الكريم الأستاذ الدكتور "بـداش الطاهر"

على تفضله الإشراف

على هذا البحث وعلى التوجيهات والنصائح المقدمة في تسييره وعلى

التشجيعات من أجل إتمامه وتمامه.

كما لا ننسى أعضاء لجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا

هذا،

فلهم كل الشكر والعرfan على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم

التي

ستنير مسارنا العلمي.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل إن عملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إلهي لا تطيب لي الليل إلا بشكرك ولا تطيب لي النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب لي اللحظات إلا
بذكرك، ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب لي برؤيتك الله جل جلاله
إلي من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلهي نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلهي ملاك في الحياة، إلهي معنى الحب وإلهي معنى العنان والتفاني، وإلهي بسمة الحياة
وسر الوجود إلهي من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلهي أغلى الحبايب
"أمي الحبيبة"

إلهي من كلله الله بالصيبة والوقار، إلهي من علمني العطاء بدون إنتظار، إلهي من أحمل اسمه
بكل إنتظار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول إنتظار
وستبقى كلماتك نجوم أهدني بها اليوم وفي الغد وإلهي الأبد
"أبي العزيز"

إلهي الشموع التي أضاءت لي حياتي وأنارت دربي إلهي ولدائي العزيزان إباد ومحمد
إلهي زوجي العزيز

إلهي كل زملائي طلبة الماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية دفعة 2025
إلهي كل من يعرفني من بعيد وقريب ويكن لي الإحترام والتقدير

الزهر

إهداء

بحمد الله تمك وبالخير عممت، وما توفيقتي الا بالله رب العالمين.
الى التي بين خلوعها احتميمي، ومن عطاها ارتويت، الى من تحملت العناء لأجلي
والسهر لراحتي، والتعب لتربيتي، والفرح لنجاحي
ازفه لك معاني الحب والتقدير،
اليك أمي الحبيبة.
الى الذي رباني على الفضيلة وشملي بالعطف والعنان، وكان لي درع أمان، أحتمي به
من نائبات الزمان
الى الذي بين يديه كبرت وفي دفة قلبه احتميمي،
اليك أبي الغالي.
الى من تشاركت معهم طفولتي ودفة عائلتي اخوتي الأعزاء
أهدي ثمرة هذا الجهد، بحثي المتواضع الى نصيبي الأجل من الدنيا
الى زوجتي العزيزة
إلى كل زملائي طلبة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية دفعة 2025
اليكم أهدى ثمرة هذا العمل المتواضع
إلى كل من يعرفني من بعيد وقريب ويكن لي الإحترام والتقدير

محمد القادر

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) على تنمية الكفاءات البشرية (المعارف، المهارات، السلوكيات) العاملة على مستوى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة، وقد تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان الذي استهدف الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الاغواط، وقد بلغ عدد أفراد العينة الدراسة (76). ولتحليل بيانات الاستبيان استخدمنا برنامج الـ SPSS22. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مستويات التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية؛ ووجود أثر بين كل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التعلم، التعلم التنظيمي، الكفاءات، تنمية الكفاءات البشرية.

Abstract

This study aimed to understand the impact of organizational learning at its three levels (individual learning, group learning, and organizational learning) on the development of human competencies (knowledge, skills, and behaviors) operating within the economic institutions under study. To answer the question posed, we relied on the descriptive analytical approach to describe and analyze the study variables. Data were collected using a questionnaire directed to individuals working in the Algerian Telecom Company in Laghouat. The sample size was (76). To analyze the questionnaire data, we used the SPSS22 program. The study found a strong correlation between the levels of organizational learning and the development of human competencies; and an impact between individual and group learning and the development of human competencies in the institution under study.

Keywords: learning, organizational learning, competencies, human competencies development.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وعرهان.....
-	الإهداء1.....
-	الإهداء2.....
II	ملخص الدراسة.....
IV	فهرس المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
(أ - ر)	مقدمة.....
(91 - 02)	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية
02	تمهيد.....
(35 - 02)	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي
02	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي.....
02	الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي.....
05	الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي.....
06	الفرع الثالث: أهمية التعلم التنظيمي.....
08	الفرع الرابع: أنواع التعلم التنظيمي.....
10	المطلب الثاني: مرتكزات ومستويات التعلم التنظيمي
10	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي.....
15	الفرع الثاني: خطوات التعلم التنظيمي.....
18	الفرع الثالث: مستويات التعلم التنظيمي.....
21	الفرع الرابع: نماذج وإستراتيجيات التعلم التنظيمي.....
29	المطلب الثالث: المنظمة المتعلمة
29	الفرع الأول: تعريف المنظمة المتعلمة.....
30	الفرع الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة.....
32	الفرع الثالث: أبعاد المنظمة المتعلمة.....
32	الفرع الرابع: نماذج المنظمة المتعلمة.....
35	خلاصة.....
(91 - 36)	المبحث الثاني: التاصيل النظري لتنمية الكفاءات البشرية

37	المطلب الأول: أدبيات نظرية حول الكفاءات البشرية.....
37	الفرع الأول: التطور التاريخي لظهور الكفاءات.....
39	الفرع الثاني: ماهية الكفاءات البشرية.....
46	الفرع الثالث: مكونات الكفاءات البشرية.....
52	الفرع الرابع: أنواع الكفاءات البشرية.....
59	المطلب الثاني: تسيير الكفاءات البشرية
59	الفرع الأول: مفهوم تسيير الكفاءات.....
63	الفرع الثاني: متطلبات ومبادئ تسيير الكفاءات.....
66	الفرع الثالث: مراحل تسيير الكفاءات.....
70	الفرع الرابع: دورة حياة تسيير الكفاءات.....
73	المطلب الثالث: ماهية تنمية الكفاءات البشرية
73	الفرع الأول: تعريف تنمية الكفاءات البشرية.....
74	الفرع الثاني: أهداف تنمية الكفاءات البشرية.....
75	الفرع الثالث: مراحل عملية تنمية الكفاءات البشرية.....
87	الفرع الرابع: مجالات تنمية الكفاءات البشرية.....
91	خلاصة.....
(93-136)	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط
93	تمهيد.....
94	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية
94	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
95	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
97	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
101	المبحث الثاني: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية
101	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.....
105	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان ومناقشة النتائج.....
110	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها.....
119	خلاصة الفصل
121	خاتمة.....
126	قائمة المصادر والمراجع.....

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	أساليب الحصول على المعرفة	(1-1)
17	مكونات الذاكرة التنظيمية	(2-1)
20	مستويات التعلم التنظيمي	(3-1)
22	عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Huber	(4-1)
23	عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Smith	(5-1)
24	عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Halfalt	(6-1)
26	عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Robeyoman Dand	(7-1)
27	عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Daft	(8-1)
49	التوفيق بين المهارة وأهمية المسار المهني	(9-1)
51	مخطط تقييم الدافعية لدى الأفراد	(10-1)
52	مكونات الكفاءة حسب التيار الفرنكفوني	(11-1)
55	تقسيمات الكفاءة الفردية	(12-1)
61	الكفاءة محور تركز أنشطة الموارد البشرية	(13-1)
61	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	(14-1)
69	هندسة مراحل تسيير الكفاءات في المنظمة	(15-1)
72	دورة حياة تسيير الكفاءات في المنظمة	(16-1)
75	مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب ديريك تورينتون	(17-1)
86	مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب سيمون دولان	(18-1)
97	نموذج الدراسة	(1 - 2)
101	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	(2 - 2)
102	تركيبية عينة الدراسة حسب العمر	(3 - 2)
103	تركيبية عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4 - 2)
104	تركيبية أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(5 - 2)
111	الخط البياني لمعامل الارتباط بيرسون	(6 - 2)

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين الثقافة التقليدية وثقافة التعلم التنظيمي	13
(2-1)	قائمة مرجعية للكفاءات الفردية	53
(1 - 2)	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور التعلم التنظيمي	98
(2 - 2)	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور تنمية الكفاءات البشرية	99
(3 - 2)	اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ	100
(4 - 2)	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	101
(5 - 2)	تركيبية عينة الدراسة حسب العمر	102
(6 - 2)	تركيبية عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	103
(7 - 2)	تركيبية عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	104
(8 - 2)	مقياس ليكارت الخماسي درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي	105
(9 - 2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التعلم الفردي	106
(10 - 2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التعلم الجماعي	107
(11 - 2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التعلم على مستوى المنظمة	108
(12 - 2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تنمية الكفاءات البشرية	109
(13-2)	معامل الارتباط بين التعلم الفردي وتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة	111
(14 - 2)	معامل الارتباط بين التعلم الجماعي وتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة	112
(15 - 2)	معامل الارتباط بين التعلم على مستوى المنظمة وتنمية الكفاءات	113
(16 - 2)	معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات	113
(17 - 2)	معامل التحديد للفرضية الرئيسية	115
(18 - 2)	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية	115
(19 - 2)	معامل التحديد للفرضيات الفرعية	116

قائمة الجداول

117	معامل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مستويات التعلم التنظيمي على تتمية الكفاءات البشرية	(2 - 20)
-----	--	----------

مكتبة

يتسم العالم اليوم بالتغير السريع والتطور المستمر والذي أصبح سمة العصر ويشمل هذا التغيير جميع المجالات والقطاعات، وعلى وجه الخصوص القطاع الإقتصادي وأهمية المؤسسات الإقتصادية في عالم الأعمال، لذا أصبح البحث في المؤسسات والمنظمات منصباً حول البقاء والاستمرار في تقديم خدماتها في الوقت المناسب، ومواكبة كل التغييرات وحالات عدم التأكد، وفي ظل المنافسة الشديدة وتعدد السوق ورغبتها تحقيق الجودة في منتجاتها، إضافة إلى الانفجار المعرفي وانتشار المعلومات وسهولة الحصول عليها من خلال وسائل الإتصال وشبكات الأنترنت السريعة، فالمؤسسات باعتبارها ركيزة أساسية لبلدانها ومقياس لمدى تطورها خاصة من الناحية الإقتصادية والخدماتية ومن خلال أدوارها المقدمة للمجتمع، وما يتوقع منها وبحثها عن تحقيق التميز بين باقي المؤسسات، حثت عليها أن تمتلك بنية أساسية معرفية تتمثل في العنصر البشري ومختلف التقنيات، ودعم لرؤية التحسين المستمر في الآليات والأساليب وطرق الحصول على المعرفة.

ويعد التعلم التنظيمي أحد أهم الأساليب التي تزايد الإهتمام بها في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، فقد شهد اهتمام بالغ من العلماء والباحثين والدراسات الإدارية الحديثة لما له من أثر على السلوك الإنساني محاولة منهم لتطويع إمكاناته صوب أهداف المؤسسة بالتوافق مع التغيرات والتطورات الهامة في بيئة الأعمال.

إن التعلم التنظيمي من العوامل الداعمة لعملية التحسين في المؤسسات على مستوى الفرد والمؤسسة ككل وما يتضمنه أيضاً من تحول في الأنشطة والمعارف وإضفاء لقيمة جديدة للمؤسسة وتعديل للسلوكات واكتساب لمهارات وتقنيات جديدة من شأنها أن تعطي للمؤسسة قوة وتمكّنها قصد التكيف الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، وتحقيق للتناسق الداخلي من شأنه أن يضمن فاعليتها الدائمة وتحقيق لأهدافها قريبة ومتوسطة وبعيدة المدى.

ومع التأثير الكبير الذي أحدثه الإهتمام بالكفاءات البشرية في الآونة الأخيرة في الفكر الإداري المعاصر وعالم التسيير، وأهميتها بالنسبة للقادة والإداريين في المؤسسات، أصبحت أحد ملامح النجاح وميزة تنافسية في حد ذاتها، وقيمة لا يمكن إهمالها لما تتضمنه من قدرة وكفاءة ومهارة وحصولها على معارف تمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة، بكل فعالية والرقى بها إلى الإبداع والتميز على مستوى التسيير الجيد واتخاذ القرارات واكتساب للخبرات، لذا أصبح لزاماً على القائمين على المؤسسات الإهتمام بالكفاءات البشرية والعمل على تطويرها والمحافظة عليها وصيانتها والاعتماد عليها كرسائل حقيقي وقيمة لها، بحيث تستطيع المؤسسة الإعتماد عليها في المستقبل ولا يمكن ذلك إلا من خلال تبني إستراتيجيات تنموية حديثة داخل المؤسسة وفق ثقافة جديدة وقيم منفتحة على البيئة الخارجية وتطوراتها السريعة، والتنويع وبذل كل الجهود في سبيل تثمين كفاءاتها البشرية وتنميتها.

فتنمية الكفاءات البشرية أصبحت ضرورة على جميع المستويات التنظيمية والفئات داخل المؤسسات على اختلافها، والاقتصادية منها بالنسبة للمسيرين والإطارات وعلى مستوى جميع عناصر

الإنتاج بالإضافة إلى سوق العمل، وهذا ما جعل من جل منظمات اليوم تسعى إلى إعطاء أهمية لتنمية الكفاءات البشرية، ومن جانب آخر لصعوبة التعامل معه كفرد من الناحية السلوكية والنفسية وحتى من جانب التعامل الاجتماعي والثقافات المختلفة للأفراد، أو كمجموعة وتأثيرها على الجانب التنظيمي وسير العمل، لذا أصبح من الضروري على المنظمات تحديد أهداف مشتركة تسعى كل مكونات التنظيم لإدراكها، والسعي إلى تحقيقها والاستثمار في البحوث والسعي إلى الإقتصاد القائم على المعرفة والموارد البشري المهتم بالمعرفة، واكتشاف كل ما هو جديد و اضافة روح الإبداع وقيم التعاون والعمل الجماعي والمثابرة، من أجل الوصول إلى أداء أفضل على مستوى الفرد وعلى المستوى التنظيمي.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية باعتبارهما من المفاهيم الجدية والحديثة عندنا، والأكثر نجاعة في الوقت الحالي وهذا ما أثبتته معظم الدراسات في الإدارة الإستراتيجية والإدارة الحديثة. لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في دور التعلم في تنمية هذه الكفاءات بالإجابة على التساؤل الجوهري التالي:

1. الإشكالية:

ما مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟

التساؤلات الفرعية:

إن الإشكالية المطروحة تفرض على الباحث أن يسعيا إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1.1. ما واقع التعلم التنظيمي على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟
- 2.1. ماهي أساليب تنمية الكفاءات البشرية في ظل ظهور اقتصاد حديث والمتمثل في اقتصاد المعرفة؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة، قمنا بتبني فرضيتين رئيسيتين تنفرع إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها إحصائياً، وهي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين التعلم الفردي وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛

2. توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين التعلم الجماعي وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛

3. توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين التعلم على مستوى المنظمة وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الرئيسية الثانية: للتعلم التنظيمي أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. للتعلم الفردي أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
2. للتعلم الجماعي أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
3. للتعلم على مستوى المنظمة أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛

3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة:

- من تعاضد دور التعلم في نجاح المؤسسات الاقتصادية، إذ له دور إستراتيجي يسهم في تعظيم قيمتها؛

- إبراز أهمية تطبيق التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث ومدى تأثيره على تنمية الكفاءات البشرية؛
- إبراز أهمية توفير مستويات التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية ومدى تأثيرها على العنصر البشري، والتوعية بضرورة تنميته باستمرار بهدف رفع قدراته الإبداعية والإبتكارية وبالتالي رفع مستوى أداء المؤسسة وتحسين خدماتها في ظل إقتصاد المعرفي والرقمي.

4. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التأكيد على مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية؛

- توجيه الإهتمام أكثر بالمزيد من الدراسات والأبحاث عن إشكالية مدى توافر مستويات التعلم التنظيمي وتأثيرها على تنمية الكفاءات، فظهور مصطلح الكفاءات يعتبر مفهوما حديثا وخصبا، ولم ينل حظه من الدراسة خاصة على المستوى العربي؛

- محاولة التعرف عن قرب عن واقع بعض الممارسات الإدارية المتعلقة بالتعلم التنظيمي؛

- إثراء البحث العلمي الجزائري بدراسات في التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية ، وتوجيه الإهتمام نحو التركيز على مدى تطبيق مستويات التعلم التنظيمي ومدى توافر متطلباته؛

- محاولة إبراز الأهمية لتنمية كفاءات الموارد البشرية ودورها في الرقي بجودة الخدمات وتحقيق التميز.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي لمواضيع الساعة خاصة في الموارد البشرية، وتحديدًا مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة، ومدى توافر متطلباتها وربطها بتنمية الكفاءات البشرية باعتبار أن هاته الأخيرة (الكفاءات) لم تحظى باهتمام كبير في دراسات السابقة؛
- موضوع خصب وقابل للإبداع فيه، وإظهار بصمات الباحث؛

6. منهج الدراسة:

- فيما يخص المنهج الذي سوف يستخدم في هذه الدراسة، سنقوم بإعتماد عدة مناهج منها:
- المنهج الوصفي الذي يهتم بمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر الظاهرة، وتحديدًا مرحلة التشخيص والفحص المعمق.
- المنهج التاريخي الذي يهتم بدراسة الوقائع حسب التسلسل الزمني، الذي وظفناه في معرفة تطور مفهوم الكفاءة، والأساليب المختلفة لتنمية الكفاءات البشرية.
- المنهج التحليلي الذي يستخدم في تحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن البحث واختيار فرضيات الدراسة وسيتم الإعتماد على الإستبيان كأداة دراسة رئيسية واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة.

7. دراسات السابقة:

يقال أن المعرفة العلمية هي عبارة عن معرفة تراكمية بحيث تتفاعل المعرفة السابقة مع اللاحقة لتقديم جديد أو اختبار قديم، فمن خلال نتائج البحوث يمكن إضافة أو تعديل أو إثبات ما هو قائم من معرفة نظرية وتطبيقية وانطلاقًا من هذا يهدف الباحثان في هذا الجزء إلى عرض مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية حول موضوع الدراسة، والمتمثل في دور التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية، ويتمثل الغرض من عرض البحوث والدراسات السابقة في مدى استفادتنا منها في دراستنا الحالية من ناحية الأهداف أو نتائج الدراسة أو أدوات الدراسة وغيرها، وقد وجد الباحثان أن معظم الدراسات المتاحة ركزت على موضوعات مختلفة في مجال التعلم التنظيمي، ولكن هذه الدراسات لم تتطرق للعلاقة بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وفي هذا الصدد استوقفتنا مجموعة من دراسات سابقة.

أولاً. دراسات متعلقة بالتعلم التنظيمي:

1. دراسة بريطل فطيمة الزهرة: بعنوان أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة سونطراك)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016. هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري وذلك من خلال الدور الذي تلعبه مستويات التعلم التنظيمي، أو من خلال الأثر الناتج عن مساندتهما في تكوين رأس المال الفكري. تم قياس التعلم التنظيمي من خلال مستوياته الثلاثة

المتتمثلة في التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة. أما رأس المال الفكري فقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تهتم المؤسسة بالتعلم التنظيمي بمختلف مستوياته حيث جاءت كل علاقات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية؛

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستويات التعلم التنظيمي على مختلف مكونات رأس المال الفكري؛

- تحتاج مكونات رأس المال الفكري في تكوينها إلى مستوى معين من التعلم التنظيمي أكثر من مستوى آخر حيث نجد أن التعلم التنظيمي من أكثر المستويات تكرارا في مختلف المكونات، يليه التعلم على مستوى المنظمة في المرتبة الثانية والتعلم الفردي في المرتبة الثالثة؛

- كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للمؤسسة في إطار النتائج التي تم التوصل إليها.

2. دراسة بلقاسم جوادي: بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة مقدمه لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، 2015. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عمال مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الأغواط، إضافة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده وتمكين العاملين، وتوضيح أهمية ذلك للمسؤولين ومتخذي القرار وتمكين العاملين في المنظمة مكان الدراسة. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- وجود علاقة بين بعد إدارة المعرفة ومتغير التمكين مما يستنتج منه أن المنظمة لديها توجه نحو تبادل ونشر المعرفة وتقاسمها وتشجيع عاملها على التعلم وتطوير أنفسهم؛

- وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتمكين العاملين وهو دال على ما توفره المنظمة من نظم معلومات وقواعد بيانات وتكنولوجيا، وأن تزودهم بها عند الحاجة إليها وسهولة الوصول إليها؛

- الممارسات والآليات التي تعتمدها المنظمة للارتقاء بالتعلم سواء فرديا أو جماعيا أو تنظيميا وللتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة تسهم بشكل كبير في إحساس أفرادها بالسيطرة على أعمالهم والشعور بالحرية في أداء مهامهم.

3. فاسي فاطمة الزهراء: بعنوان واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية، دراسة ميدانية جامعات الوسط، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2019. هدفت هذه الدراسة تحديد مدى توافر التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية، وتحديد مدى تبني الجامعات الجزائرية لركائز المنظمة المتعلمة، كما هدفت إلى تحديد العلاقة والتأثير بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحصيل وجمع المعرفة على توافر ركائز المنظمة المتعلمة في عينة من جامعات الوسط؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة وتقاسم المعرفة على توفر ركائز المنظمة المتعلمة في عينة من جامعات الوسط؛
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستوى توافر أبعاد التعلم التنظيمي على ركائز المنظمة المتعلمة.

ثانيا. دراسات متعلقة بتنمية الكفاءات البشرية:

1. دراسة سملاي يحضية بعنوان: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة"، 2004: تناولت إشكالية الدراسة إمكانية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، تسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- محاولة المساهمة في صياغة نموذج فكري حديث مبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق ميزة تنافسية؛
- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتثمين كفاءاتها الفردية؛
- التأكيد على أهمية الدور المتنامي للرأس المال الفكري كأحد أهم عوامل تحقيق التفوق التنافسي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا يعكس وضع تنافسي نسبيا ومستمر للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة، الكفاءة، المعرفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي، نجاعة التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة، واعتماد استراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل الداخلية، خاصة الموارد المعنوية الكامنة، وغير الملموسة من جهة أخرى؛

- تعتبر الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وإن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي يفرض وضع مقارنة تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة أولا من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات

والمهارات العالية والممتازة، وثانياً تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات استراتيجياً وتجنيدها من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.

2. دراسة حمودي حيمر بعنوان: "أهمية تنمية الكفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات - دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلوي بميلة":

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى أهمية كفاءات الموارد البشرية بالمنظمات الحديثة، ومعرفة واقع تنمية الكفاءات بالمنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلوي بميلة؛

- معرفة العلاقة بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمة محل الدراسة الميدانية وبين خبرتها الوظيفية؛

- تقديم بعض الإقتراحات التي من شأنها تحسين مستوى كفاءة الموارد البشرية العاملة بمستشفى الإخوة مغلوي بميلة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة المستشفى تبعا لوظائفها؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة المستشفى تبعا لخبرتها الوظيفية؛

- لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة المستشفى تبعا لإستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات.

3. دراسة بن جدو محمد أمين " دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز-دراسة حالة

مؤسسة عنتر مراد' كوندور 'ببرج بوعريريج" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز في مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية. للوصول

إلى تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 153 مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب

الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تعتمد مؤسسة كوندور في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة؛ التميز في الابداع

والابتكار، التميز في المعرفة، التميز في التكنولوجيا وكذلك التميز عند مستوى معنوي أقل من 0.05.

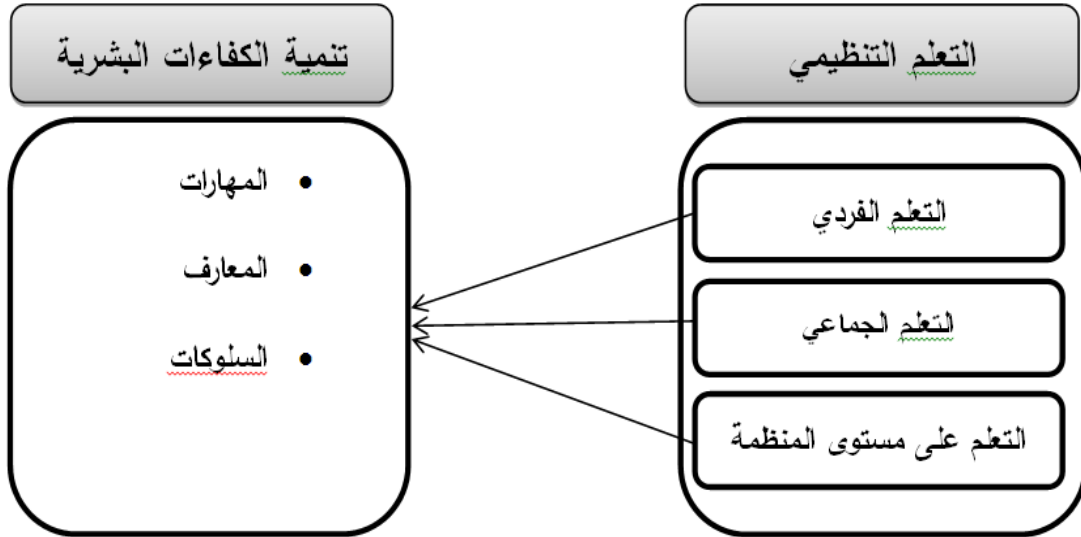
ثالثا. ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- من حيث مكان الدراسة: أجريت معظم الدراسات السابقة في مؤسسات اقتصادية عدة في الجزائر، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط.
- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة وهدفت معظمها إلى قياس مدى تطبيق المنظمات للتعلم التنظيمي، في حين هدفت أخرى إلى بيان واقع الموارد والكفاءات في المنظمات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته الثلاث (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- من حيث المنهج: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الإشكالية في حين اعتمدت الدراسات السابقة على مناهج مختلفة: منهج الاستنباط والاستقرار (دراسة سمالي).

8. نموذج الدراسة:

من خلال الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها تم بناء نموذج الدراسة والشكل الموالي يبرز لنا المتغيرات المستقلة والتمثلة في مستويات التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة)، والمتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية.



9. هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام أكثر بالموضوع وتحليل إشكالية البحث المطروحة، والإجابة على التساؤلات التي تضمنتها سيتم تقسيم هذا البحث إلى فصلين ومقدمة وخاتمة، كما يلي:

الفصل الأول: المعنون بـ **الإطار النظري والمفاهيمي للتعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية**، وقد قسمنا الفصل إلى مبحثين أساسيين تناولنا في كل مبحث ما يلي:

المبحث الأول: كان لتتظير المتغير المستقل ومحاولة تفصيله وتأصيله نظريا من خلال التطرق في مطالبه الثلاثة إلى التعلم التنظيمي بصفة عامة، في المطلب الأول تطرقنا إلى ماهية التعلم التنظيمي، ثم المطلب الثاني الذي تناولنا فيه مرتكزات ومستويات التعلم التنظيمي من خلال خطواته ومستوياته وأهم النماذج والاستراتيجيات الخاصة بالتعلم التنظيمي، ثم المطلب الثالث من هذا المبحث تناولنا فيه المنظمة المتعلمة من خلال مفهومها وخصائصها، إضافة إلى أهم نماذجها وأبعادها.

أما **المبحث الثاني:** الذي أدرج تحته المتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية فقد عنون بـ **التأصيل النظري لتنمية الكفاءات البشرية**، يتكون بدوره من ثلاثة مطالب، تم التطرق في المطلب الأول إلى أدبيات نظرية حول الكفاءات البشرية، ثم المطلب الثاني الذي تناولنا فيه تسيير الكفاءات البشرية من خلال مفهومه ومتطلباته ومراحله ودورة حياة تسيير الكفاءات البشرية، ثم المطلب الثالث من هذا المبحث تناولنا فيه تنمية الكفاءات البشرية من خلال مفهومها، أهدافها وأهميتها، وكذا مراحل عملية تنمية الكفاءات ومجالاتها.

أما **الفصل الثاني:** عنون بـ **دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط** أردنا خلاله ربط المتغيرات سواء نظريا أو تطبيقيا، تناولنا فيه دراسة ميدانية قمنا بها لعينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط (المديرية العامة، وكالاتها التجارية المعمورة، الوثام، الواحات الشمالية) لمعرفة وجهة نظرهم حول مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية.

ثم خاتمة لتكون عبارة عن حوصلة لمجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها مرفقةً بالافتراضات وآفاق الدراسة التي انشقت من الموضوع.

10. حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة دور التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أي أن المتغير المستقل هو التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة، والمتغير التابع هو تنمية الكفاءات البشرية.

2. الحدود المكانية: تم توزيع الاستبيان على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العامة، الوكالة التجارية المعمورة، الوكالة التجارية الوئام، الوكالة التجارية الواحات الشمالية) بمدينة الاغواط.

3. الحدود البشرية: تم توجيه الاستبيان إلى عينة مقصودة شملت عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط.

4. الحدود الزمنية: امتدت دراستنا بصفة عامة على مدار خمسة أشهر تقريبا من شهر جانفي 2025 إلى غاية 10 جوان 2025.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي للتعلم التنظيمي
وتنمية الكفاءات البشرية

تمهيد

يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المؤسسات من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة وغير مستقرة، حيث يهتم التعلم التنظيمي بمدى قيام المؤسسة باكتشاف الأخطاء التي تقع فيها والعمل على تصحيحها، ورصد التغيرات البيئية ومحاولة مسايرتها وإدخال طرق وأساليب إدارية حديثة، وجمع المعلومات عن النشاطات التي تحدث داخل المؤسسة وتوظيفها بعد تحليلها لحل المشكلات التي تواجهها، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويعد التعلم التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر، نظرا للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية وغيرها.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم ما جاء حول التعلم التنظيمي وذلك من خلال المطلب التالية:

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي.

المطلب الثاني: مرتكزات ومستويات التعلم التنظيمي.

المطلب الثالث: المنظمة المتعلمة.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي

أولاً: تعريف التعلم

التعلم هو العملية التي كرم الله تعالى بها الإنسان، فجعله قادراً على الاستفادة من الخبرات التي يعيشها، حيث ورد ذكر كلمة "علم" 484 مرة في القرآن الكريم، ويتضمن معنى التعلم الإنساني في العديد من الآيات القرآنية، ومنها قوله تعالى: "الرَّحْمَنُ، عَلَّمَ الْقُرْآنَ خَلَقَ الْإِنْسَانَ"¹.

وقوله في سورة العلق: "إِذَا قَرَأْتَ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ وَإِنَّا وَالرَّكُومِ عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ"².

أما لغة فالتعلم من الفعل "عَلَّمَ"

ويقال عَلَّمَ تعليماً الشخص الشيء: أي جعله يتعلمه أو وضع علامة أو إمارة للاهتمام بها. والعلم جمع علوم، ويعني اليقين وإدراك الشيء حقيقته³.

وتعني كلمة "تعلم" علم وتأتي بمعنى عرف واستعلم واعلم، ووفق معجم الحضارة العربية الحديثة التعلم هو عملية اكتساب أو إضافة شيء جديد إلى الفرد المتعلم، إذ تتفاعل قواه الوراثة مع عوامل البيئة الخارجية التي تعيش فيها مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في أنماط سلوكه ونمو شخصيته، ووفق قاموس أكسفورد تعني كلمة Leran الحصول أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف. وفي قاموس واسترس تعني كلمة Leran تعلم، فهم، حفظ، معرفة، وتعني كلمة Leraning في اللغة الإنجليزية عملية الحصول على المعرفة أو الفهم أو المهارة عبر الدراسة، أو هي الخبرة أو القاعدة المعرفية لدى الإنسان⁴.

ثانياً: تعريف التعلم اصطلاحاً

تعدد تعريف التعلم في أدبيات الإدارة، وفيما يلي عرض لأهم هاته التعاريف:

التعلم هو تغيير في السلوك، والإدراك أو التأثير الذي يحدث نتيجة لتفاعل الفرد مع البيئة⁵.

التعلم هو تغيير في السلوك المحتمل الناجم عن الخبرة المباشرة أو غير المباشرة والذي ينجم كذلك عن الخبرة السابقة⁶؛

¹ - القرآن الكريم: سورة الكهف، الآية 65.

² - القرآن الكريم: سورة العلق، الآيات (01-05).

³ - الوسيط، 2008، ص245.

⁴ - علاء فرحان وآخرون، دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد7، العدد30،

2011، ص03.

⁵ - Steven L. Mary Ann Von Glinow, **Organizational behavior: Emerging Knowl for the real world**, 5th edition, the McGraw-Hill Irwin, New York, 2010, p85

⁶ - Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, **Organizational Behavior: Managing People & Organizations**, 11th edition, South-Western, Cengage Learning, USA, 2014, p107.

التعلم هو عملية افتراضية يمكن الاستدلال عليها من خلال قياس التغيير في السلوك الناتج عن الممارسة المعززة بعد المرور بالخبرة؛¹

التعلم هو عملية تغيير مستوى المعرفة لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو فيما بين المنظمات².

ثالثاً: مفهوم التعلم التنظيمي

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل كل من (Argyris and Shon) في كتابهما (**Organisational Learning**) بحيث عرفا التعلم التنظيمي على أن " التعلم التنظيمي هو عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير النظريات ونماذج التصرف والعمل لديهم، فالمنظمة تتعلم عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها³.

يرى (**Senge Peter**) أن التعلم التنظيمي هو الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية⁴.

يعرفه (**Huber**) أنه: " توظيف للمعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية"⁵ أما (**Simon**) فقد عرفه على أنه " الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على العناصر ومخرجات المنظمة ذاتها"⁶

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء.

¹ - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص98.

² - هشام محمد نور مجموع، " سيكولوجية الإدارة"، دار الهلال للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007، ص134.

³ - Steinger Thomas , **The Learning Organization from the Perspective of the evolutionary Epistemology**, Jagerhausgasse, Vienna, 2010, p03.

⁴ - أبو النصر مدحت محمد، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص140.

⁵ - Huber G, **Organizational Learning**, Organisationnel sciences, Fed, vol 2, n 1, 1991, p88.

⁶ - شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة بسكرة، 2014،

الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي

مما سبق ووفقا لما جاءت به أفكار المفكرين حول مفهوم التعلم التنظيمي، تبين أن للتعلم التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تبين ماهيته:

- أن التعلم التنظيمي ينمي الوعي حول المشكلات التنظيمية؛
- أن التعلم التنظيمي هو عبارة عن اختبار ومراجعة مستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة سواء كانت معرفة ضمنية أو معرفة صريحة؛
- أن التعلم التنظيمي يحدث تلقائيا وبصفة مستمرة؛
- أن التعلم التنظيمي يهدف إلى تغيير السلوك التنظيمي وذلك بالاستفادة من الخبرات والملاحظة وتقليد الآخرين، فإذا تم ملاحظة حدوث تغيير في سلوك العاملين داخل المنظمة فهذه نتيجة للتعلم التنظيمي؛

- يحدث التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي؛

- إن التعلم التنظيمي عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة تهدف إلى إحداث التغيير في جميع أجزاء المنظمة وذلك من خلال الدعم والمساندة من قبل القيادة العليا وكذا من خلال الثقافة التنظيمية؛

- هناك أربع عمليات أساسية للتعلم التنظيمي وهي: الحصول على المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية؛

- التعلم التنظيمي عملية ديناميكية ومستمرة تسمح باكتساب المعارف والخبرات وتوظيفها جماعيا؛

- يعتبر التعلم التنظيمي محاولة للتكيف من التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وكذا دروس مستخلصة من التجارب والعمليات السابقة.

ومن خلال ما سبق حول ذكر الخصائص المتعلقة بالتعلم التنظيمي، سنحاول تقديم التعريف الإجرائي التالي حول التعلم التنظيمي: هو عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث التغيير في جميع أجزاء المنظمة وذلك من خلال التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وكذا الاستفادة من الدروس والتجارب والعمليات السابقة، فهو يتم من خلال مجموعة من الخطوات التي تهدف أساسا إلى الحصول على المعرفة واكتسابها من خلال القيادة الفعالة والثقافة التنظيمية القوية ثم توزيع المعلومات وتقاسمها بين كل أعضاء المنظمة، ثم تفسيرها وتوضيحها، ثم خزن تلك المعارف في ذاكرة تنظيمية تعتبر بمثابة قاعدة معلومات يمكن الرجوع إليها من أجل حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

الفرع الثالث: أهمية التعلم التنظيمي

تتطوي أهمية التعلم التنظيمي على عدة مستويات، فهناك المستوى التشغيلي، المستوى العام والمستوى الاستراتيجي.

أولاً. الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي

يساعد التعلم التنظيمي العاملين على اكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة، تمكينهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية فهو يحررهم من سيطرة الهياكل التنظيمية الجامدة كما يمنحهم الثقة بالنفس ويطلق العنان لإبداعاتهم.

كما أن التعلم التنظيمي يسمح للعاملين بزيادة المشاركة في المعلومات والفهم وفي نوعية القرارات المتخذة في المنظمة وتتجلى أهميته في العلاقة بينه وبين الذاكرة التنظيمية كونه يمثل نصف الحل لمشاكل المنظمة، أما النصف الآخر فهو نسيان المنظمة لماضيها، وهي عوامل متصارعة بشكل التعلم التنظيمي فيها عامل الحسم من خلال تزويدهم الذاكرة التنظيمية بالمعرفة الجديدة ونسخ المعرفة القديمة.

وهكذا تكون أهمية التعلم التنظيمي متجذرة في كسب الخبرة واستنباط الدروس الإيجابية والسلبية وكشف الأخطاء وتصحيحها، ويمكن إيجاز الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي في النقاط التالية:

- تعزيز رأس المال الإجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون؛
- تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛
- الزيادة في الإبداع التنظيمي؛
- رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم.

