الجامعة السورية الخاصة Syrian privet university

كلية إدارة الأعمال faculty of Business Administration

قسم إدارة الموارد البشرية Human resources management

التعلم التنظيمي وأثره على الأداء المنظمي

دراسة مرجعية

(لنيل الشهادة الجامعية في كلية إدارة الأعمال قسم إدارة الموارد البشرية)

إعداد الطلاب:

دانية المبيض

نانسي سلامة

عمر خليلي

الدكتور المشرف:

أ. م. د. طاهر الحسن

الإهداء:

إلى هيئة التدريس في الجامعة السورية الخاصة كلية إدارة الأعمال

وإلى أهالي الباحثين وأقربائهم

وإلى الدكتور المشرف

وكل من ساهم في إتمام هذا البحث

الفهرس :

Contents

مقدمة البحث:.....6
الفصل الأول.....8
الإطار العام للدراسة 8
مشكلة البحث: 9
أهمية البحث: 9
أهداف البحث : 10
مجتمع البحث:.....10
عينة البحث : 10
متغيرات البحث: 10
الدراسات السابقة:.....10
الفصل الثاني.....24
التعلم التنظيمي 24
مقدمة الفصل : 25
مفهوم التعلم التنظيمي :.....25
ضرورات التعلم التنظيمي:.....26
أنماط التعلم التنظيمي:.....27
طرائق التعلم التنظيمي :.....29
مستويات التعلم التنظيمي:.....30
مجالات التعلم التنظيمي : 31
خطوات تطبيق التعلم التنظيمي :.....31
شروط التعلم التنظيمي 32
خصائص التعلم التنظيمي : 32
أهمية التعلم التنظيمي:.....34
استراتجيات التعلم التنظيمي:.....34
التعلم التنظيمي والتعلم الفردي : 36
الشكل 1 37

التعلم التنظيمي والتدريب:.....38
التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:.....38
وبالنسبة للعلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:.....39
التعلم التنظيمي وفق المدخل المعرفي :.....39
المقاربة النظامية للتعلم التنظيمي.....40
الشكل 2.....41
نتائج تطبيق التعلم التنظيمي على المنظمات من وجهة نظر بعض الباحثين:.....42
الشكل 3.....43
الشكل 4.....44
الفصل الثالث.....45
الأداء.....45
مقدمة الفصل.....46
تعريف الأداء:.....46
محددات الأداء:.....47
الشكل4.....49
مفهوم تقييم الأداء.....49
أهداف تقييم الأداء:.....52
اهداف عملية الأداء:.....52
أنواع معايير الأداء:.....54
الشكل 5.....57
الشروط الواجب توافرها في الأداء الفعال:.....57
قياس الأداء :.....58
أخطاء ومعوقات تقييم الأداء:.....61
معوقات تقويم الأداء.....63
معالجة مشاكل تقييم الاداء:.....65
الفصل الرابع.....67
تقاطع وجهات نظر الباحثين حول الأداء التنظيمي والتعلم التنظيمي.....67
مقدمة الفصل:.....68
رؤية الباحثين لما أوردته الدراسات السابقة:.....68

جدول المقارنة بين الدراسات:.....70
النتائج والتوصيات:.....84
خاتمة البحث:.....85
الملحق (1) 85
استبيان.....85
المراجع:.....89

مقدمة البحث:

شهد العالم قفزات نوعية في ظل تحولات جذرية متسارعه لأساليب العمل والإدارة من خلال تبني و تفعيل التعلم التنظيمي بوصفه عملية تحسين وتغيير مستمرة استجابة للمثيرات البيئية. وبرزت في بيئة الاعمال المعاصرة مفاهيم جديدة ولعل التعلم التنظيمي كان من أهمها والتي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الاخيرين لاسيما بعد النجاح الذي حققته العديد من المنظمات بعد تبنيها منهج التعلم التنظيمي بوصفه عملية تفاعل واستقراء واستكشاف ومواجهة مستمرة.
للتحديات البيئية ،تزامنت تلك الاهتمامات مع التحولات الجذرية التي شهدها العالم نحو عصر المعلوماتية والمعرفة الذي يركز على الاستثمار بالموجودات الفكرية والمعرفية.
وفي عصر المعرفة والاضطراب البيئي والمنافسة الشديدة تحول مفهوم النجاح التنظيمي من النظرة الضيقة للأداء المالي والحصة السوقية والكفاءة قصيرة الأمد إلى النظرة الشاملة التي ترتكز على امتلاك القدرات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف. حيث أدركت العديد من المنظمات في الدول المتقدمة هذه الحقيقة وحققت مستويات عالية من التعلم لتحسين أدائها وتعزيز فرص نجاحها.
حيث تأكد لإدارة المنظمات أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات و المنظمات ،ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية ولخدمية واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. وترتب على ذلك أن أصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة،وأصبحت مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي. كما تبين للإدارة أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه ،وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحداهما عن الأخرى فالتقدم المعرفي إنما يحدث نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة ،الأمر الذي أملى على المنظمات وسيملي عليها في المستقبل ضرورة أن يكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة،وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مواجهة هذه التغييرات والتحديات،وهو ما يعني تبني فلسفة مفهوم التعلم التنظيمي.
فالتعلم التنظيمي أحد الخيارات الاستراتيجية لنجاح المنظمات في القرن الحالي،نظرا لما يقدمه الدعم المعلوماتي والمعرفي في كل المجالات ،إضافة إلى رفع القدرة على تعبئة الموارد داخل المؤسسة لاسيما غير المادية منها لضمان مسايرة تغيرات المحيط وتحقيق الميزة التنافسية المتجددة ،التي تعني القدرة على الابتكار التكنولوجي والتنويع والتجديد المستمر للمنتجات والخدمات بما يستجيب لرغبات الزبائن ويحقق الأداء المطلوب.

يتناول البحث تأثير التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي ،حيث أن هذا الترابط تناوله العديد من الباحثين عربيا نظرا لأهمية كلا المفهومين ،ولكن محليا كان تطبيقه ضيقا بعض الشيء ،ونحن في هذا البحث سوف نحاول توضيح هذا الترابط بالنتائج والتوصيات التي توصلنا إليها بعد التنقيب عن كلا المفهومين والدراسة المطولة والاستطلاع.

وتأسيسا على ما تقدم ،تم اختيار عدد من الأبحاث التي تناولت الموضوع بجوانبه المختلفة لاختبار مشكلة البحث المتمثلة بتساؤلات عن التعلم التنظيمي وأثره على الأداء. ويهدف البحث إلى معرفة

دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المنظمات ،وتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما إجمالا وعلى مستوى الأبعاد. وتم جمع عدد كبير من الدراسات السابقة في هذا المجال ،وأجريت عليها دراسة مرجعيه ،لاستخلاص اهم نتائجها. ولقد برهنت النتائج أن التعلم التنظيمي له دور كبير في نجاح المنظمات ويؤثر التعلم التنظيمي في الأداء بشكل كبير.

فقد تناولنا في الفصل الأول الإطار العام للبحث من مشكلة ،أهداف ،متغيرات وأهمية البحث واستعرضنا عدد كبير من الأبحاث التي قام الباحثون في إعدادها عن التعلم التنظيمي حيث تم شرحه من المفهوم إلى آلية التطبيق في الفصل الثاني،وتناولنا في الفصل الثالث الأداء التنظيمي من المفهوم إلى التقييم،وفي الفصل تم عرض النتائج والتوصيات بعد محاولة الباحثين القيام بعملية الربط بين كلا المفهومين وذلك نتاج الدراسة المطولة عن هذا الموضوع.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مشكلة البحث
أهمية البحث
أهداف البحث
مجتمع وعينة البحث
متغيرات البحث
الدراسات السابقة

مشكلة البحث:

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الاساس في تحقيق أي تقدم أو تنميته و تفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقة للمجتمع واعتبار المعرفة هي المعيار الاهم في تقييم الافراد والمنظمات وما يتم فيهامن انشطة و ما يتحقق لها من انجازات كما ترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة و تنظيمها و تنميتها و ارتفاع اهمية الاعمال ذات المحتوى المعرفي.
وتواجه منظمات الأعمال المعاصرة الكثير من التحديات التي تهدد امكانيتها لذلك فعليها تعليم العاملين على اساليب العمل التطور والبحث عن اساليب جديدة تميزها عن المنظمات الاخرى.

وتشير العديد من الدراسات إلى أهمية التعلم التنظيمي،حيث تتبناه المنظمة لمعالجة مشكلاتها ،ويعد مدخلا اساسيا للإبداع الإداري حيث ان المنظمات التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي وتحولت الى منظمات متعلمة اصبحت اكثر سرعة ونجاحا في تحقيق اهدافها (ابو خضير 2006)

ومن خلال إطلاع الباحثين على عشرات الأبحاث والمقلات والرسائل ،في مجال التعلم التنظيمي والأداء تبين للباحثين أن هناك اهتمام كبير على الصعيد العالمي لهذا الجانب ،حيث قام الكثير من الباحثين بدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء والتأثيرات المختلفة،حيث تناولها كل منهم من زاويته الخاصة وفي بيئة تطبيقه تختلف من واحد إلى أخر مما أثار اهتمام الباحثين في الإطلاع على الأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي وعلاقته وأثره بالأداء في المنشورات السورية والعربية والعالمية وفق ما أتاحت لهم إمكانية الوصول إليه،حيث ركز الباحثون على إضاءة إشكالية البحث والمتمثلة في السؤال التالي:

هل يؤثر التعلم التنظيمي على الأداء ؟

من خلال دراسة مرجعية مستفيضة هدفها توضيح التوجهات المختلفة في الأبحاث المستعرضة وإعطاء رؤية تبلور وجهة نظر الباحثين في ما كتبه الآخرون وما توصلوا إليه.

أهمية البحث:

- رغم كثرة الدراسات العربية التي تناولت هذا المجال القديم المتجدد فإننا ما نزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات في هذا المجال التي تأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث في والبيئة ،ومن هنا ظهرت أهمية إعادة تجميع وتلخيص ما كتبه الآخرين في هذا المجال كجهد علمي يختصر للباحثين الكثير من الوقت.

- إضاءة موضوع التعلم التنظيمي من زاوية ما كتبه الباحثون وما اختبروه على ارض الواقع في المنظمات العامة والخاصة وفي القطاعات المختلفة الإنتاجية والخدمية،وكذلك إضاءة موضوع الأداء وتأثره بالتعلم التنظيمي.
- تظهر أهمية هذه الدراسة بمحاولة جمع شتات الأفكار المتناثرة واستخلاص أهم نتائجها وتوصياتها وإمكانية الاستفادة منها.

أهداف البحث:

1. التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي وعناصر كل منهما على اعتبار انها من المفاهيم الحديثة نسبيا.
2. إبراز أهم النتائج والتوصيات توصل إليها الباحثون في هذا المجال .
3. إنجاز بحث علمي يبرز العلاقة والأثر بين التعلم التنظيمي والأداء من وجه نظر الباحثين والأدبيات المستعرضة.

مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث من جميع ما كتب في إطار التعلم التنظيمي وعلاقته بالأداء عربيا وعالميا.

عينة البحث:

تمثلت عينة في عدد من المقالات توزعت إلى محلية (2)،عربية (30)،عالمية(20).

متغيرات البحث:

المتغير المستقل هو المتغير الذي يمكننا التحكم فيه والتأثير عليه ،والمتغير التابع هو المتغير الذي يتغير تبعا للمتغير المستقل.

في هذا البحث المتغير المستقل هو *التعلم التنظيمي*،الذي تم توضيح مفهومه،خصائصه،أنماطه ،استراتجياته وأهميته وغير ذلك في البحث النظري.

والمتغير التابع هو *الأداء* الذي سوف نلمس مدى تغيره بتأثير التابع المستقل التعلم التنظيمي وأثره عليه وتم توضيح المفهوم في الفصل الثالث من البحث.

الدراسات السابقة:

قام الباحثين بتقسيم الدراسات السابقة التي يتناولها البحث إلى ثلاث اقسام وذلك لإثراء البحث المنهجي:

- دراسات تتعلق بالتعلم التنظيمي.
- دراسات تتعلق بالأداء.

- دراسات ربطت بين التعلم التنظيمي والأداء.

الدراسات التي تتعلق بالتعلم التنظيي :

1. دراسة العصيمي (2006):

بعنوان :التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغير الاستراتيجي في الجامعات السعودية

ركزت الدراسة على إبراز محاور التعلم التنظيمي المتمثلة في استراتيجية التعلم التنظيمي،والبيئة التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي ،والثقافة التنظيمية التي كان لها تأثير كبير على استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغير. كما بينت الدراسة أن ممارسة التعلم التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة،وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد سياسة متكاملة لعملية التعلم التنظيمي في الجامعة تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي لهذه العملية كي تصبح الجامعة منظمة متعلمة.

2. -دراسة (عبانية ، والعدوان2008)

بعنوان : العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

هدفت الدراسة للتعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن ومستوى ممارسة التعلم التنظيمي ،واعتمدت المنهج الوصفي،وقام الباحث باعتماد الاستبيان ،مع الاستعانة بعدد من الاساليب الإحصائية كالتكرار والمتوسطات،وجاءت النتائج دالة على وجود علاقة ايجابية بين كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي بخصائصه الخمس المحددة من طرف senge

3. -دراسة (فييرا وكروسان 2005)

بعنوان :القياد الإستراتيجية والتعلم التنظيمي :

قام الباحثان بتطوير نموذج نظري لأساليب وممارسات القيادة من المدير التنفيذي والمدير الأعلى على التعلم التنظيمي،لوصف كيفية تأثير القادة الاستراتيجيين في كل عنصر من عناصر نظام التعلم وقد توصلت الدراسة إلى تأكيد هذه العلاقة نسبيا مع تأكيد دور العمل في فرق يتبادل أفرادها الخبرات وكذلك عدم إهمال دور البيئة المحيطة.

4. -دراسة (الكبيسي ودهام 2007)

بعنوان :التعلم التنظيمي وأثره على النجاح في المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق

وهدف البحث إلى تحديد مستوى التعلم التنظيمي والنجاح في الشركات المبحوثة وتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما إجمالا وعلى مستوى الأبعاد،كما اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ،وتم جمع البيانات بواسطة الاستبيان على عينة مكتوبة من (66) مديرا ،وكانت من أهم النتائج أنها برهنت أن لدى الشركات مستوى مقبول من التعلم التنظيمي ،كما أن التعلم التنظيمي يؤثر معنويا في نجاحها.

5. -دراسة (طالب والخفاجي 2009)

بعنوان : دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة في الجامعات العراقية

وقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة في تعزيز قدراتها التنافسية ،وفي تحديد علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي،واستعمل الاستبيان بتطبيقه على عينة من جامعات العراق بلغت 270 مفردة ،وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة منها :يتباين اهتمام الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة وبينت وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة بدرجات متقاربة.

6. -دراسة طاهر (2009)

بعنوان :تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة

دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية هدف هذا البحث دراسة أبعاد التعلم التنظيمي في دراسة أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التخطيط العراقية من حيث العلاقة والتأثير إذ حددت أبعاد المنظمة المتعلمة بالقيم الثقافية ،نقل المعرفة ،الاتصال ،خصائص العاملين ،واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ،واستخدمت الاستبيان بعينة (40)عاملا من العاملين في الوزارة المبحوثة،وكانت النتيجة الأساسية لهذا البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير للتعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة في الوزارة المبحوثة،وأن التعلم التنظيمي هو اساس بناء المنظمة المتعلمة.

7. -دارسة (الخشروم ودرة 2011)

بعنوان: تأثير استراتجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية بحلب

هدف الباحث إلى التعرف على درجة استخدام العاملين لإستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في محافظة حلب،اتبع اسلوب المنهج الوصفي،وتم تطبيق البحث على عينة تعدادها (260) فرد يعملون في عدد من المستشفيات الحكومية في حلب،كانت النتائج أن

المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة كانت دون المتوسط ،كما أنه يوجد اختلافات بين العاملين في ممارستهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي ورضاهم الوظيفي.

8. -دراسة الخالدي(2012):

بعنوان:دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية:

هدفت إلى التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز وهي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في سوق الكويت،اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانه،عينة البحث (105)مدير يعملون في الشركات وأهم نتائجها وجود علاقة ارتباط بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز،وأوصت بقدرات التعلم التنظيمي لمساهمتها في تطوير ثقافة التميز.

9. -دراسة ديوب (2013) :

بعنوان :أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي

دراسة تطبيقه في قطاع المصارف بدمشق ، وقد هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي و تطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف ،اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ،وتكون مجتمع الدراسة من مصارف عامة وخاصة ،حج العينة (75) استمارة ،من أهم النتائج التي نصت عليها الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في مكان الدراسة ،وأن هناك أهمية لتطبيق التعلم التنظيمي في نجاح عينة البحث الملموس وبين تطوير ثقافة التميز ،وأوصت بقدرات التعلم التنظيمي لمساهمتها في تطوير ثقافة التميز

10. -دراسة أل فطيح (2013)

عنوان علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي

في الأجهزة الأمنية دراسة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض .هدفت إلى هذه الدراسة لاكتشاف علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ،وتحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة ،استخدمت المنهج الوصفي ،واعتمدت الاستيبان،تكون مجتمع الدراسة من (221) ضابطا،من أهم نتائجها أن ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة بدرجة مرتفعة ، ووجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة التحولية والتعلم التنظيمي .

11. -دراسة نسرين عبد الرحمن(2009)

بعنوان : التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزات التنافسية،دراسة مقارنة عن شركات الاتصال في جامعة عين شمس

تناولت التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزات التنافسية في شركات الاتصال المصرية ومن أهم النتائج:وجود علاقة جوهرية بين التعلم التنظيمي والميزات التنافسية للشركات محل الدراسة،إذ تبين أن هناك تأثيرا جوهريا لكل من عمليات التعلم التنظيمي،وطرائق التعلم التنظيمي،وأليه التعلم التنظيمي ،ونمط التعلم التنظيمي في الميزات التنافسية التي تناولتها الدراسة ،وكانت طرائق التعلم التنظيمي في التأثير في الميزات التنافسية للشركات محل الدراسة.

12. -دراسة (عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، 2007)

بعنوان : (التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية)

دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة مكرمة جامعة أم القرى ،كلية التربية،قسم الإدارة التربوية والتخطيط،هدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة التعلم التنظيمي والتغيير الإستراتيجي في جامعة أم القرى،ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الإستراتيجي،وكانت النتائج أن جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة: إستراتيجية التعلم التنظيمي،البنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في الاستعداد الدائم لجامعة أم القرى لإحداث التغيير.

13. دراسة(أبو خضير,2006) :

بعنوان إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة" جامعة الملك سعود بالرياض،كلية العلوم الإدارية.