ثانياً. الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي

إن المنظمات اليوم تتعامل مع مناخ يسوده التغير السريع والديناميكية التنافسية العالية المركزة على متطلبات الزبون وتسويق العلاقات وعلى هذا الأساس فإن المنظمة في حاجة إلى التعلم بذات السرعة التي تتغير فيها الظروف إذا ما أرادت أن تكون منظمة فاعلة، ويسود اعتقاد بين الباحثين على أن التعلم والابتكار ضروريان لإدامة الظروف التنافسية، فالتعلم التنظيمي أضحى اليوم ضرورة إستراتيجية حيث يمكن ان يساهم في:

- منح المنظمة القدرة على إعادة بناء هياكلها التنظيمية واستراتيجيتها حسب التغير البيئي؛
- يمكن المنظمة من مواجهة حالات عد التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعاً لها؛

- يشكل التعلم التنظيمي نقطة إنطلاق لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل استراتيجي؛
 - يسهم التعلم التنظيمي في زيادة وتجديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها، كما أن التعلم مهم من أجل البقاء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية؛
 - كما أنه عملية ديناميكية تؤكد على طبيعة التغيير والتفاعل بين المنظمة وأصحاب المصلحة فيها والبيئات الداخلية والخارجية؛
 - كما تعد قدرات التعلم من الطرق الرئيسية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة.
- ثالثاً. الأهمية العامة للتعلم التنظيمي
- وردت الأهمية العامة للتعلم التنظيمي في مجموعة نقاط وفقاً لما جاء في أدبيات التعلم التنظيمي حسب مايلي:
- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية الثقافية الاجتماعية والبيئية؛
 - وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة أو القوة؛
 - يعد التعلم التنظيمي شرط أساس ي لمواجهة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل؛
 - إن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المنظمة؛
 - المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها؛
 - الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم؛
 - اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات؛
 - يعد وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية وفي تجاوز السياقات التنظيمية الماضية واستبدالها
- بأخرى جديدة أكثر ملائمة للتغيرات اللاحقة؛
- المساهمة في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة وقدراتها؛

- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية الثقافية الاجتماعية والبيئية¹.

الفرع الرابع: أنواع التعلم التنظيمي

تشير الأدبيات إلى تعدد أنواع العلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناها لتتحول لمنظمات متعلمة، إلا أن الغالبية من الباحثين يتفقون على أن هناك خمسة أنواع للتعلم²:

1. التعلم التكيفي:

التعلم التكيفي يعني مفهومه كيف أن المنظمة تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمنظمة هنا تستفيد من تجاربها وخبرتها السابقة، وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة لذلك فالتعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقوم النتائج وإجراءات التعديلات بما يحقق ويتلاءم مع الأهداف.

2. التعلم التنبؤي:

يقصد بالتعلم التنبؤي التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له عبر تغييرات مخططة، حيث يذهب هذا النوع من التعلم إلى أبعد من مجرد الاستجابة للتغيرات البيئية وذلك يعتبر الغالبية من المنظرين أن التعلم التنبؤي أكثر فائدة وتقدم من التعلم التكيفي، حيث يبرز التعلم التنبؤي عندما تتعلم المنظمة من توقعاتها حول المستقبل، إذ ينطوي على محاولة تجنب النتائج والخبرات السلبية، من خلال التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والاساليب للإستفادة منها، فهو ينطلق من رؤية المؤسسة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تعمل على تحقيقها.

3. التعلم التفاعلي:

التعلم التفاعلي يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وان كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدف أو غير مستهدف، لذلك فإن المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلم، وان الفرد يتعلم من كل المواقف الاجتماعية وتعامله مع الآخرين، وان فرق العمل والاجتماعات الدورية المبرمجة وغير المبرمجة،

¹ - بلقاسم جوادي، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 29-30.

² - بوحناف جهاد، صالح نسرين، "دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 ماي 1945، قالمة، 2020/2019، ص 18.

والمناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي، وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم التفاعلي.

4. التعلم الجمعي:

التعلم الجمعي هو الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمداخل جديدة والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المؤسسة، وهذا ما يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم¹.

5. التعلم التوليدي:

إن تنوع التعلم يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمؤسسة ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية، وتحول القيادات، وتطوير العمليات، وإعادة بناء الهياكل، وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرائهم بالمعلومات، وعندما تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية، وتصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة، إلى من هم أدنى منهم في المستوى التنظيمي، وهنا يتحقق عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية، ومثلما يحرص المعلمون على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم لإيصالها لطلبتهم، فإن القيادات ينبغي أن تحرص على مواصلة اكتساب المعرفة وإثراء المعلومات، وهكذا يتحول التعلم الجمعي إلى تعلم تكيفي عند التطبيق وبعدها يأتي دور التعلم التوليدي والتأهيلي الذي يعتمد أساليب إبداعية في اكتساب المعرفة الجديدة.

التعلم التوليدي لا يتوقف عند اكتساب المعرفة وإيصالها للآخرين، وإنما يستهدف توليد المعارف، وإنتاج معرفة جديدة ومناقسة مبتكرة تفوق في قيمتها وتوظيفها التطبيقي المعرفة السابقة لذلك هو نتاج لمهارات التفكير الإبداعي والابتكاري الديناميكي التي تتكامل من خلاله سلسلة من الأفكار الإبداعية لفرق التعلم والتطوير والتحديث التنظيمي والتعلم التنظيمي يمكن ان يتحقق من خلال اكتساب المعرفة أو المهارة من الخبرة المباشرة ومت تفرزه من نتائج فعلية وفوائد عملية، كما يتحقق بطرق غير مباشرة، كالمحاكاة والاستفادة من الآخرين الاكثر معرفة أو الأغنى خبرة، وتظل للنظريات وللنماذج وإسهامات المفكرين دورا في هذه العملية، وكذلك التعلم من الفشل ومن الأخطاء ومن الكفاءة والنجاح عندما يتم اكتشافه ومراجعته وتصحيح تفسيراته وتحليلاته حيث يعد ذلك مصدرا هاما للتعلم، ويتضح ان التعلم التنظيمي وإن تعدد أنماطه فإنه يقوم على فاعلية التواصل بين العاملين، وتكامل المعارف الظاهرة والكامنة، والرؤية المشتركة، الخبرة، والبناء التنظيمي الملائم لعملية واستراتيجيات التعلم، وتوظيف النظريات وافضل الممارسات والمقارنات المرجعية، وإدارة المعرفة، واستخدام الوسائل والاساليب

¹ - بلقاسم جوادى، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

الإدارية والتقنية والتكنولوجيا الحديثة، لتنمية المهارات والقدرات، وابتكار وصناعة المعرفة التنافسية، وتحقيق التميز التنظيمي¹.

المطلب الثاني: مرتكزات ومستويات التعلم التنظيمي

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي مثله مثل باقي المفاهيم الإدارية يمكن أن يتأثر بعدة عوامل نذكر منها الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة التنظيمية، ونظام المعلومات.

1. الهيكل التنظيمي:

عرف تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي اهتمام العديد من علماء التنظيم والإدارة و من بين أشهر المفكرين الذين اهتموا بدراسة و تحليل الهيكل التنظيمي نجد **Henry Mintzberg** ، وقد عرفه هذا الأخير الهيكل التنظيمي على أنه "الوسائل المختلفة التي تستخدمها المنظمة لتقسيم العمل و تحقيق التكامل بهدف انجاز الأهداف التنظيمية"².

أما **Bernard** فيعرفه على أنه "النمط الرسمي من التفاعلات و التنسيق المصمم من قبل الإدارة لربط مهام الأفراد و الجماعات لأجل تحقيق أهداف المنظمة"، أما **Zandra** فقد حدد أربعة عناصر للهيكل التنظيمي تتمثل في:

- إسناد المهام و المسؤوليات التي تحدد وظائف الأفراد و الوحدات التنظيمية؛
- تجميع الأفراد في وحدات، والوحدات في أقسام أو وحدات أكبر لتشكيل الهرم الإداري في المنظمة.

- توافر الآليات اللازمة التي تسهل عملية التنسيق العمودي (من أعلى إلى الأسفل)، وخير مثال على ذلك: درجة تفويض السلطة؛

- توافر الآليات اللازمة التي تسهل عملية التنسيق الأفقي (عبر وحدات)، على سبيل المثال، فرق العمل المتداخلة بين الأقسام.

بما أن الهيكل التنظيمي يتسم بالديناميكية والمرونة، لذا يمكن تغييره إذا تغيرت الظروف التنظيمية كما يمكن تعديله بالشكل الذي يساعد الأفراد العاملين في المنظمات على القدرة على التعلم من أجل اكتساب الخبرات والمعارف الجديدة. وقد أشار **Fiol** و **Lyles** إلى أن الهيكل التنظيمي يؤثر في قدرة المنظمات على التعلم لأسباب عديدة منها³:

¹ - المرجع السابق، ص ص 40-41.

² - بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد 19، بدون بلد وسنة النشر، ص 24

³ - المرجع السابق، ص 36_37.

- إن التعلم التنظيمي يجسد عمليات، أو ممارسات فيها بعض الخصوصية لمنظمة دون غيرها، لذا فإن للهيكل التنظيمي دورا أساسيا في تشكيل مثل هذه الممارسات؛
 - الهيكل التنظيمي يقوم بتحديد آليات التفاعل مما يساعد في عملية النهوض بعمليات التعلم داخل المنظمة؛
 - يؤثر الهيكل التنظيمي في تدفق المعلومات التي تحتاج إليها عملية التعلم داخل المنظمات.
 - تحتاج النشاطات التعليمية إلى التنسيق، و أن الآليات التي تستخدم في انجاز الفعاليات التنسيقية تلعب دورا مهما في تشكيل عمليات التعلم التنظيمي.
- وبالتالي، مما سبق يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي هو من أهم الآليات الضرورية لتدعيم عملية التعلم التنظيمي في المنظمات، فنجاح هذه الأخيرة يرتبط و يتأثر بصورة مباشرة بطبيعة ونوع الهياكل التنظيمية المعتمدة في المنظمات، لذا نجد مثلا " التنظيم الهرمي التقليدي يعمل ضد التعلم التنظيمي بسبب تركيز المعلومات في قمة المؤسسة دون تقاسمها مع المستويات الدنيا في حين التنظيم الحديث تكون المعلومات و المعارف من خلاله سهلة التدوير و يمكن الوصول إليها دون أي عقبات¹، و بالتالي يتطلب تحقيق مستوى عالي من التعلم التنظيمي توفر المنظمة على هيكل تنظيمي يعتمد على اللامركزية، و يشجع المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات، تشجيع العمل الجماعي، نظام اتصالات فعال يضمن توفر المعلومات المطلوبة بسهولة و بسرعة و في الوقت المناسب، من أجل ذلك، مرونة الهياكل التنظيمية و سهولة التعلم فيها يعتمد على رؤية و نظرة المدراء و المسؤولين لأهمية التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- من أجل هذا، وحتى يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة داعم للتعلم التنظيمي ينبغي أن يتوفر على مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:
- يوفر للمؤسسة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية و كذا مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار؛
 - تشجيع الأفراد و تحفيزهم على الإبداع و الابتكار و يضمن مستويات إدارية قليلة؛
 - يستخدم فرق العمل المؤلفة من إدارات و مستويات مختلفة و يشتمل على شبكة اتصالات شاملة؛
 - يمكن الأفراد من أحداث التغييرات، و تشجيعهم على التعلم.

¹ - محمد بن صافية، معوقات تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة سونغاز بالبيض، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم العمل، جامعة محمد أحمد دراية، أدرار، 2020، ص 126_127.

2. الثقافة التنظيمية:

يعرف **Wheelen** الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد¹.

أما **Kennedy و Deal**، وصفها بأنها الصمغ الذي يعزز تماسك الأفراد والمجتمع والشركات². في حين يعرفها **Schein.E** على أنها "نموذج الفرضيات الأساسية التي اخترعتها مجموعة معينة أو اكتشفها أو طورتها لتتعلم كيفية التعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي عملت بشكل جيد لكي تعتبر صالحة وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور بهذه المشكلات"³.

فالثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المنظمة فكما كانت الثقافة قوية، وهي تلك التي تتميز بقوة تماسك أعضائها بالقيم السائدة والتشارك في نفس العادات والتقاليد، تحقق الاستقرار والاستمرار، وكما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة، وهي تلك الثقافة التي لا تحظى بالقبول من طرف أعضائها، تحقق عدم الاستقرار وحتى الزوال.

من جهتها تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة بطريقة سلبية أو إيجابية على عملية التعلم التنظيمي، وذلك يعود إلى الممارسات والأساليب التي يتبعها الرؤساء في تسيير وإدارة الأفراد والتأثير على سلوكياتهم و توجهاتهم، لذا نجد مثلا الثقافة المفتوحة تسهل عملية التعلم فيها و تشجعه على جميع مستوياته الفردي، الجماعي والتنظيمي لأنها ترفع الروح المعنوية وتخلق شعور الانتماء لدى الأفراد مما يحفزهم أكثر على التعلم والتشارك المعرفي فيما بينهم.

والجدول الموالي يلخص أهم الفروقات الموجودة بين الثقافة التنظيمية التقليدية غير الداعمة للتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية الحديثة الداعمة للتعلم التنظيمي.

¹ - محمد بن صافية، مرجع سبق ذكره، ص132.

² - تقار احمد، علي عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة حالة: عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد9، العدد16مكرر، 2019، ص103.

³ - المرجع السابق، ص103.

الجدول (1-1): الفرق بين الثقافة التقليدية وثقافة التعلم التنظيمي

ثقافة التعلم التنظيمي	الثقافة (التنظيمية) التقليدية
يتقدم الأفراد ويتطورون من خلال العمل بروح الفريق و حرية المبادرة	ينقيد الأفراد بالأوامر البيروقراطية و اللوائح
المدراء يعطون أهمية لجميع الأفراد و يبادرون بالتغيير حتى في حالات المخاطر و عدم التأكد	المدراء يميلون ليصبحوا منعزلين و ذوي مكانة سياسية، و ذلك بإتباع إستراتيجية بطيئة التغيير
الأفراد يعتمدون على السلطة التي تم تفويضها لهم و الذين اشتركوا في رسمها	الجماعة تستند على شخصية المدير
الأفراد يعملون بشكل جماعي و بذلك يخشى من تأثيرهم في المؤسسة	ليس هناك إمكانية لإحداث خلل تنظيمي من طرف الأفراد - عدم التداخل-
الاهتمام بشدة بالزبائن و العملاء والشركاء والعاملين داخل المؤسسة	الاهتمام باحتياجات المؤسسة أولاً

المصدر: عيسى رواجية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2018، ص 126.

من خلال الجدول، يتبين لنا بأن ثقافة التعلم التنظيمي أي الثقافة الداعمة له هي تلك الثقافة التي تشجع الابتكار والإبداع، لذا فهي مثالية للمنظمة لأنها تسمح لها بتحسين أدائها من جهة و فرض مكانتها و قوتها في محيطها الخارجي من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن القيم والقواعد وحتى الممارسات التي تدعم التعلم التنظيمي وتشجعه تفتح المجال للأفراد للإبداع والابتكار وخلق روح التعاون والشعور بالانتماء للمنظمة فكل فرد محفز ومستعد للتعلم من أجل التطور والتقدم من أجل تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية، بينما الثقافة التقليدية هي ثقافة محبطة لا تهتم بأفكار واقتراحات الأفراد وليسوا مطالبين بتقديمها لأن مهامهم الأساسية هي تطبيق الأوامر والتعليمات واللوائح اللازمة وتعلمها لأداء مهامهم بصورة جيدة وفعالة.

3. القيادة:

تعتبر القيادة من المفاهيم الأكثر صعوبة في تحديد مفهوم لها، ذلك لأنها عملية اجتماعية تفاعلية خفية لا تظهر نتائجها بصورة مباشرة، ذلك لأنها مرتبطة بذهنيات و اتجاهات الرؤساء نحو المرؤوسين ومن بين التعاريف نذكر تعريف Kenneth clark حيث يعرفها بأنها " نشاط أو مجموعة

من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة، أو منظمة أو مؤسسة تضم قائدا أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة مشتركة ويعملون معا لتحقيق هذه الأهداف"¹.

أما **John Gardner** فيعرف القيادة على أنها: "مجموعة الإقناع أو تقديم القدرة التي يستخدمها الفرد

(أو فريق قيادي) لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدتها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه".

تعريف لعوض خلف العنزي هو أن القيادة هي: "مجموعة من الأفراد بما يوجهه و ينمي العمل الفردي و العمل المشترك بينهم، وتنمية روح الجماعة و روح التعاون لديهم و بينهم وبين المنظمة، وإيجاد درجة كافية من التمسك والعبء لديهم".

تعتبر القيادة من أبرز العوامل التي تؤثر على عملية التعلم التنظيمي في المنظمة، ذلك لأن للقيادة تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وميولاتهم، فالقائد الذي يملك سمات وشخصية القائد الناجح له القدرة على التأثير على أفراد مجموعته وتشجيعهم على التعلم فيما بينهم. وفي السياق، قسم الباحثون القيادة إلى ثلاثة أنواع قيادة ديمقراطية، قيادة أوتوقراطية وقيادة حرة أو فوضوية.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول بأن تحقيق التعلم التنظيمي في المنظمة يتطلب توفر استعداد حقيقي وإرادة قوية من قبل المسؤولين والمدراء لتوفير مختلف الوسائل والآليات التي من شأنها تفعيل عملية التعلم على مستوى جميع الهياكل والتقسيمات الإدارية والتنظيمية، فكل فرد في المنظمة معني بعملية التعلم وملزم به من أجل ضمان استمرارية المنظمة ومواكبتها لمختلف التطورات والتغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي.

من أجل ذلك، وتكملة لما جاء سابقا يرى بعض الباحثين أن أهم المراحل المتبعة في التحول إلى التعلم التنظيمي تتمثل فيما يلي:²

- تنمية وعي القيادات بجدية الحاجة لتبني مفهوم التعلم التنظيمي لتتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة ومنظمة ذكية؛

- التهيئة الثقافية والتنظيمية لتطبيق المفهوم في المنظمة، ومن ثم إعادة صياغة رؤية المنظمة لإبراز اهتمامها بأن تصبح منظمة متعلمة وذكية؛

¹ - مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص18.

² - فاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018، ص23.

- تطوير وتحسين إمكانيات المنظمة ذات الصلة بالتعلم التنظيمي ورفع مستويات التدريب الإداري المستمر؛

- تحسين الانطباع الذهنية سمعة المنظمة لدى الزبائن وزيادة قدرتها على الإبداع والتعلم، من خلال قياس التعلم دوريا اعتمادا على المقابلات والمقارنات.

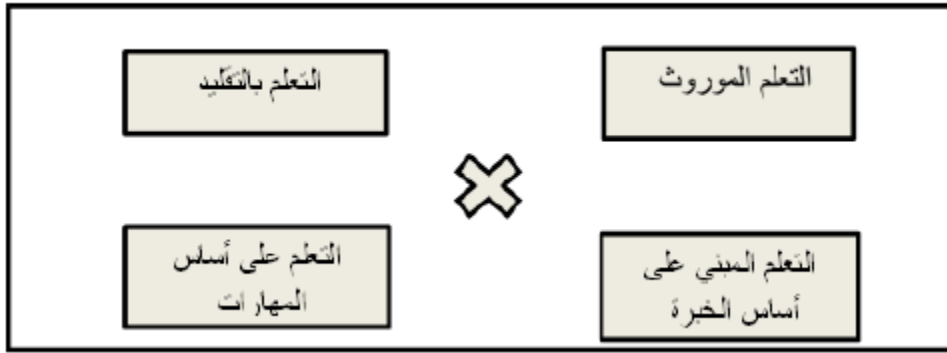
الفرع الثاني: خطوات التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو عبارة عن سيرورة تمر عبر مجموعة من المراحل، ذلك أنّ عدم مراعاة الترتيب فيها يؤدي إلى الإخلال بالتعلم وعدم نجاحه داخل المنظمة، وهي تتمثل في¹:

1. إكتساب المعرفة:

- المعرفة هي العنصر الرئيسي في الإنتاج، حيث يمكن أن تأخذ شكلين حسب Mason وهي:
 - قدرات نشر المعرفة في الخارج كالإستعانة بأنظمة المخابرات المعلوماتية للحصول على معلومات عن المنظمات المنافسة؛
 - قدرات خلق معرفة جديدة عن طريق التفسير وإعادة صياغة المعلومات الحالية كأنظمة المعلومات التنفيذية أو الأنشطة المدعمة بالقرار؛

كما تستطيع المنظمة الحصول على المعرفة عن طريق عدة عمليات موضحة في الشكل التالي:
الشكل (1-1): أساليب الحصول على المعرفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على دراسات سابقة

من خلال الشكل يمكن شرح كل عنصر كما يلي:

- التعلم الموروث وهو التعلم المتأثر بمؤسسي المنظمة؛
- التعلم بالتقليد أي تقليد الآخرين أو تبني إستراتيجيات المنافسين؛
- التعلم على أساس المهارات بالإعتماد على معارف الآخرين ومهاراتهم؛
- التعلم المبني على أساس الخبرة الذي يكتسب مباشرة من الخبرة.

¹ - الكبسي عامر خيضر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2004، ص104.

2. توزيع المعلومات:

التعلم مبني على أساس التشارك بالمعلومات، وفي العادة تُستعمل وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتبادل المعلومات بين الأفراد كأساس لبناء معارف جديدة، حيث يساعد توزيع المعلومات في:

- اتخاذ أفضل القرارات؛
- بناء خبرات عند الأفراد وتوسيعها؛
- الاتصال بين أعضاء المنظمة؛
- خلق شبكات إجتماعية بين الأفراد.

3. تفسير المعلومات:

تعلم المنظمة يحدث لما تتمكن المنظمة من تفسير المعلومات الموجودة لديها عن طريق إجراء مناقشات وإجتماعات مباشرة وأيضاً كلما كانت وسائل الاعلام واضحة كان فهم المعلومة أحسن فالمنظمة الغير قادرة على التكيف مع بيئتها يكون ذلك بسبب عدم قدرتها على التفسير الجيد للمعلومات التي بحوزتها.

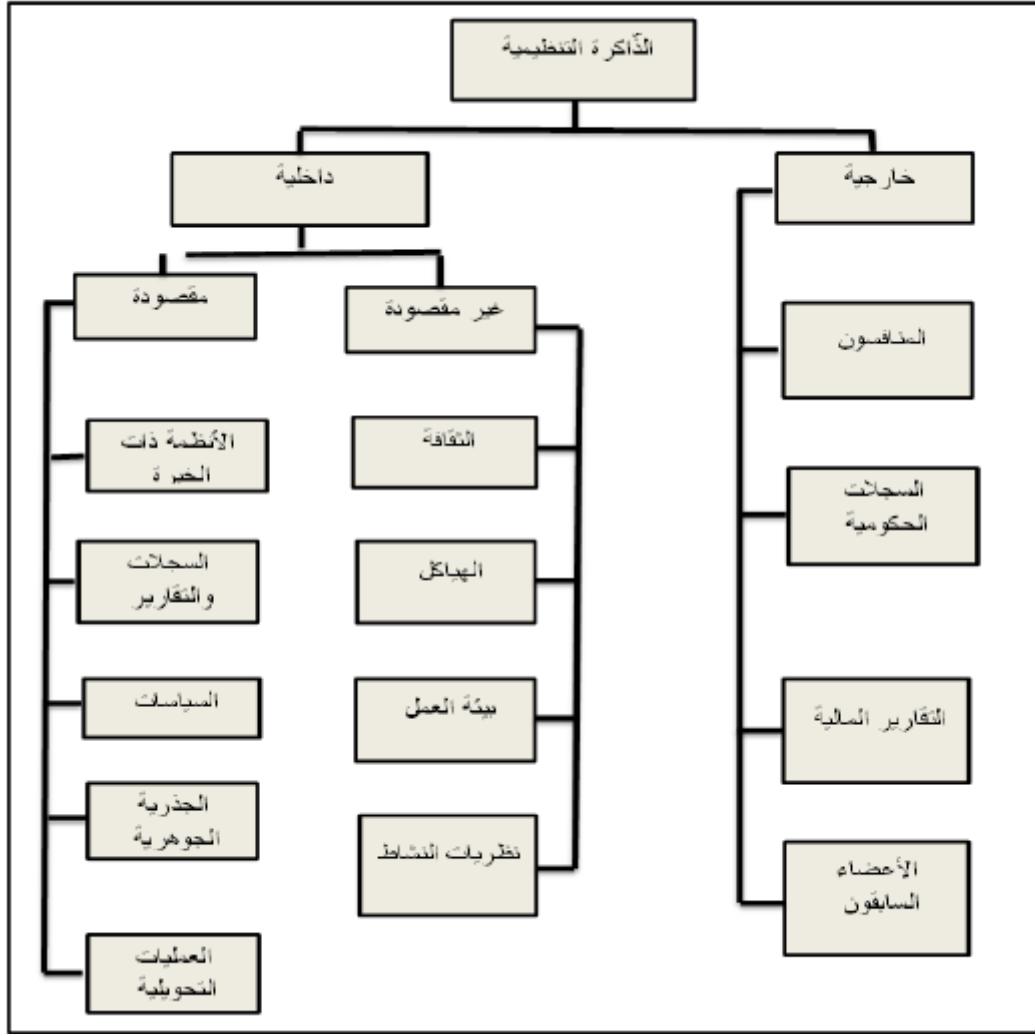
4. الذاكرة التنظيمية:

هي الذاكرة التي يتم على مستواها حفظ المعلومات المفيدة، وتنقسم إلى:

- الذاكرة التنظيمية في عقول الناس كمستودعات المعرفة التنظيمية، وهذا النوع يكون على مستوى الأفراد؛

- الذاكرة التنظيمية الموجودة على مستوى الحاسوب؛
 - الذاكرة الموجودة في مخزون المنظمة عن طريق الوسائط المختلفة.
- كما أن الذاكرة التنظيمية تنقسم إلى ذاكرة داخلية وخارجية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-2): مكونات الذاكرة التنظيمية



المصدر: أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال :
التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز، الجزء الثاني، ط 1 ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع،
عمان، 2016 ، ص 59

الفرع الثالث: مستويات التعلم التنظيمي

على غرار العديد من المواضيع المهمة والتي من بينها التعلم التنظيمي طرح العديد من التقسيمات والمستويات، حيث يعتبر التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة التي بدورها تتحرك في مختلف المستويات في العمل ومن الافراد إلى المستوى الجماعي وصولاً إلى المستوى التنظيمي حتى تعود من جديد إلى الافراد أنفسهم ومنه تتطرق في شرحنا وتوضيحنا لهذه المستويات:

1. التعلم الفردي:

أي التعلم على مستوى الأفراد، يعد التعلم هو التغيير الدائم نسبياً في السلوك ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة للأفراد وتتم تغذيتها وتدعيمها عن طريق التغذية العكسية وعليه فإنه لن يحدث تعلم تنظيمي قبل أن يسبقه تعلم فرد والذي يعد من الشروط الأساسية وهو غير كافي وحده، كما يعد التعلم الفردي من جذور التعلم التنظيمي. وجب على المدراء توفير أقصى الجهود لتسهيل التعلم الفردي لمهارات جديدة وأدوار وأعراف وقيم، فالمهارات الفردية تساعد في بناء القدرات الأساسية للمنظمة، وهذا يحتاج إلى تطوير المهارة الشخصية والتي تعني السماح للعاملين وإعطائهم أكثر حرية وتمكينهم من الإكتشاف والتجربة.

فالتعلم على مستوى الفرد يركز على إمكانية الوصول إلى خلق فرص للتعلم في المنظمة للبدء بعمليات تطوير الشخصية، لهذا المستوى من التعلم أهمية بالغة للمنظمة كون الفرد يتمتع بمعارف ضمنية ومكتسبات شخصية وإن لم تصل المنظمة إلى انتزاع هاته المعارف من الشخص لن يكون هناك تعلم تنظيمي ولن تستطيع المنظمة تكوين ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة، ومنه أصبحت المعرفة الشخصية عامل أساسي في تشكيل القاعدة المعرفية في المنظمة.

كما أن التعلم الشخصي إلزامي حتى يكون الفرد مؤهلاً لأداء أعماله وحصوله على الوظائف فيبقى تعلمه عاماً إلى أن يدخل في مجال العمل ومن ثم يزيد من التعلم لاكتساب التأثيرات الاجتماعية والتنظيمية ويعطي مآلديه من معارف ضمنية ويكتسب أخرى والمزيد من المهارات واتجاهات جديدة تتحرك وفقها سلوكيات الجماعة.

2. التعلم الجماعي:

إن التعلم على المستوى الجماعي يتطلب توجه الإدارة إلى تشجيع التعلم عبر الترقية وفرق العمل سواء كانت تدار شخصياً أو عن طريق الفرق الوظيفية، وذلك لفتح المجال أما العاملين لتبادل المهارات والتجارب والقدرات لحل المشاكل التي تواجههم ويتولد بذلك التداوب وتطوير أفكار جديدة وفق تكريس للجهد التضامني بينهم.

ويعد تعلم الفريق بأنه نمط مهم للتعلم ويكون أكثر أهمية بالعمل الجماعي وإن لا يبقى تعلم الفرد منعزلاً عن الجماعة والعمل الجماعي في زوايا خاصة ولا تستفيد منه المنظمة، كما يشير سينج أن

الجماعة هي وحدة أو مفتاح التعلم في المنظمة حيث عرف مجموعات التعلم بأنها عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق.

وعليه فإن التعلم على مستوى الجماعة يرجع إلى تكاتف كل الجهود داخل التنظيم نحو العمل ضمن الفريق الواحد ومحاولة خلق الروح الجماعية في الأداء وتكريسها والوضوح بالنسبة للمدراء وهذا ما يدفع العمال إلى أخذ مساحة من الحرية واكتساب مهارات جديدة واتجاهات جديدة والسير نحو هدف يسعى كل فريق العمل نحو تحقيقه والمنظمة ككل.

وما يميز الفرق المتعلمة هو قدرتها على المناقشة فيما بينهم وبشكل يختص بالنزاهة بين جميع أعضاء المنظمة، ويكون ذلك بين أعضاء الفريق الذين يتحاورون بعقلانية ووضوح كامل في الحلول والآراء التي يقدمونها للمنظمة ويتوافقون في نماذجهم العقلية أو الانفتاح على الآراء والافكار التي لا تتفق معهم، وامتلاكهم لرؤية مشتركة التي يرغبون في الوصول إليها، ثم تطبيق التعلم الجماعي في العديد من الشركات: موتورولا، جنرال إلكتريك، بوينغ وذلك قصد التحسين المستمر وتحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة، والتقليل من التكاليف وترسيخ ثقافة التعلم وتجديد جميع مزايا التنافسية، وتسعى العديد من المنظمات والشركات على إختلاف مجالاتها إلى تحقيق برنامج للتعلم الجماعي، وحتى يتحقق هذا البرنامج يجب أن تتوفر متطلبات أساسية والتي من بينها ما يلي:

- أن تؤمن الإدارة في المنظمة بأهمية التعلم بالممارسة كوسيلة أساسية حتى تصل إلى المنظمة المتعلمة؛

- عملية التقييم يجب أن تكون من قبل مختصين وخبراء يمكن إسنادهم لهم؛
- أن تسود روح الفريق بين كل العاملين من أجل حل المشكلات التي تهمهم جميعا؛
- تحقيق التكافؤ في المنظمة بين جميع الأطراف وتشجيع المشاركة الناجحة؛
- الحاجة إلى كل عضو في التنظيم وفي الفريق خاصة بتقديم تقرير مكتوب بغية الخروج بتقرير موحد يشملهم كلهم.

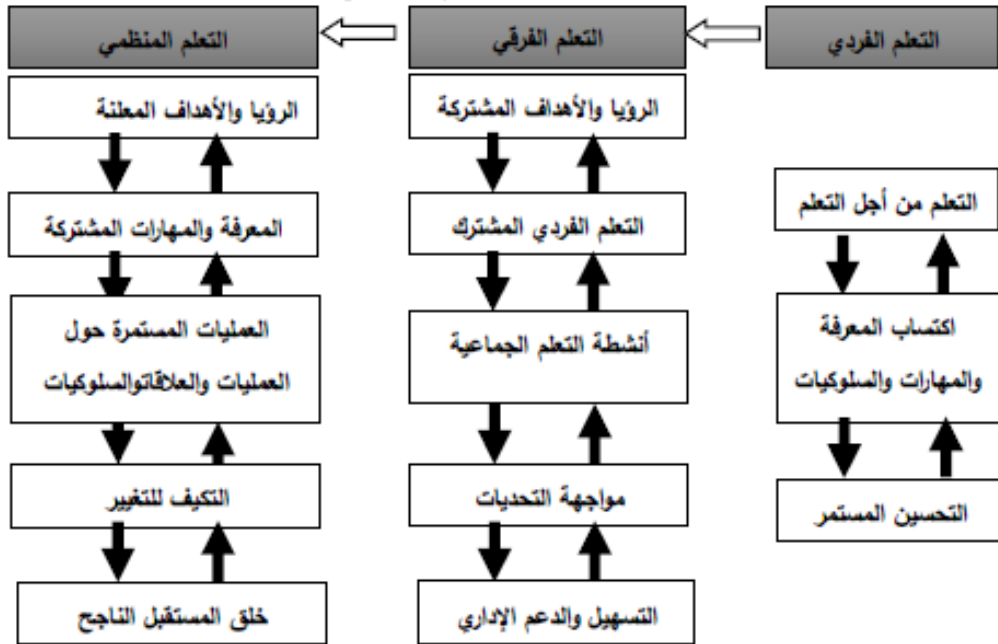
3. التعلم على مستوى المنظمة:

قد تختلف المستويات التنظيمية في المنظمة والتي على أساسها تتغير الثقافة التنظيمية والسياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة والإجراءات والانظمة التي من شأنها أن تعيق عملية التعلم، وعليه فيتمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد وذلك بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، فالتعلم التنظيمي يختلف على التعلم الفردي كونه ينبثق من الحاجات الحقيقية ويقوم على رصد كافة المتغيرات للمحيط الخارجي وتحديد التهديدات والتعامل معها وتحدي جميع الفرص واستثمارها لصالحه، وفي هذا المستوى يرقى المدراء بوضع التعلم بطرق تشكل هيكلًا وثقافة تنظيمية من خلال تصميم العمل وما يتضمنه من تسهيل للاتصالات وإقامة

تنسيق بين الوظائف المختلفة وجميع الأقسام في التنظيم والتوجه إلى حل المشاكل بجماعية وبطرق جديدة ومحاولة الدمج بين خصائص الهيكل الآلي للمنظمة والهيكل العضوي وكل خصائصه لتطوير قدرة المنظمة على التعلم والبحث عن الميزة التنافسية بصفة دائمة ومستمرة وفي إطار ثقافة تمكن المنظمة من تكريس قيم مهمة ولها تأثير مهم في هذا المستوى من التعلم، من خلال الرؤية المشتركة للمنظمة ككل تكون أكثر انفتاح وتقبل عملية التغيير والتجديد وبالتالي تكوين ثقافة أكثر تكيفا وتشجع بدورها العاملين على تبني المخاطرة وقبولها وحتى في المستويات الإدارية الدنيا.

ويمثل التعلم في هذا المستوى تبادل الأفراد للمعلومات والخبرات على مستويات مختلفة داخل التنظيم بغض النظر عن مكانتها وهذا بالأساس يعد توجه إلى ثقافة تنظيمية جديدة تركز لإستراتيجيات وسياسات تساعد عملية التعلم والعكس فأى تغيير في هذه الثقافة من شأنه أن يعيق عملية التعلم، ويسبب المشكلات في العمل، ويعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على اكتساب المعارف والخبرات باستمرار وتبادلها والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وتقييمها بشكل صحيح والاستفادة منها، نحو تحقيق المصالح التنظيمية وفي هذا الوقت وبهذه المعطيات يمكن أن تتعلم المنظمة، كما يعد أيضا محاولة لاكتساب وتوظيف مهارة جديدة للتكيف مع المتغيرات البيئية وتشخيصها ومعرفة المتاح من الفرص لصالح المنظمة، وفي نفس الوقت رصد التهديدات التي تواجهها وتعيق عملها وتحول دون تحقيقها لأهدافها.

الشكل (1-3): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: عماد علي محمود، أثر التوجه السوقي والتعلم في أداء الأعمال، مذكرة ماجستير، كلية

الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص 70

الفرع الرابع: نماذج وإستراتيجيات التعلم التنظيمي

سنحاول في هذا الفرع توضيح أهم نماذج التعلم التنظيمي التي تمكن المنظمة من تجسيده بطريقة مثلى لتحقيق النتائج المرجوة، بالإضافة إلى أشهر الاستراتيجيات الخاصة به.

أولاً. نماذج التعلم التنظيمي:

أشارت العديد من الأبحاث والدراسات إلى وجود العديد من النماذج في بناء عملية التعلم التنظيمي إلا أنه لا يوجد اتفاق تام يشمل هذه النتائج أو نموذج معين متفق عليه بين الباحثين فكل جاء بوجهة نظر معينة بطريقته الخاصة وفيما يلي شرح لبعض النماذج المتحصل عليها والمتعلقة بعملية التعلم وممارستها في المنظمات.

1. نموذج Huber

يعد هذا النموذج كمجموعة من المراحل الأساسية المكونة لعملية التعلم التنظيمي حسب هذا النموذج وهي أربعة: اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات وتف سيرها وكذلك الذاكرة التنظيمية. فيعتبر اكتساب المعلومات عن إستراتيجية مهمة بالنسبة للمنظمة ولعملية التعلم التنظيمي وهي تعتمد على قدرات المنظمة في بناء هيكل وثقافة تساعد على إثارة الخبرات والمعارف وتحفيز القيم التنظيمية وتركز هذه العملية على ضرورة وجود مخزون معرفي لدى المنظمة، كما يمثل توزيع هذه المعلومات أهمية بالغة بالنسبة لهذا النموذج من خلال نشر المعلومات بين الوحدات في المنظمة وبين أف رادها باتخاذ الطرق المناسبة، ومن خلال قوات اتصال رسمية وعبر حلقات التعلم وبرامج تنظيمية وأنظمة المعلومات التي أصبحت تمثل دور مهم في هذا المجال لأنها تسهم وبشكل كبير في نقل المعلومات والمعرفة إلى مناطق مختلفة وبسرعة عالية الجودة، فمن خلال ذلك تتم سيرورة عملية التعلم التنظيمي.

وصولاً إلى تغيير المعلومات فيزداد حجم المعلومات بالنسبة للمنظمة كلما استطاعت وبكل مكوناتها

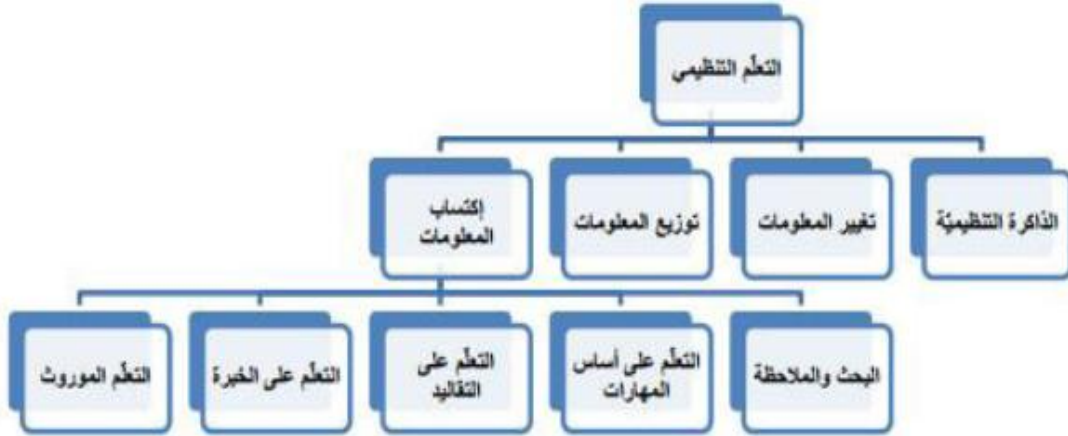
وأعضائها تقديم تفسيرات عديدة لكل المعلومات المتاحة، وإعطاء هذه المعلومات معنى يمكن أن يفيدها، وتكون هذه الخطوة أحياناً أهم من الخطوة الأولى لأن المنظمات في المستقبل تتميز بعمق عمليات التفكير والتحليل وأساليب الاستخدام والتوظيف، لا بكمية المعلومات التي تخزنها، فعمق العمليات السابقة يحول إلى معرفة تنظيمية تكون مفيدة، ويشير Huber إلى أن عملية تفسير المعلومات يكون بالاعتماد على الخبرات المتراكمة في أذهان الأفراد، وهذا ما يشكل عائقاً أمام الاستفادة منها، هذا ما يتطلب تأطير جيد.

فتفسير المعلومات يتأثر بخرائط الإدراك ووفرة وسائط الاتصالات وتراكم المعلومات، وكذلك ما تمكنه الذاكرة التنظيمي كونها مخزن للمعارف وهيكل للاحتفاظ بها، فلس كل تعلم يجب أن يهتم منظمة

التعلم فقد يتعلم الفرد أشياء لا تكون لها دلالة تنظيمية وغير مهمة فلا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فهو مهم بالنسبة للمنظمة ويتجسد في منتجاتها وخدماتها ومختلف عملياتها، وانشطتها وبمعرفة التنظيمي¹.

والشكل التالي يوضح عملية التعلم التنظيمي:

الشكل (1-4): عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Huber



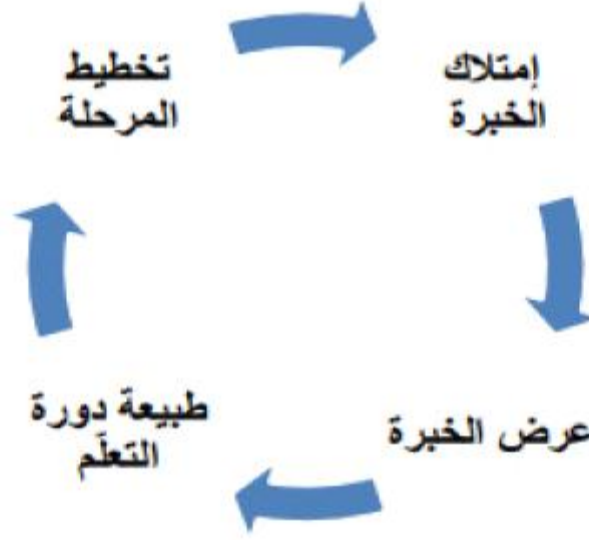
المصدر: الحوري فالح، الحميدي نجم، الشبكة المعرفية ودورها في تعزيز القدرات الابتكارية، مجلة بحول جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 45، 2016، ص 45.

2. نموذج Smith

يمثل هذا النموذج دورة تعلم مبسطة تبين الطريقة الإستراتيجية التي تحت العاملين على إنجاز وظائفهم بأفضل الطرق الممكنة كما تمهد لهم الطريق لإنجازها بكل حرية وتعنى هذه الإستراتيجية بإنجاز الدور المحدد عن طريق الخبرة التي يمتلكها الأفراد أنفسهم ومن ثم رؤية النتائج بطرح الخبرات التي تم اكتسابها وبعد الوصول إلى النتائج يتم رسم استنتاجات عن النتائج المتحققة حتى تصل إلى مرحلة تطوير الإمكانيات بالتخطيط للمراحل القادمة، وهذا بمراعاة النتائج المتحققة، وعن طريق مرحلة التخطيط تقوم بتطوير ومراجعة الدور نفسه، وهذا حتى يتم تحسين الطريقة التي قمنا فيها بإنجاز هذا الدور ويكون ذلك في المراحل القادمة، وتعني الإمكانيات هنا الأشياء التي تساعد في تحسين الأداء، مثال على ذلك إمكانية أن يكون قدرة وخاصة أو أن يكون في أوقات معينة كتعلم مهارة جديدة أو سهولة مثلا كالتحدث مع شريك معين، ويوضح الشكل دور التعلم حسب نموذج Smith

¹ - عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 118.

الشكل (1-5): عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Smith



المصدر: إيناس الفتلاوي، أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الاداء المتميز، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2012، ص21.

3. نموذج Halfat

ويطلق هذا النموذج على تتابع المنتج حيث يشير إلى أن هناك تتابع في المنتجات عبر الأسواق وفيها مدعوم بنظام التعلم وأساس للمعرفة، فيتضمن كيفية البحث عن تطوير المعرفة التي تكون منظمة وتطوير لمنتجاتها وقدرتها على المدى البعيد، فيمكن أن تكون هذه المنتجات التي تتطور مع الأزمنة ميزة تنافسية وخاصة كمنظمات بالتوافق الذي يكون بالمعرفة والتعلم، وعليه فإن هذا النموذج يدعم نظام المعرفة المتعلق بدرجة أولى بالسلاسل العمودية لأنشطة تتابع المنتج عبر هذه السلاسل استنادا على التعلم ونظم المعرفة وله مجموعة من المكونات الضمنية تتمثل في:

- إجراء مجموعة التغييرات التي تخص وتعني بالمعرفة الجوهرية وتمثل تكامل للتناسق مع التكنولوجيا وهذا عن طريق تكوين فرق ووحدات تنظيمي وتكرسها المنظمة لجميع الجهود الموجهة نحو عملية التعلم؛

- ما يطلق على المعرفة التكاملية التي تمس الأنشطة وعبر السلاسل العمرية التي تطرقنا إليها سابقا والتي تعتمد على تغذية راجعة من الزبائن والمتعاملين فهنا نظام المعرفة يكون مزود بقاعدة ومصفوفة مسارات توسع المنتج والسوق والتوسع الأفقي والعمودي بتتابع المنتج ويتضمن نوعين أساسيين تعلم يخص النمو المضاف كإجراء تحسينات على المنتجات نفسها ونظم التوزيع في

الأسواق، وكذا التعلم الانتقائي بإجراء التغييرات اللازمة لتحقيق التكيف مع التكنولوجيا يفوق وحدات مخصصة¹.

إذن يتضح لنا من خلال ما سبق أن هذا النموذج ركز على نظم وأسس للمعرفة ونظم التعلم وكيفية التطوير للمعرفة في المنظمة وركز بدوره التسلسل والتتابع في خطوات منظمة ومدروسة لتحقيق التحسينات اللازمة في المنتجات لتواكب جميع التطورات الحاصلة وكونها تمثل ميزة تنافسية للمنظمات.

الشكل (1-6): عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Halfalt



المصدر: الساعدي مؤيد نعمة، كيف تدار منظمات الالفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص257.

4. نموذج Robeyoman Dand

طرح هذا النموذج على غرار النماذج السابقة والمتشابهة في بعض المفاهيم عمليات ومكونات أساسية في عملية التعلم التنظيمي كإكتساب المعرفة ووصف للمعرفة وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في الذاكرة التنظيمية وتنقيحها مما يسهم في تفاعل مكوناتها، هذه الأخيرة تمثل محورا أساسيا في هذا النموذج، وعليه فإن الذاكرة التنظيمية مخزون للموجودات المعرفية في المنظمة وهي المفهوم المركزي فهي مستودع للمعرفة التنظيمية.

وتشير بدورها الذاكرة التنظيمية إلى مجموعة من المعاني والأطر المشتركة بين أعضاء التنظيم، وتحقق نوع من التلاؤم بين أعضائها وبالتوازي مع ذلك تتحقق نقل مجموع الخبرات وتجارب المنظمة بالانتقال من أعضائها القدامى فيها، وهذا ما يفسر قدرة التنظيمات قدرة التنظيمات الاحتفاظ بالفهم المشترك والمعاني التي تحصلت عليها من مجال تجاربها السابقة ونقلها إلى الأفراد الجدد في التنظيم، ووفق هذا النموذج هناك ثلاث مكونات أساسية هي:

¹ - بلقاسم الجوادي، مرجع سبق ذكره، ص61.

- **الهوية التنظيمية:** وتخص الفهم المشترك بين أفراد التنظيم لخصائص المنظمة ومهمتها ونشاطها وأهم مجالاتها والصورة المكونة من طرف أعضاء المنظمة من الداخل والخارج ورؤيتهم لها إن كانت ناجحة أو غير ناجحة، ضعيفة أو قوية، حسنة السمعة أو سيئة؛
- **الصورة العرضية:** وتمس الاعتقادات المشتركة بين أفراد التنظيم وكل ما يتعلق بالعلاقات بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة وكل ما يترتب عنها من نتائج؛
- **الروتين التنظيمي:** ويشمل هذا العنصر جميع المعلومات عن الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عندما توكل إليهم مهام معينة، طرق تنفيذ هذه المهام، ويتعلق الأمر بالذاكرة التنظيمية حيث يمكن استدعاء المعلومات منها من أجل إنجاز مهام، هذه المعلومات تشبه إلى حد بعيد العادات لأنها بالضرورة نتيجة لبعض الاستجابات لمجموعة المواقف أو بعض المواقف المحددة والتي تحتاج إلى التحليل والتذكير.
- وتعد عملية اكتساب المعرفة من الاستراتيجيات الخاصة بالإدارة والمهمة، وتعتمد على قدرة المنظمات في بناء هيكل وثقافة من شأنها أن تساعد في تحفيز الخبرات وإثارة المعارف والقيم في المنظمة، وتستند عملية اكتساب المعرفة بصفة أساسية على المخزون المعرفي الكامن لدى المنظمة. ويعد اكتساب المعرفة بالنسبة للمنظمة ذو أهمية كبيرة يؤثر ويتأثر بذاكرة المنظمة ومن أجل أن تتمكن
- المنظمة من عملية التعلم التنظيمي لا بد أن تكون لديها القدرة التي تسهل لها عملية البحث باستمرار عن المعلومات الجديدة، والاستفادة من خبراتها السابقة وكل تجاربها ودمجها في الذاكرة التنظيمية، وعلى المنظمة الالتزام نحو اكتساب المعلومات وهذا ما يستوجب عليها استقطاب أفراد ذو خلفيات متنوعة وتدعيمهم وتشجيعهم على التعبير عن وجهات نظرهم، حتى وإن كانت تختلف مع المنظمة في قيمها وقواعدها السارية، وكذلك العمل على تسهيل نظم الاتصال من داخل المنظمة ذاتها لوصول وبيئتها المحيطة بها، وهذا يساعد على تبادل المعلومات وأثرائها والعمل على تسهيل عملية أعضائها إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة: إن تصنيف وتنسيق المعلومات في المنظمة يسهل لأعضائها الوصول إلى المعلومات حيث يكون من السهل لأعضاء المنظمة الرجوع إليها ما إن احتاجوا إليها، ومن خلال القواعد المكتوبة ونظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وعملية التدريب سواء بين الأعضاء بطرق غير رسمية أو عن طريق العلاقات الرسمية وما تحدده المنظمة.
- تنقيح المعارف الموجودة في ذاكرة المنظمة: لا يعني بالضرورة مراجعة وتنقيح المعلومات في رنتها المنظمة، والتي اكتسبتها عبر أزمنة سابقة إهمالها ونسيانها، وإنما يجب عليها تحديثها والقيام بمقارنتها بمعلوماتها السابقة، وتتم هذه سابقة والجديدة في آن واحد، وهذا يؤدي إلى ظهور معاني جديدة، وقد تكون معاني مختلفة عن المعاني القديمة في بعض الجوانب، ما وهذا ما يجعل المنظمة أكثر وعياً لعملية التعلم كالرجوع مثلاً إلى الذاكرة التنظيمية ومراجعتها، وهذا يطلق بحلقة التعلم الثنائية والتي تتم

من خلال اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتبني أساليب أخرى في العمل، ولا يمكن للمنظمة أن تقوم بعملية تنقيح للمعلومات والمعارف إلا وفق عملية منطقية ومنظمة، فلا تكون بصفة عشوائية، وذلك من خلال الربط بين الأسباب والنتائج¹.

الشكل (1-7): عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Robeyoman Dand



المصدر: عبد الرحمان بن احمد الهيجان، التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، 1998، ص 118.

5. نموذج Daft

حسب هذا النموذج هناك ثلاث مراحل أساسية يتضمنها التعلم التكيفي هي (Action) الفعل (FeedBack) التغذية العكسية، (Synthesis) التوليف فعند حدوث تغير وتحسن في بيئة المنظمة تقوم بالاستجابة بالقيام بفعل ما، وتقوم بتصحيح من ذاتها ما يتوافق مع التغير الخارجي، مع إمكانياتها المتاحة، وتشير التغذية العكسية إلى أن الأفعال السابقة كانت غير مناسبة، وحدثت هذه العملية يعني حدوث عملية التعلم، وتعيش من خلاله المنظمة دورة من التعلم وتكون هذه الدورة بشكل مستمر وطيلة حياة المنظمة بتكيف دائم في كل دورة.

إن فيتضمن هذا النموذج وفق العناصر السابقة (الفعل، التغذية العكسية، والاستشعار أو التوليف) فكرة تحسن المنظمة بيئتها والقيام بالاستجابة بفعل ما، والقيام بتصحيح حسب ما يأتي من إشارات من التغذية الراجعة.

¹ - بريطل فاطمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة سونطراك)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 36.

الشكل (1-8): عملية التعلم التنظيمي حسب نموذج Daft



المصدر : إيناس الفتلاوي، مرجع سبق ذكره، ص 23

ثانيا. استراتيجيات التعلم التنظيمي:

توجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة أن تتبناها لضمان تطبيق التعلم التنظيمي على أكمل وجه، أبرزها¹:

1. إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر:

حيث توظف المؤسسة كل إمكانياتها المادية والبشرية، للتعلم باستمرار وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجع على تحليل التجارب التي مرت بها ومن ثم الاستفادة منها.

2. إستراتيجية تشجيع التعلم التشاركي:

تتم من خلال جمع مجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات، المهارات والاتجاهات، حيث يتعاون الجميع للتعلم كل حسب دوره وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية حيث يشترك الأفراد في المهام التعليمية من خلال عمليات التخطيط، التصميم، التنفيذ والتقييم.

3. إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:

تدعم القيادة الناجحة في المؤسسات المعاصرة التعلم على مستوى الفرد والجماعة وحتى على مستوى المؤسسة، لذا يعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد، وعليه أن يطلق معرفته، آراءه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.

¹ - يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018، ص42

4. الاستراتيجية المستهدفة والفعلية للتعلم:

تعود هذه الاستراتيجية للباحثان "كوين ومنتزبرغ" من خلال تصميمهما لنموذج يهدف إلى تفسير كيفية التطوير الفعلي لإستراتيجية المؤسسة، كما أن هذا النموذج يميز بين الاستراتيجية المخططة والاستراتيجية الفعلية، حيث أكذا الباحثان على وجود اختلاف بينهما وهو ما أطلقا عليه عوامل الفشل أو النجاح الاستراتيجي وذلك من خلال الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ حيث يتطلب إستراتيجية معينة للتعلم.

من خلال ما تقدم نستنتج أنه لا توجد إستراتيجية محددة يمكن أن تطبقها المؤسسة التي ترغب في التحول إلى منظمة متعلمة في كل الظروف وإنما توجد العديد منها.

المطلب الثالث: المنظمة المتعلمة

إنَّ التَّغْيِرات المتسارعة التي تشهدها البيئة، أدَّت إلى زيادة حالة عدم التَّأكُّد وضعف القدرة على التنبؤ وارتفاع شدة المنافسة، مما دفع بالمنظمة إلى ضرورة التركيز على إستغلال المعارف ومشاركة المعلومات بين أفرادها، كما أصبحت تبحث عن الوسائل المناسبة التي تُمكنها من التعلم بشكل سريع ودائم.

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى ماهية المنظمة المتعلمة وأبرز خصائصها.

الفرع الأول: تعريف المنظمة المتعلمة

تعتبر المنظمات الركيزة الأساسية لإشباع مختلف حاجات والرغبات الإنسانية، كما تعمل على تقديم خدمات بجودة عالية.

حيث يمكن تعريف المنظمة على أنها: " عملية تهدف إلى توجيه وتوظيف جهود عدد من الأفراد لتحقيق هدف معين"¹.

- عرف "سينج" المنظمة المتعلمة بأنها: "هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبوها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي"².

- وتعرف أيضا: " هي المنظمة التي لديها قدرة على التعلم والتكيف والتغيير المستمر في قيمتها وسياساتها وممارساتها وكل أنظمتها وهيكلها التي تدعم وتسرع عملية التعلم لكل أعضائها"³.

- كما يُعرفها موالانين Moilanen : إنَّها منظمة تدار وبشكل واع ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمتها ورؤاها وأهدافها كما في عملياتها اليومية ومن أجل أن تحقق المنظمة ذلك عليها العمل بإستمرار على إزالة العوائق.⁴

¹ - علي العضايلة، مهدي زويلف، إدارة المنظمة نظريات وسلوكيات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص10.

² - عيشوش خيرة، " التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير تخصص مالىو دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص40

³ - Dima jamali, Yusuf Sidani and Charbel Zouein ,**The learning organization:Tracking progress in a developing contry**.Journal of Learning organization ,vol 16,N°2,2009,P106.

⁴ - Raib Moilanen, **Diagnosing and Measuring Learning Organization** ,The Learning Organization ,vol 12 ,N°01 ,2005,p71.

- وتعرف أيضا: المنظمة المتمكنة من إكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها وتعتبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أنّ المنظمة نشاط إجتماعي، وأنّا تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز¹.
- كما تعرف المنظمة المتعلمة على أنّها: " منظمات يعمل فيها الأفراد بإستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات"².
- من التعاريف السابقة نخلص إلى أن المنظمة المتعلمة تملك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق و اكتساب المعرفة و نقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية. كما تمتلك أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه بما لديها من تجارب و خبرات اكتسبوها عبر الزمن. وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين من الأداء إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز.

كما نستخلص أن المنظمة المتعلمة هي:

- المنظمة التي تخلق فرص للتعلم الدائم؛
- تشجع على العمل والتعلم ضمن فرق؛
- تركز على مشاركة وتبادل المعرفة؛
- تعدل سلوك الأفراد؛
- توحيد الرؤى وتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة

- هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن باقي المنظمات ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم، على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة³.
- حيث حدد دافيد جارفين خصائص أساسية لمنظمات التعلم التي تتمكن من أن تجعل التعلم عملية مستمرة قابلة للتجديد والاستمرار وهذه الخصائص هي⁴:

¹ - أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص. 16.

² - مريم رواجية، سميرة سطوطاح، متطلبات تطوير الإبداع في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 23، ديسمبر، 2016، ص

³ - بلال خلف السكرانة، " الإبداع الإداري"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011، ص288.

⁴ - المرجع السابق، ص296.

- حل المشكلات بطريقة منهجية؛
 - التعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين؛
 - التجريب الخلاق؛
 - نقل المعرفة بسرعة وفعالية في كل المنظمات؛
 - التعلم من التجربة السابقة.
- وحسب ريتشارد دافت، فإن المنظمة المتعلمة تتميز بستة عناصر متفاعلة تفاعلا شبكيا وهي¹:
- الثقافة التكوينية القائمة على الانفتاح والتقاسم الثقافي؛
 - الاستراتيجية التشاركية؛
 - التمكين الإداري للعاملين؛
 - الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي)؛
 - المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.
- ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية²:
- توفر فرص مستمرة للتعلم؛
 - نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وبسهولة؛
 - استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف؛
 - الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة؛
 - ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي؛
 - إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة؛
 - تشجيع جميع العاملين على المشاركة في إتخاذ القرارات؛
 - الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة؛
 - استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات؛
 - تطوير وإستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع؛
 - استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

¹ - زهير غرابة وعبد القادر بريس، " رأس المال الفكري والميزة التنافسية الجديدة في منظمات الاعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو منظمات التعلم"، الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص9.

² - حمادي عبلة، " دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوجاح، البويرة، 2013، ص74.

الفرع الثالث: أبعاد المنظمة المتعلمة

- للمنظمة المتعلمة عدة أبعاد تسعى إلى تحقيقها، يمكن إدراج هذه الأبعاد في النقاط التالية¹:
- **الإيمان بالتعلم:** ويعبر هذا البعد عن مدى الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة وإيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم وترقيتهم بناء على معارفهم المتخصصة؛
 - **تكامل مصادر التعلم:** ويشير هذا البعد إلى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها والمنافسين والموردين والزبائن وخبرائها المتقاعدين والخبراء الخارجيين الآخرين؛
 - **التشارك المعرفي:** ويعني مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة، ما بين الدوائر المختلفة ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدى إبلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء؛
 - **التفكير النظامي:** ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهاجاً فكرياً شاملاً، متكاملًا ومنفتحاً على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة، سواء ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن، وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معنى ومضمون أعمالهم، وكذلك مدى إفراح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية؛
 - **بناء ذاكرة تنظيمية:** أي ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكذلك التركيز على توفير البنية التحتية لنظم المعلومات؛
 - **ترجمة التعلم إلى واقع:** ويعني هذا البعد مدى استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة، وتجنب تكرار الأخطاء.

الفرع الرابع: نماذج المنظمة المتعلمة

- هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض نماذج المنظمة المتعلمة²:
1. **نموذج بيتر سينج:** وضع هذا النموذج بواسطة سينج سنة 1990 وقد وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى أن تكون منظمة متعلمة وهي على النحو التالي:
 - **التفكير النظامي:** هو منهج وإطار عمل قائم على رؤية الكل بدل الجزء، ورؤية العلاقات البنوية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

¹ - محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد 1، الأردن، 2009، ص 22.

² - عبد الناصر حسين، رياض زايد وآخرون، " المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 05.

- التميز الذاتي: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

- النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها.

- الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

- التعلم الجماعي: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

2. نموذج مارسك وواتكنز: قدمت كل من مارسك وواتكنز سنة 1993 نموذجا متكاملًا للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة، متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير وهما الافراد والبناء التنظيمي ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهي:

- تشجيع الاستفهام والحوار؛

- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛

- تمكين العاملين لجمعهم وتكوينهم نحو رؤية مشتركة؛

- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم؛

- القيادة الإستراتيجية وربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

3. نموذج ماركوادر: توصل إلى نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها وهي: التعلم، التنظيم، الأفراد، المعرفة، التقنية وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعا تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها، وتتكامل هذا الأنظمة معا لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة¹.

4. نموذج مايلونين: اقترح نموذجا للمنظمة المتعلمة مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي²:

¹ - المرجع السابق، ص 07.

² - عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 09.

- **الدوافع المحركة:** ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والانظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم؛
- **تحديد الهدف:** ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة؛
- **الاستطلاع والاستفهام:** يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي؛
- **التمكين:** ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرص التعلم وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم؛
- **التقييم:** ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا.
- 5. **نموذج العتبي:** قام بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارستها وأساليب تقويمها، ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي:
 - **نظام البناء التنظيمي:** ويتضمن ثمانية أبعاد وهي: هوية المنظمة، رؤية المنظمة، استراتيجية المنظمة، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين؛
 - **نظام التعلم:** ويتضمن أربعة أبعاد وهي: التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوفرة بالمنظمة المتعلمة؛
 - **الثقافة الاجتماعية:** وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخرين ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة وتؤثر على الممارسات الإدارية والانشطة التنظيمية مثل التعلم.

خلاصة:

بناءً على ما تقدم، نستنتج أن المنظمة الحديثة التي تسعى لأن تكون منظمة متعلمة، لا بد أن تتبنى التعلم التنظيمي الذي يعد أداة فعالة لإيجاد ونشر المعارف داخل أقسام المنظمة لتجسيدها في الأعمال والممارسات التنظيمية، مما يؤدي إلى الارتقاء بأداء الأفراد.

كما يعتبر التعلم التنظيمي أسلوب هام يساعد المنظمة على حل مشاكلها والتأقلم مع بيئتها وخلق أفكار جديدة، حيث من خلاله يمكن للأفراد تبادل المعارف والتعلم من أخطائهم وأخطاء زملائهم وتجارب المنظمة الماضية سواء كان التعلم على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المنظمة .

وحتى تتمكن المنظمة من التعلم بالطريقة المثلى لا بد لها من إختيار نماذج التعلم التنظيمي وإستراتيجياته التي تهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على الإستثمار في الموارد البشرية وتعزيز مهاراتها ومعارفها للوصول إلى الأهداف المخطط لها.

في الأخير يمكن القول أنّ المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسعى لتطبيق التعلم التنظيمي بين أفرادها وتوفر لهم الجو المناسب لتبادل المهارات والمعارف، وبالتالي ما هي إلا نتيجة حتمية للسبب الذي يمثل التعلم التنظيمي.

تمهيد:

إن المنظمات اليوم تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى كل المستويات وبالأخص في ظل سيادة الاقتصاد المعرفي الذي صاحبه تطور كبير ونوعي في مجال الإدارة؛ استلزم بالضرورة تطوراً نوعياً في إدارة العنصر البشري بالمنظمات. إذ باتت المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها لا تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، هذا فضلاً عن أن التغيير الذي بات سمة أساسية للعصر إنما تصنعه وتجسده الكفاءات البشرية ذات المعارف والمهارات والقادرة على الإبداع والتطوير والتجديد حسبما تقتضيه الظروف.

باعتبار الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية أو حتى تنظيمية أهم عوامل النجاح في هذا المحيط الدائم التغيير، وبالنظر إلى أهميتها ومكانتها بالمنظمة على اعتبارها العنصر الحساس والاستراتيجي للموارد غير الملموسة بها والمكون الرئيسي لرأس مالها البشري، ونظراً للبعد الاستراتيجي الذي أصبحت تتميز به الكفاءات البشرية وما تحققه من تميز للمنظمات، فإنه لا بد من الحفاظ عليها وتنميتها والعمل على تطويرها بشتى الوسائل والطرق المعاصرة.

إن تطوير الكفاءات يعتبر عملية صعبة ومعقدة تتطلب تضافر الجهود بالمنظمة لاستغلال معارف ومهارات وسلوك الكفاءات البشرية على نحو صحيح، من خلال الاستعانة بالعديد من الطرق والمداخل التي تتبناها إدارة الموارد البشرية كونها المعنى الأول بهذه العملية، أخذاً بعين الاعتبار تلاؤم هذه المداخل مع استراتيجيات المنظمة أهدافها، ونوعية الكفاءات المتوفرة بها.

سنفصل في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: أدبيات نظرية حول الكفاءات البشرية؛

المطلب الثاني: تسيير الكفاءات البشرية؛

المطلب الثالث: ماهية تنمية الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: أدبيات نظرية حول الكفاءات البشرية

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالكفاءات احد أهم الامور التي توليها المنظمات اهمية بالغة، وأصبحت الكفاءات هي الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتبارها اهم عنصر في تفعيل العملية الابتكارية، والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، لأن الكفاءات البشرية هي عبارة عن رأس المال الذي لا ينفذ مع مرور الوقت، بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه، كما يقول "براهاالاد" و"هامل" بأنه لا تعتبر المنظمة محفظة منتجات فقط بل محفظة كفاءات أيضا، وبما ان الكفاءة مفهوم واسع قد يعني المجال الكلي للمنظمة، أي يطلق هذا المفهوم على عدة وجهات، فكفاءة المنظمة تختلف عن كفاءة الفرد وكفاءة الآلات إذ كل مفهوم له معناه الخاص به.

الفرع الأول: التطور التاريخي لظهور الكفاءات

يعتبر مصطلح الكفاءة من المواضيع الشائكة التي لازالت إلى يومنا هذا لم تضبط ماهيتها ضبطا دقيقا حيث أن التعاريف تعددت واختلفت، سوف نحاول تقديم أكثر التعاريف رواجاً، لكن هذا قبل المرور عبر الجذور التاريخية وبدايات ظهور المصطلح.

من المؤكد أن مصطلح الكفاءة ليس بالجديد، فأصلها يوناني Compétens وتعني ما يتأقلم¹، إذ ينحدر هذا المفهوم من اللاتينية Compétencia والتي تعني قابلية أو استعداد، وبالإنجليزية ترتبط الكفاءة أساسا بالقدرة على إنجاز شيء ما، وبالتالي ترتبط الكفاءة في كل الحالات بالقابلية والقدرة.² عرف مصطلح الكفاءة تطورا ملحوظا من حيث استعماله، من الاستعمال الخاص في القضاء خلال القرن السادس عشر إلى الاستعمال العام الذي استخدم فيه مصطلح الكفاءة للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وقد فسح القانون القضائي المجال لاستعمال هذا المصطلح ككناية للشخص الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة، ويعتبر هذا المصدر التشريعي كمنشأ لمفهوم الكفاءة التي تحتوي في مضمونها بعد قانوني، كون السلطة الكفاء هي التي تستطيع ان تقول ما هو صحيح وما هو خاطئ بصفة حازمة وبقوة استنادا على النصوص القانونية، كما تتمتع بصلاحيات قانونية لتنفيذ فعل معين، ومن هذا المفهوم القانوني للكفاءة ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة فهو الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته. وهو المفهوم الذي ظهر في نهاية القرن السابع عشر وبقي مستعملا في

¹ Guy le Boterf, "de la compétence: Essai sur un attracteur étrange", les éditions d'organisation, 2ème tirage, paris, 1995, P 20.

² Lou Van Beirendonck, "le management des compétences dans l'entreprise", édition de Boeck, Bruxelles, 2004, p15.

القواميس إلى يومنا هذا وبالصيغة التالية: " المعرفة العميقة التي تعطي الحق في الحكم أو القرار بطريقة مؤكدة".¹

في البداية لا بد من الإشارة إلى أن أول من استخدم مصطلح الكفاءة سنة 1920 في مجال علم النفس في مضامين تربوية هو التربويون لوصف سلوك المتدربين في مجال التربية والتعليم، فبدأ استعمال هذا المصطلح بشكل تدريجي إلى أن دخل مجال الاعمال والتجارة واصبح مصطلحا أكثر شيوعا في هذا المجال، ثم امتدت إلى العلوم الأخرى التي تناولت الكفاءة من وجهات نظر متعددة وحسب سياق كل تعريف والمجال الذي تناوله.²

ثم بدأ البروز شيئا فشيئا في عدد من البحوث الإدارية التي اعتبرت تأقلم الكفاءات هدفا أساسيا لوظيفة الموارد البشرية. استعمل مصطلح كفاءة Compétence في مجال الإدارة كبديل لمصطلح أهلية Qualification، لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل.³ وكان أول استخدام لهذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات من القرن العشرين، وبعدها في أوروبا وسائر دول العالم، حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية بدلا من اعتمادها على المؤهلات التي تحدد المناصب، مما استوجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف، وهو ما ظهر جليا في الولايات المتحدة الأمريكية، التي أنشأت سنة 1994 لجنة مكلفة بوضع سياسات تحث على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المسيرين على وجه الخصوص وهذا بتشجيع التعلم وإنشاء ما يسمى بـ National Vocational Qualification وهذا من أجل وضع معايير تحدد شروط الالتحاق بمناصب العمل.⁴

ارتبطت الكفاءة بعالم الشغل حسب Philippe Zarifian في منتصف الثمانينات ظهرت الكلمة في المقالة وخاصة المقالات الصناعية التي كانت تركز على الجودة وتنوع المنتج للخروج من الأزمة، حيث ان السوق عرف تعددا وتنوعا ومواصفات معقدة بالإضافة إلى أن المستهلك هو يوجي بما

¹ - طيبي نادية، " دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص

تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2018/2017، ص 99.

² - حميد الطائي، أحمد علي صالح ودينا فاضل الوائلي، إدارة الجدارات والمواهب، ط2، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015. ص 77

³ - Jean-Pierre Bouchez, " Les nouveaux travailleurs du savoir", édition d'Organisation, Paris, 2004, p 163-164.

⁴ - المرهون نسرين، "إدارة المعارف وتسيير الكفاءات، توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 124.

ينتج... كل هذا أدى إلى التوسع في فضاء الكفاءة والبحث عن أصحاب الكفاءات (أي الجودة مسؤولية العمال).¹

في أواخر الثمانينات من القرن الماضي تم إدراج مفهوم الكفاءة في ادبيات الإدارة والذي اعتبر أيضا من المفاهيم والمدخلات الجديدة في علم الاجتماع، ويجب الإشارة إلى أن ظهور هذا المفهوم لم يقتصر في البدء على العنصر البشري، أي كفاءات الافراد بل على المستوى الكلي للمنظمة (الكفاءة الانتاجية للآلة...)، وقد تطور هذا المفهوم ولقي اهتماما لدى مختلف العلوم وليس فقط في مجال التسيير بل في مختلف المستويات العلمية وذلك من المستويات الفردية (علم النفس، الأروغونوميا، علم التربية) إلى المستويات الجماعية (علم الاجتماع، علم نفس المجتمع)، إلى مستويات المؤسساتية (الحقوق، الاقتصاد الجزئي، علوم التسيير)، هكذا وكان كل علم له نظريته الخاصة لمفهوم الكفاءات.

إن مفهوم الكفاءات قد اتسع مداه لينتقل من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات التنظيمية، ونجد هذا المفهوم ضمن أعمال Prahalad & Hamel 1990 حيث يريان ان المنظمة تمتلك مجموعة من الكفاءات التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية والتي سميهاها بالكفاءات القاعدية Compétences de Base حيث يتم خلق مزايا تنافسية من خلال تحديد وتسيير هذه الكفاءات.² ثم توالت دراسات متعددة حول الموارد البشرية منها: المقاربة المرتكزة على الكفاءات، مقاربة الموارد البشرية، ثم زاد الاهتمام بدراسة الكفاءة في أواخر التسعينات وبداية القرن الواحد والعشرون مع Guy Le Boterf وغيره باعتباره ان الكفاءة هي التي تميز وتصنع الفارق بين المنظمات.³

وبالتالي يمكن القول أن ظهور مصطلح الكفاءات كان استجابة لأربعة حركات:⁴

- العولمة وتطور الاسواق واحتياجاتها؛
- تطور نماذج الإدارة والتوجه نحو إدارة البشرية؛
- التطبيقات الداخلية للمنظمات؛
- التسيير التقديري وضرورة الاعتماد على الكفاءات.

الفرع الثاني: ماهية الكفاءات البشرية

تقول الكاتبة (Sandra Bellier) : " نحن اليوم لا نسير أفراداً ولا وظائف بل كفاءات"، على نحو هذه المقولة حظي مفهوم كفاءات البشرية على نصيب كبير من اهتمامات الباحثين عن التفوق والنجاح، فاتحدت جهودهم ولكن اختلفت رؤاهم لهذا المفهوم فكل واحد منهم يراه من ناحية معينة، ومع

¹ - مزياي حنان، "نظام الاتصال في المؤسسة ومساهمته في تطوير الكفاءات"، أطروحة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016، ص138.

² - Lou Van Beirendonck, op-cit, p17.

³ - مزياي حنان، مرج سبق ذكره، ص138.

⁴ Sandra bellier, **Le savoir-être dans l'entreprise**, édition Vuibert, Pris, France, 1998, P70-71

ذلك فلا تكاد تخرج هذه الدراسات عن نطاق بعدي: احتياجات الوظيفة والسلوك المطلوب من الفرد مع أقرانه".¹

أولاً: تعريف الكفاءات البشرية

تعددت التعاريف حول مفهوم الكفاءة، ذلك حسب سياق الاستعمال، باعتبار أن مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له. بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، وتعود هذه الصعوبات إلى عدة عوامل أهمها:²

- مفهوم متعدد الدلالات يحمل معان كثيرة، والذي يترتب عنه غالباً التباساً دلاليًا أو تبايناً في المحتوى؛

- تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق... إلخ)، مما يؤدي حتماً إلى اختلاف في المضمون وبالتالي إلى درجة عالية من التغيير؛
- تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية والتقنية والانسانية أو العلاقاتية، كل هذا يعيق تقارب أو توافق التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة؛
- تعدد المقاربات الفكرية والتنظيمية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات، وحسب Daniel Held هناك ستة مقاربات مختلفة:

✓ مقاربات تركز على المعارف العلمية أو النظرية (Savoir)؛

✓ مقاربات تركز على المعارف العلمية (Savoir-faire)؛

✓ مقاربات تركز على السلوكيات (Savoir-être)؛

✓ مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية (Compétence Cognitives)؛

✓ مقاربات تركز على النشاطات؛

✓ مقاربات تدمج المعارف والممارسات والسلوكيات.

ويشوب مفهوم الكفاءات الكثير من الغموض والاختلاف نظراً لاستعمالاته الكثيرة والمتعددة وفي شتى مجالات المعرفة، علاوة عن مكوناته غير الملموسة والمتصلة بالأفراد. رغم التعاريف الكثيرة والتي تتشارك في العديد من جوانبها، فإنه لا يوجد مفهوم موحد ومتفق عليه. نحاول فيما يلي عرض أهم المفاهيم:

¹ -Sandra bellier, op-cit, P68.

² -ثابت الحبيب وبن عبو الجيلاي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 110-112.