فقد هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة التعلم التنظيمي كتطبيق لمفهوم المنظمة المتعلمة،وكذلك بيان أثر التعلم التنظيمي على المنظمة المتعلمة،وقد تكون مجتمع الدراسة من 65 طالبا وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: توافر نظام للتحول الإستراتيجي وتوافر نظام جاهز للمعرفة وقابل للتطبيق وأن التعلم التنظيمي هو أحد أهم الوسائل للوصول الى المنظمة المتعلمة.

14. دراسة (أيوب، 2004):

بعنوان :دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعليم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى، ودورها في دعم التغيير الاستراتيجي في تلك المنشآت ولتحقيق أهداف

الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية وتناسبية ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1-أن ممارسة التعليم التنظيمي تميل إلى الاعتدال في معظم المنشآت التي شملتها الدراسة.

2-إن البعد الثقافي لممارسة التعليم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطًا بالتغيير الاستراتيجي يليه البعد الاستراتيجي وجاء البعد التنظيمي في المرتبة الثالثة.

4. دراسة" الصرايرة" (2003) :

دراسة بعنوان :لتعلم التنظيمي ومنظمة التعلم:في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية

وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهمية التعلم التنظيمي وتقديم التعاريف المناسبة للتعلم التنظيمي،وحالة الربط بين مفهوم التعلم التنظيمي وبناء نموذج المنظمة المتعلمة، وتم اختبار فرضيات الدراسة في عينه مؤلفة من112 موظفًا في الشركتين بواقع 45 موظفًا في شركة البوتاس و (67)موظفًا في شركة الفوسفات وتوصلت الدراسة الى أن التعلم التنظيمي يسهم في خلق المنظمة المتعلمة،وتوصلت الدراسة أيضا الى أن عملية التعلم تكون فعالة اذا تم الفهم العميق لدورة التعلم أولا،وتحديد الاستراتيجيات الادارية ثانيا والتي تم من خلالها فهم ظروف وبيئة المنظمة والتي تسهم في بناء المنظمة المتعلمة.

15. دراسة (النفيعي ، 2003):

بعنوان :التعلم التنظيمي من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي في المنظمات ومراحله وعناصره وأهميته من أجل التطوير الإداري،بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والخصائص الشخصية الوظيفية وقد تكونت عينة الدراسة التي اختيرت عشوائيًا من (236) موظفًا يعملون في أجهزة حكومية بمدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية كما يختلف هذا المستوى باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية،

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التعلم التنظيمي والخصائص الشخصية.

16. دراسة (القطاونة،2000) :-

بعنوان :المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من التعلم التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية وتحليل العلاقة بينهما بالإضافة إلى ذلك تم التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي والعوامل الديمغرافية الجنس العمر و الخبرة الوظيفية والمؤهل العلمي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية حيث بلغ عدد المشرفين الخاضعين للدراسة (1128 مشرفًا إداريًا)،وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها.

1-أن مستوى التعلم التنظيمي لدى عينة الدراسة يعتبر مستوى عالي وبنسبة مئوية بلغت 70.86 (%) وذلك بالاعتماد على النسب المئوية والمتوسطات الحسابية.

2-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وكل من (الجنس والمؤهل العلمي والعمر) للمشرفين الإداريين.

17. دراسة دروزة (2011)

بعنوان تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن

دراسة مقارنة ،هدفت إلى تقيم أثر التعلم التنظيمي (الانفتاح على البيئة،التدريب والتجريب ،العصف الذهني،ومجموعات الاتصال)وعلى عناصر الجودة ،في الشركات الأردنية مجتمع دراسة من الشركات الأردنية عينة من (97) من أبرز نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في الشركات محل البحث ،وضرورة تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي للوصول إلى المستوى المطلوب.

18. دراسة (Brayn ,2009):-

بعنوان:(The Application learning Organization principles to church Growt)

مبادئ التعلم التنظيمي في الكنائس:هدفت الدراسة إلى البحث في مبادئ التعلم التنظيمي في الكنائس بالاعتماد على عدد من المتغيرات منها القيادة ونظام الوظيفة وهيكلها ودرجة نموها وطبقت

الدراسة في ولاية تكساس وأظهرت النتائج وجود علاقة بين المتغيرات في عامل واحد فقط هو درجة النمو،أما المتغيرات الأخرى،فلا توجد بينها علاقات ارتباط دالة.

-دراسة (Gorelick2005)

بعنوانOrganization learning conversation with practitioner

التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم

حيث قدمت الدراسة إطارا نظريا لعملية التعلم التنظيمي تكون فعالة إذا تم الفهم العميق لدورة التعلم التنظيمي أولا،وتحديد الاستراتيجيات الإدارية ثانيا والتي تم من خلالها فهم ظروف وبيئة المنظمة والتي تسهم في بناء المنظمة المتعلمة.

الدراسات التي تتعلق بالأداء:

19. -دراسة(أحمد بشير،2008):

بعنوان : أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة

وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة وإبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب كما هدفت إلى تشخيص المشكلة موضوع البحث(مشكلة التدريب) وبتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وكل في إطار نموج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود اختلاف في المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وعن أساليب التدريب العصرية في المؤسسة كما أظهرت الدراسة عدم وجود دورات تدريبية حسب الحاجة المطلوبة في المجال الفني والتقني و والصيانة إضافة إلى قصر الدورات التدريبية من الناحية الزمنية،ووجود تعارض بين مواعيد إقامة الدورات التدريبية مع عمل المتدرب بالإضافة إلى عدم متابعة المتدربين بعد الانتهاء من الدورة التدريبية.

20. دراسة (عبد الحليم،2000):

بعنوان تأثير رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الأداء التنظيمي

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الأداء التنظيمي للشركات الأردنية وتكون مجتمع الدراسة من الشركات التي لديها (50) موظفًا فأكثر والبالغ تعدادها (137) شركه وتوصلت الدراسة إلى أن رؤية فرق الإدارات العليا وحدها لا تكفي لتفسير التباين في الأداء التنظيمي بل يتطلب ذلك وجود فرق عمل متخصصة ومستقلة ذاتيا ووجود حاجة فعلية لطاقم الفريق المحترف الذي يعملون فيه،لكي يكون أكثر تكيفًا ومرونة في الأداء فضلا عن الحاجة إلى الانفتاح الذهني والرغبة في المشاركة مع الآخرين،واتضحت أراء المشاركين إزاء

وجود الاتصال الفاعل بينهم بشكل ملحوظ،وأنهم يشعرون بقدرتهم على تقديم الأداء المتميز وبأساليب إبداعية منفردة للعمل الخلاق.

5. دراسة الخطيب :(2003)

بعنوان: التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي:

حيث هدفت هذه الدراسة التي أجريت على الشركات مساهمة عامة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي،وزعت إستبانة على (50)مديرا وجاءت نتائج الدراسة أن هناك ما نسبته 52% من مدراء هذه الشركات لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي بالرغم من أنه لدى المدراء توجهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

21. دراسة(أبو سليمة2005)

بعنوان تطوير الأداء الإداري في كليات التربية في ضوء أدارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة إلى تعرف فلسفة الأداء الإداري وواقع منظومته في كليات التربية،ومدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بكليات التربية بجامعة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة , وضع استبانة لجمع البيانات تم تطبيقها على (100) عضو من الهيئة التدريسية،وتوصلت النتائج إلى توافر الدعم من العمداء لنظام إدارة الجودة الشاملة وتأكيدهم على أهمية التغيير لتحسين جودة الأداء بدرجة كبيرة،وجود ضعف في منظومة تقييم الأداء وفق معايير محددة ومعلومة لدى أعضاء هيئة التدريس.

22. دراسة نويران (2001)

بعنوان متطلبات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وأدائها المؤسسي بين توفير المتطلبات وأداء هذه الشركات.

شملت عينة الدراسة (230) مديرا في سوق عمان المالية وعددها (46)وتوصلت النتائج إلى,عدم وجود اختلاف في تأثير توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي،يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس على العلاقة القائمة بين التخطيط والأداء المؤسسي.

23. -دراسة محمودية، جامعة الجزائر،الجزائر2000,

بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي:

أجريت الدراسة على(100) معلم من مدرسي المرحلة الثانوية ,وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه قوية بين الرضا والأجر ,فرص الترقية , ساعات العمل ,جماعة العمل ,وهذا ما يؤكد أن لهذه العوامل تأثير كبير على رضا المعلم عن مهنة التعليم.

6. دراسة شامي صليحة،جامعة بوقرة، الجزائر(2009/2010 ,

المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

قامت هذه الدراسة على (30) موظف حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين , وقد توصلت إلى وجود تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءات الأداء الوظيفي للعاملين سواء كانوا موظفين إداريين أم أساتذة.

24. -دراسة المحتسب وجلعود1426 ,ه

بعنوان العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك

تكونت عينة الدراسة من (210) موظفا وموظفة شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل .وتوصلت إلى وجود تأثير فعال لكل من الأداء،والولاء،وزملاء العمل،والحوافزوهناك علاقة إيجابية بين كل من الرضا الوظيفي والإنتاجية والأداء،بينما هناك علاقة سلبية بين كل من الرضا الوظيفي ونسبة الغياب،ومعدل دوران العمل.

25. -دراسة غنام وآخرون(,2010)

بعنوان: أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين:

تكونت الدراسة من (300) عامل من قطاع التأمين في مدينة نابلس,حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية وقام الباحثون بتطوير إستبانه لقياس أثر التدريب على أداء العاملين،وتوصل الباحثون إلى عدد من النتائج هي :أن هناك علاقة بين التدريب وتحسين الأداء في العمل،أن هناك فرق في الأداء قبل التدريب وبعده.

26. -دراسة skerlavaj and Dimovski:(2006)

Influence of organization learning organization performance from the employee perspective

بعنوان :تأثير المنظمة المتعلمة على الأداء المنظمي من وجهة نظر الموظفين

تناولت العلاقة بين بالتعلم التنظيمي والأداء المنظمي،وقد توصلت الدراسة أن الشركات التي تبذل جهودا أكبر لتحقيق مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي تحقق زيادة في مستوى ثقة الموظفين بقيادة المنظمة وتحسينا في كفاءة عمل المنظمة،كما تحقق مستوى أعلى من الانتماء لدى موظفيها وتخفيض اليد العاملة مقارنة بمتوسط الصناعة وتحقق أيضا درجة رضا أعلى من المرونة لدى موظفي الشركة

27. -دراسة.:(bail, 1998)

بعنوان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء

أجريت هذه الدراسة في (253) منظمة صناعية في ولاية جورجيا بأمريكا ,ووجدت علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة،وقد تم قياس الأداء بالعائد على الاستثمار،ومعدل النمو في حجم المبيعات،مقارنة مع معدل الصناعة السائدة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

28. دراسة(fey2000)

بعنوان ممارسات أدارة الموارد والأداء:

اشتملت الدراسة ل (115) شركة تابعة مملوكة لشركات أجنبية في روسيا،وبالتحديد دور الاستثمار في تطور أدارة الموارد البشرية وفي تحسين مستوى الأداء في هذه الشركات.وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وإيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات التابعة،وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة ،وأداء الشركة من جهة أخرى.

-دراسة تتعلق بالتعلم التنظيمي والأداء:

29. -دراسة (خيرة 2010)

بعنوان :التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ،دراسة حالة مؤسسة سوناطرك

هدفت الدراسة كشف علاقة التعلم التنظيمي بالأداء المؤسسي ، والتعرف على واقع التعلم التنظيمي بمؤسسة سوناطراك بالجزائر،وتقديم مقترحات على ضوء نتائج الدراسة بما يعزز التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي في المنظمات الجزائرية،استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والوثائقي لجمع البيانات الدراسة استخدم الاستبيان مع المقابلة ،عينة الدراسة هي (120) موظف،توصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعلم التنظيمي في مكان البحث يفوق الدرجة المتوسطة،ووجود علاقة طردية ايجابية بين مستوى التعلم الفردي،التعلم الجماعي ومستوى التعلم التنظيمي،وعن وجود قوية بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي

30. **دراسة جودة(2011):**

بعنوان(تأثير التعلم التنظيمي في الأداء في المستشفيات الأردنية)

حاول فيها الباحث الكشف عن مدى تأثير التعليم التنظيمي في الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية الخاصة. أجريت الدراسة على عينة من العاملين في هذه المستشفيات وبلغ عدد أفرادها (324) عاملا. وأوضحت نتائج الدراسات بأن المستشفيات الأردنية تتبنى فكرة التعلم التنظيمي ومدى تأثيرها في الأداء فقد أشارت النتائج إلى تأثير التعلم التكيفي في الأداء فيما لم يثبت تأثير التعليم التوليدي في الأداء.

31. **-دراسة(Goh et al,2012):**

بعنوان (The relationship between the ability to organizational learning and organizational performance)

(العلاقة بين القدرة على التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القدرة على التعليم التنظيمي والأداء التنظيمي وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القدرات على التعليم التنظيمي والأداء التنظيمي وأن النتائج كانت أقوى بالنسبة للأداء غير المالي مقارنة بالأداء المالي وأن التعلم التنظيمي له أهمية تطبيقية في تبرير الاستثمار في بناء قدرات التعلم في المنظمات.

32. **-دراسة (Khandekar& Sharma ,2006) :بعنوان:**

The relationship between organizational learning and performance) (to try to understand the Indian organizations scenarios

(العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي كمحاولة لفهم سيناريوهات المنظمات الهندية)

التي حاول فيها الباحثان الكشف عن العلاقة بين التعليم التنظيمي والأداء كمحاولة لفهم سيناريوهات المنظمات الهندية في ظل الواقع العالمي الحالي أجريت الدراسة في ثلاث من الشركات كبرى الهندية ، تم اختيار عينة الدراسة وفق أسلوب العينة غير العشوائية وكان حجم العينة (100) مديرا ، استخدمت فيها المقابلة لجمع البيانات وتألفت العينة من(72) مديرا من أقسام الموارد البشرية و(28) مديرا وظيفيا. أشارت نتائج الدراسة على أن التعليم التنظيمي والذي يلقى اهتماما كبيرا من قبل ادارة الموارد البشرية له علاقة إيجابية بالأداء التنظيمي.

33. دراسة الشريف(2007) :

بعنوان التعلم التنظيمي في الجامعات السعودية و دورها في الإبداع بالأداء

حيث هدفت الدراسة الى معرفة مدى أثر التعلم التنظيمي السائد في بيئة الجامعة السعودية على الإبداع بطريقة الأداء لدى العاملين بالقطاع الإداري بها حيث أجريت الدراسة على (4) جامعات سعودية هي: جامعة الملك عبد العزيز بجدة,أم القرى,طيبة وطائف،وأظهرت نتائج الدراسة ان غالبية اتجاهات الموظفين الإداريين تؤكد على قوة و إيجابية التعلم التنظيمي و تأثيره على أدائهم ضمن و وظائفهم و أكدت أيضا على تشجيع إدارات الجامعات العليا على الابداع و روح المبادرة في العمل و ثبوت صحة الفرض الذي ينص على ان التعلم التنظيمي ذو تأثير فعال و إيجابي و قوي داخل كل منظمة سواء منظمة تعليمية او غير تعليمية حيث يساهم في رفع مستوى الأداء ووصول المنظمة الى مستوى عالي و تقني متطور في تطبيق أي فروض وظيفية مطلوبة و خلصت الدراسة في توصياتها الى ضرورة العمل على تنمية الوعي بأهمية التعلم التنظيمي الذي يدعم تحقيق كفاءة و تميز الأداء و الاهتمام باستمرارية تنمية و كفاءة و مهارة العاملين من خلال التعلم و التدريب.

34. -دراسة الزهراني(2007):

بعنوان ثقافة التعلم التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء

توجهت هذه الدراسة الى تحليل اثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين و أظهرت نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين خمس من ابعاد قيم الثقافة التنظيمية و بين كفاءة الأداء حيث اتضح إن البعد الأكثر ارتباطا و تأثيرا بالإيجاب في كفاءة الأداء هو بعد "القانون و النظام " و بينت الدراسة ان هناك علاقة ارتباطيه سالبة بين خمس من ابعاد الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء حيث اشارت نتائج الدراسة الى ان كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون و النظام و التنافس و القوة و الفاعلية و الاقتصاد و تنخفض بانخفاض ابعاد فرق العمل و الصفوة و الدفاع و المكافأة و استغلال الفرص.

35. -دراسة إبراهيم (2006) :

التعلم التنظيمي وأثرة على تعزيز الأداء

قامت هذه الدراسة بالعمل الى وضع إطار مرجعي مقارن لخصائص الثقافة التنظيمية المعززة للأداء بتحديد خصائص هذه الثقافة و التي تشمل أيضا خصائص التعلم التنظيمي المعزز للأداء من واقع الدراسة النظرية وقد توصلت الى أن أهم هذه الخصائص هي التي تركز على الجوانب الداخلية وتشمل : التمكين و التوجيه بالفريق و تطوير العاملين و التنسيق و التكامل و ان

الخصائص التي تركز على الجوانب الخارجية التي تشمل ضرورة وجود التعلم التنظيمي في كل منظمة لأن ذلك يعزز أداء العاملين فيها بدرجة عالية و خلق التغير و الرؤية المشتركة.

36. -دراسة الرشيد(2004) :

التعلم التنظيمي في منظمات الاعمال و أداء العاملين لممارسة العمل.

حيث هدفت هذه الدراسة الى بلورة أنماط التعلم التنظيمي و مدى اثره على الأداء و ادراك العاملين إلى كيفية تطبيق الأداء بمستوى متطور و متقدم للممارسات التنظيمية و أظهرت نتائج الدراسة أن السائد في نمط تطبيق التعلم التنظيمي و أثره على أداء العاملين داخل المنظمة هو التركيز على النتائج و الوظيفة و الانفتاح و الرقابة المحكمة و السلوك بين العاملين فكلما كان العاملين يتمتعون بمستوى عالي من التعلم التنظيمي كان أدائهم بأعلى مستوياتهم و خاصة اذا كانت النتائج بعد أدائهم للعمل نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمة مما يزيد من حماس العاملين الى زيادة تطبيق التعلم التنظيمي الذي بدوره يؤدي الى تواجد أداء بأفضل مستويات ممكنة.

37. -دراسة Gure(2010):

بعنوان محفزات التعلم التنظيمي وأثره على الأداء:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين محفزات التعلم التنظيمي في العمل و أداء الموظفين و لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات متعددة للمتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد و النسبة المئوية لوصف المتغير كنوع الجنس و العمر و الحالة الاجتماعية و المسمى الوظيفي كما قام الباحث باستخدام ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والغير مستقلة و درجة العلاقة و اتجاهاتها وأشارت نتائج الدراسة الى ان التحفيز على وجود تعلم ضمن المنظمات له اثر إيجابي و قوي على أداء الموظفين بشكل اكبر حيث اوصت هذه الدراسة بزيادة تحفيز موظفيها على تبادل المعارف وزيادة آفاقهم و مستويات تعليمهم و ثقافتهم مما يساهم في تحسين أدائهم.