1. التعريف المعجمي: لغويا أهم تعريف للكفاية أو الكفاءة هو الذي أورده ابن منظور في "لسان العرب" فالكفاء هو النظير، وكذلك الكفاء هو مصدر الكفاءة والكفاءة، التي تعني النظير والمساوي.¹ كما انها قدرة الفرد أو المنظمة على الإنتاج، وكلما كانت كفاءة الانتاجية عالية دل ذلك على الانتاج يتصف بالوفرة والنوعية الجيدة.²

2. التعريف الاصطلاحي: لا يمكن القول ان هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها او الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف Savoir، المعارف العملية Savoir-faire، المعارف السلوكية Savoir-étre، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR: الكفاءة هي انسجام القدرات في وضعية مهنية بغية التواصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.³ الملاحظ ان هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسبه غموضا أشد.

- المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF: الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع المنظمة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها.⁴

- تعريف Daniel Held & Jean Marc Riss: القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع، فهي مجموع المعارف النظرية، والمعارف العلمية، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين.⁵ حيث ركز هذا التعريف فقط على معارف الفرد المكتسبة التي يمكن ملاحظتها، وذلك على اساس أن المعارف التي يمكننا ملاحظتها وتقييمها وبالتالي إدارتها.

¹ - ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد الخامس، دار الجيل، بيروت، 2000، ص269.

² - فرجة ليندة، "استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عنابة، 2014، ص99.

³ - Cécile Dejoux, "les compétences au coeur de l'entreprise", Editions D'organisation, Paris, France, 2001, p67.

⁴ - رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد07، جامعة بسكرة، فيفري2005، ص182.

⁵ - D. held & J. M. Riss, "le développement des compétences au service de l'organisation apprenante", Revue employeur Suisse, N° 13, 1998, p02.

- **تعريف Petter Gottshcalc** : " الكفاءة هي عبارة عن مجموعة من المعارف، المهارات، القدرات التي يتمتع بها الفرد، والتي تتفاوت من شخص لآخر"، وركز على ان المعرفة جزء من الكفاءة والكفاءة جزء مكمل من أجزاء رأس المال الفكري للمنظمة¹.
- **تعريف Guy Le Boterf**: هي القدرة على التوليف بين الخصائص الذاتية للفرد (المعارف، الخصائص الشخصية والخبرات) وخصائص متعلقة بالبيئة أو المحيط (الشبكة الوظيفية، شبكة المعلومات والمراجع التي يتعامل معها الفرد) بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات.²
- **تعريف Lou Van Beirendonck**: الكفاءة خاصية يمكن ملاحظتها، وتتكون من معارف علمية، معارف عملية وسلوكيات تساهم في أداء دور أو وظيفة معينة.³ حيث ركز هذا التعريف فقط على معارف الفرد المكتسبة التي يمكن ملاحظتها، وذلك على أساس ان المعارف التي يمكننا ملاحظتها يمكننا تقييمها وبالتالي إدارتها.
- **تعريف Jean-Marie Peretti**: هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة Mobilisables او القابلة للتحرك Mobilisés بغية القيام بمهمة محددة.⁴
- **تعريف Gilbert & Parlier**: مجموع المعارف، القدرات العلمية، السلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط حالات معروفة معطاة، وإعطاء هذا التعريف صبغة علمية قام كل منهما برسم أبعاد للكفاءة:⁵
- تحديد الكفاءات القابلة للتحويل (الملائمة لكل حالة)، وضع هرمية للكفاءات لتسهيل عملية التنمية، إيضاح مكونات الكفاءة عن طريق تحليل دقيق للنشاطات التي يحتويها كل منصب، لمعرفة مختلف انواع العلوم (النظرية، الإجرائية، التطبيقية وكذا المهارات).
- بالإضافة إلى التعاريف السابقة لمفهوم الكفاءة هناك تعاريف اخرى نذكر منها:
- الكفاءة هي مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية، الإجراءات المعيارية والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة غلى تدريب جديد.⁶

¹ - Petter Gottschalk, **Strategic knowledge management technology**, Idea Group publishing, USA, 2005, P:06.

² - Guy Le Boterf, "**Construire les compétences individuelles et collectives**", édition d'Organisation, Paris, France, 2000, p411.

³ - Lou Van Beirendonck, op-cit, p19.

⁴ - Jean-Marie Peretti, "**Dictionnaire des ressources humaines**", édition Vuibert, Paris, France, 1999, p58.

⁵ - مزياي حنان، مرجع سبق ذكره، ص140.

⁶ - Claude Lévy-Leboyer, "**La gestion des compétences**", édition d'Organisation, Paris, France, 2009, p22.

- الكفاءة هي القدرة على إبراز المعارف والممارسات والخصائص الفردية المعبئة، المتناسقة والمتكيفة مع الوضعيات المهنية.¹

إنطلاقاً مما سبق مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.

ثانياً: أهمية الكفاءات البشرية

يمثل مفهوم الكفاءة حيزاً هاماً في جميع المستويات داخل المنظمات، بدءاً بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فالمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيراً على المستوى التنظيمي.

1. أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي²:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظراً لمتطلبات مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في السوق والتي توجب ذلك؛

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو من الجودة والنوعية والندرة؛

- تضخم الشهادات، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب وطموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة؛

- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية والتدرج في السلم الوظيفي إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتحقق إلا بإيلاء أهمية كبيرة لعنصر الكفاءة؛

- تشكل الكفاءة التصورية والمتمثلة في القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة وغير المؤكدة أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفءة للفريق، وضمان سيره على النحو المراد؛

- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية؛

¹ - Jean Guy Millet, "La compétence", édition d'Organisation, Paris, France, 2006, p283.

² - رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة بومرداس، 2010/2011، ص22.

ومنه يمكن القول أن الاعتماد على الكفاءات في المنظمات نتج عنه تمكين وتوجيه الأفراد نحو تطوير كفاءاتهم

وتحسين قدراتهم، قصد تكريس مبدأ الكفاءة والاحترافية وتنامي القابلية للاستخدام ومنه الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقى وتحقيق الذات من جهة أخرى.

2. أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة:

أصبحت عملية تنمية وتطوير الكفاءات أحد أهم أوليات المنظمات مهما اختلف شكلها ومجال اهتمامها كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمنظمة، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة فيما يلي¹:

- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة التي تكمن في الكفاءة، حيث أصبحت المنظمات أكثر إدراكا من ذي قبل في أن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها، وأضحت قناعتها المطلقة أن الكفاءة هي المنفذ الرئيسي للمنظمة من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة ومتطلبات اقتصاد المعرفة؛
- إدراك المنظمة للدور الاستراتيجي للكفاءات، والذي يتجلى في دعم الكفاءات للميزة التنافسية للمنظمة التي تميزها عن باقي المنافسين وتضمن لها الاستمرارية والبقاء في السوق لفترة أطول؛
- حجم العوائد المعنوية من وراء الاستثمار في الكفاءات، سواء كانت عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة نوعية ممتازة... الخ)؛
- تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التدريب والتعلم المستمرين، وذلك لضمان عدم تلاشي وتقادم هذه المهارات ومن ثم الكفاءات التي تحملها (أو ما يطلق عليه الكفاءة الميئة)؛
- وانطلاقا مما سبق يمكن القول أنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض واللاتأكد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المنظمات من باحثين وإداريين وممارسين، وهو ما أدى بالمنظمات إلى استغلال هذه الكفاءات من خلال الاهتمام بها من عدة جوانب تتعلق بتسييرها، وتقييمها وتنميتها وتطويرها.

3. أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا

¹ - علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، مصر، 2001، ص ص 122-123.

تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:¹

- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء... الخ؛
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث أصبح التوظيف واستقطاب العمالة يركز على توظيف الكفاءات بدل الأفراد؛
- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل إعداد التقارير، الترقية مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات؛
- تقتضي مسايرة ومواجهة تحديات الاقتصاد الجديد على إدارة الموارد البشرية أن تتعامل مع متطلبات هذا الاقتصاد خاصة ما تعلق بالتعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، وذلك من خلال الكفاءات التي تعمل على تعميق وتطوير أنظمة التعلم والتدريب وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات.

4. أهمية الكفاءة على مستوى فريق العمل:

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الفريق داخل المنظمة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما

يلي:²

- الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة داخل الفريق، والتي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده، وبالتالي العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الكفاءات؛
- ظهور حاجة المؤسسات إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية نتيجة للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج في ظل الاقتصاد الرقمي ومجتمع المعلومات؛
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الكفاءات دون اللجوء للسلطة أو المدير كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة.

¹ - رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص24.

² - Guy Le Boterf, " L'ingénierie Des Compétences", Les Editions D'organisations, 2eme Edition, Paris 2000, P146 .

الفرع الثالث: مكونات الكفاءات البشرية

بالرغم من ان البحوث والدراسات ركزت كثيرا في البحث عن المكونات الأساسية لكفاءات الموارد البشرية إلا أننا نجد أنه في بعض العلوم الانسانية نال مفهوم الكفاءات أهمية أكبر في دراسات وبحوث علم النفس، وعلى الرغم من التنوع في تلك المجالات حيث أن الكفاءة مفهوم غير نمطي فإن هذا الأخير يأخذ تأويلات عدة في الاستخدامات المختلفة، إلا أنه لا يخرج من العناصر التي تعتبر مشتركة ونمطية.

وقد ادرج (Montmollin) ثلاثة عناصر، واعتبرها مكونات للكفاءة وتتمثل في العناصر التالية¹:
أولاً. المعارف: وهي المعارف التي تسمح بفهم كيفية عمل شيء ما (how its work) وهي تقسم في علم النفس المعرفي إلى قسمين: الاول يعنى بالمعارف التصريحية والتي تعني معرفة الشيء (know what) ويتعلق الأمر هنا بمعرفة خصائص وأوصاف شيء ما مثل الآلات، الادوات، اما الثاني فيتمثل في المعارف الإجرائية اي معرفة الكيف (know how) وهي تتعلق بكيفية استخدام نظام ما والقواعد التي تمكن من تحقيق نتائج فعالة، ويعتبر هذان القسمان نوعان من المعرفة المنطوقة، فعند تقييم أحد الافراد سؤاله عن تلك المعارف فإنه يستطيع التصريح بها لفظيا، وهنا نود ان نشير إلى ان المعارف حسب (Tackeushi & Nonaka) قسمت إلى معارف ضمنية واخرى صريحة، حيث يمكن أن تتواجد تلك المعارف ضمنيا في عقول أصحابها أو إنها مجسدة تحت وعاء معلوماتي، وهو الامر الذي نجده في عملية رأسملة المعرفة.

وتعتبر المعارف جزءاً لا يتجزأ من أجزاء الكفاءة، فلا يمكن أن تتوفر لدى شخص ما كفاءة دون توفره على معارف معينة ومحددة ومرتبطة بالوظيفة التي يمارسها، وفي هذا الصدد نود أن نشير إلى أن (Jean-Yves Prax) صنف المعارف إلى عدة أنواع²:

- معارف متعلقة بالمهنة: وتكون مخزنة على شكل وثائق ومراجع وهي مرتبطة بكل ما يتعلق بالمهنة؛

- معارف متعلقة بالمنظمة: وهي المعارف المتعلقة بالمنظمة وثقافتها وهيكلها؛

- معارف متعلقة بالفرد: وهي المعارف المتعلقة بكفاءة الافراد؛

- معارف متعلقة بالمشروع: وهي المعارف المتعلقة بالأنشطة وفرق العمل.

¹ - Jacque Aubert, Patrick Gilbert, *l'évaluation des compétences*, édition pierre Mardaga, Belgique, 2003, PP:14-15.

² - Claude Blanche Allegre, Anne Elisabeth Andréassian, *Gestion des ressources humaines*, De Boeck, 2008, P:165

والمعرفة المكونة للكفاءة تتأتى من الاستخدام المنتج للمعلومات، وذلك بتحويل المعلومات إلى معارف وهذا التحويل بدوره يتم وفق مجموعة من العمليات، لخصها (Davenport & Prusak) في أربع عمليات وهي¹:

1. **المقارنة (Comparaison):** وتتم هنا مقارنة معلومة ما في موقف محدد بمعلومة أخرى في موقف مختلف آخر معروف، كأن أقارن انخفاض أداء فرد ما في موقفين مختلفين؛
2. **النتائج (Consequences):** بمعرفة الآثار التي تنتج في حال اتخاذ القرارات والممارسات جراء تلك المعلومات (الأثر المترتب عن المعلومة)؛
3. **الاتصالات (Connections):** أي كيف تتصل تلك المعلومات بنظيراتها (معلومات من نفس السياق حول وضعية معينة ودرجة ترابطها والعلاقات الموجودة بينها)؛
4. **المحادثة (Conversations):** بمعرفة وجهات نظر الآخرين حول تلك المعلومات وماهي آراؤهم حولها.

إن عملية تحويل تلك المعلومات إلى معارف إنما تتم وفق تفاعل بين الافراد فقط، إما بواسطة وسائط (يدوية أو الكترونية) أو بالمشافهة والمقابلة وجها لوجه. ومما يميز المعارف في هذه الكفاءات هو كونها أكثر قابلية للتطبيق من المعلومات والبيانات، ولا يمكننا الحكم على تلك المعارف وتقييمها إلا حين تطبيقها (الاستخدام المنتج للمعلومات)، وفي هذا العنصر بالذات المعرفة المكونة للكفاءة نجد بانها تكتسب من خلال مصدران، إما أن يكون المصدر هو الفرد ذاته عن طريق قيامه بعمليات ذاتية (التجربة مثلا)، وإما ان يكون المصدر هو الذاكرة (المهنة، المنظمة، الفرد...إلخ) ونعني هنا حقيقة عملية التشارك، أي كمعرفة ضمنية مكتسبة من طرف الأفراد الآخرين في إطار ما يسمى بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي (التعلم من الآخرين)، لذلك ومن هذه النقاط يجب على المنظمة أن تساعد وتشجع على الاحتكاك والتشارك والعمل كفريق بهدف انتشار هذه الآلية التي تسمح بانتقال تلك المعارف بين الافراد بصورة سهلة وسلسة، ومن بين تلك الآليات نجد إدارة المعرفة.

ثانيا. المهارات (Skills): عرفت المهارات بأنها قدرة الفرد على إنجاز مهمة ما²، واعتبرها (R.Palan) من بين الخصائص الظاهرة للفرد مع المعرفة لسهولة قياسها وتنميتها وظهورها جليا أثناء إنجاز المهام كما ذكرنا سابقا وقد جرى تعريف المهارات في قاموس "أوكسفورد 1984" بأنها: "القدرة التطبيقية للقيام بعمل ما"³، وعرفت في قاموس الاقتصاد لـ "أكسفورد 2009" بأنها: القدرة على أداء

¹ - Thomas H.Davenport, Laurence Prusak, **Working knowledge (how organizations manage what they know)**, Harvard Business School Press, 2nd edition, USA, 2000, P:06.

² -R.Palan, **Competency management (a practitioner's guide)**, Specialist management resources sdn, Malaysia, 2003, P:08.

³ -Mary Clarkson, **Developing IT staff: a practical approach**, Springer, USA, 2001, P:130.

المهام المختلفة بصورة مرضية، وهي تتكون من المهارات الفيزيائية أو الذهنية أو كلاهما معا¹، والتي يمكن تعلمها إما ببرامج تعليمية أو أوامر رسمية أو تدريبية والافراد ذوي المهارات العالية هم الأكبر أجرا والاكثُر أمناً في مناصبهم من غيرهم ممن هم دونهم في مستوى المهارة².

والعمل المهاري هو³: " العمل الذي تم بصورة مرضية فقط من طرف شخص له مؤهلات تقنية وخبرات"، والعمال المهرة هم الأكثر أجراً ووظائفهم الأكثر أمناً ويصعب إجادهم في سوق العمل، والمهارات في ميدان الأعمال كثيرة جداً، وتتعدد حسب طبيعة المهام، ومنها⁴:

1. المهارات الشخصية (Interpersonal Skills): ويطلق عليها المهارات الاجتماعية ايضاً، وتتمثل

في المهارات القيادية وبناء فرق العمل، قيادة الفرق وتشجيع العمل الجماعي؛

2. المهارات الاتصالية (Communication Skills): وهي القدرة على الاتصال بصورة جيدة،

مثل القدرة على التحكم بالاتصال اللفظي (التكلم بلباقة والاقناع)، وغير اللفظي (الكتابة بفعالية)؛

3. المهارات القيادية (Leadership Skills): القدرة على تحقيق النتائج والاهداف دون سلطة

رسمية؛

4. المهارات التنظيمية والتخطيطية (Organizational & Planning Skills): مثل وضع

الخطط وتحقيق الأهداف وإدارة الوقت.

5. المهارات التقنية (Technincal Skills): وهي القدرة على التعامل خاصة مع التكنولوجيا وتتم

عادة بالتعليم، وتكون غالباً في مختلف الميادين الأكاديمية (الجامعات، المعاهد...الخ) أو في المراكز المتخصصة.

نلاحظ داخل المنظمات أن الكثير من المشرفين على إدارة الموارد البشرية أو حتى الافراد العاملين لا يولون اهتمام كبيراً لهذا العنصر المهم، نظراً لعدة أسباب منها الاعتماد فقط على الجانب المعرفي دون المهاري واعتقادهم بأن ذلك كاف لإنجازهم أعمالهم بصورة أفضل، وهناك من يعتقد بأن تلك المهارة بالذات دون جدوى أو فائدة من اكتسابها، أو لأن الإدارة لا تدرك بالضبط ماهي المهارة اللازمة لتلك المهمة أو لذلك المنصب نتيجة سوء تحليل وتوصيف للوظائف أو الكفاءات. وفيما يلي الشكل الذي يوضح مدى أهمية المهارات في مجال العمل.

¹-Ganesh Shermon, **Competency based HRM**, Tata McGraw-Hill, India, 2008, P:29.

²-**Dictionary of economics**, OXFORD University press, John Black , Nigar Hashimzade, Gareth D.Myles, 3rd edition, UK, 2009,P:146.

³-R.Chopra, **Dictionary of management**, Anmol publication, New Delhi, India, 2005, P:16.

⁴-George Bohlander, Scott Smel, **Manageing human resources**, 15th edition, Cengage learning (south western), USA, 2009, P:242.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية
المبحث الثاني: التأصيل النظري لتنمية الكفاءات البشرية

الشكل (1-9): التوفيق بين المهارة وأهمية المسار المهني

التعقب والبحث والمواصلة Pursue	استكشاف Explore	↑ عالية منخفضة
تنمية Develop	تجنب Avoid	
← عالية	الأهمية	منخفضة

Source: George Bohlander, Scott Smel, **Managing human resources**, 15th edition, Cengage learning (south western), USA, 2009, p246.

وكما ذكرنا اعلاه، فإن المكون المهاري للكفاءات هو مكون أو خاصية ظاهرية، أي يمكن تعلمها واكتسابها وحتى تطويرها وبتكلفة اقل نظرا لسهولة تقييمها وقياس أبعادها، لذلك نجد أن غالبية المنظمات تهتم بتطوير المعرفة والمهارة أكثر من غيرها من الخصائص الأخرى المكونة للكفاءة، وتقصّد بذبك الخصائص الباطنية (السمات، القيم... الخ).

ثالثا. **القيم (Values)**: تعتبر هذه الكلمة من الالفاظ شائعة الاستخدام في علوم التربية وعلوم النفس، وقد أوردت مختلف المعاجم اللغوية اصطلاحات على شكل دلالات لمفهوم القيم، فنجد: والقيم كمكون باطني للكفاءة تصنف حسب (Spranger) إلى ستة أنماط من خلال ملاحظته اليومية لسلوكيات الناس، وهي:¹

- **القيم النظرية**: وهي الاهتمام بالمعرفة والحقائق والتعرف على الأشياء المحيطة، وتمثل هذه القيم نمط العالم والفيلسوف؛
- **القيم الاقتصادية**: وهي الاهتمام بالمنفعة المادية (المال، الثروة) وتتميتها وتمثل نمط رجل الاقتصاد؛
- **القيم الجمالية**: وهي الاهتمام بالجمال والشكل، وتشكل نمط الرجل ذو الاهتمامات الجمالية؛
- **القيم الاجتماعية**: الاهتمام بالناس والتفاعل معهم إيجابيا والنظر إليهم كغايات وليس كوسيلة ونعني نمط الرجل الاجتماعي؛
- **القيم السياسية**: وهي اهتمام الفرد بالقوة والسيطرة والتحكم في الأشياء والأفراد على سواء ويمثل نمط الرجل المسيطر (القوي)؛

¹ - ماجد زكي الجلاد، "تعلم القيم وتعليمها (تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم)"، دار الميسرة، الاردن، 2007، ص20.

- **القيم الدينية:** وهي الاهتمام بالجانب الروحي الديني والمعتقدات الغيبية، وهي أهم مكون للقيمة ويعتبر قائداً وضابطاً لباقي القيم السابقة.

رابعا. المفهوم الذاتي (Self-Concept): المفهوم الذاتي هو الصورة الإدراكية التي يكونها الفرد عن ذاته فهو يتعلق بالجانب الإدراكي، ويأتي المفهوم الذاتي للفرد هنا بصورة المحرك والمحدد للسلوك، والآراء والاعتقادات والاستجابات المختلفة (اجتماعية، وجدانية...الخ)¹، والمفهوم الذاتي يحتوي على جزئين: الجزء الديناميكي وهو المحرك لسلوك الفرد مثل المحرك الداخلي للفرد اتجاه تغيرات ايجابية للعادات لدى الأفراد، والجزء المنتظم وهو الجزء المضاد للجزء الديناميكي مثل تلك المثبتات للتغيرات الديناميكية ولا يعبر بالضرورة لذلك الجزء الساكن عن مثبتات سلبية بل قد تشمل تلك الأشياء الإيجابية.

خامسا. السمات (Traits): ويصنفها البعض مع القيم والدوافع، الاتجاهات ضمن السمات الفردية، وتهتم بصورة أكبر بالسمات الشخصية خاصة مثل: الخجل...إلخ، وقد قسمها البعض إلى سمات جسدية متمثلة في الطاقة، قوة التحمل، قوة الجذع، وسمات معرفية والتي تتمثل خاصة في الذكاء والقدرة على التفكير بطرائق معينة مثل التنبؤ، سمات انفعالية تتمثل أساسا في سمات الشخصية.

سادسا. الدوافع: وتتمثل في الطموح والثقة الذاتية، الحسم، الالتزام، وقد صنفت إلى عدة أنواع منها تصنيف (McClelland) الذي صنف الدوافع الاجتماعية إلى ثلاثة دوافع: الانجاز (الرغبة في إنجاز العمل بصورة أفضل)، دوافع الانتماء (وهو الحاجة لخلق والحفاظ واستخدام العلاقة الايجابية الاجتماعية مع الآخرين)، دوافع القوة (وهو الرغبة في التأثير على الآخرين من خلال التأثير، النقاش، المساعدة، الاقناع، العنف)².

ولغرض معرفة وتحليل دافعية الأفراد ضمن عملية تحليل مكونات الكفاءات، اقترح كل من (Kenneth Carlton & Cooper) نموذجا مبسطا قائما على الإجابة على الأسئلة المتعلقة بكل من القدرة على العمل حاضرا ومستقبلا، والرغبة في العمل حاضرا ومستقبلا، وفق المصفوفة التالية:

¹ -Jémeljan Hakemulder, **The moral laboratory: experiment examining the effects of reading literature on social perception and moral self-concept**, John Benjamins publishing company, USA, 2000, P:85.

² -Charmine E.J.Harter, Neal M.Ashkansy, Wilfred K.Zerbe, **Emotions in groups, Organizations and cultures (research on emotion in organizations Volume 05)**, 1st edition, Emerald Group publishing, UK, 2009, P:11.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية
المبحث الثاني: التأصيل النظري لتنمية الكفاءات البشرية

الشكل (1 - 10): منخطط تقييم الدافعية لدى الأفراد

لا يستطيع العمل	يستطيع العمل	
التدريب Train	التحفيز Motive	له الرغبة في العمل
العمل في خطر Job in jeopardy	التشاور والارشاد Counsel	لا يرغب في العمل

Source: Seema Sanghi, *The handbook of competency mapping*, 2nd edition, Response books, India, 2007, P:11.

يلاحظ من الشكل أعلاه ما يلي:

- (يستطيع العمل/ يرغب في العمل): وهي الحالة المثالية، حيث يقوم الفرد بمهامه بشكل كفاء وبدافعية قوية، وتتطلب هذه الحالة من الإدارة تحفيز هذا الفرد نحو الاستمرار والتطوير؛
 - (لا يستطيع العمل/ يرغب في العمل): وهي حالة عجز الفرد عن القيام بمهامه على أكمل وجه رغم انه يتوفر على الدافع، وهنا تطرح المشكلة في المهارة خصوصا، يمكن التعامل معها بالتدريب؛
 - (يستطيع العمل/ لا يرغب في العمل): هنا يتمتع الفرد بكفاءة عالية غير أنه لا يرغب في أداء مهامه على أكمل وجه، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة معرفة أسباب تلك الدافعية المنخفضة عن طريق التشاور والارشاد؛
 - (لا يستطيع العمل/ لا يرغب في العمل): يلاحظ هنا عجز الفرد من حيث المهارة والدافع على سواء، وتشكل هذه الحالة خطرا على المنظمة والوظيفة معا. لذلك يجب اتخاذ قرارا سريع إما بالتسريح أو النقل.
- ونجد بعض الكتاب (التيار الفرانكفوني) اختصروا مكونات الكفاءة السابقة في ثلاثة فئات: المعرفة (Savoir) الإرادة (Vouloir)، القدرة (Pouvoir)، والتي صاغها (Lou Van Beirendonk) في الشكل التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية
المبحث الثاني: التأصيل النظري لتنمية الكفاءات البشرية

الشكل (1- 11): مكونات الكفاءة حسب التيار الفرنكفوني

الاتجاهات Aptitudes	القيم Valeurs	الدوافع Motivation	المهارة Savoir-faire	المعرفة Connaissance
القدرة Pouvoir		الإرادة Vouloir	المعرفة Savoir	
الكفاءات السلوكية		الطموح في المسار المهني	الكفاءات التقنية	

Source: Lou Van Beirendonck, **Management des compétences**, édition De Boeck, Belgique, 2004, P:20.

يذهب التيار الفرنكفوني إلى تعريف الكفاءات وفق تقسيمها إلى ثلاثة مكونات: المعرفة، الإرادة، القدرة حيث تمثل المعرفة عندهم المعرفة والمهارة عند الأنجلوساكسون، أما الإرادة فهي عبارة عن الدوافع والقيم، في حين أن القدرة هي أيضا مشكلة من القيم والاتجاهات عند الأنجلوساكسون.

الفرع الرابع: أنواع الكفاءات البشرية

تنقسم الكفاءات البشرية إلى نوعين فردية، وجماعية والتي تساهم في تطوير الكفاءة الكلية داخل المنظمة.

1. الكفاءات الفردية: هي مجموع المعارف، المهارات، والقدرات التي تسمح في سياق معين للوصول إلى مستويات الاداء المتوقعة والتحقق من صحتها.¹ والجدول (1- 2) يوضح قائمة مرجعية للكفاءات الفردية:

¹-Cécile Dejoux, **Gestion des compétences ETGPEC**, Dunod, Paris, 2008, P 09.

الجدول (1 - 2): قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

الكفاءات	تعريفها
التمييز	التأقلم مع الظروف المتغيرة والقدرة على التفكير الاستراتيجي، اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وإن تبني سلوكيات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفاعلية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ماهو ضروري، ويتجه نحو الامام، يكون قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
امتلاك روح اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة	يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر العدالة اتجاههم.
ايجاد الجو المناسب للتطور	مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
الوقوف في وجه المرؤوسين المثيرين للمشاكل	التصرف بحزم وإنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدرا للمشاكل.
الاتجاه نحو العمل مع الجماعة	إنجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين
توظيف مساعدين مهرة	يحسن اختيار الاشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه.
بناء علاقات جيدة مع الآخرين	يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية يمكنه التفاوض ومعالجة المشاكل، متفهم، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
أنساني حساس	يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.
التمييز ببرودة أعصاب عند مواجهة المشاكل	يواجه المشاكل ببرودة دم، خازم، يعتمد على الآراء الواقعية، لا الآخرين بسبب أخطائهم على أن لا تكون هذه الاخطاء فادحة له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
ايجاد التوازن بين العمل والحياة الخاصة	يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منها.
معرفة الذات	بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الاخيرة.
العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة	يعامل الأشخاص معاملتة حسنة.

التصرف بمرونة	يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، فيكون حازما حيث يجب أن يكون، ومتساهلا في بعض الحالات، يقود ويترك الآخرين يقودون.
---------------	--

Source : Levey.Leboyer, **la gestion des compétence**, édition organisation, Paris, 2éme édition,1997 ; pp 48-49

وتتعلق الكفاءات الفردية بكل فرد مهما كان مستواه وسواء كان يطبقها في حياته الشخصية، او في وضعية مهنية باعتبارها مركز انشغالات إدارة الموارد البشرية.¹ فالكفاءة هي عنصر مهم يجب توفره في الافراد بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وذلك بغرض أداء اعمالهم بشكل يتحقق معه أهداف يتفوق مع مراعاة عامل الزمن والذي يلعب دورا مهما في تحقيق هذه الأهداف.

ويمكن إيجاد وصف مختصر لأهم الكفاءات الواجب توافرها في الأفراد بالآتي:²

- توفر القابلية والمرونة على التأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة؛
- استيعاب المعرفة العلمية لغرض اكتساب إمكانية استخدام التقنية العملية بكفاءة؛
- امتلاك القدرة على قيادة وتشجيع الآخرين وصنع القرار المناسب بالوقت المناسب لصنع التفوق في العمل؛

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة الفردية توليفة من الموارد الباطنية، والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات، والمعرفة العملية، والسلوكيات، والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المنظمة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة الأساليب تطويرها بما يخدمها، حيث يمكن للمنظمة ان تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الافراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها. وعبر عنها Medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها³.

حسب (C.Dejoux) تعبر الكفاءة الفردية عن معارف مهارات العاملين وتطورهم، وهي خاصية فردية متعلقة بمستوى أداء وظيفي معين، وهذه الخاصية تتشكل من أبعاد: ملامح الشخصية، التحفيز، المهارة... إلخ.⁴

¹- Benjamin Chaminade, "RH et compétences dans une démarche qualité", Afnor, France, 2005, P 217.

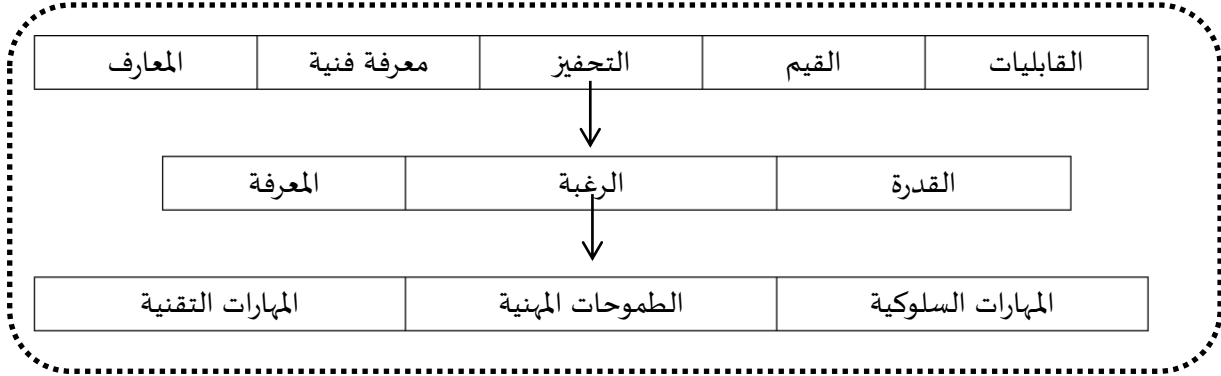
²- إبراهيم عباس الحلاي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013، ص79.

³- Benjamin Chaminade, op-cit, p216.

⁴- C. Dejoux et A. Dietrich, " Management par les compétences : le cas Manpower", Pearson Education, France, 2006, p69

تمثل الكفاءة الفردية نتيجة للتجارب المتحكم فيها بفضل المهارات والخصائص الفردية، فهي تتعلق بحشد مجموعة من العناصر (معارف، مهارات، سلوك، استعداد...) والتوليف بينهما.¹

الشكل (1 - 12): تقسيمات الكفاءة الفردية



Source: Lou Van Beirendouck, op-cit, p20.

من خلال الشكل أعلاه يتضح بأن الكفاءة الفردية تتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة والتي يمكن تقسيمها كما يلي:²

- **التقسيم الأول:** يعتبر الكفاءة الفردية مكونة من المعارف، الدوافع، القيم والقابلية.
- **التقسيم الثاني:** فقد اختصر المكونات السابقة في القدرة، الرغبة والمعرفة.
- **التقسيم الثالث:** يعتبر الكفاءة الفردية ماهي إلا كفاءات سلوكية وكفاءات تقنية يمتلكها الفرد، حيث تتمثل الكفاءات السلوكية في القدرات الاجتماعية للعامل ومدى استعداده لحل المشاكل بالإضافة إلى قدرته على التوجيه والتسيير في حين ترتبط الكفاءة التقنية بأداء المهام والانشطة في الوظيفة ومن السهل ملاحظتها وقياسها.

يرى (Philippe Zarifian) بأن الكفاءة الفردية تعني الأخذ بروح المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والاحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.³

نلاحظ أن (Zarifian) قد ربط مفهوم الكفاءة الفردية بقدرة الفرد على اتخاذ مبادرات، وهذا يتطلب وجود لا مركزية في القرار التسييري على مستوى المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، كما يتطلب منح هذا الأخير الاستقلالية الكافية، لكي يتمكن من اتخاذ القرار الذي يناسب الوضعية التي تواجهه. مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإن المناصب التي شغلها تتطلب كفاءة معينة لأداء

¹ - عقيلة صدوقي، "غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الأول حول: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

² - عيشوش رياض و محبوب يمينة، "تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

³ - Philippe Zarifian, "le modèle de la compétence", édition Liaisons, Paris, France, 2001, p78.

مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، يمكن تلخيص الخصائص التي ينبغي توافرها في الافراد لتحقيق الكفاءة الفردية:¹

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة؛
- سرعة التعلم من خلال التحكم السريع في التقنيات العملية؛
- القدرة على اتخاذ القرار وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- إيجاد جو ملائم للتطور والتوجه نحو العمل الجماعي؛
- القدرة على مواجهة المشاكل والخروج من الوضعية الصعبة؛
- ضم أصحاب المواهب في جماعة عمل وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
- التوفيق بين العمل والحياة الشخصية؛
- التصرف بمرونة ومعاملة الزملاء بطريقة جيدة؛
- معرفة الفرد الدقيقة لنقاط قوته وضعفه.

2. الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا واحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعات العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات. وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، التجار من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، والعودة على التجارب وتوظيف النتائج. فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.

حسب (Le Boterf) الكفاءات الجماعية هي نتيجة أو محصلة تنشأ انطلاقا من التعاون وافضلية التجميع synergie الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا.²

¹ - مقيم صبري، " قيادة الكفاءات البشرية بالمنظمة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات حول تثمين الكفاءات وتنميتها في المنظمة، الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، 15/14 نوفمبر 2006.

² - سمالي بخصيه، أثر الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 138 - 139.

3. الكفاءات التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد اكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المنظمات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المنظمات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة واللامركزية.¹

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بناءها والتمثلة في:²

- **قاعدة المعرفة:** وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الافراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات... إلخ وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية؛
- **إطار المعرفة:** يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد ببنية المنظمة (تحديد السلطة، تقسيم الادوار، المهام) والسياسات المحددة لها؛
- **ديناميكية المعرفة:** عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

أما (Michel Armstrong) فقد صنف الكفاءات إلى ثلاثة أنواع:³

1. الكفاءات السلوكية: اعتمد في هذه الكفاءات على المقاربة السلوكية المنطلقة من Mecelland 1973 حيث وصف الكفاءات السلوكية بأنها عبارة عن المهارات المرنة والتي تتجلى في ذلك السلوك الذي يؤدي إلى النتائج المرجوة، ويكون في فرق العمل، الاتصالات، القيادة، اتخاذ القرارات.

2. الكفاءات التقنية: هي القدرة على معرفة الفرد بتنفيذ الادوار بصورة فعالة، ويقترح آرمسترونج بأن استخدام هذا المصطلح يبرز لإجلاء الغموض الواقع بين الكفاءات والقدرة، حيث استخدم مصطلح (Competency) دلالة على السلوك، وهو الأمر الذي أكده (Woodruffe) وتم التركيز على القدرات (Competenc) باعتبارها مهارات صلبة، وترتبط ارتباطا وثيقا بالكفاءات التقنية.

3. الكفاءات حسب (National Vocational Qualification): وتعني المؤهلات البريطانية الوطنية، وهي اختصارا عبارة عن محاولة لتوحيد مرجع نمطي يجمع بين كل الأنشطة من القطاعات

¹ - توماس وهلين، دافيد هنجر: تر محمد عبد الحميد مرسي ونعيم الصباغ، "الإدارة الاستراتيجية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص333.

² - موساوي زهية، خالد حديج، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2005، ص178.

³ - Michael Armstrong, **Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management**, Kogan page publisher, UK, 2010, PP:170-171.

المختلفة الهدف من خلالها توحيد الكفاءات المطلوبة لكل القطاعات بحيث يتم الاعتماد على ذلك الدليل من أجل ضمان توفير قوى عاملة كفؤة في سوق العمل.

كما أن هناك بعض المفكرين من يصنفون الكفاءات وفق نمط شجري ومنهم (Authier & Levy) وهي:¹

1. **الكفاءات القاعدية:** وهي عبارة عن المستوى القاعدي المكون عن طريق أنظمة التعليم الأكاديمي (الابتدائي إلى الجامعي)، وهذا الأخير يضمن توفرها سوق العمل الذي يعتبر في هذه الحالة الخزان الأولي للكفاءات.

2. **الكفاءات الجذع:** وهي الكفاءات التي تعني المنظمة نفسها، فمثلا تختلف كفاءة المنظمة حسب القطاع (عام، خاص)، وحسب نوع النشاط الذي تمارسه منظمة خدمية، إنتاجية، صناعية... الخ.

3. **كفاءات الفروع:** وتعني هذه الأخيرة الكفاءات الخاصة بالوحدات الاستراتيجية للمنظمة، وهي وحدات مختصة (وحدات الأعمال).

4. **كفاءات الأغصان:** وهي الكفاءات الجماعية المرتبطة بالنشاط أو العمل الجماعي ككفاءة فريق العمل مثلا أو فريق المشاريع.

5. **كفاءات الأوراق:** وتتجلى في كفاءات الأفراد ويعبر عنها في بعض الأحيان محفظة الكفاءات الفردية.

¹ Yves Emery, **Renouveler la gestion des ressources humaines (une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privées)**, Ppur presses polytechniques, Lausanne, Suisse, 2003, PP:114-115.

المطلب الثاني: تسيير الكفاءات البشرية

لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفاعلة والناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام لأداء الاعمال بطريقة صحيحة وبذلك أصبحت للكفاءة مكانة محورية في عالم التسيير مما يتطلب من المنظمات تسيير الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولاً وضمان ميزة تنافسية ثانياً.

الفرع الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

أولاً: تعريف تسيير الكفاءات

عرف الباحثون تسيير الكفاءات على أن: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الافراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الاحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين والتوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقى"¹.

كما تم تعريفها أيضا على انها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الافراد"².

كما عرفتھا (Sylvie St-ong) في كتابها كشف آثار الموارد البشرية على أنه: "يعني التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية لتكون أكثر قدرة على تحسين عوائدهم والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة"³.

من خلال هذا التعريف تشير الكاتبة إلى أن عملية تسيير الكفاءات تتم من خلال التأثير في كفاءة الموارد البشرية، وذلك بهدف تحسين إنتاجيته وزيادة قدرته على التكيف مع التطورات، وهي بهذا قامت بحصر تسيير الكفاءات في جانب واحد أو عملية واحدة تتمثل في مرحلة تطوير وتنمية كفاءات الموارد البشرية للمنظمة، وعلى الرغم من ذكرها لنتائج هذا التأثير، إلا أنها لم تحدد المسؤول عنه أو القائم به.

¹ - Lou Van Beirendonk, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition Boeck, Belgique, 2006, P33 .

² - Ibid. P 34.

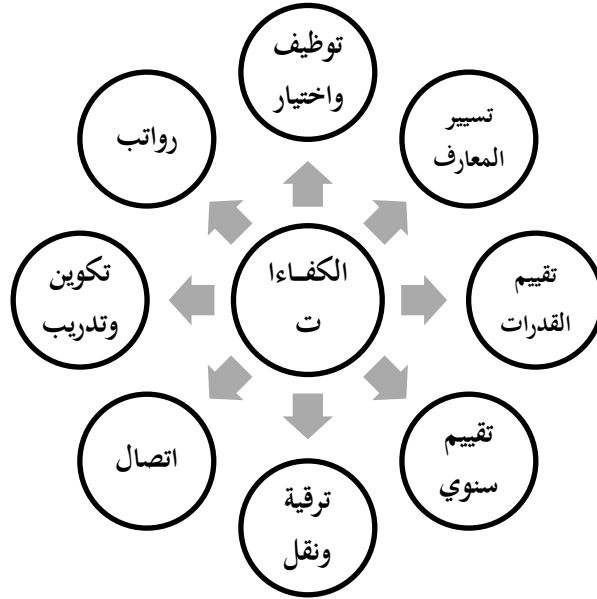
³ - Sylvie St-ong, **Relever les défis de gestion des Ressource humaine**, gâtant Mourine, Canada, 2001, P 256.

أي أن تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة، مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات وهذا عن طريق التكوين، التدريب، التحفيز... إلخ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المنظمة ومنه يمكن القول ان تسيير الكفاءات لا تعتبر هدفا بحد ذاتها وإنما وسيلة لتحسين أداء المنظمة. وقد عرفت أيضا على أنها مفهوم يشير إلى " تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل، والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن في شكل يدعم تنافسية المنظمة"¹. وقد اعتمد في وضع هذا التعريف على خاصية ارتباط الكفاءة بمالكها، ولهذا لا يمكن ان تعرف بعيدا عن العامل الذي يحوزه، فتسيير الكفاءات يرجع إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال.

ففي تسيير الكفاءات هناك فكرة إضافية مقارنة بفعالية الاداء تتعلق بمسؤولية الاجير في ما يتعلق بالنتيجة التي يحققها، اي تقييم الافراد في كل مرحلة من مراحل أداء الانتاج، انطلاقا مما سبق يمكننا ان نعرف تسيير الكفاءات على أنه: " منهج تنظيم جديد للتسيير وإدارة الموارد البشرية الكفوة بالمنظمات، وهذا بالاعتماد على طرق وتقنيات وأساليب تسيير تكون مقارنة الكفاءات محورها، إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، نظرتها وكذا استراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ - عذراء بن شارف، " التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 273.

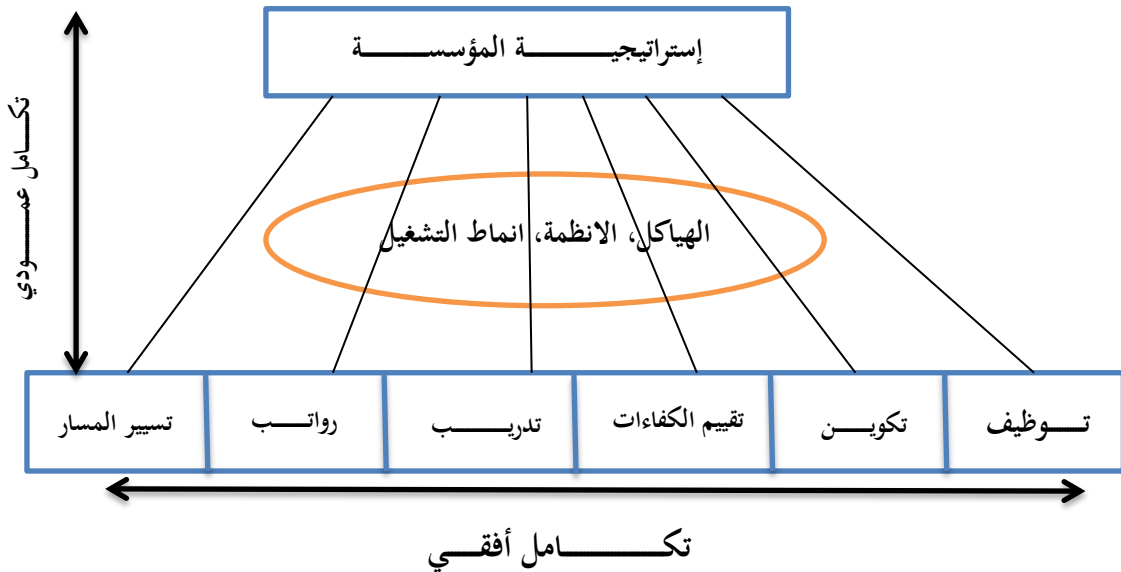
الشكل (1-13): الكفاءة محور تمركز أنشطة الموارد البشرية



Source : Lou Van Beirendonk, Tous compétents : **Le management des compétences dans l'entreprise**, édition Boeck, Belgique, 2006, P33 -34.

من خلال الشكل يمكن القول أن الكفاءات مكون أساسي للقيام بمختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية. أما التكامل الأفقي يتم تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءة تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، إذن فمن أجل تحقيق تسيير ناجح للكفاءات لابد من تطبيق تكامل أفقي وآخر عمودي في آن واحد، والذي يبين الروابط بين النشاطات الاستراتيجية والعملية وكذا التكتيكية.

الشكل (1-14): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Source: Lou Van Beirendonk, Tous compétents : **Le management des compétences dans l'entreprise**, édition Boeck, Belgique, 2006, P36.

ومن أجل بلوغ الاهداف، لابد على المنظمات التي تطبق تسيير الكفاءات الاخذ بعين الاعتبار ما يلي¹:

- قبول هذا النظام على جميع مستويات المنظمة، والذي يعتبر مفتاح النجاح؛
- خصوصيات الكفاءات هي وسائل قوية لتحديد الاستراتيجية، كما هو تعتبر وسائل هامة للتغيير؛
- التكيف المستمر لتسيير الكفاءات مع استراتيجية المنظمة، والذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل؛
- تسيير الكفاءات الميداني (العملي) يقتضي بحث دائم في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري والتطبيق الواقعي المدروس.

ثانياً: أهداف تسيير الكفاءات

لقد أضفت سرعة التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية ميزة مهمة تتمثل في عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وسرعة تطورها، ويهدف تكييف الافراد معها يتحتم عليهم الإنصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين والتدريب المتواصل، واكتساب معارف جديدة والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المنظمات تسيير الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولاً وضمان ميزة تنافسية ثانياً، حيث تسعى عملية تسيير الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها²:

- **زيادة تنافسية المنظمة:** تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية منظمة ما، بحثاً عن أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمنظمة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة؛
- **توليد القيم:** يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة للمنظمة، فهي مولدة للقيم وتسمح للمنظمة بالتكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها؛
- **تحديد تقويم الكفاءات:** تسيير الكفاءات يحدد مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية؛
- **المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد:** تساهم الكفاءة في إبراز نموذج تنظيم جديد، حيث يسمح هذا النموذج الجديد بتسيير مجموعة من المعايير، القيم، الافكار (الجودة في خدمة الزبائن). لهذا يجلب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها؛

¹ - رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص28.

² - عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص274.

- **التعريف بالمنظمات الكفوة:** يعتبر تسيير الكفاءات في المنظمات الكفوة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المنظمات، فمن المزايا الأساسية لها هو تسيير الكفاءات إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل واتخاذ القرار؛

- يهدف تسيير الكفاءات في المنظمة إلى البحث، استقطاب، الحصول على الكفاءات الفردية والجماعية والتي هي في حاجة إليها ولكن أيضا على فرزها وتنقيتها وتصنيفها.

الفرع الثاني: متطلبات ومبادئ تسيير الكفاءات

أولا: متطلبات تسيير الكفاءات البشرية

إن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا فعالا وكفوا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، فبالإضافة إلى الموارد الملموسة اهتمت المنظمات الاقتصادية بالموارد غير الملموسة كالجودة، المعلومات، التكنولوجيا، وطريقة العمل والمعرفة حيث اهتمت بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها بالنظر إلى تلك الموارد تعد من متطلبات المنافسة الحديثة وأنها حرجة بالنسبة للمنظمة¹، وعلى هذا الأساس تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من المتطلبات أهمها:

1. إدماج تسيير الكفاءات في استراتيجية المنظمة: فتسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم للممكن قياسها، فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المنظمة، حيث يتجاوز دقة ميدان تسيير الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة في كونه أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث في إدارة المنظمة بشكل عام، وعلى العموم فهو يشكل (تسيير الكفاءات) أحد التطبيقات العملية والعلمية الإدارية والذي يوجه من طرف الإدارة، والمتمثل في الإجراءات التي يتم وضعها في ترابط بين قواعد التسيير وقواعد المنظمة، وإشراف الغدارة على تسيير الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا أو على الأقل أن يسجله ضمن الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، التي يعبر عنها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة ولهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمنظمة ما².

2. إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات: إن محاولة ضبط تعريف للكفاءة لم يوجد من عدم وإنما هو نتاج فرد أو جماعة في وضع مهني معين، ولهذا يؤدي تسيير الكفاءات إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (أفراد وجماعات) باعتبارهم حاملي الكفاءات، فدورهم عامل جوهري

¹ - الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية"، ملتقى التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004، ص262.

² - عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص276.

خاصة في إعداد وتنفيذ نظام تسيير الكفاءات، ولهذا وانطلاقاً من تسيير الكفاءات يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبيعياً أن يشاركوا أكثر في تنظيم وتسيير المنظمة وفي هذا الصدد ينتظر من العمال والكفاءات توظيف أنماط مشاركة جديدة تمتد إلى أبعد من منصب العمل الذي يعتمد على العمل المحدد سلفاً، بل تتولد روح المبادرة والمشاركة والقدرة على اتخاذ القرارات سواء داخل المجموعة أو على مستوى المنظمة ككل.

3. تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: تحتاج عملية تسيير الكفاءات إلى تجنيد العوامل الداخلية والخارجية، فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المنظمة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب وأجور، مروراً بتقييمهم ومراقبة حركتهم، وهي أيضاً تضمن تلاحمهم، ومن ناحية أخرى إنها نادراً ما تكون لوحدها، فهي غالباً ما ترافقها تغيرات تكنولوجية وتنظيمية تسمح لمسيرتي المنظمة من الاستجابة إلى تحولات محيطهم. فتسيير الكفاءات يمنح الوسائل النظرية والتطبيقية لبرنامج عمل يحسن من تكيف المنظمة مع محيطها، وهذا من خلال عمليات تسيير الكفاءات بوضوح فيما يتعلق بالأجور، التوظيف، الترقية، التكوين، التدريب... إلخ.

4. اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المنظمة: حسب الباحثة (Sandra Michel)

فإنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات وتتمثل في¹:

- مقارنة العلم والمعرفة؛
- مقارنة المهارة؛
- مقارنة السلوكيات؛
- مقارنة إدماج المعرفة، المهارات، التصرفات؛
- مقارنة الكفاءات المعرفية؛
- مقارنة النشاطات.

وكل منظمة تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها، ولهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه من طرف كل مستويات المنظمة؛ وعلى أساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج تسيير الكفاءات.

5. نماذج تسيير الكفاءات: النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع الذي يسمح برسم وتبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع مع الأخذ بكل مميزاته الأساسية، ولقد اعتمدت المنظمات على نموذج جديد لتسيير اليد العاملة واطلق عليه نموذج الكفاءات، فنماذج الكفاءة تزيد من روابط التلاحم، فهي الأساس الذي يضم عناصر نظام تسيير الموارد البشرية لمنظمة ما، فهي تساعد المنظمة على صياغة وإعداد نظامها لتسيير الموارد البشرية بطريقة متناسقة وموحدة.

¹ - المرجع السابق، ص 277.

ثانياً: مبادئ تسيير الكفاءات

يجب أن يشمل الأسلوب العلمي في تسيير الكفاءات المراحل المختلفة للتعامل مع الموارد البشرية الموهوبة وهي¹:

- جذب وتوظيف المرشحين من المؤهلين ذوي المواهب والقدرات التنافسية؛
- إدارة وتحديد رواتب المنافسين؛
- توفير فرص التدريب والتطوير المستمرين؛
- إدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة؛
- الإبقاء على الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم؛
- إتاحة الفرصة لصعود الموهوبين والكفاءات في السلم الوظيفي الأعلى؛
- إتاحة الفرصة للكفاءات التي تستحق الترقية؛

وتقوم إدارة أو تسيير الكفاءات على عدد من المبادئ منها²:

1. **الإنجاز**: يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح " ذكاء الكفاءة " على مدى اقتران المواهب والكفاءات بالإنجازات، وترتبط صفة الموهوب لأي شخص بإنجازه عملاً متميزاً، وأن تتبع الكفاءة من حسن استخدام المهارات وحسن توظيف القدرات في ظل قيادة متميزة وتسيير فعال؛
2. **الثقافة**: يجب أن تتعامل المنظمة مع الكفاءة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة، وتعتبر القدرات والمعارف لدى الكفاءات من أهم العوامل اللازمة لنمو المنظمة؛
3. **الاختيار والتعيين**: لم تعد أساليب التعيين ذات الصفة السياسية أو العاطفية صالحة لظهور أو اكتشاف الكفاءات والمواهب، وتحتاج عمليات الاختيار إلى خبراء متخصصين، تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات؛
4. **التدريب**: الكفاءات والأشخاص الموهوبين في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام فالتالي يتحتم عليه القيام بها، لكن الكفاءات العاملة لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة الموارد البشرية تعمل على تجريب الكفاءات، لصقل مواهبهم بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم؛

¹ - ديمينغ وروبرت هاغستروم، "إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات"، تر: هند رشدي، دار كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص151.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، " إدارة المواهب في المنظمة"، ط1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص116.

5. **الاتصال:** يحتاج الكفاءات إلى قيادات إدارية ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة في توصيل الرسائل والمعاني والمفاهيم كذلك التغذية العكسية التي تصدر عن الكفاءات العاملة، كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية؛

6. **المسؤولية في التقييم:** يجب أن تتوفر لدى المسؤولين عن إدارة الكفاءات المسؤولية في تقييمهم استناداً على معايير موضوعية تمنح الكفاءات المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز يقضيان على الكفاءة، ولا يساعد على الإنجاز والإبداع؛

7. **الذكاء العاطفي والاجتماعي:** لا شك أن هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والذكاء، ويجب العمل على مساعدة الكفاءات على تنشيط ذكائهم الاجتماعي، ويتطلب ذلك أن يتمتع به القادة أنفسهم بقدر من الذكاء الذي يمكنهم من التعامل مع الكفاءات بشكل فعال؛

8. **إدارة الصراع:** غالباً ما يكون الكفاءات سبباً أو طرفاً في الصراعات التي تحدث في المنظمة، والكفاءات هم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، فمهاراتهم ومواهبهم محل مشكلات مع البعض من العاملين والصراع يحتاج إلى حكمة الإدارة في التعامل معه؛

ولا شك أن الاستثمار الأمثل للموارد البشرية كما سبق وأوضحنا، يتجسد في إدارة الكفاءات، فهي الأسلوب الأمثل لبقاء المنظمات وتميزها، إلا أن العديد من المنظمات والمؤسسات لا تهتم بأسلوب إدارة الكفاءات، لذا ظهرت الحاجة الماسة للإدارة العلمية للموارد البشرية وتخصيص إدارة للكفاءات، وتفعيل دورها لتسهم في نجاح المنظمات.

الفرع الثالث: مراحل تسيير الكفاءات

من الخطأ أن تحصر المنظمة دورها في إدارة وتسيير الكفاءات على /في مجموعة من التوصيات أو القرارات، حيث أثبتت الممارسة صعوبة تحويل الأمانى أو الرغبات إلى حقيقة في المنظمة بدون أن تكون هناك مقومات حقيقية تكفل التسيير الفعال للكفاءات. وتتم عملية إدارة الكفاءات في المنظمة بثلاث مراحل هي¹:

أولاً. المدخلات : ويميز هذه المرحلة:

- السعي الدائم من أجل استقطاب الموهبة؛
- وضع المعايير المناسبة عند الاختيار لضمان اكتشاف المواهب الحالية والمحتملة عند الأفراد؛
- تعريف العاملين الجدد بالمنظمة من حيث تاريخها وتطورها وقيادتها وأهدافها ورؤيتها؛
- اختيار وتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم بعض المؤشرات التي تدل على الموهبة؛

ثانياً. العمليات: وتميز هذه المرحلة ما يلي:

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 14- 19.

1. الحفاظ على الكفاءة واستبقاؤها:

- نشر ثقافة أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة على المنافسة في المنظمة؛
- ضمان دعم وتأييد المدير الحالي لإدارة المواهب في المراحل المختلفة للعمل في المنظمة؛
- ضمان مشاركة الأفراد الموهوبين في عمليات التحديث والتطوير وإدارة المشكلات والأزمات التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة؛
- توفر الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة البيئة المناسبة للكفاءات، للعمل وتقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم دون وضع قيود تقليدية تجعلهم أكثر حذرا وأكثر خوفا من الخطأ والفشل، فالوصول إلى المبتكرات والمستحدثات لا يأتي من أول مرة، ولكنه يتطلب التجربة والخطأ أكثر من مرة.

2. الجدارة: تقييم الجدارة، والجدارة هي خواص ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق التصرف أو التفكير وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة، وقد تم تقسيم الجدارات إلى خمسة أنواع بعضها أكثر ظهورا من الآخر وهي:

- **الدوافع:** هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار، وتقوم باختيار السلوك وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة بعيدا عن الأخرى؛
- **الصفات:** الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة؛

- **المفهوم الذاتي:** ما يحمله الفرد من قيم واتجاهات ذاتية، مثل الثقة بالنفس، أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالا في أي الظروف؛

- **المعرفة:** المعلومات التي لدى الشخص ذات صلة بمجال عمله؛

- **المهارة:** القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية؛

وجدارات المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من صفات البشر، بينما تكون جدارات المفاهيم

الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء و"عمقا" وتمركزا في الشخصية.

3. التطوير: الموهبة والكفاءة عنصر فعال في إدارة المنظمة وتتطلب التطوير الدائم لأصحاب

الكفاءات أنفسهم، وخلق الفرص المتطورة والمستحثة التي تساعدهم على تنمية وتطوير مواهبهم.

4. التوجيه: يستلزم التوجيه الدائم للكفاءة أن يكون القائمون على هذا التوجيه العناصر الكفوة، أو

على الأقل التي يكون لديها قناعة كافية بأهمية الكفاءة بالنسبة للمنظمة، وتحتاج الكفاءة للتوجيه الدائم أثناء مراحل نموه لتشجيع هذا النمو، وفي نفس الوقت في جميع مراحل العمل وبصفة خاصة عند التعامل مع المستحدثات والمستجدات في المنظمة.

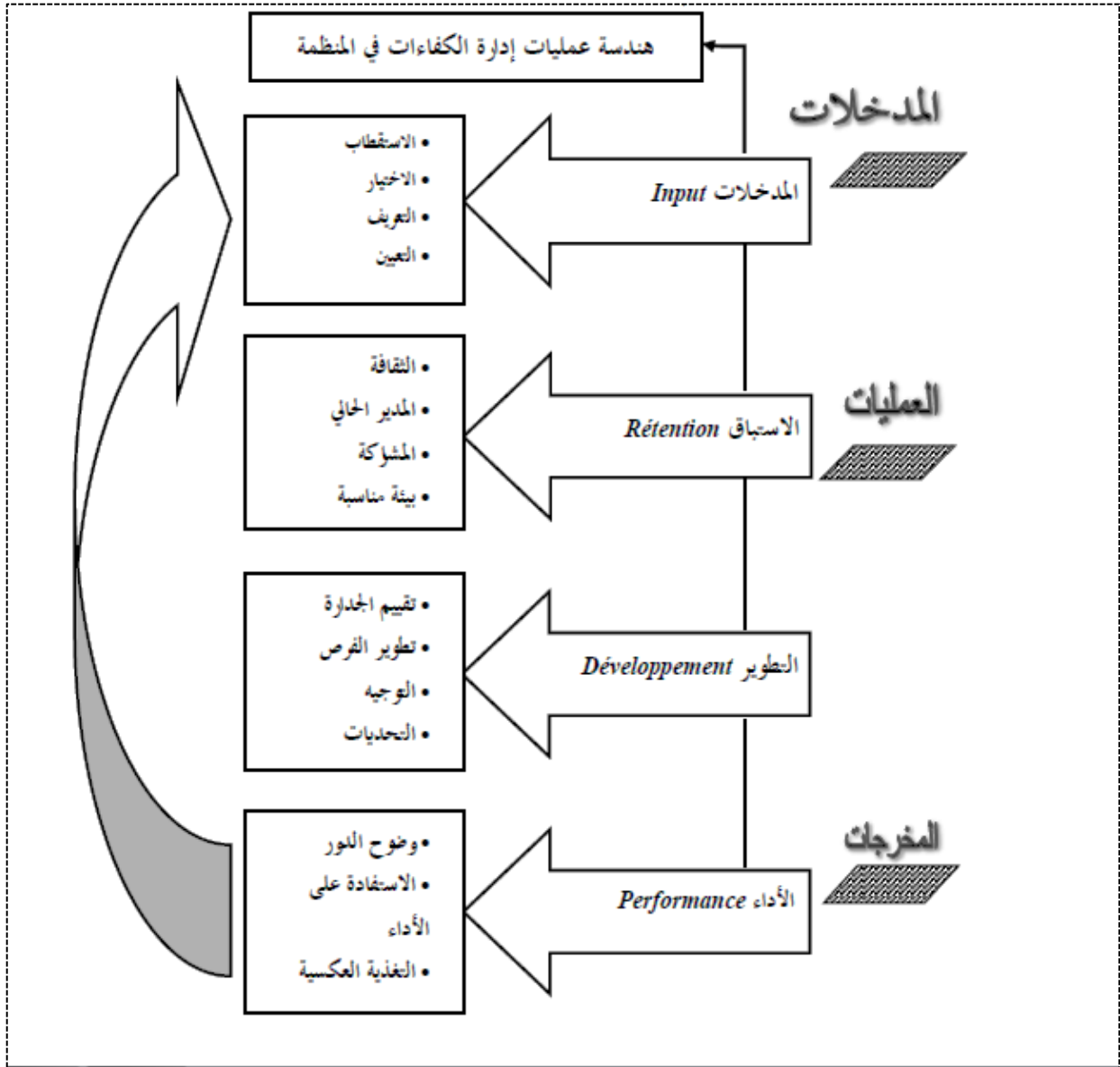
5. **التحديات:** تواجه الكفاءات في المجتمعات التقليدية بصفة خاصة مشكلات وعقبات كثيرة تمثل نوعاً من التحديات التي يجب تدريبها على مواجهتها وعدم الاستسلام واليأس من الوهلة الأولى، وتلعب الموارد البشرية دوراً رئيسياً وهاماً في ذلك المجال.

ثالثاً. المخرجات (الأداء): وما يميز هذه المرحلة هو:

- **وضوح الدور:** تتصف الكفاءات بالحماس وربما أحياناً الاندفاع في العمل، ولكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للكفاءات المتوفرة لديها يجب أن تكون المسؤوليات والمهام الخاصة بوظائفهم واضحة، وحتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل الوصول إليها؛
 - **الاتفاق على معايير الجودة في الأداء:** تحتاج الكفاءات بصفة خاصة إلى تحديد دقيق لنظام عملهم حتى يكون تركيز كفاءاتهم في اتجاه تحقيق التميز للمنظمة ومنتجاتها، ويتطلب ذلك أن يكون هناك اتفاق على معايير الجودة والوقت والعمليات المستخدمة في الإنتاج؛
 - **التغذية العكسية:** تحتاج عملية تسيير الكفاءات تبادل التعرف على التغذية العكسية أو رد فعل الكفاءة أو الإدارة بشكل مباشر أو متقارب على الأقل. حتى تضمن الإدارة أن الكفاءة يسير في الطريق الصحيح للأداء، وفي نفس الوقت تضمن أنه ليس هناك ما يعكر صفو علاقتها بالكفاءة.
 - **الاعتراف والمكافآت:** يمثل التقدير المادي والمعنوي أحد العناصر الهامة في إدارة الكفاءات، وهي من العوامل الهامة التي تضمن تطور المواهب والحفاظ عليها.
- وكما هو معروف، فإنه في حالة هندسة العمليات في العمليات الصناعية أو فيما يتعلق بالآلات، فإنه يمكن السيطرة على العناصر الثلاثة (المدخلات، العمليات، المخرجات) من خلال قدرة تشغيل محددة تقوم بإنتاج مخرجات محسوبة مسبقاً، ولكن يصعب ذلك في حالة تطبيقه على الموارد اللاملموسة.

والشكل الموالي يوضح لنا هندسة مراحل تسيير الكفاءات في المنظمة:

الشكل (1- 15): هندسة مراحل تسيير الكفاءات في المنظمة



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة المواهب في المنظمة"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص19.

الفرع الرابع: دورة حياة تسيير الكفاءات

تهدف دورة حياة تسيير الكفاءات في المنظمة إلى العمل بشكل دائم ومستمر على تواجد المواهب والكفاءات من خلال الأنشطة المختلفة للمنظمة التي تشترك فيها جميع الوحدات الإدارية، للعمل على تعظيم دور الكفاءة في تحقيق الأداء وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة، وتحمل المنظمة المسؤولية الاجتماعية (المجتمعية) من خلال تقديرها لسمعتها ومكانتها وشهرتها في المجتمع المحيط والمجتمع التسويقي، وتحمل المنظمة مع المجتمع مسؤولية تطوير الكفاءة ليس من الجانب المهني فقط، ولكن من الجانب الاجتماعي والثقافي و... الخ، فالكفاءات سوف يعملون بشكل مباشر على تمييز المنظمة التي يعملون بها، وتمر دورة الحياة الكاملة لإدارة وتسيير الكفاءات من اكتشاف وجذب وتشغيل الكفاءات في المنظمة بالمراحل التالية¹:

1. المرحلة الأولى: التخطيط: ويتطلب توفير الخطط التالية:

- خطة عمل المنظمة؛
- خطة إدارة الموارد البشرية؛
- خطة إدارة الكفاءات؛
- السياسات المتبعة في التنفيذ.

2. المرحلة الثانية: إدارة الكفاءة

- تحديد قيم وثقافة العمل؛
- تحديد الكفاءات والجدارات داخل المنظمة؛
- تحديد القيادات الجديدة؛
- تحديد شكل ومواصفات الوظيفة.

3. المرحلة الثالثة: الاستقطاب

- تحديد مصادر الحصول على الكفاءة؛
- الاستفادة من شبكة العلاقات المجتمعية للمنظمة؛
- الاختيار الأفضل من بين المتقدمين للوظائف؛
- تأثير قوة العلامة التجارية للمنظمة؛
- الدقة والجودة في عمليات الاختيار؛
- تأثير الأجر والحوافز.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة المواهب في المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-39.

4. المرحلة الرابعة : تكوين نظم المعرفة والتعلم

- النظم التي تساعد المنظمة للصعود الأعلى؛
- تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية؛
- بناء ثقافة المنظمة؛
- الأدوار القائمة على المنهج العلمي؛
- استراتيجيات التعليم الإلكتروني؛
- برامج للحصول على الشهادات المعتمدة والتأهيل؛
- توفير نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية.

5. المرحلة الخامسة : إدارة الأداء

- تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للأداء (المسؤوليات والمهام)؛
- الدعم الذاتي من الكفاءة للأداء؛
- الدعم الإداري من المنظمة للأداء؛
- التغذية العكسية (لجميع مراحل الأداء)؛
- تخطيط عمليات تطوير الأداء؛
- تدعيم الكفاءات والمهارات والجدارات؛
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية القصيرة والطويلة الأجل.

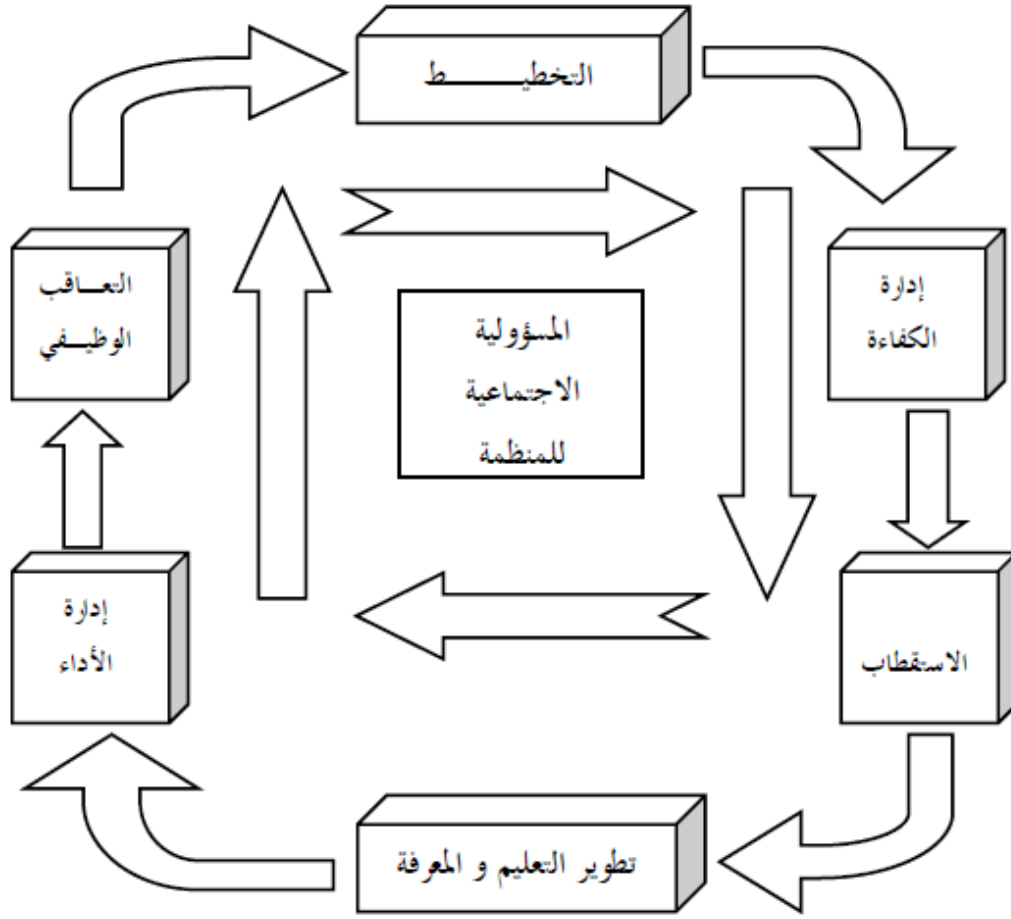
6. المرحلة السادسة : التعاقب الوظيفي

- مراقبة الموهبة والكفاءة؛
- توقع الاحتمالات المتقدمة لتحقيق الأداء الأفضل؛
- تخطيط المستقبل الوظيفي للكفاءة؛
- مراعاة خطة إحلال الكفاءات؛
- التقاعد والإحلال الوظيفي.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية
المبحث الثاني: التأصيل النظري لتنمية الكفاءات البشرية

والشكل الموالي يوضح مراحل دورة حياة تسيير الكفاءات:

الشكل (1-16): دورة حياة تسيير الكفاءات في المنظمة



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة المواهب في المنظمة"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص39.

المطلب الثالث: ماهية تنمية الكفاءات البشرية

في ظل الاقتصاد الحالي المتمسك بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تنمية الكفاءات البشرية تكتسي أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث أصبح تنمية الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهم استراتيجية نظرا لما تقدمه.

الفرع الأول: تعريف تنمية الكفاءات البشرية

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث داخل المنظمة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن الكفاءات البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة العامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

ويشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه " مجموعة الأنشطة المخصص لاستخدام وتطوير الافراد والجامعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الافراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف التحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها".

كما يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانية نموها حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

كما تعرف عملية تنمية الكفاءات البشرية على انها: " هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم"¹.

ويذهب البعض إلى أن تنمية كفاءات البشرية ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة (يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية) لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها. الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأجور على

¹ -Shimon L.Dolan , et autres, **La gestion des des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3^{ème} édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P307.

أساس الكفاءة دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية (وهي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها)¹.

من التعريفين السابقين نخلص إلى أن تنمية كفاءات الأفراد هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات افرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتميئتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.

الفرع الثاني: أهداف تنمية الكفاءات البشرية

من خلال استهداف عملية التنمية هاته لمختلف أنواع الكفاءات داخل المنظمة من كفاءات بشرية تصورية وتقنية لكل فرد حسب وظيفة فإن هذه العملية وأبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة اهداف نذكر منها:²

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- تحسين الاداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الافراد؛
- اكساب الافراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
- هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمنظمة القائمة على الإبداع؛
- اكتشاف الكفاءات الخفية والغير ظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة(خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا...) وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة"؛
- في حالة امتلاك المنظمة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق ايجاد نوع من التعاون والتوافق بين الافراد؛
- تحفيز الافراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- دفع الافراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف؛
- تعليم الافراد خاصة المدراء كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة؛
- تقليل حوادث العمل وتجنب الاخطاء المكلفة في كثير من الاحيان باعتماد طرق تدريبية محددة؛

¹ - براق محمد، رايح بن الشايب، " تسيير الكفاءات وتطويرها"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10/9 مارس 2004، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص246.

² - حمدي أبو القاسم، "التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة"، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/2012، ص58.

- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات العلائقية، المفاوضات...)
- الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذواتهم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم.

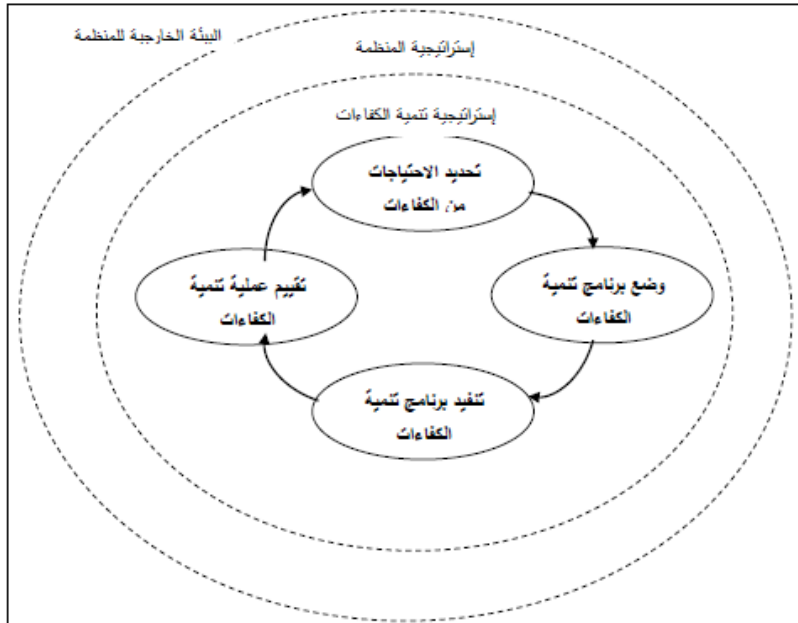
الفرع الثالث: مراحل عملية تنمية الكفاءات البشرية

لا يوجد إجماع حول عدد مراحل عملية تنمية الكفاءات، رغم التقارب الشديد بين وجهات نظر الباحثين حول محتوى هذه العملية بصفة عامة. ومن أهم تقسيمات مراحل عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية، ما جاء به ديريك تورينتون وآخرون (Derek Torrington) حيث قسموا مراحل هذه العملية إلى أربع مراحل رئيسية كما يلي¹:

1. مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات؛
2. مرحلة وضع برنامج تنمية الكفاءات؛
3. مرحلة تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات؛
4. مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات.