الفصل الثاني التعلم التنظيمي

مفهوم التعلم التنظيمي

ضرورات التعلم التنظيمي

انماط التعلم التنظيمي

طرائق التعلم التنظيمي

مستويات التعلم التنظيمي

مجالات التعلم التنظيمي

خطوات تطبيق التعلم التنظيمي

شروط تطبيق التعلم التنظيمي

خصائص التعلم التنظيمي

أهمية التعلم التنظيمي

استراتجيات التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي والتعلم الفردي

التعلم التنظيمي والتدريب

التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

التعلم التنظيمي والمعرفة

مقاربة التعلم التنظيمي

نتائج تطبيق التعلم التنظيمي على نجاح المنظمات

مقدمة الفصل:

يستعرض الباحثون في هذا الفصل مفهوم التعلم التنظيمي مع التوسع والاستفاضة فيه وذلك لغرض التعرف على أهم النقاط الأساسية التي تحكم هذا المفهوم،وذلك من خلال استناد وإطلاع مقدمي البحث على ما تطرق إليه أهم الباحثين في المقالات والأطروحات،في ما يتناسب مع أسلوب البحث المنهجي ،في مفهوم التعلم التنظيمي وأثره على الأداء المنظمي

مفهوم التعلم التنظيمي :

عند البحث والتعمق في أصل مفهوم أو مصطلح <التعلم التنظيمي > في اللغة العربية نجد أن علم تعني عرف وأستعلم واعلم كما ذكره (مرعشلي ص 1974,151)واللغة الإنكليزية تعلم learn وفق قاموس (445,1960,oxford) الحصول على المعرفة والمهارة والخبرة عن طريق الدراسة والتفكير والفهم ؛وانطلاقا من أن التعلم التنظيمي هو مفهوم جديد نسبيا في قطاع الأعمال الحديث وهو في مرحلة التطور اصطلاحا ومفهوما وتطبيقا جاء الاهتمام بتوضيح مفهومه بهذا البحث .

فالمنظمات تتعلم كما يتعلم الإنسان،في البداية يفهم ما حوله ومن ثم يصبح هو الجدارة التي تعتمد عليها المنظمة؛والمنظمات لم تكتفي بالتعلم وإنما تبحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق والأكثر قيمة في أعمالها وتحويل ذلك إلى خدمات ومنتجات تصل بها للسوق بشكل أفضل للمنافسين (عيوش, 2011) وهنا تتبلور الحاجة للتعلم بالمنظمات لتجتمع في مفهوم التعلم التنظيمي فهو ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها .

رغم حداثة المفهوم تطبيقا إلا ان بدأ تعريفه منذ الخمسينات من القرن العشرين ؛فظهرت على يد سيمون Simon(1996) الذي عرفه بأنه : الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة (هيجان، 2010 ،675) إلا انه لم يأخذ مكانته المهمة باعتباره أحد المصطلحات الإدارية المعاصرة إلا في تسعينيات من القرن نفسه ذاته حيث بدأت مفاهيم التعلم التنظيمي تتجه نحو الإشارة إلى استخدام المعرفة في الوصول إلى نجاحات مستقبلية (النصير ,ابراهيم 2011 ، 9)

فعرفه فيول وليلس أنه :عملية تحسين الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من خلال المعرفة والفهم الأفضل (fiol and lyles .1985, 803)

(الكبيسي, 2004, 96,)هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها و تفعيل علاقاتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية

كما هو يمثل الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغير ذلك الواقع (Seng1994, 59)

والتعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة؛وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها :تمكين الافراد ؛واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الاداء؛على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية (أبو خضير, 2006, 12)

ومنهم من ركز على أهمية العمل الجماعي وذلك لتدعيم مفهوم التعلم التنظيمي فهو ظاهرة جماعية لاكتساب وتطوير الكفاءات التي تكون أكثر استدامة من تغير إدارة الأوضاع والأفراد أنفسهم (Koenig 1994. 77)

عملية التعلم التنظيمي هي عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها(عواطف بنت أحمد .1427.98)

نرى أن مجمل التعاريف والتحديدات للتعلم التنظيمي أنصبت حول أهمية ممارسته كمفهوم في المنظمات المعاصرة من اجل الصمود في وجه المنافسة الحادة وإحداث تغير فعال ومؤثر في الأداء المنظمي وذلك للوصول إلى واقع أفضل.

إن أهم سؤال يطرح في هذا البحث بعد تحديد المفهوم التعريفي للتعلم التنظيمي هو

{كيف يمكن أن يساهم التعلم التنظيمي في تحسين الأداء المنظمي ؟ }

والإجابة على هذا السؤال يجب أن نتطرق إلى توسيع الشرح عن هذا المفهوم واثر تطبيقه في المنظمات من خلال طرح عدد من الخطوات المرتبطة بالمفهوم التنظيمي :

ضرورات التعلم التنظيمي:

مع نهاية القرن العشرين تغيرت سمات وخصائص العالم تغيرا سريعا مما انعكس ذلك عل أهم المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية ؛وفرض أيضا تحديات على الأداء التنظيمي والمنظمات الإدارية ؛مما دفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تنتجها توظفها في المنافسة والاستمرار .(عيوش .2011. 44)

ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت أثارها في كافة مجالات الحياة ؛ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات الإدارية ؛ويمكن رصد دواعي هذا التعلم في النقاط التالية : (الرشودي 2007,58.)

1. **الانفجار المعرفي:**إن ثورة المعلومات وعصر الالكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة والذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعرف والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاث أو أربع سنوات
2. **التغير التقني:**
شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني ،أفرزت واقعا جديدا يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبث الفضائي وشبكات المعلومات وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات ومراكز البحوث
وترتب عليها ازدهار التعلم عن بعد وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة بمجرد الضغط على الحاسوب دون عناء.
3. **التغير الاجتماعي**:
ترك التغير الاقتصادي والثقافي أثارا واضحة في التغيرات الاجتماعية والسياسية انعكست على طموح الأفراد والجماعات وتغير القيم والأذواق .

إن الاهتمام المتزايد بمصطلح "التعلم التنظيمي "يمكن تفسيره بثلاث عوامل (hefer et al , 391,2002)

1. التغيرات السريعة أكثر فأكثر والمفروضة من المحيط
2. المكانة التي حازت عليها الكفاءات والموارد الداخلية لتفسير تنافسية المنظمات
3. سياسة التوقيف الجماعي عن العمل والتي تؤدي إلى فقدان كفاءات اكتسبها العاملون

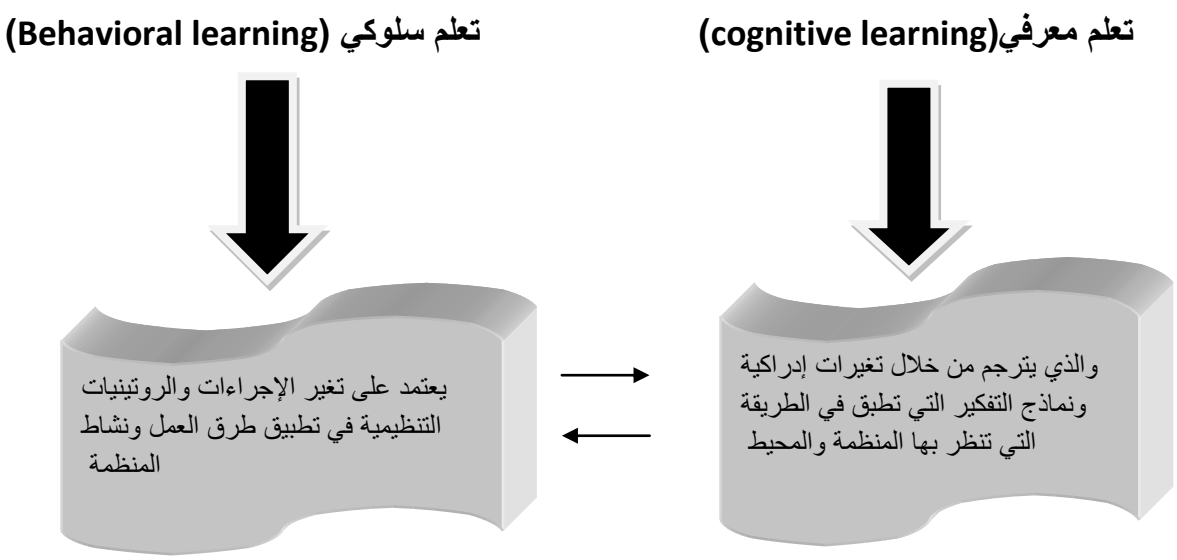
تفاعلت هذه العوامل وأدت إلى أن التعلم التنظيمي ضرورة وفي هذا يذكر(الكبيسي, 2004 ,47)أن عنصرا كهذا يحتم على مجتمعه ومنظماته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا التقدم الذي يحصل هنا وهناك يوما بيوم،وأن يطلعوا على كل ما يستجد ،من فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات ساعة بساعة ،هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء .أما إذا كانوا يتطلعون للتميز والنماء فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد وتطبيق ما يكتشف ،وفي إثراءه وتطويره ،بالإضافة معرفة جديدة أو اكتشاف تقنية تمهد لتطبيقها

أنماط التعلم التنظيمي:

عند التوسع بمفهوم التعلم التنظيمي لا بد من التعرف على أنماطه التي أشار إلها عدد من الباحثين بطرق مختلفة فمنهم من ميز بالأنماط بين **"التعلم الاعتيادي "التعلم الاستثنائي "**
التعلم الاعتيادي (normal learning):هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار

التعلم الاستثنائي (high learning): الذي يظهر في فترات التغير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة .حيث يترافق مع كل هذا إدخال المفاهيم والمبادئ والقواعد الجديدة التي تحرك الاستقرار وتهز بعمق المفاهيم والمبادئ القديمة السابقة . ولعل التعلم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التميز (نجم ،2005,258)

وتنقسم الانماط ايضا إلى :



حيث يوجد تداخل بين الجانب المعرفي والجانب السلوكي كما يوضح الشكل

المصدر : (Hefer et al2002 .397)

قام "peter senge" بتصنيف أنماط التعلم التنظيمي إلى:

1. التعلم التكيفي :يحدث عند مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع محيطها .هذا ما يفرض عليها التأقلم للاستجابة للأحداث (pitta et franzak 1999 ,236)
2. التعلم التوليدي :هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة ،أي يقوم على الإبداع والمفاهيم التي من شأنها تطور المهارات الجماعية وتحقيق النجاح للمنظمة voci young et.2001, 159)

وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكيف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي يوسع هذه القدرات فإنه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة (عيوش 2011, 52,)

وصنف(argyris)التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أقسام : (عيوش 2011, 52,)

1. التعلم الأحادي الحلقة :يعرف أنه أداة للتعلم الذي يهدف استراتجية التصرف ، وتعديلات طفيفة في طرق العمل ،(Dunphy et al ,1997,233)
هو عملية تعديل للإجراءات من أجل تصحيح الأخطاء بالأعتماد على الممارسات والسياسات والمعايير وعلى المعلومات المرتدة من التجارب السابقة
2. التعلم الثنائي الحلقة :هو التعلم الذي يستلزم تغير القيم الخاصة بنظرية الاستخدام في المنظمة بالإضافة إلى تغير في إستراتجيات ونماذج ومخططات المنظمة (نفس الرجع السابق)
يعد هذا النوع من التعلم أكثر تأثيرا في المنظمة من التعلم الأحادي الحلقة حيث يتجه العاملون إلى إثارة تساؤلات عميقة حول الأوضاع الخاطئة التي تمس صلاحية القيم والبناء التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة
3. التعلم الثلاثي الحلقة :يمثل أعلى أشكال التحليل الذاتي للمنظمة .يأخذ في الاعتبار الأسس التنظيمية وأهدافها والتي ربما تقودها إلى التغير الجذري في بنيتها الداخلية وثقافتها (Ben Ramalingam,2008, 4)

إن عرض هذه المستويات للتعلم في هذا البحث يساعد في تحديد أي المستويات الأكثر نفعا مما يساعد المنظمة على تطبيقه وإحداث التغير الجذري والحاسم ويسهم في تطوير المنظمة من النتائج إلى تصرفات إلى ممارسات وصولا إلى الأسس والثقافة التنظيمية

طرائق التعلم التنظيمي :

الطريقة تعني المنهجية المتبعة للحصول على النتائج المرغوبة وفي التعلم التنظيمي تشكل الطرق التي توصلنا إلى مصادر التعلم التنظيمي ومن أشهر الباحثين الذين حددوا طرائق التعلم التنظيمي (garvin1993)و (2004smallwood)(عبد الرحمن ,2009, 194)

- ✓ التعلم من خلال القياس المرجعي : تتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون وبعدها تبني المعرفة الناتجة ومحاولة تكيفها بما يتلاءم معها وكذلك الاستفادة من تجارب الآخرين وتستغل ممارسات ناجحة موجودة مسبقا
- ✓ التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات:فالمشكلات بحد ذاتها هي مصدر لحصول المنظمة على المعلومات فتباع المنهجية العلمية في حلها يعد طريقة فعالة في تعلم المنظمة

- ✓ التعلم من خلال الإفادة من التجارب والمخفقة للمنظمة :إذ يمكن عد كلا النجاح والإخفاق على السواء مصدر للتعلم فبالنسبة إلى التعلم الخطأ يرى الباحثين أن الإخفاق مطلب جوهري من أجل التعلم التنظيمي الفعال والتكيف ويقترحون أن المنظمات يمكنها تبني استراتجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة ،كما أن الأحداث الناجحة توفر أساسا ثابتا للنشاط المستقبلي وتشجع الأفراد على تنمية توقعاتهم ,ويمكن القول أن الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء (ديوب ،2013,123)

مستويات التعلم التنظيمي:

عند التكلم عن مستويات التعلم نعني ما هي الخطوات التي يمر بها التعلم ليصبح في النهاية التعلم التنظيمي المطلوب حيث يمكن تقسيم التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة

التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد

التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد :

1. **التعلم الفردي:**

يعبر التعلم عن التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها من خلال التغذية العكسية ويقوم التعلم على جملة من المبادئ تتمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه إلى جانب ضرورة توفر الرغبة والقدرة على التعلم.

2. **التعلم الجماعي** : ميز smith بين نوعين من الفرق :مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية بينما فرق الأداء المتميز توجد في المنظمات المتعلمة (طلال بن عايد الأحمد 2010,ص 78)

التعلم على مستوى المنظمة:

3. **المستوى الأول** :تركز المنظمة في المستوى الأول على زيادة قدراتها في تحقيق أهداف معلومة وهي تشغل نفسها بموضوع التعلم الروتيني أو السلوك المتكرر؛إذ تحاول التعلم دون إجراء تغيرات جوهرية في سياستها وافتراضاتها الأساسية
4. **المستوى الثاني** :ويركز على إعادة تقييم طبيعة الاهداف التنظيمية والقيم والمعتقدات المرتبطة بها ؛وينطوي هذا النوع من التعلم تغييرا في ثقافة المنظمة والنقطة الجوهرية هنا هي أن تتعلم كيف تتعلم
5. **المستوى الثالث** :ويحدث عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ عملية التعلم في المستويين الأول والثاني إذ لا يمكن لهذين المستويين أن يحدثا ما لم تدرك المنظمة أن التعلم يجب أن يحدث (مؤيد سعيد السالم 2009؛منظمات التعلم ص 23)

مجالات التعلم التنظيمي :

اي أين يمكن أن يظهر التعلم التنظيمي يحدد ((Senge 1990)) خمسة مجالات للتعلم التنظيمي تبدو اشمل في اطارها وهي كالتالي :

1. التفكير التنظيمي
2. التفوق الشخصي والبراعة الشخصية
3. النموذج العقلي
4. الرؤية المشتركة
5. التعلم الجماعي

خطوات تطبيق التعلم التنظيمي :

للوقوف على أبرز الخطوات والإجراءات التي يمكن اتخاذها في هذا الاتجاه نكتفي بعرض نموذج لورانج (1995)الذي اوردته (الزهراني 2012,ص92)حيث أنه شامل لمعظم الخطوات التي تناولها معظم الكتاب الاخرون وهو يتضمن أربع خطوات رئيسية :

1. تحديد وتوفير عوامل النجاح :وتعد هذه الخطوة من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة التي يتعين عليها رسم الاستراتجية التي تتضمن التغيرات التي يجب أن تقوم بها المنظمة من منطلق الفرص المتاحة والتحديات المحيطة بها.
2. جدولة انشطة التعلم التنظيمي:والتي يمكن أن تشتمل على البحوث الإجرائية وحلقات النقاش،وإجراء التجارب،وغير ذلك من الأنشطة التي يمكن أن تنفذها المنظمة أو خارجيا مع المنظمات الاخرى
3. تكوين فرق التعلم والتي برزت أهميتها من حيث أن التعلم الذي يهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لا يتم إلا في إطار من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد
4. قياس نتائج جهود التعلم التنظيمي : يصعب قياس نتائج التعلم التنظيمي بدقة ما اشار إليه كل من *بيترز وتوسي peters and tosey ,1999 ,*

على الرغم من محاولتهما وضع مقاييس علمية لهذا الغرض ,غير أن هناك بعض المؤشرات التي يمكن التعويل عليها في تحديد مدى فاعليته ,ومن ثم تحقيق التغذية الراجعة لتحسين المراحل السابقة .