تم تلخيص المراحل السالفة الذكر من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-17): مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب ديريك تورينتون



Source: Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, **Human resource management**, 7th edition, Pearson education, England, 2008, p.419

¹-Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, **Human resource management**, 7th edition, Pearson education, England, 2008, p.418.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن تنمية الكفاءات تتم عبر أربعة مراحل رئيسية، حيث تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات كأول مرحلة في هذه العملية، لذلك جاءت في أعلى الشكل السابق مقارنة ببقية المراحل الأخرى، تليها مرحلة وضع برنامج التنمية، ثم مرحلة تنفيذ البرنامج، وفي الأخير مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات. وتشير الأسهم الموجودة بين هذه المراحل إلى ترتيبها، حيث لا يمكن تجاوز أية مرحلة، أو المرور إلى المرحلة التي تليها قبل الانتهاء منها، كما لا يمكن الرجوع إلى الخلف، وإنما تسير العملية عبر مراحل متسلسلة في شكل حلقة. وتتم هذه العملية ضمن استراتيجية محددة، تعتبر كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمنظمة، هذه الأخيرة التي تؤثر في بيئتها الخارجية وتتأثر بها، لذلك تم الفصل بينهما في الشكل أعلاه بواسطة خطوط متقطعة تسمح بالتأثير المتبادل فيما بينهما.

سنقوم بشرح المراحل المذكورة سابقا فيما يلي:

أولاً: تحديد الاحتياجات من الكفاءات

تعد هذه المرحلة أهم مراحل عملية تنمية الكفاءات، لكونها الأساس الذي تبنى عليه بقية المراحل الأخرى، وأي خلل في هذه المرحلة سنعكس سلباً على نتائج العملية برمتها، ويمكن توضيح هذه المرحلة فيما يلي:¹

1. مفهوم تحديد الاحتياجات من الكفاءات:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات أداة أساسية لتنمية كفاءات الموارد البشرية، لأنها تساعد على التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تعترضها أثناء أدائها لوظائفها، كما توفر لها المعلومات الضرورية لحلها، أو تجنب الوقوع فيها. وترتبط عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات بكل من الحاضر والمستقبل، ففي الحاضر تسمح هذه العملية بمعرفة الكفاءات الناقصة والتي يجب تكملتها، بالإضافة إلى إدراك مواطن الخلل في الأداء وبالتالي علاجها، وكذا الاطلاع على المشاكل التنظيمية والإنسانية وحلها.

بينما في المستقبل تستطيع المنظمة مواجهة المشاكل المحتملة الوقوع في لحظة زمنية قادمة، وبالتالي تقاديتها أو الاستعداد لمجابهتها، بناءً على المعلومات التي توفرها عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات.

وتمكن هذه العملية من معرفة الفرق بين مستوى الكفاءة المطلوب لأداء عمل معين، وذلك المستوى المتوفر فعلياً لدى الموارد البشرية.

¹ - بلال خلف السكارنة، " تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص ص 88-

2. المجالات التي تشملها عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات:

تشمل عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات ثلاث مستويات رئيسية هي¹:

1.2. تحديد الاحتياجات من الكفاءات على مستوى المنظمة: تهدف هذه العملية إلى معرفة مدى فعالية التنظيم القائم، ومدى ملاءمته لمتطلبات العمل، وهذا من خلال تشخيص وضعية المنظمة الحالية، والتي تشمل ما يلي²:

- **تحليل أهداف المنظمة:** تمكننا معرفة أهداف المنظمة من ملاحظة مدى تحقيقها، وبالتالي معرفة إن كانت هناك حاجة إلى كفاءات جديدة من عدمها؛

- **تحليل الخريطة التنظيمية:** توضح الخريطة التنظيمية الأقسام والمصالح والإدارات التي تتكون منها المنظمة، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات والسلطات بداخلها، وبالتالي معرفة مدى صلاحية هذه الخريطة وملاءمتها لتحقيق أهداف المنظمة؛

- **تحليل المقومات التنظيمية:** وتشمل السياسات واللوائح المتبعة بالمنظمة، معدلات الكفاية والفعالية، المناخ التنظيمي والتغيرات المحتملة في نشاطها.

2.2. تحديد الاحتياجات من الكفاءات على مستوى المهام: تهدف هذه العملية إلى تحديد نوع الكفاءات المطلوبة لإنجاز العمل، والمعايير المستخدمة لقياس درجة تحصيل الموارد البشرية لهذه الكفاءات. وتعرف هذه العملية بتحليل الوظيفة وتوصيفها³.

- **تحليل الوظيفة (Job Analysis):** تعددت تعريفات تحليل الوظيفة، أو ما يعرف كذلك بتحليل العمل، بتعدد أصحابها، ومن أهمها تعريف كل من روبرت وغانوود (Robert.D and Gatewood) اللذان اعتبرا تحليل الوظيفة كعملية هادفة ومنظمة، لجمع المعلومات الهامة حول مختلف جوانب العمل المرتبط بوظيفة معينة، وتشمل العناصر التالية⁴:

- الأنشطة المتعلقة بما يجب فعله وكيف ولماذا ومتى؛

- الأجهزة والمعدات الضرورية للقيام بمختلف المهام المتعلقة بالوظيفة؛

- الظروف المادية والمعنوية للعمل؛

- الشروط الواجب توفرها في الموارد البشرية التي ستنشغل هذه الوظيفة.

تستخدم معلومات تحليل الوظائف في العديد من المجالات على رأسها: نظام التعويضات، التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية، بالإضافة إلى إدارة الأداء⁵.

¹ -Sylvie St et autres, OP.Cit, p.251.

² - بلال خلف السكارنة، "التدريب الإداري"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص99.

³ - بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص100.

⁴ - R.D.Gatewood, H.S. Feild and M.Barrick, **Human resource selection**, 6th edition, Thomson Higher education, United States of America, 2008. p.257.

⁵ - Ibid.

تشمل عملية تحليل الوظيفة مجالين إثنين، هما: تحليل الأنشطة المتعلقة بالعمل، وتحليل خصائص الموارد البشرية التي ستقوم بهذا العمل. كما تضمن هذه العملية توفير المعلومات الضرورية لتحقيق الإنسجام بين هذين المجالين (الموارد البشرية والأنشطة)¹.

يختلف تحليل الوظيفة عن تقييم الوظيفة حيث يعني هذا الأخير عملية نظامية لتحديد القيمة النسبية لوظيفة معينة بالمنظمة مقارنة ببقية الوظائف الأخرى، بغية وضع سلم عادل للأجور والدرجات وإدارتها. ويمكن ان تتم عملية تقييم الوظائف بطريقة تحليلية، أو بطريقة غير تحليلية، ففي الحالة الأولى يكون تحليل الوظيفة أساس تحديد قيمتها النسبية ودرجتها الوظيفية. بينهما في الحالة الثانية يكون تحديد القيمة النسبية والدرجة الوظيفية من دون الاعتماد على تحليل الوظيفة.

- **توصيف الوظيفة (Job Description):** توصيف الوظيفة هو بيان كتابي يعرف المهام، الواجبات والأنشطة ونتائج الأداء المتعلقة بوظيفة معينة، بناء على نتائج تحليل الوظيفة، بينما خصائص الوظيفة، أو محدداتها، هي عبارة عن بيان كتابي يتضمن المؤهلات، المهارات، السمات والخصائص الشخصية الواجب توفرها في الموارد البشرية، لتحقيق أفضل أداء ممكن ضمن وظيفة محددة².

3.2. تحديد الاحتياجات على مستوى الموارد البشرية: تمكننا هذه العملية من معرفة نوع الكفاءات الواجب توفرها في الموارد البشرية لتحسين أدائها الوظيفي، وتلبي دوافعها الوظيفية والشخصية. ويقوم المشرف على عملية تنمية الكفاءات بدراسة المؤهلات والخبرات والخصائص الشخصية للموارد البشرية، ومختلف الجوانب السلوكية وعلاقاتها ضمن فرق العمل³.

3. أهداف عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات: تسمح عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات بتحقيق الاهداف التالية⁴:

1.3. على مستوى المنظمة:

- تحقيق تنمية ملائمة لاحتياجات المنظمة؛
- تحقيق الانسجام بين تنمية الكفاءات واهداف المنظمة وخطط عملها.

2.3. على مستوى المهام:

- تحديد الحاجة إلى الكفاءات بالنظر إلى متطلبات الوظائف؛

¹ - Claude Levy-Leboyer, **évaluation du personnel: objectifs et méthodes**, 4eme édition, édition d'Organisation, Paris, 2002, p.27.

² - حمود حيمر، " تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2018/2017، ص74

³ - بلال خلف السكارنة، "التدريب الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص100.

⁴ - Sylvie ST et autres, OP.Cit, P.256.

- وضع محتوى برنامج لتنمية الكفاءات، يتماشى مع شروط العمل؛
- التحديد الدقيق للكفاءات الضرورية لتحسين الأداء.

1.3. على مستوى الموارد البشرية:

- توفير المعلومات الضرورية لتقييم الأداء؛
 - التشخيص الدقيق للوضعية الوظيفية للموارد البشرية؛
 - الزيادة من فعالية تنمية الكفاءات، بحسب قدرات الموارد البشرية ودوافعها.
2. أساليب تحديد الاحتياجات من الكفاءات: توجد مجموعة من الأساليب المعتمدة لتحديد الاحتياجات من الكفاءات نذكر منها ما يلي¹:

- **المقابلة الشخصية:** يعتمد هذا الأسلوب على اللقاءات، أو التفاعل المباشر بين طرفين، من خلال طرح الأسئلة وتلقي الأجوبة مباشرة، ويعد هذا الأسلوب من أنجح الأساليب وأكثرها استعمالاً من طرف المنظمات.

- **الملاحظة:** تمكن الملاحظة من معرفة الاحتياجات من الكفاءات عن طريق مراقبة الوضع القائم مباشرة والحصول على معلومات دقيقة حول حيثيات العمل.

- **الاختبارات:** نستطيع من خلال هذا الأسلوب إيجاد نقاط الخلل في أداء الموارد البشرية، ومعرفة مدى حاجتها إلى اكتساب كفاءات جديدة، بالاعتماد على اختبارات مراقبة في ظروف خاصة، وبطريقة منهجية.

- **الاستبانات:** تتمثل هذه الوسيلة في قائمة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين، يطلب من الموارد البشرية المعنية بتحديد الاحتياجات من الكفاءات الإجابة عليها، ثم تجمع الاجوبة وتحلل إحصائياً، لمعرفة الاحتياجات من الكفاءات.

- **تحليل المشكلات:** يعتمد هذا الأسلوب على تحليل أسباب المشكلات التي تواجه الموارد البشرية اثناء العمل، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها بالاعتماد على تنمية الكفاءات.

- **تحليل السجلات والتقارير:** من خلال الاطلاع على السجلات والتقارير يمكن ملاحظة نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية، وبالتالي تحديد الاحتياجات من الكفاءات الواجب تميمتها.

- **التقييم الذاتي:** يعتمد هذا الأسلوب على أخذ رأي الموارد البشرية حول نوع الكفاءات التي تحتاج إليها، وبالتالي يؤدي هذا الأسلوب إلى رفع معنوياتها، وتقبلها لبرامج تنمية الكفاءات، التي تعتبر كاستجابة لرغباتها.

¹ - بلال خلف السكارنة، " تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

- آراء الاستشاريين: قد تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بمختصين في مجال التدريب وتنمية الكفاءات من خارجها، لتحديد احتياجات مواردها البشرية من الكفاءات.
- قياس الأداء: يعتمد هذا الأسلوب على قياس أداء الموارد البشرية ومقارنته بالأداء المعياري المستهدف، وبالتالي تحديد مواطن الخلل في الأداء والحاجة إلى تنمية الكفاءات.

ثانياً: وضع برنامج لتنمية الكفاءات

بعد تحديد الاحتياجات من الكفاءات، تأتي مرحلة وضع برنامج تنمية الكفاءات، والتي سنوضحها فيما يلي¹:

1. مفهوم وضع برنامج تنمية الكفاءات: يمثل وضع برنامج لتنمية الكفاءات عملية تخطيط تقوم بها المنظمات بغرض تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، وفي أقل وقت ممكن، وتتضمن هذه العملية إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية لتنمية كفاءات الموارد البشرية، وفق أهداف المنظمة، وفي إطار استراتيجيتها العامة، ويمكن ان تكون هذه البرامج سنوية أو شهرية.

2. العوامل الواجب مراعاتها عند وضع برنامج تنمية الكفاءات: يتطلب نجاح برنامج تنمية كفاءات الموارد البشرية مراعاة جملة من العوامل، نوجزها فيما يلي:

- **أهداف المنظمة وسياساتها:** يجب أخذ أهداف المنظمة في الاعتبار عند وضع برنامج تنمية الكفاءات حتى لا يتعارض هذا الأخير معها؛

- **الخطة الاستراتيجية للمنظمة:** برنامج تنمية الكفاءات يمثل جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة لذلك لا يمكن وضعه دون أخذها في الحسبان؛

- **المستوى المعرفي للموارد البشرية وخبرتها:** حتى ينجح برنامج تنمية الكفاءات يجب ان يتوافق مع المستوى المعرفي للموارد البشرية وخبرتها، وبالتالي يلبي حاجاتها من الكفاءات؛

- **نتائج تحليل الوظائف:** يمثل تحليل الوظائف أساس عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات، وبالتالي يجب التركيز على نتائجه واستخدامها لوضع البرنامج الملائم لتنمية هذه الكفاءات؛

- **ميزانية المنظمة وإمكانياتها:** لكل برنامج من برامج تنمية الكفاءات تكلفة محددة، كما يتطلب إمكانات خاصة، وعليه يجب على المنظمة مراعاة إمكانياتها المادية والبشرية عند اختيارها لأي من هذه البرامج.

3. خطوات وضع برنامج تنمية الكفاءات:

تتم عملية وضع برنامج تنمية كفاءات الموارد البشرية عبر الخطوات التالية:

¹ - مدحت محمد أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق"، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص

- **تحديد أهداف البرنامج:** تعتبر هذه الخطوة أساسية لنجاح عملية تنمية الكفاءات، لذلك يجب وضع أهداف تتناسب مع أهداف المنظمة ككل، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات ومقاييس لتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف، كما يجب مراعاة الموضوعية والواقعية في تحديد هذه الأخيرة، سواء من حيث الوقت، أو من حيث الإمكانيات المتاحة للموارد البشرية؛

- **التنبؤات المستقبلية:** بعد تحديد أهداف تنمية الكفاءات يتم استشراف المستقبل، ومحاولة التنبؤ بمستجداته لمعرفة مدى تناسبها مع الأهداف المسطرة، وكذلك دراسة إمكانية تغيير برنامج تنمية الكفاءات مستقبلاً، إن استدعت الضرورة ذلك؛

- **وضع برنامج العمل:** تمثل هذه الخطوة وضع برامج ومشاريع لتحقيق الأهداف المسطرة، وتحديد طبيعة ونوع البرنامج الذي سيتبع لتحقيقها، والذي يلبي حاجات الموارد البشرية من الكفاءات، كما تتضمن هذه الخطوة تحديد مكان وزمان تنمية الكفاءات، والموارد البشرية المعنية بهذه العملية، والقائمين عليها، وفي النهاية يتم وضع برنامج زمني مفصل لسير هذه العملية؛

- **اقتراح عدة بدائل:** في هذه الخطوة يتم توفير جملة من البرامج البديلة، لإتاحة الفرصة لأصحاب القرار بالمفاضلة بينها واختيار أنسبها، مثل: اقتراح برنامج لتنمية الكفاءات داخل المنظمة، وآخر خارجها أو اقتراح أساليب مختلفة للقيام بهذه العملية، وبالتالي توفير بدائل مختلفة من حيث الوقت، ومن حيث الموارد البشرية المعنية بها، وكذلك من حيث تكلفتها؛

- **مصادقة الإدارة العليا على البرنامج:** تعد هذه الخطوة آخر خطوة لوضع برنامج تنمية الكفاءات، حيث يتولى القائمون على هذه العملية إقناع الإدارة العليا بإقرار هذا البرنامج، والمصادقة عليه، من خلال تقديم معلومات دقيقة حول أهمية وفعالية برنامج تنمية الكفاءات لتحقيق أهداف المنظمة.

4. محتوى برنامج تنمية الكفاءات: يختلف محتوى البرنامج المستخدم لتنمية الكفاءات البشرية

باختلاف الشريحة المستهدفة بهذه العملية، والتي تندرج ضمن النقاط التالية¹:

- **تنمية كفاءات المساعدين:** تمثل هذه الشريحة الموارد البشرية التي استفادت من دروس معمقة، وتأطير خاص، بهدف تحضيرها لشغل مناصب جديدة للمنظمة؛

- **تنمية كفاءات الموظفين الجدد:** في هذه الحالة يتم زرع ثقافة المنظمة ومبادئها لدى الموارد البشرية، التي تم توظيفها حديثاً، لضمان تكيفها معها؛

- **تنمية الكفاءات التقنية:** في هذه الحالة يتم تحديد محتوى البرنامج على مستوى الوحدات العملية بالمنظمة، حيث تختار كل وحدة البرنامج الذي يتناسب مع اختصاصها الوظيفي؛

¹ - حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- **تنمية الكفاءات الإدارية:** يخص هذا النوع من الكفاءات الإطارات بمختلف المستويات الوظيفية، بحيث يتم تزويدها من خلال برامج تنمية الكفاءات، بما تحتاجه من كفاءات إدارية (التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة).

نلاحظ من خلال التقسيم السابق لمحتويات برامج تنمية الكفاءات، أن هذه الأخيرة يمكنها ان تحتوي على تعليم الموارد البشرية كفاءات سلوكية، أي متعلقة بكيفية التعامل مع الآخرين، وفقاً لقيم المنظمة وعاداتها وتقاليدها كما هو الشأن بالنسبة للشريحتين الأولى والثانية. وقد تتضمن العملية تعليم كفاءات تخص الجانب التقني للعمل أي كيفية أداء العمل، وإنجاز المهام الوظيفية، وهو حال الشريحة الثالثة.

بينما يمكن لهذه العملية أن تتضمن تعليم الموارد البشرية كفاءات تمكنها من ممارسة المهام الإدارية بالمنظمة وهذا شأن الشريحة الأخيرة المشار إليها سابقاً.

ثالثاً: تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات

يرى فرانكلين سي- أشبي وآرثر رار- بيل أن عملية تنمية الكفاءات الناجحة يجب ان تمر عبر أربع مراحل لضمان توفير المعلومات الضرورية، وكذا تحقيق الاهداف المرجوة منها، ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي¹:

1. تكييف مواقف الموارد البشرية: تعد هذه المرحلة كعملية تهيئية وتوجيه الموارد البشرية المعنية بتنمية الكفاءات، وذلك لضمان نجاح هذه الأخيرة، وهذا يتطلب تحفيز وتشجيع الموارد البشرية، لتلقي معلومات وقبول افكار جديدة، وتعتبر هذه المرحلة كمقدمة تمهيدية للتعلم الفعلي واكتساب الكفاءات. وتشمل هذه المرحلة النقاط التالية:

- إعطاء المشاركين في تنمية الكفاءات صورة واضحة عن برنامجها؛
- تذكير المشاركين في العملية بمساهماتهم في تحديد حاجاتهم الخاصة منها؛
- توضيح كيفية الاستفادة من هذه العملية؛
- إثارة اهتمام المشاركين في العملية من خلال توضيح محتواها، وما سيجنونه منها؛
- إبراز إمكانية التطور والتنمية، بالاعتماد على أمثلة واقعية.
- إظهار حماس القائمين على عملية تنمية الكفاءات، ونقل هذا الشعور إلى جميع المشاركين فيها.

¹ - فرانكلين سي- أشبي وآرثر رار- بيل، ترجمة معين محمد الامام، " تبني التفوق: كيف تجتنب الشركة نخبة الموظفين الاكفاء وتحتفظ بهم"، ط1، مكتبة العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص ص 439- 444.

2. تقديم وعرض المضمون:

يتم في هذه المرحلة عرض مضمون برنامج تنمية الكفاءات، بالاعتماد على احد أساليب تنمية الكفاءات أو مجموعة منها بحسب حاجة المنظمة، بهدف ضمان تحقيق أهداف تنمية الكفاءات، التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

توجد مجموعة من المعايير المعتمدة لاختيار الأسلوب المناسب لتنمية الكفاءات، نذكر منها مايلي¹:

- **طبيعة الكفاءات المراد تعلمها:** تشمل طبيعة الكفاءات كلا من المعارف العلمية والتي تتطلب الاعتماد على المحاضرة، الندوات، اللقاءات والدروس الصيفية، المعارف العملية والتي يمكن اكتسابها عن طريق أسلوب دراسة الحالة، او أسلوب ألعاب الأعمال، المعارف السلوكية ويعتمد غالبا على أسلوب لعب الادوار لاكتساب هذا النوع من الكفاءات؛

- **مصلحة وخصائص الموارد البشرية:** مثل العدد والمستوى التعليمي؛

- **خصائص المكونين:** مثل الخبرة في المجال؛

- **الإمكانات المادية:** مثل المعدات والأجهزة؛

- **الزمن والتكلفة المالية:** الوقت اللازم للعملية ومصاريفها.

بعد عرض المضمون تأتي المرحلتان التاليتان²:

3. الممارسة: تعطى في هذه المرحلة الفرصة للموارد البشرية المستهدفة بعملية تنمية الكفاءات، لتطبيق المعارف المكتسبة على أرض الواقع، بغية تصحيح الاخطاء إن وجدت، وتدعيم الناجحين في العملية وتشجيعهم على الاستمرار، وهذا يؤدي إلى ترسيخ المعارف المكتسبة في أذهان الموارد البشرية، وينمي كفاءاتها.

4. المتابعة والدعم: يجب أن يتضمن برنامج تنمية الكفاءات جزءاً خاصاً بمتابعة استخدام

الكفاءات المكتسبة من عملية تنمية الكفاءات، وهذا حتى لا يكون مصيرها النسيان والزوال بسبب عدم الاستخدام في العمل. وتلقى مسؤولية المتبعة على عاتق الإدارة العليا، التي تتولى عقد ندوات واجتماعات دورية، لعرض تقارير المشاركين في العملية حول سير العمل، وإتاحة الفرصة لهم لطرح التساؤلات، وحل المشكلات التي تواجههم، وكذا تشجيعهم على الالتزام بتحقيق أهداف عملية تنمية الكفاءات.

¹ - Sylvie ST et autres, OP.Cit, P.245

² - فرانكلين سي - أشبي وأرتنر-بيل، ترجمة معين محمد الامام، مرجع سبق ذكره، ص ص 440-444.

رابعاً: تقييم عملية تنمية الكفاءات

تعتبر عملية التقييم ضرورية للتأكد من مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المرجوة من تنمية كفاءات مواردها البشرية، لذلك تلجأ إلى اعتماد أساليب معينة لبلوغ هذه الغاية. وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

1. مفهوم تقييم عملية تنمية الكفاءات: تتحمل المنظمات تكاليف باهضة جراء تنمية كفاءات مواردها البشرية، وبالتالي عليها المقارنة بين هذه التكاليف، وبين ما ستحققه من عائد، وهذا ما يعرف بتقييم عملية تنمية الكفاءات، حيث تتضمن عملية التقييم قياس مدى تحقيق تنمية الكفاءات لأهدافها، خاصة ما تعلق منها بتلبية حاجات الموارد البشرية من الكفاءات، وبالتالي معرفة مدى فعالية هذه العملية، لتبرير ما تحمته المنظمة من تكاليف جرائها¹.

2. الغاية من تقييم عملية تنمية الكفاءات: الهدف من عملية تقييم برنامج تنمية كفاءات الموارد البشرية هو تحقيق الغايات التالية²:

- الوقوف على الانحرافات: أي التعرف على الثغرات التي حدثت أثناء تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات ومحاولة تصحيحها، لنقادها في البرامج المستقبلية؛
- معرفة مدى قدرة القائمين على تنمية كفاءات الموارد البشرية: أي التعرف على مدى قابلية المدربين لنقل خبراتهم ومعارفهم الضرورية للموارد البشرية المعنية بتنمية الكفاءات؛
- الاطلاع على مدى فعالية برنامج تنمية الكفاءات: أي قياس مدى تحقيق هذا البرنامج لأهداف عملية تنمية الكفاءات، ومدى مساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية، وتلبية حاجاتها من الكفاءات.

3. طرق تقييم برنامج تنمية الكفاءات: توجد عدة طرق لتقييم فعالية برامج تنمية الكفاءات، نذكر منها³:

- طريقة قياس الأداء الوظيفي بعد تنمية الكفاءات: يتم حسب هذه الطريقة قياس أداء الموارد البشرية التي استفادت من عملية تنمية الكفاءات، لمعرفة مستوى أدائها الوظيفي بعد هذه العملية، هل هو أداء مقبول أم لا، وبالتالي الحكم على مدى فعالية برنامج تنمية الكفاءات.
- طريقة قياس الأداء الوظيفي قبل تنمية الكفاءات: حسب هذه الطريقة يتم قياس أداء الموارد البشرية قبل خضوعها لبرنامج تنمية الكفاءات، ثم تعاد عملية القياس بعد تنمية الكفاءات، لتقارن النتائج في الحالتين من أجل معرفة مدى تحسن أداء الموارد البشرية بعد تنمية كفاءاتها أو عدمه، وبالتالي الحكم على مدى فعالية عملية تنمية الكفاءات؛

¹ - Dvid A.Decenzo, Stephen P.Robbins and Susan L.verhulst, **Human resource management**, 11th edition, Wiley education, Singapore, Asia, 2013, p212.

² - أنس عبد الباسط عباس، "تخطيط وتنمية القوى العاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 242.

³ - David A.Decenzo and Others, OP.Cit, p213.

- طريقة السلاسل الزمنية: من خلال هذه الطريقة يتم قياس الأداء الوظيفي للموارد البشرية خلال سلسلة زمنية تتكون من عدة فترات، ثم تتم دراسة تغيرات مستوى أداء الموارد البشرية، بعد تمثيله في منحني بياني يمثل تغيرات مستوى الأداء بدلالة عنصر الزمن، ويتم توضيح الفترة الزمنية التي شملتها عملية تنمية الكفاءات، وبالتالي إمكانية ملاحظة أوجه الاختلاف بين مستويات الأداء من مرحلة إلى أخرى، ومنه الحكم على مدى نجاح عملية تنمية الكفاءات¹.

خامسا. مراحل تقييم عملية تنمية الكفاءات: يتم تقييم عملية تنمية الكفاءات عبر ثلاث مراحل، هي²:

1. وضع معايير التقييم: تمثل معايير التقييم أدوات لقياس مدى نجاح عملية تنمية الكفاءات، ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها، وتشمل معايير التقييم كل من: اهداف برنامج تنمية الكفاءات، مستوى أداء الموارد البشرية وإنتاجيتها. ولنجاح عملية التقييم يجب أن تكون المعايير محددة بدقة ومناسبة للغاية منها؛

2. قياس الأداء: نعني بقياس الاداء تقيم حجم الكفاءات والمعارف التي اكتسبتها الموارد البشرية بعد عملية تنمية كفاءاتها، وأثرها في العمل.

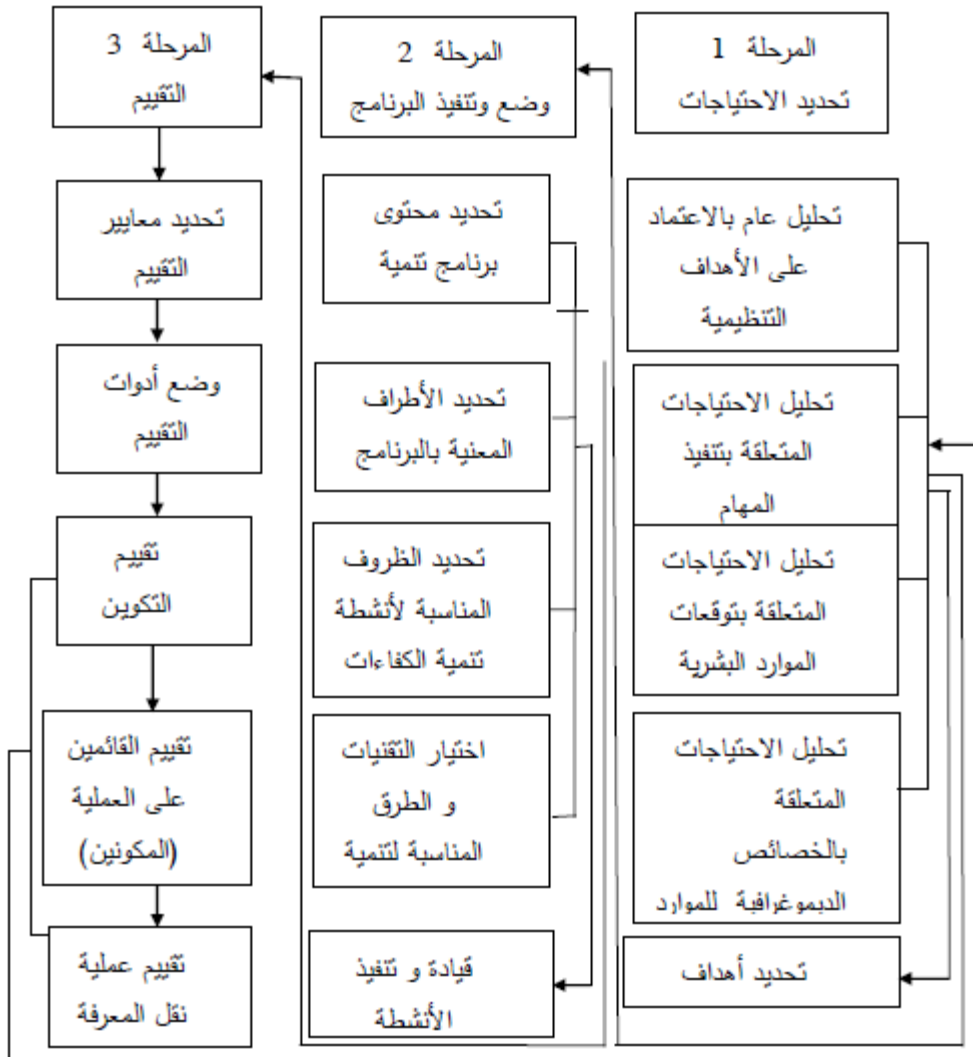
3. تحليل البيانات: تعتبر هذه المرحلة كمرحلة مقارنة بين نتائج قياس الأداء التي جاءت في المرحلة السابقة وبين المعايير التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، وبالتالي معرفة الانحرافات او ملاحظة نقاط القوة في أداء الموارد البشرية بعد تنمية كفاءاتها، ويمكن تصحيح الأخطاء او تدارك النقائص إن وجدت، ويستحسن تقييم برامج تنمية الكفاءات على فترات قصيرة، مقارنة بفترة تنمية الكفاءات التي تتميز بطولها وبالتالي يكون التقييم المرحلي ضروري لضمان تحقيق اهداف العملية، ونقادي انحرافها عن المسار المخطط.

يرى سيمون دولان (Simoun L.Dolan) وآخرون أن عملية تنمية الكفاءات تتم عبر ثلاث مراحل، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص478.

² - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 246-248

الشكل (1-18): مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب سيمون دولان



Source: Simon L.Dolan et autres, **Gestion des ressources humaines**, 4eme édition, édition Pearson éducation, Canada, 2008, p.262.

نلاحظ ان الشكل الاخير اختصر مراحل عملية تنمية الكفاءات التي تم التطرق إليها سابقا في ثلاث مراحل فقط، حيث دمج المرحلتين الثانية والثالثة في التقسيم السابق ضمن مرحلة واحدة سماها بمرحلة وضع وتنفيذ برنامج تنمية الكفاءات. كما أن هذا التقسيم تضمن مختلف الأنشطة التي تحتوي عليها كل مرحلة، بالإضافة إلى ترتيب هذه الأنشطة والعلاقة بين هذه المراحل، حيث بمجرد نهاية كل مرحلة ننقل إلى المرحلة التي تليها، وفي نهاية المرحلة الثالثة نعود من جديد إلى المرحلة الأولى، وتكرر العملية كما لو أننا في حلقة مفرغة.

بعد استعراضنا لمختلف مراحل عملية تنمية الكفاءات نستنتج انها ليست عملية عشوائية، وإنما هي عملية منظمة وهادفة، تستوجب من القائمين عليها الحرص والمتابعة المستمرة لضمان تحقيق أهداف الموارد البشرية واهداف المنظمة في نفس الوقت.

الفرع الرابع: مجالات تنمية الكفاءات البشرية

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره من مجالات الكبرى لتسيير الكفاءات¹.

أولاً: إعداد مواصفات الكفاءات

توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ. وتعتبر عملية تحليل الكفاءة العملية التي تقرر بموجبها الكفاءات (المعارف، المهارات، القدرات، والدوافع والمتطلبات الأخرى) الضرورية لأداء الوظيفة بنجاح أي هي وصف للكفاءات المطلوبة للنجاح في الوظيفة².

ثانياً: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لانه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المراقبة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ. والتقييم هو تحديد التوافق ما بين الاداء والاهداف ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من انجاز قياسات وتحاليل حول فعالية الأعمال³.

والتقييم يعتبر كمسار مستمر يندمج في نظام التعلم الذي يخص العامل، وهو المكون من أجل المساعدة على تخزين وحفظ طريقة العمل⁴. وبعبارة أخرى فإنه يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات.

تقييم الكفاءات هو محرك نهج الكفاءة فهو يسمح بقياس الفروق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المتاحة التي في حوزة الافراد، ويسمح كذلك بتحديد أهم المحاور لتطوير هؤلاء الأفراد.

¹ - احمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول : الصناعة التامينية الواقع وآفاق التطوير تجارب الدول"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر. 2012.

² - كيفن كلينفكس، تر: موسى يونس، "توظيف المتميزين"، بيت الافكار الدولية، عمان، الاردن، بدون سنة نشر، ص 31.

³ - Ardouin thierry, " Ingénierie de Formation pour l'entreprise", Ed Dunod, Paris, 2003, P 184

⁴ - Emanuel Carré. Alain Labruffe, "Guide de Nouveau Formateur (Talent te Pratique)", édition AFNOR, 2006, P 12.

يمكننا التمييز بين أربع مواضيع للتقييم¹:

- تقييم الفرد على ما هو عليه (تقييم كفاءاته)؛
- تقييم ما قام بفعله (تقييم سلوكياته)؛
- تقييم النتائج التي حققها (تقييم أدائه)؛
- تقييم قدرته على التطور (تقييم طاقاته).

لا يجب الوقوع في فخ الخلط بين هذه المواضيع، من حيث استعمال نتائج التقييم، وفي إطار إدارة الكفاءات تغير موضوع تقييم الأفراد، حيث انتقل من تقييم الأداء (تقييم درجة تحقيق أهداف محددة مسبقاً) إلى تقييم كفاءات وطاقات الموارد البشرية².

إن تقييم الكفاءات يشمل تقييم الكفاءات المطلوبة والكفاءات المكتسبة، ومن ثم تحديد مصدر النقص في كفاءات أفراد المؤسسة مقارنة بالكفاءات اللازمة لإنجاز المهام. وعليه تتمكن مصلحة إدارة الموارد البشرية من معالجة ذلك النقص، من خلال سياسات الأجور، التوظيف، النقل والتدريب.

إن وضع نظام للتقييم في المنظمة، قد يكون لتحقيق هدفين³:

- تحسين التواصل بين المشرفين والأفراد وخلق جو عمل ملائم أكثر؛
- عقلنة القرارات المتخذة بشأن الأفراد.

تشكل مرجعية الكفاءات "مفتاح العقد" لنظام قيادة الموارد البشرية القائم على الكفاءات، كونه يربط بين الدراسة المتعلقة بالوظائف بدراسة الطاقات البشرية التابعة للمنظمة، كما يشكل أداة نوعية أساسية لتعديل الكفاءات مع الاحتياجات الاستراتيجية. بحيث تقوم هذه المرجعيات بتسليط الضوء على ما هو من حيث الكفاءات لإنجاز مهام وأنشطة الوظائف على احسن وجه يوصي (ISO 9001) بتطوير مرجعية الكفاءات والتقييم الفعلي لكفاءات الموظفين لتوصيف الوظائف وتنفيذ التحسين المستمر لهذه الكفاءات⁴. كما لا يمكن تقييم كل من الممارسات، المعارف، القابلية المهنية بنفس الطريقة، فتقييم كل عنصر من أبعاد الكفاءة يرتكز على أدوات خاصة، ويرفق بتدريب مناسب للمشرفين على هذا التقييم.

ثالثاً: تطوير الكفاءات

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطويرها من أجل السماح لها بالتكيف مع التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الاساليب المستخدمة في هذا

¹ - Jacques Igalens, "Audit des ressources humaines", Editions Liaisons, 3ème édition, Paris, 2004, P 103.

² - Patrick Gilbert, Géraldine Shmith, " Evaluation des compétences et situation de gestion ", Economica, Paris, 1999, P 17.

³ - Jean-Marie Pertti, "Gestion des ressources humaines", Vriber, 12 édition, Paris, 2004-2005, P 90.

⁴ - Alain labruffe, management des compétences, Afnor, Paris, 2005, P 01.

الميدان نجد التكوين المرتكز على الكفاءات. وقد تطرقنا لتنمية الكفاءات بمزيد من التفصيل في العناصر السابقة باعتباره موضوع بحثنا.

رابعاً: تحفيز الكفاءات

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيراً مهماً ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المنظمات لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المنظمات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المنظمات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المنظمات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

وتسعى المنظمات دوماً للمحافظة على الكفاءات المتوفرة لديها، بالإضافة إلى استمرارها بتطويرها للمحافظة على الصفة المهنية والمعرفية التي تكتسبها بمرور الزمن وبالتالي المحافظة على المستوى المتميز لأداء العاملين.

ومن العوامل التي تستخدمها المنظمة لتنمية الكفاءات والمحافظة عليها عديدة نذكر جزءاً منها فيما يلي¹:

- **تنمية محيط العمل اجتماعياً:** وذلك من خلال إشاعة روح التعامل الإنساني، حيث إن التنمية لا تتم بدون السلوك الإنساني والحضاري بين مختلف المستويات، لغرض إحداث التنمية في كفاءة العاملين لا بد من التخلص أولاً من الأساليب السلطوية ونشر ثقافة تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التشجيع على المهارة والكفاءة في العمل؛
- **رعاية الكفاءات:** وهي الطريقة المثلى التي تتخذها المنظمات في المحافظة على الكفاءات الموجودة في العمل، حيث تعمل على المحافظة على مستواها وتطوير قابليتها نحو الأفضل، وذلك من خلال برامج متعددة لرعاية وتطوير المهارات، إضافة إلى ذلك تعمل المنظمات على تحقيق رغبات أصحاب الكفاءة والخبرة لغرض تحفيزهم أكثر على الإبداع وزيادة ارتباطهم بالمنظمة، ومقاومة الإغراءات التي توفرها لهم المنظمات الأخرى بسبب اعتبارهم ثقل في كفة الميزات التنافسية؛

¹ - كريمة بن صالح، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية الكفاءات البشرية في البنوك"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق اهراس، 2020/2019، ص 68.