شروط التعلم التنظيمي

وضع بعض الباحثين شروط لابد من وجودها لنجاح تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمات وضمان نجاح الأداء التنظيمي ومن أهم الباحثين الذين أوضحوا هذه الشروط في أبحاثهم (عيوش 2011ص30)إذا اعتبرنا أن التعلم التنظيمي يشكل انطلاقا من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة فيجب معرفة ما هي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في المنظمة وهي عبارة عن الشروط الداخلية والشروط الخارجية:

الشروط الخارجية

- محيط معتدل ليس كثير الاستقرار وليس كثير التغير
- تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة

الشروط الداخلية

- بنية لا مركزية ,نظام تسيير تشاركي
- التسيير بالأهداف والمشاريع
- المرونة التنظيمية
- نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه
- مشاركة الإدارة العامة

خصائص التعلم التنظيمي :

للتعرف أكثر على المفهوم وزيادة احتمال تطبيقه لابد من طرح خصائصه :

لقد أستنتج هيجان جملة من الخصائص المتعلقة بذاك المفهوم يمكن إيجازها في

1. التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية
2. يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم
3. التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة ,والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي ,وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها

4. التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة, ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية
5. لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين (طلال بن عايد الأحمد 2010 ص88)
6. التعلم التنظيمي عملية تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية ،وتطوير ذاتها،وتفعيل علاقاتها مع بيئتها ،والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز
7. أن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات قابلة للتطبيق على شكل سلوكيات مشاهدة يمكن أن تلمس نتائجها بل يتعدى ذلك إلى تعلم و تطوير العمليات العقلية والإدراكية المتمثلة في التحليل والتعليل وبناء الأطر النظرية والنماذج والبناءات العلمية،وترشيد السلوك الذهني والعقلي الكامن لدى العاملين ،وتنمية مستويات الذكاء ومهارات التركيز والاستقرار (الكبيسي 2004, 198)
8. أن عملية التعلم التنظيمي عملية يعتبرها العاملون من الواجبات اليومية وجزء من ثقافة ونشاط المؤسسة
9. يتضمن التعلم التنظيمي عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات ,وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول للاستفادة منها في حل المشكلات التنظيمية الحالية والمستقبلية (المليجي ,2010, 199)
10. أن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط ، والتنظيم ,والمتابعة والتقويم حتى تحقق النتائج المنشودة منها
11. أن التعلم التنظيمي قد يحصل بشكل تلقائي ولكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية العلم لابد أن تتبنى المنظمات استراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي
12. ليس هناك مخل أو نموذج واحد للتعلم التنظيمي ، بل تتعدد مداخل ونماذج التعلم التنظيمي .منها ما يركز على **الإدارة الفعالة للمعرفة** ,ومنها ما يركز على **التعلم من التجارب والأخطاء**,ومنها ما يركز **على تمكين العاملين (أبو خضير, 2007, 76)**
13. يركز التعلم التنظيمي عل المستقبل أكثر من الماضي ، ويبحث عن التوجهات الجديدة بدلا من الاستجابة للضغوط
14. يستلزم التعلم التنظيمي رؤية مشتركة بين أعضاء التنظيم حول أهداف ومستقبل المنظمة (المطيري 2010 43)

أهمية التعلم التنظيمي:

أشار معظم الباحثين إلى أهمية التعلم التنظيمي للفرد وللمنظمات ،فالتعلم يسهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية (**argyris 1957.218**)

والتعلم يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة أو القوة ويعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة للتغير وأشار (**robson 292,1997**)إلى أن التعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها .وللتعلم المنظمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة للمنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها (**nath 2002:120**)وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بآرائهم (**1995.475,Jones**)وأشار (**71:1997,allee**)إلى أن قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغير أصبحت كفاءة جوهرية للبقاء وللتعلم التنظيمي واكتساب المعرفة ونشرها دور مهم في تحسين المنتجات والخدمات (**1997.55,licker**) ويرى (**2001:148,jonses**)أن التعلم التنظيمي هو الوسيلة للتحسين المستمر للكفاءة والجودة والاستجابة للزبون .ويؤكد (**Brown 1991:19**)أن التعلم يمثل الجسر بين العمل والإبداع ،ويشدد أغلب الباحثين على أهمية التعلم التنظيمي في الحصول على الميزة التنافسية وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير الموجودات استراتيجية والربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها (ابراهيم دهام 2007,140)

استراتجيات التعلم التنظيمي:

من أهم الاستراتجيات التي ركز عليها أحد الباحثين :

1. **استراتجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة**:تركز على أنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ودون أخطاء مما يؤدي إلى تقليل التكاليف كما تهتم فيها الإدارة بتشجيع العاملين على الاعتراف بأخطائهم للاستفادة منها قبل زملائهم
2. **استراتجية التعلم بالتأكيد على الابتكار**:تشير إلى حث العاملين على التفكير لاكتشاف طرق جديدة لانجاز الأعمال مما يتطلب توفير المناخ المناسب والذي يساعد على المنافسة والحوار وتبادل وجهات النظر بين العاملين
3. **استراتجيات التعلم بالتأكيد على التوجهات**:وتتعلق بمدى الاهتمام بالتعلم التنظيمي على المدى الطويل,ويكون عن طريق معرفة العاملين لأنشطتها ومشاركة الاخرين وجهات نظرهم

4. **استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية**:تركز على إكساب العاملين للمهارات من أجل تراكم الخبرات وذلك من خلال التدريب المستمر
5. استراتجية التعلم بالتأكيد على التركيز:تركز على إدامة الحصة السوقية والسعي للوصول إلى أساليب جديدة لإقناع الزبون

وللتعلم التنظيمي العديد من المصطلحات والمفاهيم المرتبطة به ارتباط وثيق ،تحقق معه علاقة تكاملية،و ترتبط ايضا بالأداء التنظيمي في المنظمات فلا يمكن طرح مفهوم التعلم التنظيمي دون توضيح هذه المفاهيم أهما:

التعلم التنظيمي والتعلم الفردي

التعلم التنظيمي والتدريب

التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

التعلم التنظيمي والمعرفة

(الشكل من إعداد الباحثون)

التعلم التنظيمي والتعلم الفردي:

منذ أكثر من 30 سنة كان التعلم يدرس في مجال علوم التيسير ،ومع كثرة الأبحاث في هذا المجال جدّد الاهتمام بمفهوم التعلم ،وفرقوا بين التعلم الفردي لأعضاء المنظمة والتعلم التنظيمي ،أجمعوا على أن ***التعلم الفردي يعتبر كمنبع للتعلم التنظيمي*** وأن اساس الكفاءات التنظيمية المهارات الفردية لأعضائها,وبعد معرفة أن التعلم الفردي مصدر للتعلم التنظيمي,يجب توضيح التكامل بين هذين المستويين من التعلم وعرفة دور الفرد في عملية الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم الجماعي

تحليل الانتقال من مستوى من التعلم إلى مستوى أخر ترتكز أساسا على التفاعلات الاجتماعية والروتينيات التي تجمع في المصطلح المشترك المشاركة (socialization)وهي عملية التفاعل وتبادل الخبرات بين الأفراد عن طريق التقليد والروتينيات

1. **الفرد أساس الروتين:**

الروتين هو مفهوم مميز لدراسة المنظمة ووظائفها وعمليات اتخاذ القرار،وأيضا التعلم ،ومصطلح الروتين يجمع بين القواعد،والاتفاقيات ،الاستراتجيات ،والتكنولوجيات الي انطلاقا منها تبنى وتعمل المنظمات

ويشمل ايضا بنية المعتقدات والرموز والثقافات والمعارف التي يتم دعمها وتحضيرها مع الإجراءات الرسمية.

وتنتقل هذه الروتينيات في المنظمة بواسطة الأفراد،ويحدث هذا النشر عن طرق التفاعلات والمشاركة بين الأفراد والحوار ،فالحوار هو الوسيلة التي تفتح مناخا للتفاهم المشترك وزيادة التعلم الجماعي،ونقل التعلم الخاص بفرد معين إلى جميع أفراد المنظمة ،وبالتالي تنتقل هذه الروتينيات من ذاكرة الأفراد لتنتقل إلى ذاكرة المنظمة.

الشكل 1



عنوان الدراسة	بلد الدراسة	أهم النتائج	الملاحظات
التعلم التنظيمي ودور في عملية التغير الاستراتيجي	السعودية - طبقت على بعض الجامعات السعودية	- التعلم التنظيمي كان له دور كبير في إحداث التغير في عينة البحث -ضرورة اعتماد سياسة متكاملة لعملية التعلم التنظيمي لتحول إلى منظمة متعلمة	-أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي	الأردن - مجموعة من الوحدات الإدارية الأردنية	-وجود علاقة إيجابية بين كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي بخصائصه الخمسه المحددة من قبل سينج	-أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي	[illegible]	[illegible]	[illegible]
بعنوان التعلم التنظيمي وأثره على النجاح في المنظمات	العراق - وزارة الاسكان والأعمار	-بر هنت أن لدى الشركات مستوى مقبول من التعلم التنظيمي ، كما أن التعلم التنظيمي يؤثر	-أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي

(عيوش 2011)

2. الفرد أساس المشاركة :

الفرد يكون في قلب التعلم التنظيمي بواسطة عمليتي تقاسم الروتينيات التي تخلق عن طريق الفرد ، والمشاركة وهذه الأخيرة تعتمد على تبادل المعلومات وتقاسمها مابين الأفراد التي تنتشر في المنظمة بطرق رسمية (اجتماعات المراسلة الإلكترونية) وغير رسمية (المجتمعات الممارسة)،والمشاركة التي تضمن تقاسم الروتينيات العلاقة بين القادة والاستراتيجيين وتأثيرهم على تفعيل مفهوم التعلم التنظيمي

حيث يرى بعض الباحثين ان عملية انتقال التعلم من الفرد إلى الجماعة إلى المنظمة يمر بأربع عمليات اجتماعية ونفسية وهي:

1. الحدس: وهي مرحلة لا شعورية تحصل على مستوى الفرد
2. التفسير: أي تفسير العناصر التي يشعر بها الفرد ويشارك بها الجماعة

3. الدمج:وفيها يحصل تغير الفهم على مستوى الجماعة،مما يمكن من نقلها إلى جميع مستويات المنظمة
4. إعطاء الصيغة المؤسساتية :في هذه المرحلة يتم تضمين ما تم تعلمه في الأنظمة والممارسات والهياكل والأعمال الروتينية. مصدر (فيرا,ماري 2005 396)منقول من (حمدان وقطب 2013.5)

التعلم التنظيمي والتدريب:

تسعى المنظمة من خلال التدريب إلى تطوير عامليها ،واكتساب مهارات ،وذلك إضافة إلى التعليم حيث بدأت المنظمات بمنح العاملين فيها فرصا تعليمية في المعاهد والجامعات أو باستخدام الخريجين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة ،وبين التدريب والتعليم يعتبر التعلم التنظيمي هو الأكثر أهمية ،والفارق بين كلا المفهومين أن التدريب يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي هي عبارة عن مجموعة حركات أثناء التعامل مع الآلة أي أن هناك حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب ،ولكن مع التعلم فإن انتقال الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني (نجم ،2005، 244) إن التدريب يمكن الحصول عليه خارج موقع العمل في حين أن التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن أن يتم إلا داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراده وأشياءه وقيمه وأسراره ،لذا فالتعلم لا يمكن أن يكون غلا سياقا أما التدريب فيعتبر نشاط غير سياقي وهو ينصب على المعارف العامة والمهارات وهو التعبير المرتبط بالفهم الخارجي الذي يقوم به الفرد أما التعلم لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المنظمة ومرتبطا بتاريخها السابق وتطورها الاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من الثقافة وطريقة التفكير وهو ما يجعلها أكثر تأثيرا على تميز المنظمة من جهة وأكثر انعكاسا على عائدها (عيوش 35 2011)

التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها ،وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير،وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي (4. 1990.seng)

فالمنظمة المتعلمة تمتلك فلسفة جديدة عن باقي المنظمات في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية وهي لديه العديد منن الخبرات والتجارب عبر الزمن

وبالنسبة للعلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:

يوضح "ماركردت " العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء ،فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية،وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير،وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير,أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغير،وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة (2002,19,marquardt)
ويشير هيجان إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة "حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تنظيمي صحيحة دون أن تكون هناك عملة تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليها بناء منظمة قابلة للتعلم "(هيجان 1998ص 618)

التعلم التنظيمي وفق المدخل المعرفي :

تمثل المعرفة ***موردا مهما للتعلم التنظيمي*** ويعرف(2000.1.kapoor)المعرفة على أنها التعلم المتراكم من الخبرة ومن خلال اطروحات أغلب الباحثين يتضح أن هناك علاقة جدلية بين المعرفة والتعلم التنظيمي فيعد (1997 291.robson) التعلم المنظمي أنه "القدرة التي تمكن من التغير المستمر عن طريق توليد المعرفة المطلوبة "وهو أيضا عملية اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسير المعلومات والذاكرة المنظمية للتكيف بشكل مستمر مع تغير الظروف،وهو عملية تدفق المعرفة لصياغة خبرات ومفاهيم جديدة في ضوء الأدوار المتبادلة أي أنه عملية استيعاب المعرفة (دهام. 2007 .6)

أوضح (nonaka et takeuchi)أن التعلم التنظيمي هو عملية خلق وتقاسم المعارف التنظيمية ويتم بواسطة بعدين:

- البعد الإبستمولوجي: وفي هذا البعد قسم كتاب المعرفة إلى نوعين الصريحة والضمنية
- البعد الانتولوجي:هو انتقال المعرفة من الأفراد إلى الجماعة إلى المنظمة إلى مابين المنظمات

تتضمن عملية تحويل المعارف من أربعة أنماط(ثابتي ،بن عبو 2009.237)

1. **المشاركة:**

هي مسار تفاعلي بين أعضاء الفريق ،هي تركز عل تقاسم التجارب والخبرات ،ومن أهم وسائل التقاسم الاجتماعات المتعلقة بالمشاريع في

طور الإنجاز،كما يتم التشارك في المعارف الضمنية بواسطة الملاحظة ،التقليد أو المحاكاة والممارسة

2. **الإخراج:**

يتمثل في تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة ،ويرتكز على الحوار ،التفكير الجماعي باستعمال النماذج والقياسات

3. **التركيب:**

هو مسار يسمح للأعضاء بالتنسيق والتصريح عن معارفهم الخاصة بغرض صياغة معارف مشتركة ،ويتم تبادل المعارف بين الأفراد وتركيبها بواسطة الوثائق والاجتماعات ،والمكالمات الهاتفية

4. **الإدخال:**

ويتمثل في تطبيق المعارف الصريحة لإثراء المعارف الضمنية الخاصة بالمستعمل مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة المنظمة ومبادرات إستراتيجية (العلي 2006.43)

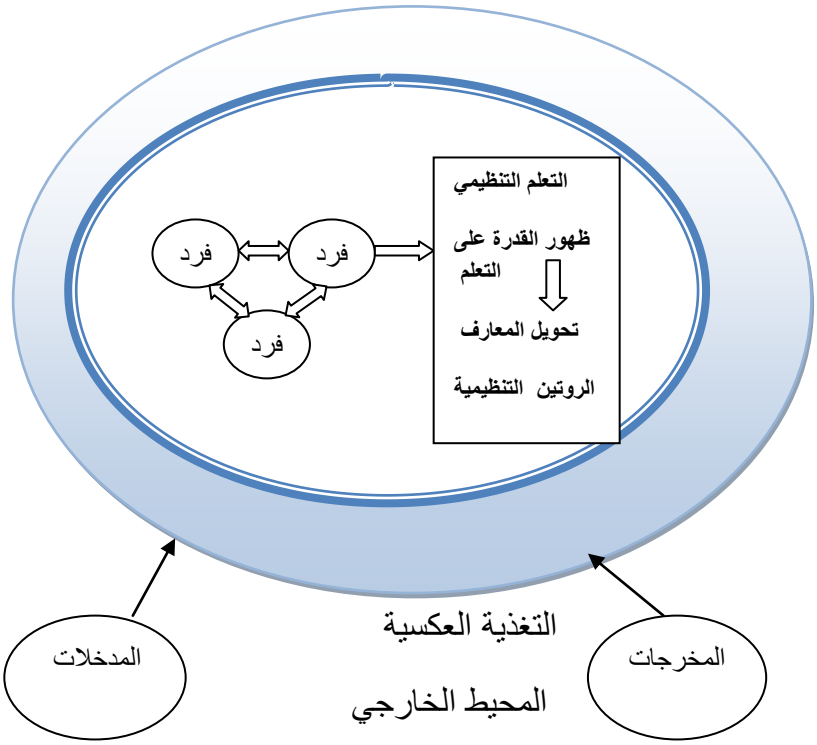
هو مفهوم شديد الصلة بالتعلم التنظيمي ،وهو ما يسهل تحويل المعارف الصريحة إلى أشخاص آخرين يساهموا في بناء وتكامل التعلم التنظيمي .منقول من(عيوش 2011.69.)

المقاربة النظامية للتعلم التنظيمي :

وهي توضح نظام عمل التعلم التنظيمي في المنظمة الذي يؤثر على الأداء التنظيمي كما توضح التكامل بين التعلم التنظيمي والفردي

يتكون النظام من (**المدخلات** ,**المخرجات** ,**المعالجة** ,**التغذية العكسية**)

الشكل 2



المصدر (fillol 2006 133) منقول من(عيوش 72.2010)

نتائج تطبيق التعلم التنظيمي على المنظمات من وجهة نظر بعض الباحثين:

إن تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي:

-استثمار طاقات البشر وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم ،والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها

-تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما ،وكذلك تعلم المهارات التطبيقية ،اي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق _تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم ،حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين ،والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت اشراف الأفراد والتعرف على نتائج تقويم الأداء

-خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي يسير التفاعل بين الأفراد والجماعات ومن ثم ييسر انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة

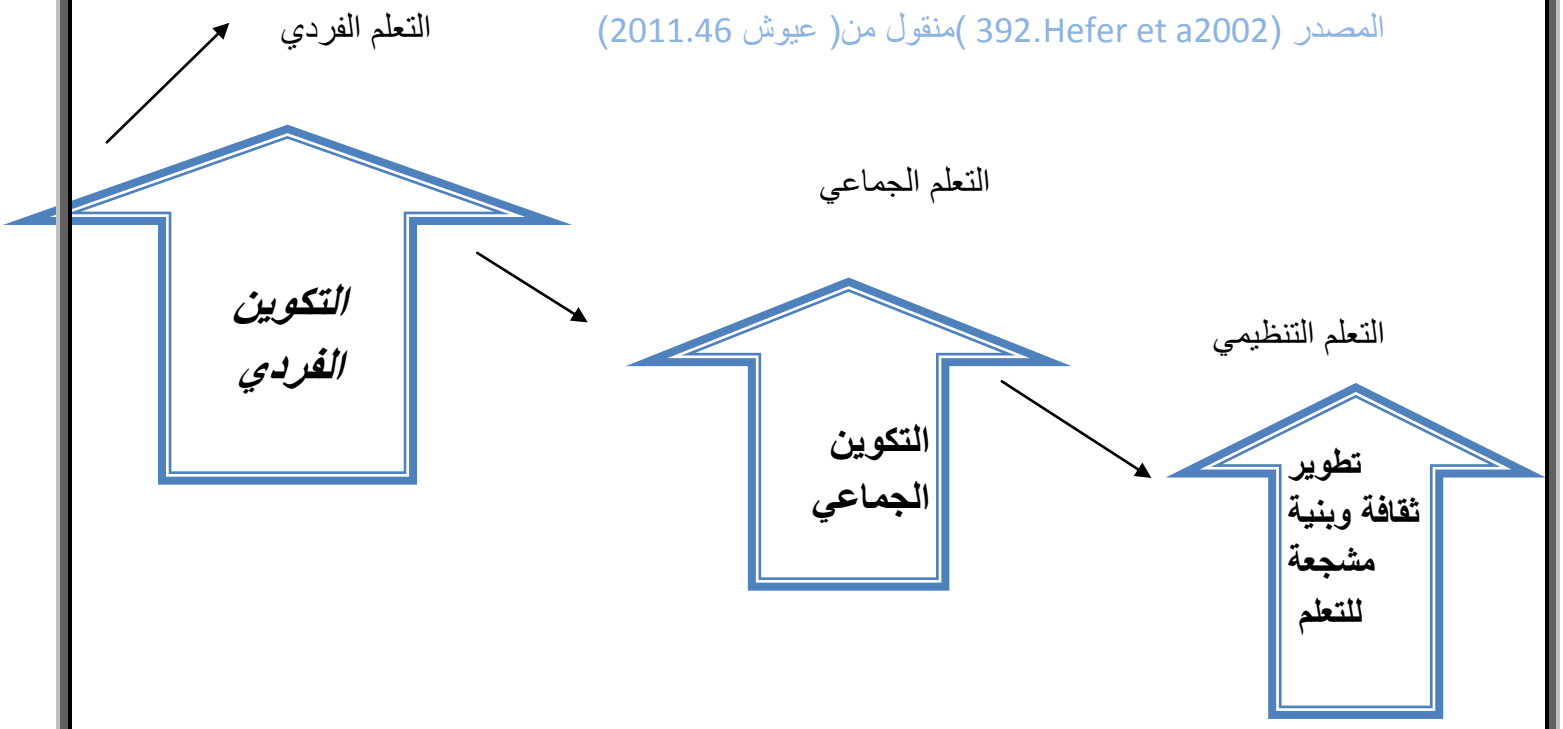
-تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى جميع العاملين بدرجات تتوازى مع مطالب العمل وإتاحة الفرصة لهم للتعلم واكتساب كل جديد

-إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات ،وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة ،والقيادات الإدارية التي تحصر السلطة والصلاحية فيها وتمارس المركزية بأعلى درجاتها .(كلثوم 2009 17)

أشار (Brown 1.1991)أن هناك ارتباط بين العمل والتعلم والإبداع وإن الممارسات الفكرية هي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة وإن التعلم هو صلة الوصل بين العمل والإبداع

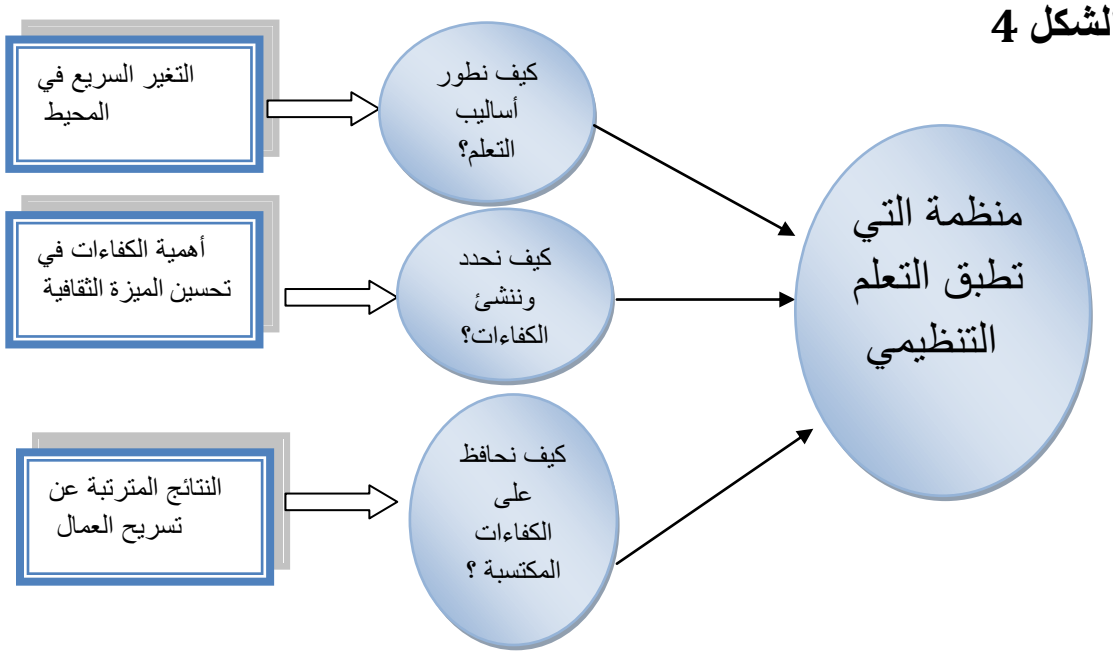
الشكل 3

المصدر (392.Hefer et a2002)منقول من(عيوش 2011.46)



المصدر (392.Hefer et a2002)منقول من(عيوش 2011.46)

الشكل 4


التغير السريع في المحيط
أهمية الكفاءات في تحسين الميزة الثقافية
النتائج المترتبة عن تسريح العمال
كيف نطور أساليب التعلم؟
كيف نحدد وننشئ الكفاءات؟
كيف نحافظ على الكفاءات المكتسبة ؟
منظمة التي تطبق التعلم التنظيمي

الفصل الثالث

الأداء

مفهوم الأداء
محددات الأداء
مفهوم تقيم الأداء
أهداف تقييم الأداء
أهداف عملية الأداء
معايير الأداء
شروط الأداء الفعال
طرق قياس الأداء
أخطاء ومعوقات الأداء
معالجة مشاكل تقييم الأداء

مقدمة الفصل.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة في أي قطاع كان على كفاءة أداء مواردها البشرية و التي يفترض ان تؤدي وظائفها التي تستند اليها بكل فعالية و حتى تضمن المنظمات ذلك تقوم ادارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة كيفية و مستوى اداء العاملين وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ تطورت و تبلورت اكثر فا كثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد اصول يشرف عليها افراد مدربون على ادائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على اساس علمي و موضوعي و هي وظيفة تتوسط وظائف ادارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء ادوارهم في الاتجاه الذي يحقق اهداف هذه الاخيرة ومن خلالها اهداف المؤسسة.

و ما دام موضوع البحث يعالج موضوع الأداء وارتباطه بالتعلم التنظيمي فان منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهومها وأهدافها,العوامل المحددة لها في المؤسسة و ايضا المشاكل و الصعوبات التي تواجهها و من ثم جاء هذا الفصل يتناول بالدراسة و التحليل الاساسيات المتعلقة بالأداء و تقييم الأداء.وذلك بعد الدراسة والإطلاع على اهم الدراسات والمراجع من الباحثين السابقين من قبل باحثي هذه الدراسة للتوصل إلى أفكار عن الأداء المنظمي يدعم البحث المنهجي الحالي .

تعريف الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الاوفر من الاهتمام و التمحيص و التحليل في البحوث و الدراسات الادارية بشكل عام و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص و ذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المنظمة من جهة و تداخل مع العلوم و الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة اخرى.

قدم الباحثون عدة تعار يف للأداء اهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس f.w و الذي عرف الاداء انه نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد اما نتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك(ابراهيم، 2003: ص15)

كما اشار توماس لجبرت في هذا الصدد الى انه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الانجاز و الاداء ذلك ان السلوك هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد اجتماعات,او تصميم نموذج او التفتيش اما الانجاز فهو ما يبقى من اثر ونتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل أي انه مخرج او نتاج او نتائج كتقديم خدمة محددة او انتاج سلعة ما.

او الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز أي انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا على ان تكون هذه النتائج قابلة للقياس(ابراهيم، 2003: ص15)

اما تعريف الأداء من الناحية الادارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض اداءه من العامل الكفء المدرب و يمكن معرفة هذا المعدل عن طر يق تحليل الاداء أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرق و انشاء علاقة عادلة بينهما و للتمكن من ترقية الموظف تجري له اختبارات اداء و يتعمد في ذلك على تقارير الاداء أي الحصول على بيانات من شانها ان تساعد على تحليل و فهم و تقييم اداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محددة (بدوي، 1992: ص 310)

كما يعبر الأداء عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل ادارة المنظمة و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب(الخناق 2005 ص36)

من خلال التعاريف السابقة للأداء الوظيفي يرى الباحثون أنه يمثل درجة تحقيق و اتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد و بما يحقق اهداف المنظمة و هذا من خلال تحسين هذا الاداء من حيث الجودة والنوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

و من بين اهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة و الفعالية حيث تشير الكفاءة الى العلاقة النسبية بين المدخلات و المخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح بأتباع افضل الوسائل و الخيارات الموصلة للأهداف .اما الفعالية فهب تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الاهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الاهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الاداء المحقق بالنسبة الى الاداء المطلوب (Martory 2002,p160 .)

و حتى يأتي اداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفعالية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الاداء)تحليل الوظيفة (من خلال التحديد الموضوعي للمهارات و القدرات التي يجب ان يتميز بها شاغل الوظيفة اضافة الى تحديد مسؤوليات الوظيفة و واجباتها و اساليب العمل و معدلات الأداء من حيث الكم و الكيف و حتى الظروف التى تؤدى فيها الوظيفة(السلمي: ص267)

محددات الأداء:

كما ذكر سابقا ان الاداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة و هو ينتج من تضافر عدة عناصر من شانها ان تؤثر على هذا الأداء سلبا او ايجابا يطلق على هذه العناصر محددات الأداء ,تمثل هذه المحددات في: (حسن2000 ,ص210)

الجهد :وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم) الحافز (الى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات :تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ادراك الدور او المهمة:تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه الجهود في العمل من خلاله و تقوم الانشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في اداء مهامه بتعريف ادراك الدور.

بينما هناك من يضيف الى ادراك الدور او المهمة) نمط الاداء (و الجهد المبذول و نوعية هذا الجهد المبذول و التي تعني مستوى الدقة و الجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة (عاشور,1986,:ص50)

الملاحظ من التعريفين السابقين انهما يحصران عناصر الاداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط(الجهد,القدرات,المهارات,نمط الاداء) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف,بينما ان في الواقع هناك عناصر او محددات تخرج عن سيطرة الموظف اهم هذه المحددات:

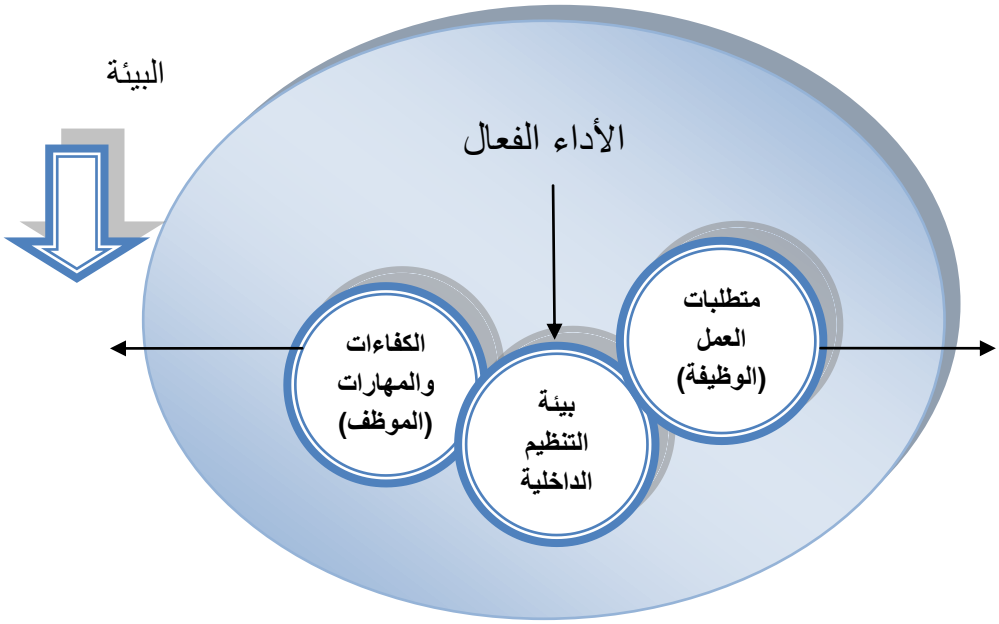
الوظيفة) متطلبات العمل:(وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف اضافة الى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

الموقف) بيئة التنظيم الداخلية:(او ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل,الاشراف,وفرة الموازنة,الانظمة الادارية,الهيكل التنظيمي,نظام الاتصال,السلطة,اسلوب القيادة,نظام الحوافز,الثواب والعقاب.

فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارة) المعارف الوظيفية(التي يملكها هذا المتعامل ,اضافة الى الجهود التي يبذلها والمنظمة التجارية التي يعمل بها او المنتجات التي يشرف عليها) التنظيم (زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي وتمكن تلخيص المناصر السابقة في الشكل رقم (1)والذي يوضح عناصر نموذج الاداء الفعال:

الشكل4

البيئة الخارجية



المصدر :عبد الباري ابراهيم درة :مرجع سابق,ص120

مفهوم تقييم الأداء

بغية الالمام بجميع ابعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف:

التعريف الاول:تقييم الأداء هو دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر او ترقيته لوظيفة اخرى

يستخلص من هذا التعريف الخاصتين التاليتين لعملية التقييم:

1-ان التقييم ينصب على اداء الفرد او نتائج اعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية اخرى.

2-ان التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر)من ناحية وعلى مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية اخرى.

التعريف الثاني:تقييم الاداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العالمين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد الى معدلات يتم بموجبها مقارنة ادائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به (شحاذة,2002,ص75)

اما هذا التعريف يبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

1-عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون.

2-عملية التقييم تخضع لمعايير اداء واسس للمقارنة.

للتوزيع والنشر ,الاسكندرية , مصر,2002 ,ص257

التعريف الثالث:عملية تقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة اضافة الى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة.

وأما هذا التعريف يبرز الخصائص التالية:

1-عملية التقييم عملية دورية حيث انها تتكرر غالبا مرة كل سنة او اقل من ذلك او اكثر حسب المؤسسة والوظيفة.

2-تقوم هذه العملية على تقييم اداء الفرد على مستوى وظيفته ومقارنة نتائج اداءه مع الاهداف الموضوعة مسبقا من طرف الرئيس المباشر القائم بعملية التقييم ومرؤوسيه الخاضعين لعملية التقييم

3-عملية التقييم لا تكفي بتحليل الماضي بل تتعدى الى الاهتمام بالأفاق المستقبلية للفرد سواء تعلق الامر بتنمية مهارات الفرد ذاته او بتنمية الوظيفة (تدريبه ,ترقيته ,تطوير مساره الوظيفي)

-التقييم4 عملية تقوم على الاتصال والحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه مما يؤدي الى تعزيز الثقة بين الطرفين.

التعريف الرابع:عملية التقييم هي الصفة النظامية او الرسمية التي تعبر عن مكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الافراد للوظائف التي كلفوا انجازها والقيام بها (بلوط,2003,:ص360)

اما هذا التعريف فيظهر الخاصتين التاليتين:

1-عملية التقييم هي عملية ادارية ذات طابع رسمي ونظامي

2-هي ايجابية لا تسعى فقط الى كشف العيوب في الاداء فقط اما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في اداءه مما يمكن الفرد من اداء عمله بفعالية في المستقبل وهذا طبعا يسهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة في ان واحد.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول بان عملية قياس وتقييم الاداء هي عملية ادارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الاحكام وتقييم نتائج تحقيق اهداف اداء الموظف وفق معايير الاداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية اداء الموظف سابقا وحاليا وكيف يمكن جعل اداء الواجبات الوظيفية بكفاءة اعلى في المستقبل كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم تدرج الوظيفي.

ومن الملاحظ عند مرتجعة التعاريف الواردة سابقا انها جميعها تتفق على ان عملية اداء العاملين تستهدف الاجابة على التساؤلات التالية:

-ما هو مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؟

-هل ان هذا الأداء او السلوك يشكل نقطة قوة او ضعف للفرد؟

هل يحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل؟

-ما هي انعكاسات ذلك السلوك والأداء على فاعلية المنظمة؟

أهداف تقييم الأداء:

ما الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية تقييم الاداء

-تحديد معنى المصطلحات :تقييم ,قياس , تقويم.

نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الاداء كأحد وظائف ادارة الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلح ,تقييم او تقويم او قياس وهذا للدلالة على نفس العملية) تقييم الاداء (بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الاجنبية الى اللغة العربية.

ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة الى الاستنتاج بان عملية قياس وتقييم الاداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:

1. قياس الأداء المحقق مقارنة لمعايير موضوعة ويطلق على هذه العملية بالقياس.
2. تحديد مستوى الأداء المحقق اذا كان جيدا او ضعيفا اي بمعنى اعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم او التقدير.
3. تعزيز نقاط القوة او معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية التقويم.

اذن فالعملية المتكاملة لتقييم الاداء يجب ان تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة (appreciation) وفي اللغة الانكليزية بكلمة (appraisal) اي يجب ان تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة اداء العاملين في المنظمة وهي تشتمل على ثلاث مكونات اساسية هي:

-الاداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.

-قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.

-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الاجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.

وعليه فكلمة تقييم التي استخدمت في هذا البحث هي كلمة تعبر عن العملية المتكاملة (قياس,تقييم,تقويم)(سهيلة,2003,ص138)

اهداف عملية الأداء:

يتضح مما سبق ان عملية اداء العاملين من الانشطة المهمة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية في المؤسسة , والمؤسسة عندما تقوم بعملية التقييم تستهدف تحقيق الاهداف التالية:

1-الاهداف على مستوى المنظمة:

من بين الاهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

-تهدف عملية الاداء الى الربط بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمحرضات المحددة مسبقا لذلك لابد من ان يكون نظام تقييم الاداء مرنا يستجيب لأي تغير في استراتيجية المنظمة(الهيتي:مرجع سابق,ص200)

-تحسين المحيط الاجتماعي للعمل : اذ تساعد عملية تقييم الاداء على توضيح اساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقات العمل بها حيث يمكن القول ان تقييم الاداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الافراد والمنظمة الامر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية)الجامدة (والسلطوية والبيروقراطية (عباس : مرجع سابق ,ص139)

2-الاهداف على مستوى العاملين:

تنمية الاحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق اهداف المنظمة تقع تحت عملية تحديد ادائهم الامر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت

-مقياس لأدائهم : حيث تعتبر هذه الغاية الاكثر تبريرا في العديد من انظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات والمقصود بها هو قياس مستوى اداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعرف الوظيفة, المهام المستمرة ,الاهداف السنوي)

او مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض:

BESSEYESE DES HORTES:OP CIT III2003

-تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين وزيادة عطائهم في العمل للحصول على افضل اداء ضمن المنظمة وخاصة ان مفهوم المهارات اليوم اصبح يشكل جوهر اشكالية خلق ( ) في المنظمات مما جعل ادارة الموارد البشرية فيها توجه اكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات افرادها 2004 p23 (,fancoise(k),jacqueline(b)

-امدادهم بتغذية مرتدة عن ادائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

-تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العامل

-3الاهداف على مستوى المديرين:

-تنمية قدرات المديرين في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بأداء العاملين.

-مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت اشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية من ناحية وتنمية قدرات الافراد من احية اخرى. (سلطان,2003, ص295)

-التعرف على كيفية اداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

وعموما يمكن ان لقول ان عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة اداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الادارية اضافة الى انها تعتبر اداة رقابية ليس على اداء العاملين فقط بل حتى على اداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى وحتى على أداء المنظمة.

-جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة فهي تشبه نوعية المنتج في ادارة الإنتاج وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.

-الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

-الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

خالد عبد الرحمن:مرجع سابق, ص202

أنواع معايير الأداء:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية والمعايير نوعان:

أ-العناصر:وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص , المواظبة في العمل والتعاون. أحمد صقر عاشور :مرجع سابق , ص 248.

ويتضح من هذا التعريف أن العناصر على نوعان:

-عناصر تتعلق بشخصية الفرد ,كالقابلية ,الاستعداد,المهارات ,القيم ,القدرات ,الاهتمامات حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد وهي عناصر صعبة القياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة لا يمكن تتبعها وملاحظتها.

-عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على إتحاد القرارات ,أحترم مواعيد العمل الرسمية ,القدرة على حل المشكلات , التفويض , التخطيط ,العلاقات الشخصية ,القيادة ,الحضور ,تحديد الأولويات ,المهارات الإدارية ,الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة ,حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفء ذو السلوك السليم في العمل فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

ب-معدلات الأداء) النتائج:(تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة. ثابت ,ص.98

-الكمية :حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.

-النوعية :ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

-الوقت :إنجاز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم لبحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير , هل هو سبب يعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.

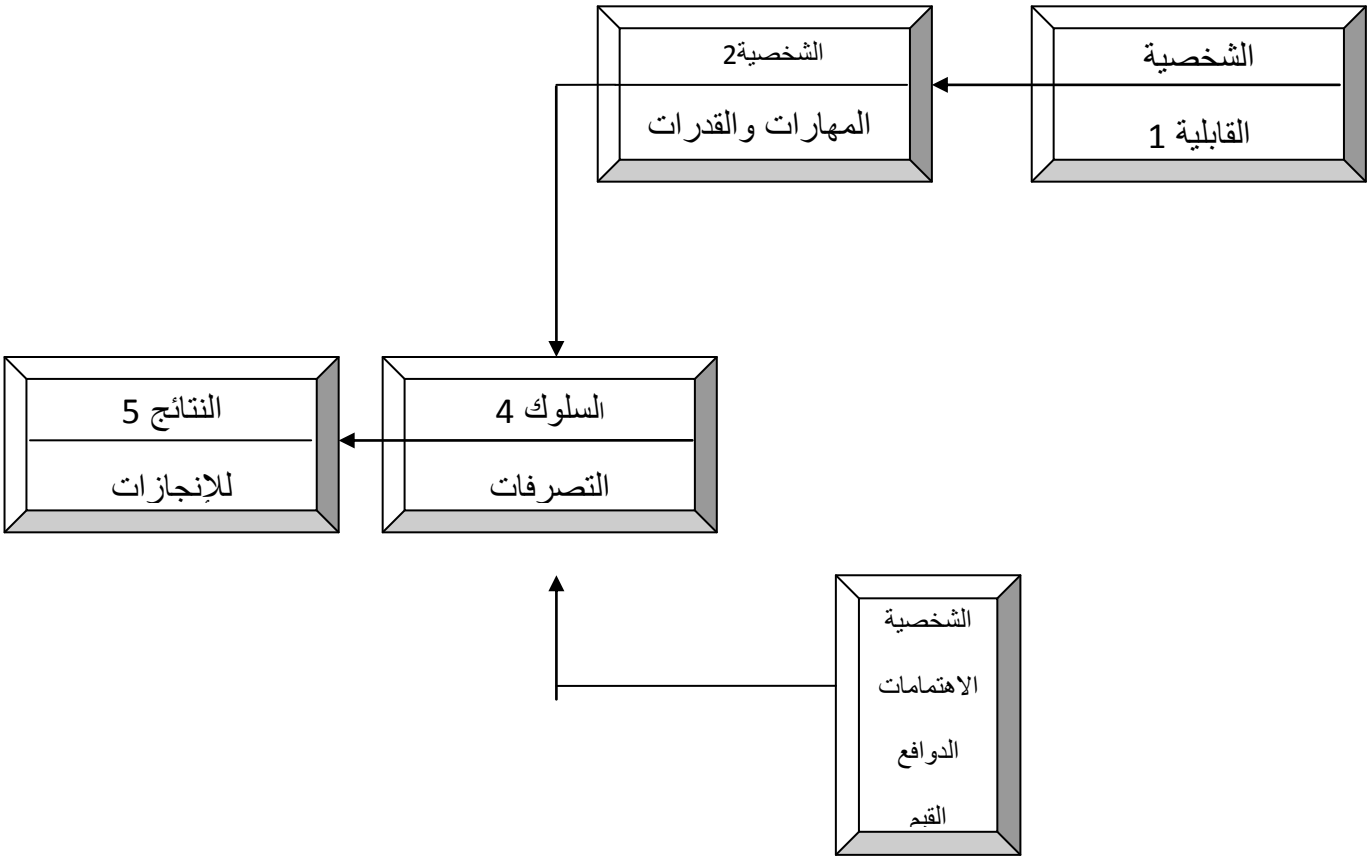
-التكلفة :معرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في بداية الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الاداء , فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي يحققها على المستوى الكلي للمؤسسة أي من خلال حصة المؤسسة في السوق, سمعتها في السوق , حالة العاملين المعنوية.

وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل, النتائج التي يحققونها ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

ويبين الشكل (2)العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج حيث يمكن ملاحظة السلوك والنتائج ويصعب ذلك فيما يتعلق بعوامل شخصية إلا أنه يمكن الاستدلال عنها من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة.

الشكل 5. ثابت ,ص98



العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج.

الشروط الواجب توافرها في الأداء الفعال:

يشترط في معايير الأداء مهما كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتقييمه وعلى هذا يتوجب على القائم بتصميم مقاييس الأداء أن يولي اهتماما لمجموعة من الاعتبارات والشروط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير ,حتى تأتي المعلومات التي تعطيها هذه المقاييس على درجة عالية من الدقة والفعالية وهذه الاعتبارات هي كالتالي (سهيلة محمد عباس :مرجع سابق ,ص143)

-التوافق الإستراتيجي :يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع إستراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة وعلى سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العملاء فإن نظام الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام الموظف بخدمة العملاء.

-الصلاحية : ويقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون معيبا أو فاسدا بمعنى أنه يعكس الأداء الوظيفي الفعلي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

-الثبات :بقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات أو من قبل أشخاص متباينين أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لأخر ومن شخص لأخر.

-التمييز :ونعني به إمكانية قياس تميز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

-القبول :المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.

قياس الأداء :

التعريف والأهمية :تعد عملية قياس الأداء من العمليات الصعبة المهمة والمعقدة أيضا فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم وهي معقدة لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاجية غير الملموسة كتلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها حيث يكون الاعتماد الأساسي في عملية قياس الأداء مبني على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل.

-الطرق التقليدية في قياس الأداء:

أ-طريقة ميزان القياس المتدرج :يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام مقياس متدرج من مرتفع إلى منخفض أو بالأرقام من 1 إلى 3 إلى 5 أو بتقديرات من ممتاز إلى غير مرضي وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة ويعيبها احتمال التميز من الشخص القائم بالتقويم.

ب-طريقة الترتيب : بموجب هذه الطريقة يقوم المدير أو المشرف بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم ومن خلال مقارنة كل فرد منهم بأقرانه ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقويم أدائهم قليل ويعيبها أن الفروق في الكفاءة لتتضح تماما من خلال هذه الطريقة مما يؤدي إلى غياب حقوق بعض الأفراد وتقدير آخرين بمستوى أعلى من استحقاقهم الفعلي

ج -طريقة التوزيع الإلزامي :بموجب هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة حسب التوزيع الطبيعي) مثلا 10% امتياز20%,جيد جدا40% ,جيد (وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة المتوسطة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض(ثابت زهير:مرجع سابق, ص153)

وبالرغم من أن هذه الطريقة تضع أساسا محددا لعملية تقويم الأداء وتمنع المقوم من التساهل أو التشدد في قياس الأداء إلا أنه قد لا يتوفر عدد يكفي لعمل هذه التقسيمات اولا تتوافر نفس نسب التوزيع بين ممتاز وضعيف في مجاميع الأفراد كما أنه يظلم بعد الأفراد بوضعهم في تقدير أقل.

د-طريقة التقارير : يقوم المشرف العمل بتسجيل أداء الموظفين من خلال تقويم أعمالهم التي قاموا بها خلال فترة زمنية ومن خلال عناصر ومعايير محددة تؤخذ في الحسبان عند إعداد هذا التقويم وتمتاز التقارير بالشمول بما يكسبها صفات الموضوعية والدقة في ذات الوقت يمثل الشمول عبئا على المقوم فضلا عما تحتاجه هذه التقارير من فترات زمنية طويلة في كتابتها وإعدادها.

-الطرق الحديثة في قياس الأداء(l)marry .steven (a): citplof(2) :

بسبب القصور الواضح في الطرق التقليدية لقياس الأداء بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس أداء الأفراد ومن بين هذه الطرق نذكر ما يلي:

أ-التقويم على أساس النتائج:تقوم هذه الطريقة على أساس ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقويم أدائه حيث يشترك في هذه النتائج الرئيس ومرؤوسه وهذه الطريقة تختلف نوعا من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية فتشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية التقويم.

ب-طريقة الأحداث الجوهرية :تقوم هذه الطريقة على رصد وتسجيل الأحداث الإيجابية التي تؤكد كفاءة الفرد في عمله والأحداث السلبية التي تدل على عدم كفاءة هذا الفرد ويتم في نهاية العام إجراء مقارنة جوهرية بين هذه الأحداث وبالوصول بالتالي إلى تقويم موضوعي متكامل لهذا الفرد ولكن يؤخذ عليها إضرار المشرف أو المقوم إلى ملازمة العمل ومراقبتهم عن قرب وتدخله في كل ما يفعلونه مما يشعرهم أنهم محل مراقبة شديدة وإسراف صار.

ج-طريقة الإدارة بالأهداف :تتجلى الفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب في تقدير الرقابة الذاتية لدى العامل عن طريق تحديد الهدف بشكل جماعي ووضع خطة خطة عملية للتنفيذ ثم قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه ومن أهم مميزاتها:

مساعدة الأفراد على تحديد أهداف أكثر واقعية وشعور الفرد بالإنجاز والنمو والتقدم.

ومن عيوبها:

زيادة الخلافات بين الرئيس والمرؤوس وخلق صعوبة في وضع أهداف دقيقة للأعمال التنفيذية وتحتاج إلى وقت وجهد كبيرين ومن عيوبها أيضا عدم تحمس الكثيرين من المدراء لتطبيقها لأنها تعطي الفرد فرصة المشاركة والمنافسة.

(3) p114-115 ,i bid

-**تبادل الوظائف** :هو أسلوب ولكنه فعال في تخفيض أو إزالة الملل الوظيفي وبالتالي فهو يرفع من مستوى الدافعية لدى العاملين ويتعين هذا الأسلوب عملية تحريك الأفراد من وظيفة إلى أخرى لفترة من الوقت (1)mawy(a):op.steven(l) ,citt ,p114)

تعمل الكثير من الشركات بهذا الأسلوب منها شركة تويوتا موتورز حيث تقوم هذه الشركة بنقل موظفيها من وظيفة إلى أخرى لمدة ساعات قليلة أو أيام ويعطي هذا الأسلوب إضافة إلى تجديد حماس الموظف, التدريب للتبادل بين الموظفين كما يساعدهم على اكتساب وتعلم معارف وظيفية جديدة وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تساوي الوظائف التي يتم تبادلها من حيث التعقيد والصعوبة.

ج-تحسين الموقف :يتيح الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرص للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء وذلك بأخذ العناصر التالية في الحسبان: (ماريون أي هايز :مرجع سابق, ص-278 279

-**تخطيط مكان العمل** :يتم تخطيط مكان العمل بالطريقة بالطريقة التي تسمح بالقضاء على الوقت الضائع ومحاولة تحسين انسياب الحركة عن طريق ترتيب مكان العمل.

-**إعادة تنظيم جماعة العمل** :وذلك بالنظر إلى الطريقة التي بها تنظيم جماعة العمل وضوح أو عدم وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية , عدد مستويات التنظيمية الموجودة وهل هو مناسب أو لا.....

-**توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لأداء العمل** :يحتاج كل موظف إلى موارد وأدوات معينة يستخدمها لتحقيق النتائج الخاصة به وبالتالي يجب مراجعة هذه الموارد والتأكد من كفاءتها ولاءمتها لأولوية العمل.

-**تغيير جداول وبرامج العمل** :يمكن مراقبة أو تغيير جداول العمل لخدمة مصلحة العمل الذي يجب إنجازه.

-**إعادة النظر في أسلوب الإشراف** :يتم مراجعة أسلوب الإشراف وما يترتب عليه من تفويض السلطات ودرجة الاهتمام بالاتصالات , معايير الأداء التي يتم وضعها , المكافآت تعطى للموظفين.

2-استراتيجية التعاون في حل مشكلات تدني الأداء:

تنتهي مقابلة تقييم الأداء إلى اتفاق بين الرئيس ومرؤوسه على خطة مقترحة من أجل تحسين أدائه حيث يبنى هذا المدخل على الثقة والاحترام بين الرئيس ومرؤوسه والتعاون لحل المشكلات وفيما يلي خطوات إستراتيجية المنيعة في حل مشكلات تدني الأداء:

أ -تحليل المشكلة : يتم أولا البدء بمناقشة المشكلة بهدف تحليلها أو تحديد أسبابها ولا يفترض أن الموظف هو المخطئ بل يجب استعراض جميع العوامل في معادلة الاداء) العامل , الوظيفة , الموقف (كأسباب محتملة لقصور نتائج الأداء وحتى تحقق المنافسة نتائج إيجابية يجب إلغاء فوارق المركز والقوة التي توجد عادة بين الموظف والمشرف ومحاولة تشجيع الموظف على الاشتراك في تشخيص المشكلة وبالتالي يتحول المشرف من رئيس إلى مرشد ومدرب.

ب -تحديد الهدف : الخطوة التالية بعد التحليل الكامل لمشكلة الأداء هي وضع هدف لتحسين الأداء ويجب في هذا الصدد التفرقة بين أهداف تحسين الأداء وأهداف النتائج على سبيل المثال :إقامة علاقات عمل فعالة مع إدارة الرقابة على الجودة نهاية العام الحالي هي أهداف تحسين الأداء وليست أهداف النتائج.

ج-وضع خطة عمل :وذلك من خلال:

-اختيار إستراتيجية مناسبة لتحقيق الهدف.

-تحديد خطوات العمل وذلك بتقسيم الإستراتيجية الموضوعة إلى خطوات محددة.

-تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ كل خطوة من خطوات العمل.

د-تنفيذ الخطة : يتم تنفيذ الخطة التي تم إعدادها من قبل الموظف لتحسين أداءه أما المشرف فيقوم بالخطوات المطلوبة منه القيام بها كرئيس.

ه-متابعة التنفيذ : يتم تحديد تاريخ معين لمتابعة التنفيذ ليقوم فيه العامل بتقديم تقرير عن إنجازاته.

(1)ماريون أي هايز:مرجع سابق ,ص208

أخطاء ومعوقات تقييم الأداء:

اولا **:أخطاء تقويم الأداء:**

من الواضح أن عملية تقويم الأداء هي عملية تفاعل بين المقوم وبين الذي يجري عليه التقييم ومن المؤكد أن هذا التفاعل سينتج من خلاله نتائج عرضية .وأن هذه النتائج العرضية هي إذا جاز التعبير لنا تسميتها أخطاء التقييم .فاستخدام نموذج واحد لتقويم أداء كل عامل لتعطي صورة صحيحة عن كل تخصص وظيفي في المنظمة كما أن ابتعاد معايير التقويم عن نواتج العمل وأهدافه والتركيز على معايير هادفة ودقيقة ليس لها علاقة واضحة بأداء الأفراد سيؤثر بالتأكيد على التقييم.

كما أن التساهل الزائد من قبل المديرين في منح تقديرات عالية لأداء مرؤوسيهم . وهو نوع من التكامل الاجتماعي سيسيء إلى المرؤوسين بنتائج التقويم .وستؤثر هي الاخرى على الأداء إذ أن عدم إخبار المرؤوسين بإخفاقاتهم لن يؤدي إلى تجاوز ذلك لعدم معرفتهم بها.

أ-الميل إلى الوساطة:

وهو أكثر الأخطاء شيوعا في التطبيق العملي . إذ يميل المقوم إلى إعطاء مستوى متوسط لغالبية الأفراد .لأن المقوم قد ليملك الوقت الكافي . لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة ,أو لتتوفر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقويم السليم أو أنه غير مهتم أصلا بوضع تقدير سليم عن الأداء كما أنه يعكس التردد في إتخاذ تقديرات متطرفة في كلا الأتجاهين ويحدث عند قيام المقوم باستعمال الجزء الوسط من مقياس التقويم إذ سيحصل كل فرد حتى ضعيفي الأداء على تقدير متوسط وقد يلجأ المقومون إلى هذا الأسلوب تجنبا لطلب تفسير أسباب التقديرات العالية أو المنخفضة أو يتفادى المغالاة في التقديرات أو التقليل من شأنها . وإن هذا الميل سيعطي تصورا بأنه ليوجد أداء عالي جدا أو ضعيف جدا.

احمد سيد الكردي (2010, 88)

ب-تأثير الهالة:

هو خطأ إدراكي يسمح للقائم بالتقويم بتكوين انطباع إيجابي عن المرؤوس على أساس أحد ملامح شخصية أو أحد مجالات أدائه فقط من دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء مما يؤثر ذلك في تقويم أدائه الكلي فلا يوجد شخص كفء بصفة كلية أو غير كفء بصفة كلية ,ولكنه كفء في نواحي معينة أكثر من نواحي أخرى.

وفي هذه الحالة يصبح التقويم شخصي وليس موضوعي وبذلك فإن التقويم يخطأ بالتمييز بين نقاط القوة الشخص وضعفه كما أن خطأ الهالة ينتقل من مجال إلى أخر وهذا يمكن أن يخلق مشكلة لاسيما عندما يعد كل بعد من أبعاد الأداء هاما ومستقلا .وأما الحالة المناقضة فهي خطأ التقليل من القيمة إذ يميل المقوم إلى التقليل من قيمة الجوانب الأخرى في أداء الفرد بسبب بعد واحد فقط من أبعاد الأداء إذ تؤدي سمة سلبية واحدة إلى تخصيص تقديرات منخفضة إلى باقي الجوانب السمات الأخرى.