- **تنمية الشعور بالمسؤولية:** إن هذا العامل عنصر مهم في مجال تحقيق اهداف المنظمة بشكل أساسي، وذلك من خلال شعور الغدارات بالمسؤولية باتجاه ضرورة إيجاد وتبني كل الطرق والاساليب الكفيلة بتطوير الكفاءة والانتاجية في المنظمة، ومنها كفاءة العاملين ومهاراتهم، إن بعض المديرين مثلا لا يأبه بوجود الكفاءة عند بعض العاملين ويتعامل معها بكل برود، وباستمرار هذا التعامل ستتدثر هذه الكفاءة او تفقد العامل التحفيزي على التطوير، وهذا ما يؤدي إلى فقدان المنظمة لهذه الموارد النادرة بسبب ضعف الشعور بالمسؤولية اتجاههم.

- **التغيير المادي للأفراد:** وهي عملية الاستغناء عن بعض العاملين الذين لا يملكون القدرة على تطوير كفاءاتهم بالعمل وإحلال غيرهم محلهم من أصحاب الخبرة والمهارة، ويتم ذلك من خلال خطط معينة منها: عملية الإحلال وتعني الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأخرين أكثر كفاءة وإنتاجية منهم، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه بسرعة، وعملية التحديث التدريجي للعاملين وتعني عملية وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد، يؤكد فيها على المهارة والخبرات المكتسبة والمستوى المعرفي؛

- **التغيير النوعي للأفراد:** وهي عملية رفع مستوى المهارات وتنمية قدراتهم بواسطة عملية تدريب العاملين الموجودين حاليا في العمل لغرض تحسين أدائهم وتنميته للاستمرار في المنظمة. يبدأ تسيير الكفاءات بتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة، وذلك عن طريق التقييم المستمر والدائم للموارد البشرية سواء أثناء عملية التوظيف او بعد الترقية او بعد عملية التدريب والتكوين، وذلك باستخدام وسائل مختلفة من الاختبارات، مع البحث المستمر عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات، بالإضافة إلى تحديد طرق وأساليب التي يمكن من خلالها تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية نشرها والمحافظة عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها على المنافسين.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا المبحث، الذي تمحور تنمية الكفاءات البشرية. فقد خلصنا إلى النتائج التالية:

- أصبحت الكفاءات البشرية تشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف؛
- تعتبر تنمية الكفاءات البشرية مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم من خلال تبني مراحلها المتمثلة في كل: تحديد الاحتياجات من الكفاءات؛ وضع برنامج تنمية الكفاءات، تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات، تقييم عملية تنمية الكفاءات.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لمؤسسة اتصالات

الجزائر بالأغواط

تمهيد:

تعتبر الدراسة التطبيقية تدعيما للجانب النظري، حيث سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى إسقاط المفاهيم والمعطيات التي تطرقنا إليها سابقا على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط، وذلك بغية التعرف على مدى مساهمة التعلم التنظيمي من خلال مستوياته الثلاثة في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، من أجل تحقيق مع ما تم تقديمه في الإطار النظري، بداية سيتم التطرق إلى تقديم عام بمؤسسة اتصالات الجزائر؛ إضافة إلى توضيح منهجية الدراسة الميدانية ومجالاتها المكانية والبشرية والزمنية، وتقديم أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في اختبار الفرضيات، وأخيرا تفسير للنتائج المتوصل إليها ولهذا الغرض قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

المبحث الثاني: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

إن المؤسسات الخدمائية تلعب دورا هاما في التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلد، وعليه سنقوم بإعطاء نظرة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي. من خلال هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية التي تم إجرائها على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج العلمي والأدوات البحثية المستعملة في جمع البيانات بالإضافة إلى التعريف بمجتمع وعينة ونموذج الدراسة، وأخيرا فحص مدى صدق وثبات أداة الدراسة وتحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 إصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، بسبب التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تجسدت هذه الإصلاحات. في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطها البريد والمواصلات (وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات)، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكلف بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما بالاتصالات ممثلة في مؤسسة " اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2003 بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 ، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ، وذلك في ظل احترام مبدأ الشفافية وقواعد المنافسة.

أن ميلاد اتصالات الجزائر كان بصور قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، حيث نص على استقلالية قطاع البريد والمواصلات بموجبه تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر لتتكفل بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها من وزارة البريد. تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأترنت الموجهة

للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأترنت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات واساليب التحليل الإحصائي

من خلال هذا الفرع يتم التعرف على المنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات الدراسية المستعملة والنموذج المستخدم.

أولا: منهج الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف دراسة موضوع دور التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الدراسة ودراستها كما هي في الواقع، وقد اعتمدنا في ذلك على استخدام مختلف الأساليب المناسبة الكمية والكيفية من خلال تصميم استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في العمال من خلال التنقل إلى مديرية اتصالات الجزائر وكذا وكالاتها التجارية التابعة لها محل الدراسة.

ثانيا: أداة الدراسة.

تم استخدام الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تكون من قسمين رئيسيين هما:

- 1- **القسم الأول:** والذي يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؛
- 2- **القسم الثاني:** ويشمل محاور الدراسة ويتكون من 30 عبارة، حيث المحور الأول يتمثل في مستويات التعلم التنظيمي المتكون من 15 عبارة ويشمل 3 مستويات:
 - أ. **البعد الأول:** يتمثل في التعلم الفردي ويتكون من العبارات من (01 إلى 05)؛
 - ب. **البعد الثاني:** يتمثل في التعلم الجماعي ويتكون من العبارات من (06 إلى 10)
 - ج. **البعد الثالث:** يتمثل في التعلم على مستوى المنظمة ويتكون من العبارات من (11 إلى 15)؛أما المحور الثاني فيتمثل في تنمية الكفاءات البشرية والذي يتكون من 15 عبارة.
ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية.

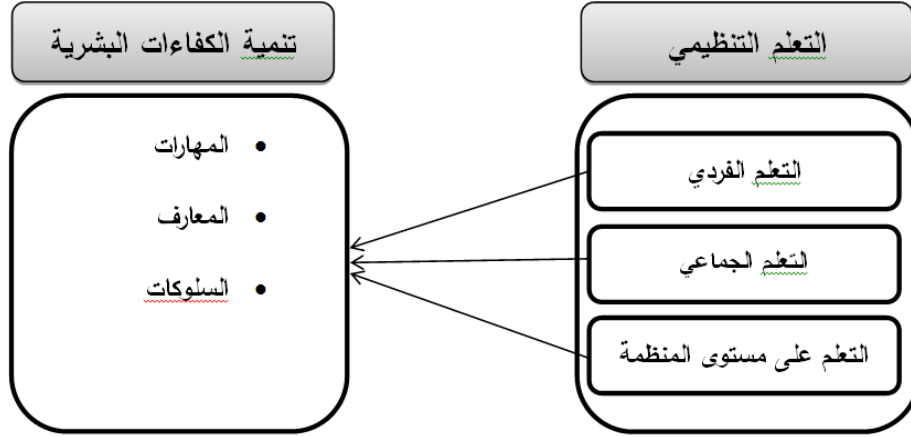
لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الاختبارات الإحصائية. وفي دراستنا تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية ضمنه تتمثل في:

- 1- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** تم الاعتماد على هذه المقاييس بغرض وصف خصائص عينة الدراسة، وذلك من خلال التكرارات والنسب والإجابة على عبارات المقياس، ومعرفة الأهمية النسبية والاتجاهات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- 2- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha)** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان وصدقها؛
- 3- **معامل الارتباط بيرسون:** يستعمل للتعرف على درجة الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد القياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وأبعادها؛
- 4- **الإنحدار الخطي البسيط:** لاختبار الفرضية الرئيسية بين المتغير المستقل والتابع؛
- 5- **تحليل الانحدار المتعدد:** لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) على المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية). حيث اختبار الانحدار المتعدد من أفضل الأساليب الإحصائية لدراسة العلاقة بين متغيرين فبه يتم قياس تأثير مجموعة من العوامل المستقلة على العامل التابع ودراسة تأثير كل عامل من هذه العوامل.

رابعاً: نموذج الدراسة

بناء على الدراسة النظرية والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، تم تشكيل نموذج للدراسة والذي نوضحه في الشكل التالي:

الشكل (01-02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء دراسات سابقة

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال "مؤسسة اتصالات الجزائر" فرع ولاية الأغواط (المديرية العامة، الوكالة التجارية المعمورة، الوكالة التجارية الوثام، الوكالة التجارية الواحات الشمالية) حيث تم توزيع 85 استبانة على عمال المؤسسة ليسترجع منها 80 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 04 استبانات لعدم اكتمال الإجابات فيها ليصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل في الأخير إلى 76 استبانة، أي بنسبة استرجاع 89%.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

تم في هذا المطلب معرفة الصدق الظاهري للاستبيان من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المختصين، بالإضافة إلى معرفة الاتساق الداخلي والبنائي بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، ومعرفة ثبات وصدق الاستبيان باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

أولاً: الصدق الظاهري.

بعد صياغة النموذج المبدئي للاستبيان تم عرضه على بعض المحكمين من الأساتذة الأكاديميين في الجامعة من ذوي الخبرة والاختصاص من أجل إبداء رأيهم فيه ومدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، وبعد تدوين الملاحظات تم على ضوءها إجراء التعديلات اللازمة التي أشار إليها المحكمين، وفي الأخير تم بناء الاستبيان ليأخذ شكله النهائي.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي.

تم حساب الاتساق الداخلي على عينة الدراسة والبالغ عددها 76 مفردة، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابع له، وذلك بالاعتماد على إجابات مفردات العينة عند مستوى معنوية تقدر بـ 0.05%

1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التعلم التنظيمي: يحتوي هذا الجزء على ثلاثة أبعاد تتمثل في (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة). وتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون من أجل توضيح مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الأول من الاستبيان عند مستوى معنوية ذات دلالة إحصائية تقدر بـ 0.05%، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (01-02): معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور التعلم التنظيمي.

الأبعاد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التعلم الفردي	01	**0.784	0.000
	02	**0.474	0.000
	03	**0.679	0.000
	04	**0.734	0.000
	05	**0.792	0.000
التعلم الجماعي	06	**0.873	0.000
	07	**0.661	0.000
	08	**0.866	0.000
	09	**0.682	0.000
	10	**0.404	0.000
التعلم على مستوى المنظمة	11	**0.717	0.000
	12	**0.682	0.000
	13	**0.834	0.000
	14	**0.842	0.000
	15	**0.804	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد في المحور الأول (مستويات التعلم التنظيمي) موجبة تتراوح في حدها الأعلى 0.873 للعبارة رقم 06 في عبارات (التعلم الجماعي) وبين حدها الأدنى 0.404 للعبارة رقم 10 في عبارات (التعلم الجماعي) وكل هذه العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع أبعاد المحور الأول.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تنمية الكفاءات البشرية: وتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون من أجل توضيح مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الثاني من الاستبيان عند مستوى معنوية ذات دلالة إحصائية تقدر بـ 05%، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (02-02): معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور تنمية الكفاءات البشرية.

الأبعاد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تنمية الكفاءات البشرية	16	**0.720	0.000
	17	**0.813	0.000
	18	**0.851	0.000
	19	**0.581	0.000
	20	**0.689	0.000
	21	**0.339	0.000
	22	**0.735	0.000
	23	**0.812	0.000
	24	**0.445	0.000
	25	**0.828	0.000
	26	**0.696	0.000
	27	**0.792	0.000
	28	**0.801	0.000
	29	**0.624	0.000
	30	**0.863	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات موجبة تتراوح في حدها الأعلى 0.863 للعبارة رقم 30، وبين حدها الأدنى 0.339 للعبارة رقم 21 في وكل هذه العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثاني.

ثالثا: ثبات الاستبيان (Reliability).

الجدول (02-03): اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

الصدق (الجزء التريبيعي للثبات)	الثبات (قيمة ألفا كرونباخ)		
0.858	0.737	التعلم الفردي	المحور الأول (مستويات التعلم التنظيمي)
0.882	0.779	التعلم الجماعي	
0.839	0.704	التعلم على مستوى المنظمة	
0.956	0.914	المحور الأول ككل	
0.954	0.911	المحور الثاني (تنمية الكفاءات البشرية)	
0.977	0.955	الاستبيان ككل (مجموع المحاور)	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (التعلم التنظيمي) تراوحت ما بين 0.704 كأقل قيمة و 0.779 كأعلى قيمة والمحور ككل بلغت 0.914، أما المحور الثاني (تنمية الكفاءات البشرية) فكان معامل ألفا كرونباخ فقد بلغت 0.911، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.955 وكل هذه القيم مرتفعة وموجبة الإشارة وأكبر من (0.60)، وهو ما يدل على ثبات أسئلة الاستبيان، وبالتالي فإن الاستبيان مناسب لأغراض البحث. كما نستخلص أن أداة القياس (الاستبيان) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جدا، مما يجعلها أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

أولاً: الجنس.

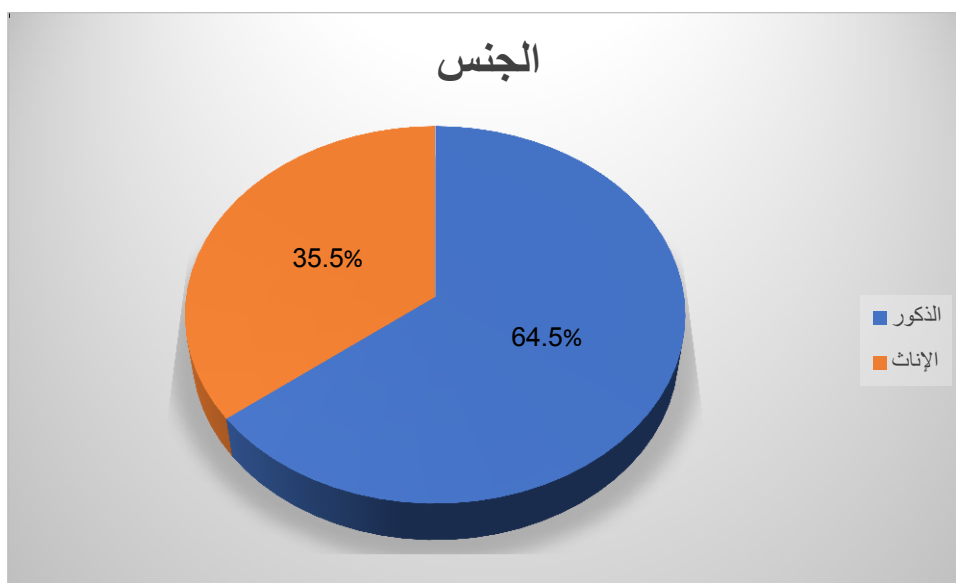
الجدول (02-04): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	49	64.5%
الإناث	27	35.5%
المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل (02-02): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة المكونة من 76 مفردة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 49 مفردة ما يمثل نسبة 64.5%. في حين بلغ عدد الإناث 27 مفردة ما يعادل 35.5%، وبالتالي يتضح أن أكثر أفراد العينة المستجوبة هم الذكور. يمكن تفسير ذلك بأن هذا النوع من الأعمال يجذب أكثر الذكور نظراً لقدرتهم على شغل المنصب بشكل دائم وممارسة مهامهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها بحكم أن للمؤسسة مهام تقنية تستلزم خروج عمالها

في الميدان، أما العنصر النسوي بنسبة (35%) هذا ما يمكن تفسيره على أن مهامهن تقتصر في الجانب الإداري والتنظيمي فقط أي داخل المؤسسة.

ثانيا: العمر.

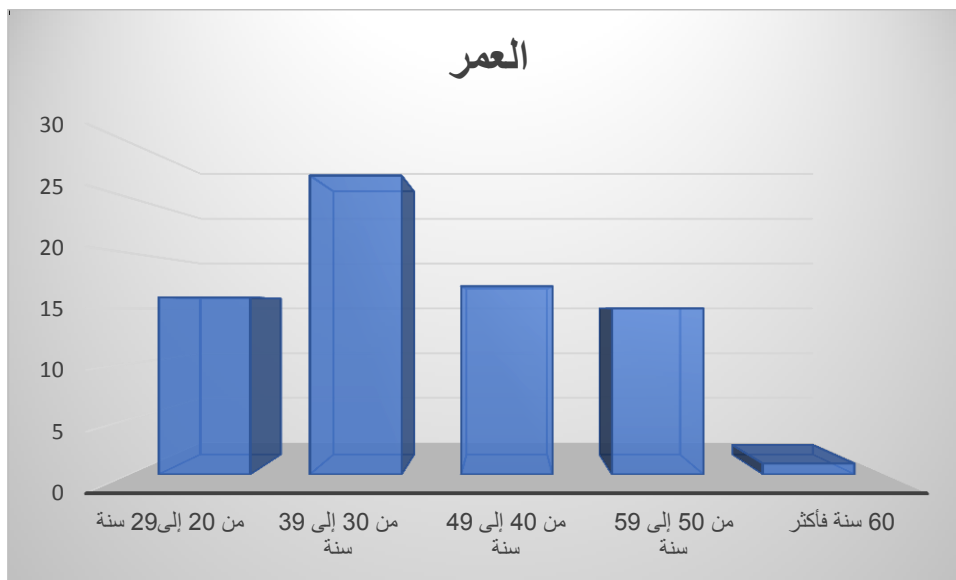
الجدول (02-05): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى 29 سنة	16	21%
من 30 إلى 39 سنة	27	35.5%
من 40 إلى 49 سنة	17	22.4%
من 50 إلى 59 سنة	15	19.7%
60 سنة فأكثر	01	1.4%
المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل (02-03): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه أن 35.5% من الأفراد المستجوبين منهم كانت أعمارهم تتراوح بين 30 سنة إلى 39 سنة (27 مفردة) وهي الفئة أكثر تكرار في عينة الدراسة، ثم تليها فئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 22.4% (17 مفردة)، أما الفئة التي تتراوح أعمارهم بين

20 إلى 29 سنة كانت نسبتها 21% (16 مفردة)، وبعدها فئة من 50 إلى 59 سنة والتي ذات تكرار بنسبة 19.7% (15 مفردة)، وبالتالي يتضح أن أكثر أفراد العينة المستجوبة هم من الشباب وهي الفئة العمرية التي تعتبر الأكثر نضجا ونشاطا.

ثالثا: المؤهل العلمي.

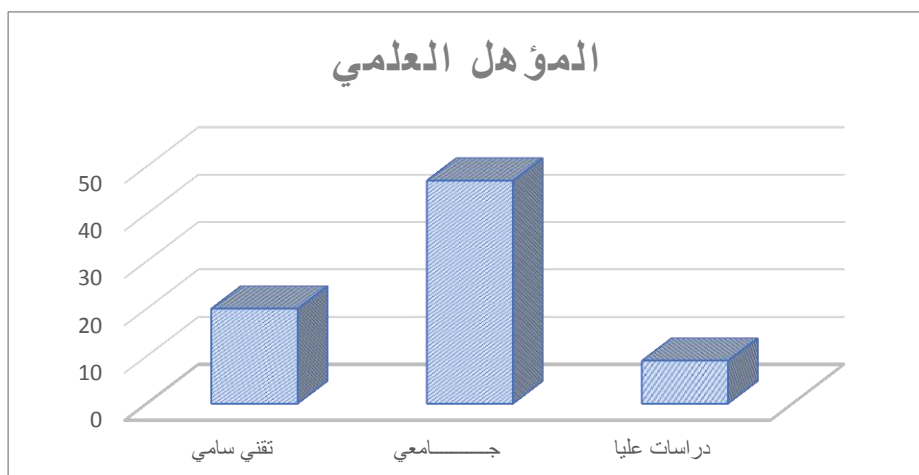
الجدول (02-06): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
26.3%	20	تقني سامي
61.9%	47	جامعي
11.8%	09	دراسات عليا
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل (02-04): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ بأن فئة المستوى الجامعي هي أكثر تكرارا في عينة الدراسة وذلك بنسبة 61.9%، ثم تليها فئة مستوى التقني سامي بنسبة 26.3%، وبعدها تليها فئة دراسات العليا وهي الفئة أقل تكرارا بنسبة 11.8%، ونلاحظ أيضا أن أغلب العمال الذين يزولون مهامهم بالمؤسسة محل الدراسة هم من الجامعيين أي أنهم فئة تمتلك مستوى تعليمي ومؤهلات عالية تسمح لها بالتحكم في المهام التنظيمية.

رابعاً: سنوات الخبرة

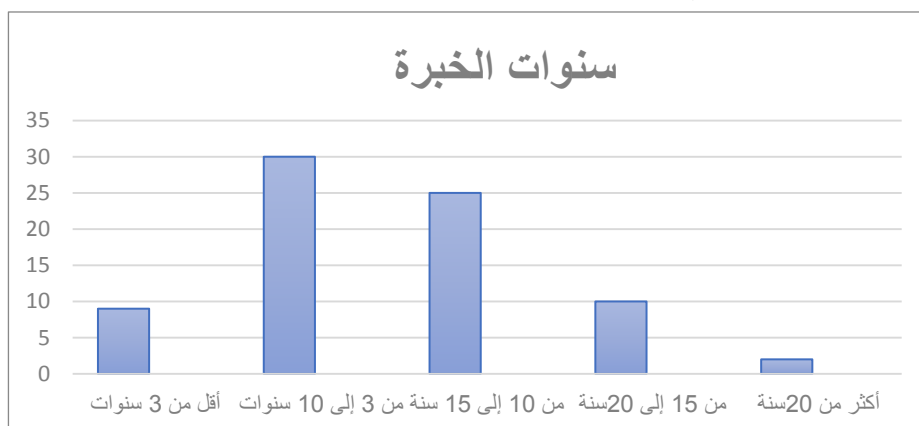
الجدول رقم (02-07): تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
11.8%	09	أقل من 3 سنوات
39.5%	30	من 3 إلى 10 سنوات
32.9%	25	من 10 إلى 15 سنة
13.2%	10	من 15 إلى 20 سنة
2.6%	02	أكثر من 20 سنة
100%	76	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (02-05): تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن فئة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لمدة تتراوح من 3 إلى 10 سنوات كانت الأكثر تكراراً بنسبة 39.5%، ثم تليها فئة من لهم خبرة في العمل من 10 إلى 15 سنة بنسبة 32.9%، ثم فئة العمال الذين لديهم خبرة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 13.2%، أما العمال الذين كانت خبرتهم أقل من 3 سنوات بنسبة 11.8% وأخيراً العمال الذين كانت خبرتهم أقل تكراراً بنسبة 2.6%، وبالتالي فإن النسبة الأكثر تكراراً للعمال الذين كانت لديهم خبرة معتبرة في العمل في المؤسسة محل الدراسة مقارنة بالعمال الذين كانت لهم خبرة أقل نسبياً، وهذا

يدل على أن إجاباتهم تسمح لنا بمعالجة إشكالية بحثنا لما لهم من زاد معلوماتي حول طبيعة الموضوع.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان ومناقشة النتائج.

من خلال هذا المطلب يتم استعراض التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد العينة، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات أفراد العينة لكل من متغير جزئي من متغيرات الدراسة والتي هي ضمن المتغيرين المستقل والتابع. كما يتناول هذا المطلب الإجابة على الفرضيات الموضوعية من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية من خلال التأكد من صدقها أو خطأها والدلالات الإحصائية الخاصة بها.

الفرع الأول: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل (التعلم التنظيمي).

من خلال هذا المطلب تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي للمتغيرات الجزئية الخاصة بالمتغير المستقل "التعلم التنظيمي"، وذلك بالاعتماد على استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة الخاصة بالتعلم التنظيمي.

من خلال هذا الجزء سوف نقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل (التعلم الفردي)، لكن قبل التحليل يجب معرفة المقياس الذي اتبع في الدراسة والمتمثل في مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول (02-08): مقياس ليكارت الخماسي درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.80	ضعيفة جدا
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60	ضعيفة
محايد	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
موافق	من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
موافق تماما	أكبر من 4.60	مرتفعة جدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم

العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص 541، (بتصرف).

أولاً: تحليل المتغير المستقل الأول (التعلم الفردي).

الجدول (02- 09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التعلم الفردي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار.	3.28	1.020	متوسطة
02	أتعلم من أخطائي لتجنب تكرارها مستقبلاً.	3.33	1.096	متوسطة
03	أبحث عن فرص للتعلم الذاتي داخل بيئة العمل.	3.03	1.186	متوسطة
04	أشارك في برامج تدريبية لتطوير نفسي.	2.89	1.247	متوسطة
05	أطبق ما أتعلمه لتحسين جودة أدائي.	2.68	1.199	متوسطة
	متوسط عبارات محور التعلم الفردي	3.07	0.740	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمختلف إجابات أفراد العينة على فقرات المتغير الجزئي المستقل (التعلم الفردي) تراوحت ما بين (2.68) و(3.33)، حيث أن إجابات أفراد العينة اتجهت إلى مستوى "متوسط"، مما يدل على وجود درجة مقبولة من ممارسات التعلم الفردي لكنها ليست مرتفعة بما يكفي لتعكس مستوىً عالياً من المبادرة الذاتية أو التطوير المستمر لدى الأفراد. أعلى عبارة من حيث المتوسط الحسابي: العبارة "أتعلم من أخطائي لتجنب تكرارها مستقبلاً" حصلت على أعلى متوسط (3.33)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يمتلكون وعياً جيداً بالاستفادة من الأخطاء وتحويلها إلى فرص تعلم، وهي مهارة أساسية في التعليم الذاتي والتعلم المستمر.

أدنى عبارة من حيث المتوسط الحسابي: العبارة "أطبق ما أتعلمه لتحسين جودة أدائي" جاءت في أدنى مستوى (2.68)، ما يشير إلى وجود فجوة بين المعرفة المكتسبة وتطبيقها الفعلي، وهو مؤشر على قصور في ترجمة الخبرات النظرية إلى أداء عملي ملموس.

أعلى انحراف معياري للعبارة "أشارك في برامج تدريبية لتطوير الذات" (1.247)، يدل على تباين ملحوظ في آراء الأفراد حول المشاركة في برامج التدريب، ما قد يعكس اختلافات في الفرص المتاحة أو الحوافز المقدمة. لكن المتوسط العام للعبارات (3.07) جاء بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.740)، ما يعكس تجانساً نسبياً في إجابات الأفراد بخصوص التعلم الفردي.

ثانياً: تحليل المتغير المستقل (التعلم الجماعي).

الجدول (02-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التعلم الجماعي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أشارك زملائي المعرفة والخبرات المكتسبة.	3.33	1.127	متوسطة
02	نتعلم معاً كفريق من النجاحات والخبرات المكتسبة.	2.96	1.210	متوسطة
03	نشجع بعضنا البعض على تحسين الأداء الجماعي.	3.38	1.125	متوسطة
04	نستخدم النقاش بشكل جماعي كوسيلة للتعلم.	3.18	1.186	متوسطة
05	نتبادل الأفكار والمقترحات مع الزملاء بشكل منتظم.	3.08	1.141	متوسطة
	متوسط عبارات التعلم الجماعي	3.15	0.908	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات التعلم الجماعي تراوح بين (2.96) و(3.38)، وهو ما يشير إلى أن الاتجاه العام نحو التعلم الجماعي هو "متوسط". نلاحظ أن أعلى عبارة من حيث المتوسط: "نشجع بعضنا البعض على تحسين الأداء الجماعي" (3.38)، وأدنى عبارة من حيث المتوسط: "نتعلم معاً كفريق من النجاحات والخبرات المكتسبة" (2.96)، تشير هذه القيم إلى أن التحفيز لتحسين الأداء الجماعي هو الأكثر ممارسة، بينما مفهوم التعلم المشترك من النجاحات هو الأقل استخداماً نسبياً.

كما نلاحظ أن الانحرافات المعيارية تتراوح بين (1.125) و(1.210)، مما يدل على وجود تباين نسبي في استجابات الأفراد حول عبارات التعلم الجماعي. حيث أن الانحراف المعياري الأقل قيمة كان في العبارة (03) أي أن هناك اتفاقاً نسبياً بين الأفراد على تحفيز الأداء الجماعي. أما العبارة (02)، فقد سجلت أعلى تشتت، مما يشير إلى اختلاف وجهات النظر حول مدى التعلم كفريق من النجاحات.

بالنسبة للاتجاه العام فنلاحظ أن جميع العبارات صنّفت بأن اتجاهها "متوسط"، مما يفهم منه أن سلوكيات التعلم الجماعي موجودة ولكنها ليست راسخة أو ممنهجة بعد. يشير ذلك إلى أن هناك فرصة للتحسين والتطوير في جانب التعلم التعاوني داخل المؤسسة.

ثالثا: تحليل المتغير المستقل (التعلم على مستوى المنظمة).

الجدول (02-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التعلم على مستوى المنظمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تدعم المؤسسة التعلم المستمر لموظفيها.	2.82	1.142	متوسطة
02	تتوفر آليات لمشاركة المعرفة على مستوى المؤسسة.	3.18	1.149	متوسطة
03	توجد بيئة تنظيمية تشجع على المبادرة والتطوير.	3.03	1.186	متوسطة
04	تتم مراجعة وتحديث السياسات وفقا لخبرات المكتسبة.	2.89	1.247	متوسطة
05	يتم الاستثمار في تقنيات حديثة تدعم التعلم المؤسسي.	2.68	1.199	متوسطة
	متوسط عبارة التعلم على مستوى المنظمة	2.92	0.958	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات محور التعلم على مستوى المنظمة يتراوح ما بين (2.68) و (3.18)، وهو ما يشير إلى أن الاتجاه العام نحو التعلم الجماعي هو "متوسط". نلاحظ أن أعلى عبارة من حيث المتوسط: "تتوفر آليات لمشاركة المعرفة على مستوى المؤسسة" (3.18)، وأدنى عبارة من حيث المتوسط: "يتم الاستثمار في تقنيات حديثة تدعم التعلم المؤسسي" (2.68)، يشير هذا إلى أن المشاركة المعرفية المؤسسية أكثر حضوراً مقارنة بالجوانب التقنية والدعم التكنولوجي. كما نلاحظ أن الانحرافات المعيارية تتراوح ما بين (1.142) و (1.247)، ما يدل على وجود تباين نسبي في استجابات المشاركين، أي هناك اختلاف في تصورات الأفراد حول بعض الممارسات التنظيمية للتعلم. حيث أن أعلى انحراف معياري كان للعبارة "تتم مراجعة وتحديث السياسات وفقا لخبرات المكتسبة" (1.247)، مما قد يشير إلى غياب رؤية موحدة بين الموظفين حول هذه الممارسة. كما نلاحظ أن العبارة "تدعم المؤسسة التعلم المستمر لموظفيها" قد سجلت انحرافاً معيارياً أقل، مما قد يعكس اتفاقاً نسبياً على وجود دعم للتعلم المستمر.

بالنسبة للاتجاه العام فنلاحظ أن جميع العبارات صنفت بأن اتجاهها "متوسط"، هذا يعكس أن المؤسسة ما زالت في مرحلة التأسيس أو التطوير التدريجي لثقافة التعلم المؤسسي.

الفرع الثاني: تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية)

الجدول (02-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تنمية الكفاءات البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أكتسب باستمرار معلومات ومعارف جديدة تفيد عملي	2.90	1.165	متوسطة
02	تتاح لي فرص تعلم مفاهيم متقدمة في مجال عملي.	3.18	1.191	متوسطة
03	أطبق المعارف النظرية في مجال عملي بفعالية.	3.15	1.178	متوسطة
04	لدي فهم واضح للمهام و المسؤوليات المطلوبة مني.	3.26	1.119	متوسطة
05	أطلع على مصادر معرفية حديثة ومفيدة.	3.30	1.143	متوسطة
06	أتمكن من أداء مهامي بكفاءة أعلى مما كنت عليه سابقا.	3.06	1.216	متوسطة
07	طورت مهاراتي في حل المشكلات واتخاذ القرارات .	3.40	1.052	متوسطة
08	اكتسب مهارات تقنية جديدة في الآونة الاخيرة.	3.16	1.169	متوسطة
09	أتحسن في إدارة الوقت وتنظيم المهام.	3.35	1.100	متوسطة
10	أطبق أدوات تقنيات حديثة في عملي اليومي.	2.66	1.167	متوسطة
11	أظهر سلوك مهني يعكس حرصي على التعلم باستمرار.	3.01	1.111	متوسطة
12	أتعامل بإيجابية مع التغيير في بيئة العمل.	3.00	1.156	متوسطة
13	أشارك بفعالية في المبادرات التطويرية داخل المؤسسة.	2.91	1.183	متوسطة
14	أحرص على تطبيق ما أتعلمه في سلوكي المهني.	2.95	1.210	متوسطة
15	ألتزم بمعايير الجودة والتميز في أداء مهامي	3.10	1.219	متوسطة
	متوسط عبارات محور تنمية الكفاءات	3.14	0.856	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات محور تنمية الكفاءات البشرية يتراوح ما بين (2.66) و (3.40)، وهو ما يشير إلى أن الاتجاه العام نحو تنمية الكفاءات البشرية هو "متوسط". نلاحظ أن أعلى عبارة من حيث المتوسط: " طورت مهاراتي في حل المشكلات واتخاذ

القرارات" (3.40)، يدل على أن حل المشكلات واتخاذ القرار هو الجانب الأقوى في تنمية الكفاءات، وأدنى عبارة من حيث المتوسط: "أطبق أدوات تقنيات حديثة في عملي اليومي" (2.66)، يشير هذا إلى ظهور ضعفاً نسبياً في توظيف التقنيات الحديثة ضمن الممارسة اليومية. كما نلاحظ أن الانحرافات المعيارية تتراوح ما بين (1.052) و(1.219)، ما يدل على وجود تباين نسبي في استجابات المشاركين، حيث أن أقل انحراف معياري كان للعبارة "طورت مهاراتي في حل المشكلات واتخاذ القرارات" (1.052)، أي هناك اتفاق نسبي بين المشاركين على تطويرهم لمهارات حل المشكلات. كما نلاحظ أن العبارة "ألتزم بمعايير الجودة والتميز في أداء مهامي" قد سجلت انحرافاً معيارياً أعلى (1.219)، مما يشير إلى اختلاف أكبر في آراء المشاركين حول مدى التزامهم بمعايير الجودة. بالنسبة للاتجاه العام فنلاحظ أن جميع العبارات صنفت بأن اتجاهها "متوسط"، أي أنه اتجاهًا إيجابيًا نحو التطوير الشخصي والمهني، لكنه لم يصل بعد إلى مستوى مرتفع من النضج أو الانتظام.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها

من بين الاهداف الاساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي، هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على الأسئلة الفرعية التي بنيت عليها الدراسة، وفي بحثنا هذا انطلقنا من فرضية أساسية سنسعى للتأكد من صحتها، إذ سنحاول في البداية عرض الفرضية بصفة كلية (الرئيسية) ثم نتعمق فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات جزئية، ثم العمل على مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان.

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط:

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على علاقة الارتباط الموجودة بين المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية وكل متغير من المتغيرات المستقلة المتمثلة في مستويات التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة).

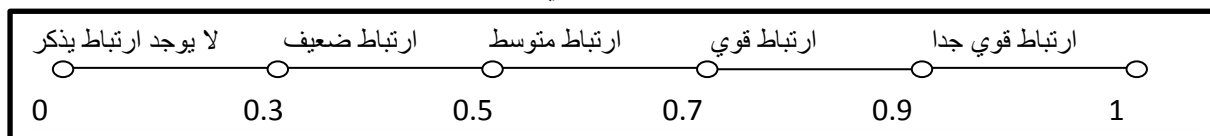
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

يتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي (متغيرات مستقلة) والمتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية حيث احصائياً يتم اختبار لفرضية البحث التي تفرض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناء على قيمة الدلالة المحسوبة للاختبار Sig حيث يتم قبول الفرضية في حالة كانت قيمة Sig أقل من 0.05، ويقال عندها أن

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية والشكل التالي يوضح درجات الارتباط لمعامل بيرسون.

الشكل (3-6): الخط البياني لمعامل الارتباط (بيرسون)



المصدر: حسين وراد، "جودة الخدمات الصحية للمؤسسات كآلية لتعزيز صورتها الذهنية من وجهة نظر العملاء"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، 2021، ص 170.

جاءت الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين التعلم الفردي وتنمية الكفاءات البشرية؛
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين التعلم الجماعي وتنمية الكفاءات البشرية؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين التعلم على مستوى المنظمة وتنمية الكفاءات البشرية؛

لإختبار الفرضيات تم استخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation) لمعرفة مدى ارتباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (2-13): معامل الارتباط بين التعلم الفردي وتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

التعلم الفردي	(Pearson Correlation)	
0.713**	معامل ارتباط بيرسون	تنمية الكفاءات البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
76	أفراد العينة	
** الارتباط دال عند درجة المعنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الطلبة على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين التعلم الفردي وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة تساوي 0.713 ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية

H_1 ورفض الفرضية H_0 ، أي أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين مستوى التعلم الفردي في المؤسسة محل الدراسة كمتغير فرعي مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.05، وهو ارتباط موجب قوي.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (2-14): معامل الارتباط بين التعلم الجماعي وتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

التعلم الجماعي	(Pearson Correlation)	
0.789**	معامل ارتباط بيرسون	تنمية الكفاءات البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
76	أفراد العينة	
** الارتباط دال عند درجة المعنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الطلبة على مخرجات الـ SPSS

من الجدول اعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين التعلم الجماعي وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة تساوي 0.789 ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H_1 ورفض الفرضية H_0 ، أي أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين التعلم الجماعي في المؤسسة محل الدراسة كمتغير فرعي مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.05، وهو ارتباط موجب قوي.

3. اختبار الفرضية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم على مستوى المنظمة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم على مستوى المنظمة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

الجدول (2-15): معامل الارتباط بين التعلم على مستوى المنظمة وتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

التعلم على مستوى المنظمة	(Pearson Correlation)	
0.753**	معامل ارتباط بيرسون	تنمية الكفاءات البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
76	أفراد العينة	
** الارتباط دال عند درجة المعنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الطلبة على مخرجات الـSPSS

من الجدول اعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين التعلم على مستوى المنظمة وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة تساوي 0.753 ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H_1 ورفض الفرضية H_0 ، أي أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين التعلم على مستوى المنظمة في المؤسسة محل الدراسة كمتغير فرعي مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.05، وهو ارتباط موجب قوي.

4. اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (2-16): معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

التعلم التنظيمي	(Pearson Correlation)	
0.856**	معامل ارتباط بيرسون	تنمية الكفاءات البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
76	أفراد العينة	
** الارتباط دال عند درجة المعنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات الـSPSS

من الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة تساوي 0.856 ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H_1 ورفض الفرضية H_0 أي أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين التعلم

التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة كمتغير فرعي مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.05، وهو ارتباط موجب قوي.

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية خاصة في الجزء المتعلق بالمعرفة والمهارة من خلال توزيع المعرفة التنظيمية بين مختلف الأفراد، حيث ينعكس ذلك على أداء وكفاءة المورد البشري بالمؤسسة، كما يتيح التعلم التنظيمي إقامة علاقات بين مختلف الافراد حيث أنه يعزز العمل الجماعي وتبادل المعارف التنظيمية مما يزيد من دافعية لدى الأفراد وهذا ما يؤثر على كفاءتهم باعتبار ان الدوافع من مكونات المهمة للكفاءات.

ثانيا. اختبار فرضيات التأثير:

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة (مستويات التعلم التنظيمي) على المتغير التابع (تنمية الكفاءات)، فبعدما أثبتت الفرضية الرئيسية السابقة وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، كانت هذه النتيجة مدخلا لمناقشة الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثانية: للتعلم التنظيمي أثر على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

فجاءت الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** للتعلم الفردي أثر على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** للتعلم الجماعي أثر على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** للتعلم على مستوى المنظمة أثر على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية لتأكيد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متغير الدراسة المستقل (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية).

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (2-17): معامل التحديد للفرضية الرئيسية

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المقدر
1	0.856	0.733	0.732	0.44357

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات الـSPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (0.856) والذي يدل على وجود ارتباط طردي بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية، ونلاحظ أن معامل التحديد (0.733) أي (73.3%) من التغير في تنمية الكفاءات البشرية (المتغير التابع) يفسره التغير في التعلم التنظيمي، والنسبة (26.6%) المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في تنمية الكفاءات البشرية. كما نلاحظ أن معامل التحديد المصحح (0.732) يكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات.

الجدول (2-18): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية

نموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة
(ثابت)	0.365	0.120	-	3.040
التعلم التنظيمي	0.889	0.037	0.856	23.862

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات الـSPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الانحدار يساوي (0.365) وأن القيمة الإحصائية (Sig = 0.000) وهي أقل من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية (H₀) ونقبل الفرضية (H₁)، أي أن للتعلم التنظيمي أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

ويمكن إستخلاص معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية المدروسة على النحو التالي:

$$\text{تنمية الكفاءات البشرية} = 0.889 + 0.365 \text{ التعلم التنظيمي}$$

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى أثر كل من المتغيرات المستقلة المتمثلة في مستويات التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم على مستوى المنظمة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم على مستوى المنظمة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (2-19): معامل التحديد للفرضيات الفرعية

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المقدر
1	0.905	0.819	0.815	0.36892

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (0.905) والذي يدل على وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين مستويات التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) وتنمية الكفاءات البشرية ونلاحظ أن معامل التحديد (0.819) أي (81.9%) من التغير في تنمية الكفاءات البشرية (المتغير التابع) يفسره التغير في مستويات التعلم التنظيمي، والنسبة (18.1%) المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في تنمية الكفاءات البشرية. كما نلاحظ أن معامل التحديد المصحح (0.815) يكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات.

الجدول (2-20): معامل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مستويات التعلم التنظيمي على تنمية الكفاءات البشرية

درجة المعنوية	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		نموذج
	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	5.837	-	0.130	0.757	(ثابت)
0.000	5.247	0.488	0.083	0.436	التعلم الفردي
0.000	10.674	0.759	0.066	0.705	التعلم الجماعي
0.053	1.943	0.124	0.060	0.117	التعلم على مستوى المنظمة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول الذي يبين أثر كل من مستويات التعلم التنظيمي على تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسة محل الدراسة، نلاحظ أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) قد بلغت (0.436، 0.705، 0.117) على التوالي، وتدل هذه القيم على مقدار الارتفاع الحاصل في قيمة المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية عند ارتفاع قيمة أحد هذه المتغيرات المستقلة بمقدار وحدة واحدة، كما نلاحظ من درجة المعنوية لقيمة (T) للمتغيرات المستقلة أنها دالة إحصائياً كون قيمتها الاحتمالية أقل من 0.05 في حين كانت درجة المعنوية وبالتالي نتوجه نحو تحديد أثر كل عنصر على حدى كما يلي:

1. التعلم الفردي:

من خلال الجدول نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتنمية الكفاءات البشرية (0.436)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (5.247) وهي أكبر من t الجدولية. لأن احتمالها (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أي بدرجة ثقة 95% وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم الفردي وتنمية الكفاءات البشرية، وبناءً على النتائج المقدمة نتوجه نحو الفرضية الفرعية الأولى بالقرار التالي:

- نرفض الفرضية الصفرية H_0 للفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه للتعلم الفردي أثر على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

2. التعلم الجماعي:

من خلال الجدول نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتنمية الكفاءات البشرية (0.705) إذ بلغت قيمة t المحسوبة (10.674) وهي أكبر من t الجدولية. لأن احتمالها (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أي بدرجة ثقة 95% وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التعلم الجماعي وتنمية الكفاءات البشرية وبناءً على النتائج المقدمة نتوجه نحو الفرضية الفرعية الثانية بالقرار التالي:

- نرفض الفرضية الصفرية H_0 للفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه للتعلم الجماعي أثر على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

3. التعلم على مستوى المنظمة:

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم على مستوى المنظمة وتنمية الكفاءات البشرية (0.117)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (1.943) وهي أقل من t الجدولية. لأن احتمالها (0.053) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، أي بدرجة ثقة 95% وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم على مستوى المنظمة وتنمية الكفاءات البشرية، وبناءً على النتائج المقدمة نتوجه نحو الفرضية الفرعية الثالثة بالقرار التالي:

- نقبل الفرضية الصفرية H_0 للفرضية الفرعية الثالثة ونرفض الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه لا يوجد أثر للتعلم على مستوى المنظمة على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

ويمكن إستخلاص نموذج الإنحدار الخطي المتعدد لمتغيرات مستويات التعلم التنظيمي وأثرها على تنمية الكفاءات البشرية:

$$y = a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + b$$
$$y = 0.436 x_1 + 0.705 x_2 + 0.117 x_3 + 0.757$$

حيث نعرف المتغيرات كما يلي:

x_1 : التعلم الفردي؛

x_2 : التعلم الجماعي؛

x_3 : التعلم على مستوى المنظمة؛

Y : تنمية الكفاءات البشرية.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل تناولنا الدراسة الميدانية المتعلقة بدراسة مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الأغواط.

ومن أجل تسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام أداة الاستبيان ، وتم توزيعه على عينة عشوائية من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط (المديرية العامة، وكالة التجارية المعمورة، الوكالة التجارية الوئام، الوكالة التجارية الواحات الشمالية)، ومن خلال برنامج الـ SPSS قمنا بعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها، واختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مستوى تبني التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ثم تطرقنا لتبيان مدى مساهمته في تنمية الكفاءات البشرية من خلال إثبات صحة كل الفرضيات المطروحة في مقدمة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة. توصلت الدراسة الميدانية:

- أن هناك مستوى متوسط لتبني مستويات التعلم التنظيمي المتمثلة في كل التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة حسب إجابات الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- أن هناك مستوى متوسط لتنمية الكفاءات البشرية حسب إجابات الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التعلم التنظيمي ممثل في مستوياته (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التعلم التنظيمي ممثل في مستوياته (التعلم الفردي، التعلم الجماعي) وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- عدم وجود أثر بين التعلم على مستوى المنظمة وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

إن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمرا سهلا، بل إنه يمثل في حد ذاته نوعا من التحدي للمؤسسات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم، ذلك أنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المؤسسات في عملية التعلم التنظيمي، مما يحتم على كل مؤسسة تبني وتطور الاسلوب التعليمي الذي يتلاءم واهدافها وأنشطتها والمهارات المتوفرة لمواردها البشرية والتقنيات التي تستخدمها، ثم الثقافة التي تعمل في إطارها.

حيث تتجسد آلية التعلم التنظيمي في المؤسسة من خلال ثلاث مستويات متمثلة في التعلم الفردي والتعلم الجماعي وأخيرا التعلم على مستوى المنظمة حيث يتم انتقال المعارف والخبرات من مستوى الافراد إلى مستوى الجماعات التي يتم من خلالها التبادل والمشاركة إلى غاية تعميمها في أرجاء المؤسسة.

أن منطق التعلم التنظيمي في البيئة المعقدة والغير مستقرة هو منطق التعلم غير الرسمي الذي يرتبط بالتجربة والخبرة والمشاركة، ولكي يكون التعلم التنظيمي منتجا للمعرفة لابد ان يكون نشاطا اجتماعيا أي نتاج الخبرة والتفاعل مع الآخرين.

يعد التعلم التنظيمي من بين أهم الأدوات التنموية للكفاءات بإعتباره يركز على المساعدة على انتقال واكتساب المعارف والمهارات، وفي بعض الأحيان القيم والدوافع والسمات. حيث يؤدي التعلم التنظيمي إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية، لأن التعلم يعبر عن اكتساب المعرفة والمهارة وحتى السلوك المتمثل في كل من السمات، القيم، الدوافع. وهي الغاية في تنمية الكفاءات ومن جهة أخرى فهو يصب في تحقيق استراتيجية الخاصة بالمنظمة خاصة تلك التي تسعى للإندماج في الإقتصاد المبني على المعرفة.

ومن أجل بناء استراتيجية خاصة بالتعلم التنظيمي على المنظمة عموما أن تنتهج منهجا مشجعا للتعلم التنظيمي وعلى إدارة الكفاءات أن تساهم في تطبيق هذا المنهج لكونه عملية ضرورية وثقافة تنموية تساعد على تنمية كفاءات الموارد البشرية.

1. نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة الميدانية والتي شملت مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط إلى جملة من النتائج تمثلت في:

- انطلاقا من تحليل الدراسات السابقة قمنا ببناء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في التعلم التنظيمي، التي توصلنا الى أنه يمكن قياسها انطلاقا من ثلاثة مستويات أساسية وهي: التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة، أما المتغير التابع فكان تنمية الكفاءات البشرية، الذي توصلنا إلى أنه يمكن أن يقاس من خلال المهارات، المعارف، السلوكيات.

من خلال تحليل محاور الاستبيان الخاص لإجابات وأراء أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى أن:

- هناك مستوى متوسط للتعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما ينعكس على أغلب مستوياته ممثلة في التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة؛
- هناك مستوى متوسط لتنمية الكفاءات البشرية المؤسسة محل الدراسة وهذا ما ينعكس من خلال مستويات التعلم التي جاءت متوسطة أيضا في المؤسسة محل الدراسة.

2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- قبول الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التعلم التنظيمي وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة. كانت النتائج كالتالي:
- الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التعلم الفردي وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التعلم الجماعي وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التعلم على مستوى المنظمة وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- أما فيما يخص الفرضية الرئيسية الثانية: للتعلم أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وكانت النتائج كالتالي:
- الفرضية الفرعية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه للتعلم الفردي أثر على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛
- الفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه للتعلم الجماعي أثر على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه لا يوجد أثر للتعلم على مستوى المنظمة على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛

3. أهم التوصيات والمقترحات:

- على ضوء ما تقدم من مفاهيم نظرية فإننا نذكر بعض التوصيات التي تصب مجملها في ضرورة تبني التعلم التنظيمي كآلية تنمية للكفاءات البشرية:
- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى المؤسسات، وذلك بتجسيد مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل لتسهيل أدائه وتشجيع التعلم المستمر واكتساب المعارف وتفعيل الاتصال والتواصل بين الأفراد، حتى يكون التعلم التنظيمي ثقافة سارية المفعول في المؤسسات يؤمن بها العاملون والمدراء على حد سواء ويحاولوا تجسيدها على أرض الواقع مما يعزز الإبداع في المؤسسة؛

- وضع إستراتيجية للتعلم التنظيمي وفق التسلسل التالي:
- بناءً على الرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة يتم الإعتماد على وضع هدف إستراتيجي يتعلق بإقامة منهج التعلم التنظيمي كهدف يجب تحقيقه؛
- دراسة وتحليل الجانب الثقافي للأفراد (رؤساء أو مرؤوسين) لمعرفة التوجه العام نحو قبول هذه الثقافة الجديدة من عدمه؛
- إذا كان هناك عدم تقبل للتعلم التنظيمي تحت أي سبب من الأسباب يتم الكشف عنه، واتباع أسلوب التغيير الثقافي التدريجي للأفراد عن طريق جلسات حوار وإقناع مثلاً؛
- تهيئة الجانب المادي لتطبيق منهج التعلم التنظيمي على أرضية سانحة لنجاحه، مثل توفير المعلوماتية وإقامة إدارة فاعلة للمعرفة تسهيلاً لنقل ودعم المعرفة والتعلم؛
- ضرورة وجود وعي للإدارة والمشرفين بأهمية التمكين والقيادة المشتركة والعمل الجماعي، لذا يجب أن يتمتع هؤلاء بروح الفريق والعمل الجماعي، والتعلم من الأخطاء وعدم التسرع في عقاب المخطئين لئلا يتردد هؤلاء في طرح أفكار جديدة وإبداعية مستقبلاً، كما يجب فتح المجال لآلية التحسين المستمر وتشجيع الأفكار الجديدة.
- السعي إلى بناء قيادات إدارية قادرة على العمل بفاعلية في ظل عالم يحكمه إقتصاد المعرفة؛
- ضرورة تحويل اهتمامات المؤسسات، من كيفية الزيادة في رأس المال وقوة العمل، إلى التركيز على تعظيم التعلم والمعرفة من خلال تعزيز رأس المال الفكري والمعرفي؛
- تهيئة بيئة العمل بالمؤسسة بما يدعم التعلم، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات ، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية؛
- ضرورة الاهتمام أكثر بالتعلم التنظيمي بشكل يحقق تفاعله وتكامله مع عمليات إدارة المعرفة الأخرى، وإنشاء مركز مهمته إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة يراقب ما يفعله الآخرون من خلال آلية المقارنة المرجعية و الممارسات الأفضل؛
- التأكيد على نشر ثقافة التعلم التنظيمي وتبني رؤية المنظمة المتعلمة التي تتطلب خلق مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم في تعزيز فرص النجاح ووضع خطط وبرامج خاصة في تفعيل عملية التعلم على مستوى المؤسسات؛
- تفعيل دور الطرق الإيجابية في تحفيز الأفراد على تشارك معارفهم وتوليدها بما يوافق معايير العمل مثل العصف الذهني، وتوعية الأفراد بكيفية تحسين كفاءاتهم؛
- تسليط الضوء على دور تشارك المعرفة وتخزينها في تنمية كفاءاتها البشرية وأهميتها في ذلك، بما يوافق احتياجاتها من خلال بناء وإنشاء فرص تعلم الفرق، وبناء الفرص التي تتيح للفرق توظيف الأفكار والمعارف بفاعلية؛

- تشجيع الفرص التعليمية وتفعيل التغذية العكسية اتجاه الأفراد، وعدم الإقتصار على تشجيع الفرص التعليمية لفئة معينة أو للنخبة فقط يشمل ذلك كل الأفراد دون استثناء.

4. آفاق الدراسة:

- دور المنظمة المتعلمة في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية؛
- التعلم التنظيمي كمدخل لتنمية المعارف التنظيمية؛
- استراتيجيات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع

1. المصادر والمراجع العربية:

أولاً. المصادر:

- القرآن الكريم: سورة الكهف.
- القرآن الكريم: سورة العلق.

ثانياً. الكتب:

1. إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013.
2. ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد الخامس، دار الجيل، بيروت، 2000.
3. أبو النصر مدحت محمد، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
4. أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال: التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز، الجزء الثاني، ط 1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
5. أنس عبد الباسط عباس، "تخطيط وتنمية القوى العاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
6. بلال خلف السكارنة، " تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
7. بلال خلف السكارنة، "التدريب الإداري"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
8. بلال خلف السكارنة، " الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011.
9. توماس وهلين، دافيد هنجر: تر محمد عبد الحميد مرسي ونعيم الصباغ، "الإدارة الاستراتيجية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
10. ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009.
11. حميد الطائي، أحمد علي صالح ودينا فاضل الوائلي، إدارة الجدارات والمواهب، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
12. ديمينغ وروبرت هاغستروم، "إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات"، تر: هند رشدي، دار كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.

13. الساعدي مؤيد نعمة، كيف تدار منظمات الالفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، ط1، عمان، الأردن، 2013
14. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008
15. عبد الحليم الفاعوري، " إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005
16. عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
17. علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، مصر، 2001
18. علي العضايلة، مهدي زويلف، إدارة المنظمة نظريات وسلوكيات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
19. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
20. فرانكلين سي- أشبي وأرثر-بيل، ترجمة معين محمد الامام، " تبني التفوق: كيف تجتنب الشركة نخبة الموظفين الكفاء وتحتفظ بهم"، ط1، مكتبة العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004.
21. الكبسي عامر خيضر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2004
22. كيفن كلينفكس، تر: موسى يونس، "توظيف المتميزين"، بيت الافكار الدولية، عمان، الاردن، بدون سنة نشر.
23. ماجد زكي الجلاذ، "تعلم القيم وتعليمها (تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم)"، دار الميسرة، الاردن، 2007.
24. محمود عبد الفتاح رضوان، " إدارة المواهب في المنظمة"، ط1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
25. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية : النظرية والتطبيق"، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
26. مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
27. هشام محمد نور جمجوم، " سيكولوجية الإدارة"، دار الهلال للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007.

28. الوسيط، 2008.
29. وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009.
- ثالثا. أطروحات الدكتوراه:
30. بربطل فاطمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
31. حسين ورا، "جودة الخدمات الصحية للمؤسسات كآلية لتعزيز صورتها الذهنية من وجهة نظر العملاء"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تيسمسيلت، 2021/2020.
32. حمدي أبو القاسم، "التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2012.
33. حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2018/2017.
34. سملاي يحضيه، أثر الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2004.
35. طيبي نادية، "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2018/2017.
36. عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2018/2017.
37. فاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2018/2017.
38. فريحة ليندة، "استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عنابة، 2014/2013.
39. كريمة بن صالح، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية الكفاءات البشرية في البنوك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق اهراس، 2020/2019.

40. محمد بن صفية، معيقات تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالبيض، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم العمل، جامعة محمد أحمد دراية، أدرار، 2020/2019.
41. مزياني حنان، "نظام الاتصال في المؤسسة ومساهمته في تطوير الكفاءات"، أطروحة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016/2015.
42. يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017.
- رابعاً. مذكرات الماجستير والماستر:
43. إيناس الفتلاوي، أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الاداء المتميز، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2012/2011.
44. بلقاسم جوادي، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
45. بوخناف جهاد، صالح نسرين، "دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 ماي 1945، قالمة، 2020/2019.
46. حمادي عبلة، " دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة"، مذكرة شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أولحاج، البويرة، 2013/2012.
47. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة بومرداس، 2011/2010.
48. عذراء بن شارف، "التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
49. عماد علي محمود، "أثر التوجه السوقي والتعلم في أداء الأعمال"، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009/2008.
50. عيشوش خيرة، " التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.

51. المرهون نسرين، "إدارة المعارف وتسيير الكفاءات، توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008.
- خامسا. الملتقيات والمؤتمرات:
52. أحمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع وآفاق التطوير تجارب الدول"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.
53. براق محمد، رابح بن الشايب، " تسيير الكفاءات وتطويرها"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.
54. الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية"، ملتقى التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.
55. زهير غرابية وعبد القادر بريس، " رأس المال الفكري والميزة التنافسية الجديدة في منظمات الاعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو منظمات التعلم"، الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13/14 ديسمبر 2011.
56. عقيلة صدوقي، "غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الأول حول: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/23 فيفري 2012.
57. عيشوش رياض ومحبوب يمينة، "تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/23 فيفري 2012.
58. مقيص صبري، " قيادة الكفاءات البشرية بالمنظمة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات حول تثمين الكفاءات وتنميتها في المنظمة، الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، 14/15 نوفمبر 2006.
59. موساوي زهية، خالدي خديجة، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2015.

سادسا. المجلات:

60. علاء فرحان وآخرون، "دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد7، العدد30، 2011.
61. شنشونة محمد، "أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة بسكرة، 2014.
62. بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، "أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي"، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد19، بدون بلد وسنة النشر.
63. تقار امحمد، علي عبد الله، "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة"، مجلة الاستراتيجية و التنمية، المجلد9، العدد16مكرر، 2019.
64. الحوري فالح، الحميدي نجم، "الشبكة المعرفية ودورها في تعزيز القدرات الابتكارية"، مجلة بحول جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 45، 2016.
65. عبد الرحمان بن احمد الهيجان، "التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم"، مجلة الإدارة العامة، المجلد37، العدد4، 1998.
66. مريم روابحية، سميرة سطوطاح، "متطلبات تطوير الإبداع في المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، ديسمبر، 2016.
67. محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد1، الأردن، 2009
68. عبد الناصر حسين، رياض زايد وآخرون، " المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009
69. رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد07، جامعة بسكرة، فيفري2005.

II. المراجع الأجنبية:

1. Alain labruffe, **management des compétences**, Afnor, Paris
2. Ardouin thierry, " **Ingénierie de Formation pour l'entreprise**", Ed Dunod, Paris, 2003.
3. Benjamin Chaminade, "**RH et compétences dans une démarche qualité**", Afnor, France, 2005.
4. C. Dejoux et A. Dietrich, " **Management par les compétences : le cas Manpower**", Pearson Education, France, 2006.

5. Cécile Dejoux, "**les compétences au coeur de l'entreprise**", Editions D'organisation, Paris, France, 2001.
6. Charmine E.J.Harter, Neal M.Ashkansy, Wilfred K.Zerbe, **Emotions in groups, Organizations and cultures (research on emotion in organizations Volume 05)**, 1st edition, Emerald Group publishing, UK, 2009
7. Claude Blanche Allegre, Anne Elisabeth Andréassian, **Gestion des ressources humaines**, De Boeck, 2008.
8. Claude Lévy-Leboyer, "**La gestion des compétences**", édition d'Organisation, Paris, France, 2009.
9. Claude Levy-Leboyer, **évaluation du personnel: objectifs et méthodes**, 4eme édition, édition d'Organisation, Paris, 2002.
10. D. held & J. M. Riss, "**le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**", Revue employeur Suisse, N° 13, 1998.
11. Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, **Human resource management**, 7th edition, Pearson education, England, 2008
12. **Dictionary of economics**, OXFORD University press, John Black , Nigar Hashimzade, Gareth D.Myles, 3rd edition, UK, 2009.
13. Dima jamali, Yusuf Sidani and Charbel Zouein ,**The learning organization: Tracking progress in a developing contry**. Journal of Learning organization ,vol 16,N°2,2009.
14. Dvid A.Decenzo, Stephen P.Robbins and Susan L.verhulst, **Human resource management**, 11th edition, Wiley education, Singapore, Asia, 2013
15. Emanuel Carré. Alain Labruffe, "**Guide de Nouveau Formateur (Talent te Pratique)**", édition AFNOR, 2006.
16. Ganesh Shermon, **Competency based HRM**, Tata McGraw-Hill, India, 2008.
17. George Bohlander, Scott Smel, **Manageing human resources**, 15th edition, Cengage learning (south western), USA, 2009.
18. George Bohlander, Scott Smel, **Manageing human resources**, 15th edition, Cengage learning (south western), USA, 2009.
19. Guy Le Boterf, "**Construire les compétences individuelles et collectives**", édition d'Organisation, Paris, France, 2000.
20. Guy le Boterf, "**de la compétence: Essai sur un attracteur étrange**", les éditions d'organisation, 2^{ème} tirage,paris, 1995, P 20.
21. Guy Le Boterf," **L'ingénierie Des Compétences**", Les Editions D'organisations, 2eme Edition, Paris 2000.
22. Huber G, **Organizational Learning**, Organisationnel sciences, Fed, vol 2, n 1, 1991.
23. Jacque Aubert, Patrick Gilbert, **l'évaluation des compétences**, édition pierre Mardaga, Belgique, 2003.
24. Jean Guy Millet, "**La compétence**", édition d'Organisation, Paris, France, 2006.

25. Jean-Marie Peretti, "**Dictionnaire des ressources humaines**", édition Vuibert, Paris, France, 1999.
26. Jean-Marie Peretti, "**Gestion des ressources humaines**", Vuibert, 12^e édition, Paris, 2004-2005, P 90.
27. Jean-Pierre Bouchez ," **Les nouveaux travailleurs du savoir**", édition d'Organisation, Paris, 2004, p 163-
28. Jémeljan Hakemulder, **The moral laboratory: experiment examining the effects of reading literature on social perception and moral self-concept**, John Benjamins publishing company, USA, 2000
29. Levey.Leboyer, **la gestion des compétence**, édition organisation, Paris, 2^eme édition,1997.
30. Lou Van Beirendonck, "**le management des compétences dans l'entreprise**", édition de Boeck, Bruxelles,2004, p15.
31. Lou Van Beirendonk, Tous compétents : **Le management des compétences dans l'entreprise**, édition Boeck, Belgique, 2006
32. Lou Van Beirendonk, Tous compétents : **Le management des compétences dans l'entreprise**, édition Boeck, Belgique, 2006
33. Lou Van Beirendonk, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition Boeck, Belgique, 2006, P33 .
34. Lou Van Beirendonck, **Management des compétences**, édition De Boeck, Belgique, 2004.
35. Mary Clarkson, **Developing IT staff: a practical approach**, Springer, USA, 2001.
36. Michael Armstrong, **Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management**, Kogan page publisher, UK, 2010
37. Palan, **Competency management (a practitioner's guide)**, Specialist management resources sdn, Malaysia, 2003.
38. Patrick Gilbert, Géraldine Shmith, "**Evaluation des compétences et situation de gestion** ", Economica, Paris, 1999.
39. Petter Gottschalk, **Strategic knowledge management technology**, Idea Group publishing, USA, 2005.
40. Philippe Zarifian, "**le modèle de la compétence**", édition Liaisons, Paris, France, 2001.
41. R.Chopra, **Dictionary of management**, Anmol publication, New Delhi, India, 2005.
42. R.D.Gatewood, H.S. Feild and M.Barrick, **Human resource selection**, 6th edition, Thomson Higher education, United States of America, 2008
43. Raib Moilanen, **Diagnosing and Measuring Learning Organization** ,The Learning Organization ,vol 12 ,N°01 ,2005.
44. Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, **Organizational Behavior: Managing People & Organizations**, 11th edition, South-Western, Cengage Learning, USA, 2014.

45. Sandra bellier, **Le savoir-être dans l'entreprise**, édition Vuibert, Pris, France, 1998
46. **Seema Sanghi**, **The handbook of competency mapping**, 2nd edition, Response books, India, 2007.
47. Shimon L.Dolan , et autres, **La gestion des des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3^{ème} édition, édition village mondiale, Canada, 2002
48. Steininger Thomas , **The Learning Organization from the Perspective of the evolutionary Epistemology**, Jagerhausgasse, Vienna, 2010.
49. Steven L. Mary Ann Von Glinow, **Organizational behavior: Emerging Knowl for the real world**, 5th edition, the McGraw-Hill Irwin, New York ,2010.
50. Sylvie St- ong, **Relever les défis de gestion des Ressource humaine**, gâtant Mourine, Canada, 2001, P 256.
51. Thomas H.Davenport, Laurence Prusak, **Working knowledge (how organizations manage what they know)**, Harvard Business School Press, 2nd edition, USA, 2000.
52. Yves Emery, **Renouveler la gestion des ressources humaines (une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privées)**, Ppur presses polytechniques, Lausanne, Suisse, 2003

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الاغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطلبة: بن دومة الزهراء/ بن عثمان عبد القادر

تحت اشراف الأستاذ الدكتور: بعداداش الطاهر

إستبيان الدراسة

أخي الفاضل....أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد:

لنا عظيم الشرف أن أتقدم لسيادتكم الموقرة بطلبنا هذا والمتمثل في الإجابة على الأسئلة وذلك بصدد إعداد مذكرة الماستر والموسومة ب: " دور التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط"، حيث تهدف إلى كشف طبيعة ومدى تأثير المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في التعلم التنظيمي على المتغير التابع والمتمثل في تنمية الكفاءات البشرية، من خلال البحث في واقع ما يجري في المؤسسات الاقتصادية لذا نرجو من حضرتكم الموقرة مساعدتنا بالإجابة على الاسئلة وذلك مشكورين مأجورين غير مأمورين. أحيطكم علما أننا نحتاجها بغرض البحث العلمي.

ملاحظة: يكفي الإجابة عن الأسئلة بالتأشير في الخانة المناسبة.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة
 من 40 إلى 49 سنة من 50 إلى 59 سنة 60 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

تقني سامي جامعي دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

أقل من 3 سنوات من 3 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة
 من 15 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: محاور الإستبيان

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: التعلم التنظيمي						
أولاً: التعلم الفردي						
01	أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار.					
02	أتعلم من أخطائي لتجنب تكرارها مستقبلاً.					
03	أبحث عن فرص للتعلم الذاتي داخل بيئة العمل.					
04	أشارك في برامج تدريبية لتطوير نفسي.					
05	أطبق ما أتعلمه لتحسين جودة أدائي.					
ثانياً: التعلم الجماعي						
06	أشارك زملائي المعرفة والخبرات المكتسبة.					

					07 نتعلم معا كفريق من النجاحات والخبرات المكتسبة.
					08 نشجع بعضنا البعض على تحسين الأداء الجماعي.
					09 نستخدم النقاش بشكل جماعي كوسيلة للتعلم.
					10 نتبادل الأفكار والمقترحات مع الزملاء بشكل منتظم.
ثالثا: التعلم على مستوى المنظمة					
					11 تدعم المؤسسة التعلم المستمر لموظفيها.
					12 تتوفر آليات لمشاركة المعرفة على مستوى المؤسسة.
					13 توجد بيئة تنظيمية تشجع على المبادرة والتطوير.
					14 تتم مراجعة وتحديث السياسات وفقا لخبرات المكتسبة.
					15 يتم الاستثمار في تقنيات حديثة تدعم التعلم المؤسسي.
المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية					
					16 أكتسب باستمرار معلومات ومعارف جديدة تفيد عملي.
					17 متاح لي فرص تعلم مفاهيم متقدمة في مجال عملي.
					18 أطبق المعارف النظرية في مجال عملي بفعالية.
					19 لدي فهم واضح للمهام و المسؤوليات المطلوبة مني.
					20 أطلع على مصادر معرفية حديثة ومفيدة.
					21 أتمكن من أداء مهامتي بكفاءة أعلى مما كنت عليه سابقا.

					22 طورت مهاراتي في حل المشكلات واتخاذ القرارات .
					23 اكتسب مهارات تقنية جديدة في الآونة الاخيرة.
					24 أحسن في إدارة الوقت وتنظيم المهام.
					25 أطبق أدوات تقنيات حديثة في عملي اليومي.
					26 أظهر سلوك مهني يعكس حرصي على التعلم باستمرار.
					27 أتعامل بإيجابية مع التغيير في بيئة العمل.
					28 أشرك بفعالية في المبادرات التطويرية داخل المؤسسة.
					29 أحرص على تطبيق ما أتعلمه في سلوكي المهني.
					30 ألتزم بمعايير الجودة والتميز في أداء مهامي

الملحق رقم (02)

مخرجات برنامج ال SPSS22

1. خصائص عينة الدراسة:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
ذكر	49	64,5	64,5
Valide أنثى	27	35,5	35,5
Total	76	100,0	100,0

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
من 20 إلى 29 سنة	16	21,0	21,0
من 30 إلى 39 سنة	27	35,5	35,5
من 40 إلى 49 سنة	17	22,4	22,4
من 50 إلى 59 سنة	15	19,7	19,7
60 سنة فأكثر	1	1,4	1,4
Total	76	100,0	100,0

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
تقني سامي	20	26,3	26,3
جامعي	47	61,9	61,9
دراسات عليا	9	11,8	11,8
Total	76	100,0	100,0

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
أقل من 3 سنوات	9	11,8	11,8
من 3 إلى 10 سنوات	30	39,5	39,5
من 10 إلى 15 سنة	25	32,9	32,9
من 15 إلى 20 سنة	10	13,2	13,2
أكثر من 20 سنة	2	2,6	2,6
Total	76	100,0	100,0

2. صدق وثبات أداة الدراسة (ألفا كرومباخ):

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,737	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,704	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	30

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار	76	3,28	1,020
أتعلم من أخطائي لتجنب تكرارها مستقبلاً	76	3,33	1,096
أبحث عن فرص للتعلم الذاتي داخل بيئة العمل.	76	3,03	1,186

أشارك في برامج تدريبية لتطوير نفسي.	76	2,89	1,247
أطبق ما أتعلمه لتحسين جودة أدائي	76	2,68	1,199
التعلم الفردي	76	3,0678	,74018
N valide (listwise)	76		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أشارك زملائي المعرفة والخبرات المكتسبة	76	3,33	1,127
نتعلم معا كفريق من النجاحات والخبرات المكتسبة.	76	2,96	1,210
نشجع بعضنا البعض على تحسين الأداء الجماعي	76	3,38	1,125
نستخدم النقاش بشكل جماعي كوسيلة للتعلم	76	3,18	1,186
نتبادل الأفكار والمقترحات مع الزملاء بشكل منتظم	76	3,08	1,141
التعلم الجماعي	76	3,1555	,90855
N valide (listwise)	76		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تدعم المؤسسة التعلم المستمر لموظفيها	76	2,82	1,142
تتوفر آليات لمشاركة المعرفة على مستوى المؤسسة.	76	3,18	1,149
توجد بيئة تنظيمية تشجع على المبادرة والتطوير	76	3,03	1,186
تتم مراجعة وتحديث السياسات وفقا لخبرات المكتسبة	76	2,89	1,247
يتم الاستثمار في تقنيات حديثة تدعم التعلم المؤسسي	76	2,68	1,199
التعلم المنظمي	76	2,9215	,95855
N valide (listwise)	76		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أكتسب باستمرار معلومات ومعارف جديدة تفيد عملي	76	2,90	1,165
تتاح لي فرص تعلم مفاهيم متقدمة في مجال عملي	76	3,18	1,191
أطبق المعارف النظرية في مجال عملي بفعالية	76	3,15	1,178

لدي فهم واضح للمهام والمسؤوليات المطلوبة مني	76	3,26	1,119
أطلع على مصادر معرفية حديثة ومفيدة.	76	3,30	1,143
أتمكن من أداء مهامي بكفاءة أعلى مما كنت عليه سابقا	76	3,06	1,216
طورت مهاراتي في حل المشكلات واتخاذ القرارات	76	3,40	1,052
اكتسبت مهارات تقنية جديدة في الآونة الاخيرة	76	3,16	1,169
أتحسن في إدارة الوقت وتنظيم المهام	76	3,35	1,100
أطبق أدوات تقنيات حديثة في عملي اليومي.	76	2,66	1,167
أظهر سلوك مهني يعكس حرصي على التعلم باستمرار	76	3,01	1,111
أتعامل بإيجابية مع التغيير في بيئة العمل	76	3,00	1,156
أشارك بفعالية في المبادرات التطويرية داخل المؤسسة	76	2,91	1,183
أحرص على تطبيق ما أتعلمه في سلوكي المهني	76	2,95	1,210
ألتزم بمعايير الجودة والتميز في أداء مهامي	76	3,10	1,219
تنمية_الكفاءات	76	3,1381	,85699
N valide (listwise)	76		

Corrélations

	التعلم الفردي	تنمية الكفاءات
Corrélacion de Pearson	1	,713**
التعلم_الفردي Sig. (bilatérale)		,000
N	76	76
Corrélacion de Pearson	,713**	1
تنمية_الكفاءات Sig. (bilatérale)	,000	
N	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	التعلم الجماعي	تنمية الكفاءات
Corrélacion de Pearson	1	,789**
التعلم_الجماعي Sig. (bilatérale)		,000
N	76	76
Corrélacion de Pearson	,789**	1
تنمية_الكفاءات Sig. (bilatérale)	,000	

N	76	76
---	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	التعلم المنظمي	تنمية الكفاءات
التعلم المنظمي	Corrélation de Pearson	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	76
تنمية الكفاءات	Corrélation de Pearson	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	التعلم التنظيمي	تنمية الكفاءات
التعلم التنظيمي	Corrélation de Pearson	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	76
تنمية الكفاءات	Corrélation de Pearson	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التعلم التنظيمي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : تنمية الكفاءات

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,856 ^a	,733	,732	,44357	1,913

a. Valeurs prédites : (constantes), التعلم التنظيمي

b. Variable dépendante : تنمية الكفاءات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,365	,120	3,040	,003
	التعلم التنظيمي	,889	,037	,856	23,862

a. Variable dépendante : تنمية الكفاءات

اختبار الإنحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التعلم الفردي , التعلم الجماعي , التعلم المنظمي ^b		Entrée

- a. Variable dépendante : تنمية الكفاءات
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,905 ^a	,819	,815	,36892	2,050

- a. Valeurs prédites : (constantes), التعلم الفردي, التعلم الجماعي, التعلم المنظمي
b. Variable dépendante : تنمية الكفاءات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	125,132	5	25,026	183,883	,000 ^b
	Résidu	27,628	71	,136		
	Total	152,761	76			

- a. Variable dépendante : تنمية الكفاءات
b. Valeurs prédites : (constantes), التعلم الفردي, التعلم الجماعي, التعلم المنظمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,757	,130		5,837	,000
	التعلم المنظمي	,117	,060	,124	1,943	,053
	التعلم الفردي	,436	,083	,488	5,247	,000
	التعلم الجماعي	,705	,066	,759	10,674	,000

- a. Variable dépendante : تنمية الكفاءات