إن تأثير الهالة وخطأ التقليل من القيمة يمنعان تحقيق الامتيازات الضرورية بين الأفراد بأن سمات أدائهم ليست بحاجة إلى تحسين . بينما خطأ التقليل من القيمة يجعل الأفراد محبطين وفي موقف دفاعي بشكل دائم . ولمعالجة هذه الأخطاء يطلب من المقوم أن يقوم جميع الأفراد على كل فقرة أو صيغة مرة واحدة قبل الانتقال إلى فقرة أخرى.

ج-الأحكام المسبقة:

يميل المديرين إلى تقويم المرؤوسين إيجابا أو سلبا بشكل محايد بانطباعاتهم الشخصية المسبقة عن تقسيم معين من الافراد فهو يتصور أن لكل تقسيم سمات مشتركة طيبة أو غبر طيبة يضعها بأي فرد ينتمي بتقسيم معين كما أن بعض المديرين قد أتاحوا للانطباعات الأولية بأن تؤثر في أحكام لاحقة على الأفراد فهذه الانطباعات ليست سوى نموذج للسلوك والأفراد يميلون للإبقاء على هذه الانطباعات حتى حينما يواجهون أدلة مخالفة.

د-التقاويم الأخير:

إذ يتأثر بعض الرؤساء بتقويم أداء الفرد في المدة السابقة ويميلون للاستمرار في نفس التقويم ويؤدي ذلك إلى عدم إثارة دافعية المرؤوسين وعدم حماسهم لتحسين الأداء مستقبلا.

ه-مكانة الوظيفة:

أي أن الرؤساء يخضعون لتأثير مركز الوظيفة ومكانتها الهامة عند تقويم أداء شاغلها.

و-إثبات الذات:

أي رغبة المدير الجديد إثبات ذاته من خلال إعطائه تقييم عالي للمرؤوسين الذين حصلوا على تقييمات منخفضة في زمن المدير السابق.

ح-التعويض:

ويظهر رغبة الرؤساء إعطاء تقييمات مرتفعة لمرؤوسيهم لتعويضهم عن سوء ظروف العمل أو انخفاض مستويات الأجور.

معوقات تقويم الأداء:

هناك نوعين من المعوقات للأداء هما:

أولا:معوقات مرتبطة بمنظومة التقييم.

1-معوقات مرتبطة بالأفراد محل التقييم ومنها:

أ-توقع زيادة معدلات الشكاوي من نتائج التقييم

ب-قد يكون الشخص الذي تم تقييمه خصما وحكما في أن واحد

ج-اتجاه البعض إلى الجوانب والاعتبارات الشخصية والابتعاد عن الأسس الموضوعية

2-معوقات مرتبطة بطبيعة العمل أو نوع الوظيفة التي يشغلها الفرد منها:

أ -عدم فهم طبيعة العمل

ب -صعوبة تحديد معايير الأداء الخاصة به

ج-اتجاه المقيم نحو تقييم الصفات الشخصية للفرد العامل وليس على الأداء الفعلي المتحقق

-3معوقات مرتبطة بمسؤولية عملية التقييم ومنها:

أ-بسبب قيم الافراد الشخصية

ب-بتأثير حالة الرضا الوظيفي

ج-بتدخل جانب السلوكيات

-4معوقات مرتبطة بأسلوب القياس ومنها:

أ-تحديد الطريقة المناسبة المتبعة للتقييم

ب-معايير الاداء المرضي

ج-عدم فاعلية نماذج الإجراءات المصممة لتقييم الأفراد

د-معوقات مرتبطة بضوابط التقويم الوصفي

ه-معوقات مرتبطة بضوابط التقويم الكلي

ثانيا:معوقات إدارية وتنظيمية ومنها:

-1نمط الإدارة المتبع مثل الإدارة بالمشاركة أو الإدارة بردة الفعل أو الإدارة بالأهداف والنتائج أو الإدارة بالأزمات أو الأنباء السارة

-2معوقات مرتبطة بالاعتبارات التنظيمية ومدى سيادة مبادئها:

أ-معوقات فنية ومنها:

أولا:لأسباب مرجعها عدم نمطية الوظائف أو صعوبة تحديد ووضع القياس للحكم على مؤيدي الفعل

ثانيا :معوقات مرجعها صعوبة التفرقة بين جوانب الأداء الفني والإداري المرتبطة بالعمل الواحد

ب-معوقات إجرائية ومنها:

-1معوقات مرتبطة بالخصائص العامة للنظام

-2معوقات مرتبطة بالإجراءات الشكلية والموضوعية

-3معوقات مرتبطة بمستويات ومراتب الكفاءة في الإدارة

معالجة مشاكل تقييم الاداء:

لتوجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها إلى نظام سليم للتقييم وهي:

-1تصميم نظام تقييم الأداء :يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل .حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى كما يجب أن تأخذ أوزانا تتفق مع هذه الأهمية .وبشكل عام فإن تصميم النظام يجب أن يتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل بحيث يكون واضحا للجميع المراسي,2006:ص156

-2التدريب للمقيمين :تدريب المقيمين أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة , وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم أمر مهم.

حيث أن عملية تقييم الأداء عملية حساسة بالنسبة للعاملين , حيث ترتبط هذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل الترقيات والمكافآت والعلاوات ,كما أن تدريب المقيمين يضمن وجود أشخاص قادرين على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيدا عن الأخطاء الدارجة عبد الباقي ,2005:ص107

-3استخدام أكثر من طريقة :يفضل استخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء وذلك باختلاف الوظائف ,والمستويات التنظيمية وينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة ودقيقة بحيث تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم ماهر,2006 :ص310

-4اختيار معايير صحيحة :يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء , وهي تلك التي تسمى نواتج الأداء , ثم سلوك الاداء , وأقلها موضوعية هي التي تسمى الصفات الشخصية ,كما يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها , كما يفضل أن يكون العاملين على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية , تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم ماهر ,2006 : ص310

-5اللجوء للتغذية الراجعة :من أجل أن يكون هناك نظام تقييم فعال يجب أن يكون هناك تغذية راجعة تعمل على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن ماهر ,2006 : ص310

-6إجراءات التظلم : يجب ضرورة منح العاملين حق التظلم , ويعني التظلم إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم ,ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة ,حيث من الضروري عند وضع نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين ,الذين ظلموا من النتائج ,وحق التظلم يفيد في أنه يجعل المقيمين أكثر حدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسؤلين عن صحة تقديراتهم ماهر ,2006 :ص309

شغل موضوع الأداء حيزا كبيرا في البحوث والدراسات , وأكتسب أهمية كبيرة لما له من أهمية بالغة في المنظمة ,إذ أن تقدم المنظمات واستمرارها بفعالية في المجتمع يعتمد على أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها لماله من انعكاسات إيجابية على المنظمة ككل

ومن المهم اليوم في الاقتصاد العالمي التنافسي , فهم الكيفية التي يتم بها خلق القيمة في المنظمات وقد أدركت الحاجة إلى مستوى أعلى من التركيز على العميل , فهم أوضح لعمليات المشروع الأساسية , تحفيز الموظفين وضمان التزاماتهم , والتعبير بصورة مستمرة بالإضافة إلى تنفيذ إستراتيجية فعالة تؤدي شفافية في قياس الأداء وتحديد محركات القيمة

الفصل الرابع

تقاطع وجهات نظر الباحثين حول الأداء التنظيمي والتعلم التنظيمي

التعقيب على الدراسات السابقة
جدول المقارنة بين الدراسات
تجميع محاور الأداء والتعلم التنظيمي من الأبحاث النظرية
أهم نتائج وتوصيات الدراسة

مقدمة الفصل:

قمنا بالفصل الثاني والثالث بإضاءة جوانب الأداء التنظيمي وكذلك التعلم التنظيمي حيث توسعنا في كلا المفهومين وفي هذا الفصل سوف نقوم بتلخيص الأفكار التي توصلنا إليها من الدراسات والمقالات المطلع عليها من قبل الباحثين للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات .

رؤية الباحثين لما أوردته الدراسات السابقة:

في البداية سوف نقوم بإجراء التعقيب والمقارنة بين الدراسات السابقة وذلك من أجل الوصول إلى النتائج التي تتقاطع مع كلا المفهومين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي

تقاطعت كل من دراسة العصيمي 2006 ،عبانية والعدوان 2008 ،فيرا وكروسان 2005، ،الكبيسي 2007 ،طالب 2009 ،طاهر 2009 ،ديوب 2013 ،أل فطيح 2013 ،عبد الرحمن 2009، ،عواطف 2007 ،ابوخضير 2006 ،ايوب 2004 ، النفيعي 2003 ،الصرايرة 2003 ،القطاونة 2000 ،دروزة 2011 ،وخالدي 2012 ، ومن الدراسات الأجنبية BRAYN 2009و gorelick2005

بدارسة أثر التعلم التنظيمي مع عدد من المتغيرات أي أنها اختلفت في ما بينها من حيث التابع .

ولكن تقاطعت كل من : دراسة الخالدي ،و دراسة ديوب ،في أثر التعلم التنظيمي على بناء ثقافة التميز ،ودراسة طاهر وأبو خضير، وgorelick ، والصرايرة في دراسة التعلم التنظيمي وأثره في بناء المنظمة المتعلمة ،ودراسة ايوب وعواطف والعصيمي في التعلم التنظيمي وأثره في التغير الاستراتيجي ،ودارسة أل فطيح ، وفيرا وكروسان في الجمع بين التعلم التنظيمي ومفهوم القيادة ، ودراسة طالب ، وعبد الرحمن في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على التعلم التنظيمي .

بينما خالفتهم عبانية والعدوان وتحدثت عن الشفافية وربطها بالعمل الجماعي وكذلك التمكين الإداري .

والنفيعي ربط بين التعلم التنظيمي مع التطور الإداري

و اتفقت كل من دراسة أحمد البشير 2008 ،عبد الحليم 2006 ،الخطيب 2003 ،وأبو سليمة 2005 ، نويران 2001 ،محمودية 2000 ،صليحة 2010، ومحتسب 1426،غنام 2010 ومن الدراسات الأجنبية skerlav and Dimovsk 1998، bail 1998،0 200 fay على دراسة الأداء وكيف تؤثر فيه العديد من المتغيرات التي تختلف الأخيرة من دراسة إلى دراسة .

ولكن تقاطعت كل من دراسة غنام ،ودراسة البشير،في هذا المتغير وهو أثر التدريب على تطوير الأداء ،وكذلك دراسة النفيعي ، ودراسة أبو سليمة في التركيز على مفهوم التطوير الإداري ،ودراسة طاهر وأبو الخضير والصرايرة وgorelick وskerlav and Dimovsk في التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال إما الأداء أو التعلم التنظيمي

بينما خالفتهم كل من نويران التي ربطت بين الأداء والإدارة الاستراتيجية.
وكذلك محمودية التي ربطت بين الأداء والرضا الوظيفي.

والمحتسب وجلعود تحدث عن أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير الأداء.

كما جمعت كل من دراسة خيرة 2012 ،جودة 2011 ،الشريف 2007 ،الزهراني 2007 ،ابراهيم 2006 ،الرشيد 2004، ومن الدراسات الأجنبية Gohet al 2012، Gure 2010 ، khande sharma,kar 2006 بين متغيري الدراسة وهما التعلم التنظيمي والأداء معا ، فجميع هذه الدراسات أكدت على إيجابية العلاقة بين كل أنواع التعلم التنظيمي وتطوير الأداء المنظمي دون استثناء ،أي أن دخول التعلم التنظيمي يعزز من الأداء .

ولكن الشريف ركز على الإبداع في الأداء وكذلك فعل القطاونة في دراسته عندما ركز على السلوك والأداء الإبداعي ،والزهراني عل كفاءة الأداء كتابع متغير

ودراسة فيرا وكروسان اتفقت مع دراسة ابو سليمة ،في تحقيق الجودة الشاملة في الأداء،وكذلك دراسة دروزة التي ربطت كل من التعلم التنظيمي ومع الجودة

ولكن تعتبر خيرة هي أهم من ربطوا بين التعلم التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء مع التركيز على كفاءة جوانب التعلم منها الفردي والجماعي

معظم الدراسات طبقت في القطاع الخدمي أهمها العصيمي 2006 ،عبانية والعدوان 2008 ،فيرا وكروسان 2005 ،الكبيسي 2007 ، طالب 2009 ،طاهر 2009 ، وديوب 2013 ،أل فطيح 2013 ،عبد الرحمن ،2009 ،عواطف 2007 ، وابوخضير 2006 ،النفيعي 2003 ،القطاونة 2000، خالدي 2012 ،أحمد البشير 2008 ،والخطيب 2003 ،وأبو سليمة 2005.

ومن الدراسات الأجنبية

gorelick2005، BRAYN 2009،skerlav and Dimovsk 1998

أما باقي الدراسات طبقت في القطاع الإنتاجي أهمها ايوب 2004 طبقت في شركات صناعية كبرى ،ودراسة الصرايرة 2003 ،عبد الحليم 2006 ،نويران 2001 خيرة 2012، ومن الدراسات الأجنبية ،Sharma,khande kar 2006، fay 2000

ولبلورة وتلخيص أهم ما جاء في الدراسات السابقة،قام الباحثون بترتيب أهم أفكارها في جدول مختصر على النحو التالي:

جدول المقارنة بين الدراسات:

قمنا باختصار الدراسات السابقة جميعها في هذا الجدول بينا فيه مدى الترابط بين التعلم التنظيمي والأداء وذلك بسبب استفاضة الباحثين في عدد الدراسات الموجودة في البحث

اسم الباحث-الباحثين	سنة النشر	عنوان الدراسة	بلد الدراسة	أهم النتائج	الملاحظات
العصيمي	2006	التعلم التنظيمي ودور في عملية التغير الاستراتيجي	السعودية - طبقت على بعض الجامعات السعودية	- التعلم التنظيمي كان له دور كبير في إحداث التغير في عينة البحث -ضرورة اعتماد سياسة متكاملة لعملية التعلم التنظيمي لتحول إلى منظمة متعلمة	-أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
عبانية والعدوان	2008	العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي	الأردن - مجموعة من الوحدات الإدارية الأردنية	-وجود علاقة إيجابية بين كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي بخصائصه الخمسه المحددة من قبل سينج	-أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
فيرا وكروسان	2005	القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي	_	-توصلت الدراسة إلى تأكيد العلاقة بين القادة الاستراتيجيين وتأثيرهم على تفعيل مفهوم التعلم التنظيمي	- أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
الكبيسي ودهام	2007	بعنوان التعلم التنظيمي وأثره على النجاح في المنظمات	العراق - وزارة الاسكان والأعمار	-برهنت أن لدى الشركات مستوى مقبول من التعلم التنظيمي ، كما أن التعلم التنظيمي يؤثر معنويا في نجاحها	- أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
طالب والخفاجي	2009	دور التعلم التنظيمي في تحقيق	العراق-في الجامعات العراقية	-تتباين اهتمام متغيرات الدراسة ،ووجود ارتباط بين عينات الدراسة	-أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم

		القدرات التنافسية للمنظمة		بدرجات متقاربة	التنظيمي
طاهر	2009	تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة	العراق - وزارة التخطيط	وجود علاقة ارتباط وتأثير للتعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة في الوزارة المبحوثة ،وأن التعلم التنظيمي هو اساس بناء المنظمة المتعلمة	-أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
الخشروم ودرة	2011	تأثير استراتجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي	سوريا - مستشفيات حلب الحكومية	-النتائج أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة كانت دون المتوسط ،كما أنه يوجد اختلافات بين العاملين في ممارستهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي ورضاهم الوظيفي .	-أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
الخالدي	2012	دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز	الكويت- سوق الكويت للأوراق المالية	وأهم نتائجها وجود علاقة ارتباط بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز ، وأوصت بقدرات التعلم التنظيمي لمساهمتها في تطوير ثقافة التميز.	أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
ديوب	2013	أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي	دمشق –قطاع المصارف	علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في مكان الدراسة ، وأن هناك أهمية لتطبيق التعلم الملموس و تطوير ثقافة التميز ، وأوصت بقدرات التعلم التنظيمي لمساهمتها	أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي

				في تطوير ثقافة التميز	
أل فطيح	2013	علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي	السعودية - الرياض	ممارسة التعلم التنظيمي مرتفع في عينة البحث ، وجود علاقة طرديه إيجابية بين القيادة التحولية والتعلم التنظيمي .	- أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
عبد الرحمن	2009	التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزات التنافسية	مصر - الاسكندرية قطاع الاتصال	-وجود علاقة بين التعلم التنظيمي والميزات التنافسية للشركات ، هناك تأثيرا جوهريا لكل من عمليات التعلم التنظيمي ، وطرائق التعلم التنظيمي ،وأليه التعلم التنظيمي ،ونمط التعلم التنظيمي في الميزات التنافسية ،و طرائق التعلم التنظيمي في التأثير في الميزات التنافسية .	- أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
عواطف	2007	التعلم التنظيمي ودوره في التغير الاستراتيجي	السعودية - الجامعات السعودية	جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة :إستراتيجية التعلم التنظيمي ،البنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في الاستعداد الدائم لجامعة أم القرى لإحداث التغيير.	-أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
أبو خضير	2006	إدارة التعلم التنظيمي لتفعيل مفهوم	السعودية- معهد الإدارة العامة	-توافر نظام للتحول الإستراتيجي وتوافر نظام جاهز للمعرفة وأن التعلم	-أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم

		المنظمة المتعلمة		التنظيمي هو أحد أهم الوسائل للوصول الى المنظمة المتعلمة.	التنظيمي
أيوب	2004	دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي	السعودية - شركات صناعية كبرى	ممارسة التعليم التنظيمي تميل إلى الاعتدال في معظم المنشآت التي شملتها الدراسة. إن البعد الثقافي لممارسة التعليم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطًا بالتغيير الاستراتيجي يليه البعد الاستراتيجي وجاء البعد التنظيمي في المرتبة الثالثة.	-أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
الصرايرة	2003	التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم	الأردن- شركة البوتاس والفوسفات	عملية التعلم تكون فعالة إذا تم الفهم العميق لدورة التعلم أولا ، وتحديد الاستراتيجيات الادارية ثانيا، والتي تم من خلالها فهم ظروف وبيئة المنظمة والتي تسهم في بناء المنظمة المتعلمة.	-أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
النفيعي ،	2003	التعلم التنظيمي من أجل التطوير الإداري	الرياض - الأجهزة الحكومية	-وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية -كما يختلف هذا المستوى باختلاف الخصائص	- أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي

				الشخصية والوظيفية، - كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التعلم التنظيمي والخصائص الشخصية	
القطاونة	2000	المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي	الأردن- الوزارات الأردنية	-أن مستوى التعلم التنظيمي لدى عينة الدراسة كان مرتفع. -لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وكل من (الجنس والمؤهل العلمي والعمر) للمشرفين الإداريين.	- أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
دروزة	2011	تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال	الأردن - منظمات الأعمال	-وجود أثر ة للتعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة -وضرورة تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي للوصول إلى المستوى المطلوب	-أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
Brayn	2009	The Application learning Organization principle	ولاية تكساس- في بعض الكنائس	وجود علاقة بين المتغيرات في عامل واحد فقط هو درجة النمو،أما المتغيرات الأخرى ،فلا توجد بينها علاقات ارتباط دالة.	- أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي
Gorelick	2005	Organization learning conversation with practitioner	-	-قدمت إطارا نظريا لعملية التعلم التنظيمي تكون فعالة إذا تم الفهم العميق لدورة التعلم التنظيمي ، وتحديد الاستراتيجيات الإدارية والتي تم من خلالها فهم ظروف وبيئة المنظمة المتعلمة.	- أضافت إلى الدراسة من جانب التعلم التنظيمي

أحمد بشير	2008	أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة	السعودية - الخطوط الجوية	وجود اختلاف في المحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وعن أساليب التدريب العصرية ، الدراسة ، عدم وجود دورات تدريبية حسب الحاجة وجود تعارض بين مواعيد إقامة الدورات التدريبية ، بالإضافة إلى عدم متابعة المتدربين بعد الانتهاء من الدورة التدريبية.	-لم تدعم نتائج هذه الدراسة ، الدراسة الحالية
عبد الحليم	2006	تأثير رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الأداء التنظيمي	الأردن - شركات خاصة	الحاجة الفعلية لطاقم الفريق المحترف الذي يعملون فيه ، لكي يكون أكثر تكيفًا ومرونة في الأداء فضلا عن الحاجة إلى الانفتاح الذهني والرغبة في المشاركة مع الآخرين وجود الاتصال فعال بينهم بشكل ملحوظ ، وأنهم يشعرون بقدرتهم على تقديم الأداء المتميز وبأساليب إبداعية منفردة للعمل الخلاق.	-اضافت إل الدراسة من جانب الأداء التنظيمي
الخطيب	2003	بعنوان التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي:		مدراء هذه الشركات لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لكن لدى المدراء توجهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.	-لم تدعم نتائج هذه الدراسة ، الدراسة الحالية

أبو سليمة	2005	بعنوان تطوير الأداء الإداري في كليات التربية في ضوء أدارة الجودة الشاملة	السويس – كليات التربية	توافر الدعم من العمداء لنظام إدارة الجودة الشاملة وتأكيدهم على أهمية التغيير لتحسين جودة الأداء بدرجة كبيرة ,وجود ضعف في منظومة تقييم الأداء	-اضافت إلى الدراسة من جانب الأداء التنظيمي
نويران	2001	بعنوان متطلبات الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي:	الأردن – شركات صناعية	عدم وجود اختلاف في تأثير توفير متطلبات الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي , يؤثر كل من الحجم وسنة التأسيس على العلاقة القائمة بين التخطيط والأداء المؤسسي.	-اضافت إلى الدراسة من جانب الأداء التنظيمي
محمودية	2000	الرضا الوظيفي وأثره على أداء	الجزائر كلية التربية	وجود علاقة ارتباطيه قوية بين الرضا والأجر ,فرص الترقية , ساعات العمل , جماعة العمل ,وهذا ما يؤكد أن لهذه العوامل تأثير كبير على رضا المعلم عن مهنة التعليم	-اضافت إلى الدراسة من جانب الأداء التنظيمي
شامي صليحة	2010	المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي	الجزائر	وقد توصلت إلى وجود تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءات الأداء الوظيفي للعاملين سواء كانوا موظفين إداريين أم أساتذة.	-اضافت إلى الدراسة من جانب الأداء التنظيمي
المحتسب وجلعود	, 1426ه	العوامل المؤثرة في تطوير أداء	فلسطين – قطاع البنوك	تأثير فعال لكل من الأداء , والولاء , وزملاء العمل , والحوافزوهناك علاقة	-اضافت إلى الدراسة من جانب الأداء

		موظفي البنوك		إيجابية بين كل من الرضا الوظيفي والإنتاجية والأداء ,.	التنظيمي
دراسة غنام وآخرون,	2010	أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين:	نابلس – قطاع التأمين	أن هناك علاقة بين التدريب وتحسين الأداء في العمل ,أن هناك فرق في الأداء قبل التدريب وبعده.	-اضافت إلى الدراسة من جانب الأداء التنظيمي
skerlavaj and Dimovski	2006	:تأثير المنظمة المتعلمة على الأداء المنظمي من وجهة نظر الموظفين		الشركات التي تبذل جهودا أكبر لتحقيق مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي تحقق زيادة في مستوى ثقة الموظفين بقيادة المنظمة ، كما تحقق مستوى أعلى من الانتماء لدى موظفيها ، رضا أعلى من المرونة	-اضافت إلى الدراسة من جانب الأداء التنظيمي
bail,	1998	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء	ولاية جوروجيا - ،منظمة صناعية	ووجدت علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة , وقد تم قياس الأداء بالعائد على الاستثمار ,ومعدل النمو في حجم المبيعات , مقارنة مع معدل الصناعة السائدة.	-اضافت إلى الدراسة من جانب الأداء التنظيمي
Fey	2000	ممارسات إدارة الموارد والأداء:	روسيا- شركات الاستثمار	وجود علاقة إيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات ، علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة والموظفين	-اضافت إلى الدراسة من جانب الأداء التنظيمي
خيرة	2010	التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ،	الجزائر- مؤسسة سونطراك	أن ممارسة التعلم التنظيمي في مكان البحث يفوق الدرجة المتوسطة ، و وجود علاقة طردية ايجابية بين مستوى التعلم الفردي ، التعلم الجماعي و	-أضافت إلى الدراسة من جانب الربط بين التعلم التنظيمي والأداء المنظمي

				التعلم التنظيمي ، وعن وجود قوية بين التعلم التنظيمي والأداء	
جودة	2011	تأثير التعلم التنظيمي في الأداء	الأردن -عدد من المستشفيات الأردنية	المستشفيات الأردنية تتبنى فكرة التعلم التنظيمي ومدى تأثيرها في الأداء ،و تأثير التعلم التكيفي في الأداء فيما لم يثبت تأثير التعليم التوليدي في الأداء.	-أضافت إلى الدراسة من جانب الربط بين التعلم التنظيمي والأداء المنظمي
Goh et al	2012	العلاقة بين القدرةعلى التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي.	-	علاقة إيجابية معنوية بين القدرات على التعليم التنظيمي والأداء التنظيمي ،وأن التعلم التنظيمي له أهمية تطبيقية في تبرير الاستثمار في بناء قدرات التعلم في المنظمات	-أضافت إلى الدراسة من جانب الربط بين التعلم التنظيمي والأداء المنظمي
Khandekar& Sharma ,	2006	العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي كمحاولة لفهم سيناريوهات المنظمات الهندية	الهند – شركات هندية كبرى	أشارت نتائج الدراسة على أن التعليم التنظيمي والذي يلقى اهتماما كبيرا من قبل ادارة الموارد البشرية له علاقة إيجابية بالأداء التنظيمي.	-أضافت إلى الدراسة من جانب الربط بين التعلم التنظيمي والأداء المنظمي
الشريف	2007	بعنوان التعلم التنظيمي في الجامعات السعودية و دورها في الإبداع بالأداء	السعودية – عدد من الجامعات السعودية	غالبية اتجاهات الموظفين الإداريين تؤكد على قوة و إيجابية التعلم التنظيمي و تأثيره على أدائهم و تشجيع على الابداع في العمل و ثبوت صحة الفرض الذي ينص على ان التعلم التنظيمي ذو تأثير فعال و إيجابي و قوي داخل كل منظمة وأهمية التعلم	-أضافت إلى الدراسة من جانب الربط بين التعلم التنظيمي والأداء المنظمي

				التنظيمي الذي يدعم تحقيق كفاءة و تميز الأداء و الاهتمام باستمرارية تنمية و كفاءة و مهارة العاملين	
الزهراني	2007	ثقافة التعلم التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء	-	هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين خمس من ابعاد قيم الثقافة التنظيمية و بين كفاءة الأداء حيث اتضح إن البعد الأكثر ارتباطا و تأثيرا بالإيجاب في كفاءة الأداء هو بعد "القانون و النظام " و بينت الدراسة ان هناك علاقة ارتباطيه سالبة بين خمس من ابعاد الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء.	-أضافت إلى الدراسة من جانب الربط بين التعلم التنظيمي والأداء المنظمي
إبراهيم	2006	التعلم التنظيمي وأثره على تعزيز الأداء		تحديد خصائص التعلم التنظيمي المعزز للأداء توصلت الى أهم هذه الخصائص ،ضرورة وجود التعلم التنظيمي في كل منظمة لأن ذلك يعزز أداء العاملين فيها بدرجة عالية و خلق التغير و الرؤية المشتركة.	-أضافت إلى الدراسة من جانب الربط بين التعلم التنظيمي والأداء المنظمي
الرشيد	2004	التعلم التنظيمي في منظمات الاعمال و أداء العاملين لممارسة العمل.		التركيز على النتائج و الوظيفة و الانفتاح و الرقابة المحكمة و السلوك بين العاملين فكلما كان العاملين يتمتعون بمستوى عالي من التعلم التنظيمي كان أدائهم بأعلى مستوياتهم و خاصة اذا	-أضافت إلى الدراسة من جانب الربط بين التعلم التنظيمي والأداء المنظمي

				كانت النتائج بعد أدائهم للعمل نتائج إيجابية	
Gure	2010	محفزات التعلم التنظيمي وأثره على الأداء		ان التحفيز على وجود تعلم ضمن المنظمات له اثر إيجابي و قوي على أداء الموظفين بشكل اكبر حيث اوصت هذه الدراسة بزيادة تحفيز موظفيها على تبادل المعارف وزيادة آفاقهم تحسين أدائهم.	-أضافت إلى الدراسة من جانب الربط بين التعلم التنظيمي والأداء المنظمي

مكننا الاطلاع على الدراسات و المقارنة بينها وتلخيصها من تشكيل قاعدة عريضة ننطلق منها إلى ما يعزز وجهة نظر الدراسة وهي الترابط بين مفهومي الدراسة*التعلم التنظيمي وأثره على الأداء*،خصوصا أننا وجدنا وبعد المقارنة أن هناك دراسات حثت وأكدت على هذا الترابط من عدة جوانب إما من التعلم الفردي أو التعلم الجماعي أو من الجانب الاستراتيجي و اتباع استراتيجيات التعلم التنظيمي أو من جانب الجودة الشاملة التي يمكن تحقيقها من خلال التعلم التنظيمي أو المنظمة المتعلمة التي نتوصل إليها من جراء تطبيق هذا المفهوم،وحتى نظريات الأداء التي تمت دراستها وتلخيصها أغنت البحث من جانب الحصول على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي وتطوير المسار المهني ودور التدريب والتعلم المستمر في الحصول عليهم،وساعدتنا نحن الباحثين في تعميم هذه النظريات على بحثنا الحالي لأن بيئة تطبيقها مشابهة جدا إلى البيئة السورية التي يمكن أن تجرى دراسات ميدانية ودراسات حالات على أرضها شبيهه بالدراسات السابقة ،وهناك دراسات ابتعدت قليلا عن موضوع البحث الحالي بحيث لم تأخذ جميع متغيرات بحثنا وإنما اقتصرت على أحدها وبالتالي أوضحت جانبا أردنا الاطلاع عليه والاستفادة من أراء الباحثين فيه.

وهذا العدد الكبير من الدراسات والمقالات لم يرضنا بالشكل المطلوب،ونحن على يقين بأن هناك المزيد والمزيد مكن الدراسات التي لم نستطع الحصول عليها كانت لتغني البحث أكثر باستعراضها وضمها لدراستنا.

تجميع محاور الأداء والتعلم التنظيمي:

بغية توسيع أفق الدراسة قمنا باستعراض مفهوم الأداء والتعلم التنظيمي وذلك ضمن المحاور التي تم دراستها :

في الأداء التنظيمي:

- مفهوم الأداء
- محددات الأداء
- مفهوم تقيم الأداء
- أهداف تقييم الأداء
- معايير الأداء
- شروط الأداء الفعال
- طرق قياس الأداء
- أخطاء ومعوقات الأداء
- معالجة مشاكل تقييم الأداء

في التعلم التنظيمي:

- مفهوم التعلم التنظيمي
- ضرورات التعلم التنظيمي
- انماط التعلم التنظيمي
- طرائق التعلم التنظيمي
- مستويات التعلم التنظيمي
- مجالات تطبيق التعلم التنظيمي
- خطوات تطبيق التعلم التنظيمي
- شروط التعلم التنظيمي
- خصائص التعلم التنظيمي
- أهمية التعلم التنظيمي
- استراتيجيات التعلم التنظيمي
- التعلم التنظيمي والتعلم الفردي
- التعلم التنظيمي والتدريب
- التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
- التعلم التنظيمي والمعرفة
- مقاربة عمل التعلم التنظيمي
- نتائج تطبيق التعلم التنظيمي

النتائج والتوصيات:

بجمع ما توصلنا إليه من خلال الدراسات السابقة وكذلك ما استعرضناه في الفصلين الثاني والثالث بالإطلاع على أهم الكتب والدوريات والمقالات الأدبية التي ربطت بين متغيري البحث ،التعلم التنظيمي ،الأداء التنظيمي توصلت الدراسة إليه النتائج التالية:

1. أثبتت جميع الدراسات السابقة أهمية التعلم التنظيمي في المنظمات .
2. أكدت جميع الدراسات على الأهمية الفائقة لتقيم الأداء في المنظمات. كونه يبين وضع المنظمة في إطار المنافسة وأيضا يدفع عجلة الأداء العام في حال كانت النتائج إيجابية. إيجابية ويمكن من تصحيح الانحرافات في حالة كون سلبيا بكشف أماكن الخلل.
3. أكدت أيضا الدراسات السابقة على أهمية ربط التعلم التنظيمي بالأداء التنظيمي.
4. بينت هذه الدراسات أن نتائج عملية ربط التعلم التنظيمي بالأداء التنظيمي يؤدي إلى رفع هذه الأخيرة.

وبناء على النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة يقترح الباحثون التوصيات التالية:

- الزيادة القصوى للمنظمات في الاهتمام بالتعلم التنظيمي وذلك من خلال:

1. توضيح مفهوم التعلم التنظيمي بوضع بوسترات في أماكن مرئية في المنظمة.
2. إقامة دورات للتدريب والتنمية حول هذا المفهوم.
3. عقد ورشات عمل محورها التعلم التنظيمي وكيفية تطبيقه.
4. ضرورة قياس الأداء التنظيمي لمعرفة المستوى المنجز بعد تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي ومقارنته بالأداء قبل وبعد تطبيق المفهوم.

خاتمة البحث:

تطرقنا في هذا البحث بداية البحث تطرقنا إلى مشكلة هامة وهي الترابط بين مفهومي الدراسة وبعد عرض الأبحاث النظرية ،والدراسات ،والمقارنات ،والتعقيب على أهم الأبحاث وذلك دعما لمتطلبات البحث استخلصنا أهم النتائج والتوصيات التي كان أهمها ايجابية العلاقة بين المتغيرين ،التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي ،والتي تم شرحها ببحوث نظرية مطولة،وذلك لتعزيز الفهم قبل الوصول إلى نتائج ،ولعلل أهم ما توصل البحث هو مجموعة توصيات ،يأمل الباحثين في الأخذ بها وتطبيقها وذلك نظرا لأهمية المفهومين وترابطهما وما ينتج منهما من علاقة إيجابية ،تنقل الإدارة والأداء إلى واقع أفضل مرغوب به ونتائجه مضمونه.

الملحق (1)

قام الباحثين بإعداد استبيان حول موضوع البحث،وكان يجب أن يوزع على عدد من المنظمات لاستخلاص النتائج وتحليلها بأحد البرامج الإحصائية مثل spss

وذلك للتوسع في استيضاح واقع التعلم التنظيمي في المنظمات السورية وأثره على الأداء،لأن جوهر موضوع البحث يمكن أن يتبلور عبر النتائج العملية إضافة إلى النتائج والتوصيات التي توصلنا إلها من خلال القراءات في الأبحاث والدراسات السابقة ،ولكن نظرا لضيق الوقت وعدم تمكن الباحثين من الاستطلاع الميداني لم نتمكن من إضافة المادة العملية الميدانية ،حيث قمنا بتصميم استبيان لأجل موضوع الدراسة وربطت أسئلته بين متغيري البحث التعلم التنظيمي ،و الأداء التنظيمي:

استبيان

إلى الموظفين الكرام تحية طيبة:

يقوم الباحثون بإجراء دراسة علمية عن دور التعلم التنظيمي وأثره في تطوير الأداء المنظمي في عدد من القطاعات العامة والخاصة،ونحن نقدر غالبا تعاونكم في الاستجابة لمفردات هذا الاستبيان علما أن البيانات الواردة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ،كما أن تعاونكم يعد أساسيا لإنجاح هذه الدراسة ،وكذلك نعدكم بإمدادكم بنسخة من التقرير النهائي وشكرا

تفضلوا بقبول الاحترام والتقدير

أولا : بطاقة التعريف:

1. نوع ( )عام خاص ( )
2. الجنس ( ) ذكر ( ) أنثى
3. العمر
( )أقل من 30 سنة
( ) من 40 –أقل من 50 سنة
( )من 30 –أقل من 40 سنة
( )أكثر من 50 سنة
4. المستوى التعليمي:
( )دكتوراه ( )ماجستير ( )دبلوم دراسات عليا
( )مؤهل جامعي ( ) مؤهل متوسط ( )ثانوية
5. عدد سنوات الخبرة :
( )أقل من خمس سنوات
( )من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
( )من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
( )من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
( )أكثر من 15 سنة
6. تعد مسؤولية تطوير الأداء التنظيمي من مسؤولية :
( )الأفراد
( )المديرين
( )الإدارة العليا
( )مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا والمدير

فيما يأتي مجموعة من العبارات عن نمط وطرائق التعلم التنظيمي وتطوير الأداء المنظمي

الرجاء تحديد درجة موافقتكم أولا وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة: حيث تمثل **الأسئلة من 1_20 التعلم التنظيمي(أنماط وطرائق)و لأسئلة من 21 - 28 خاصة بتطوير الأداء التنظيمي**

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1. في حال لم تنجح إحدى الخدمات أو أحد المنتجات في تحقيق الغاية المرجوة منه فإن إدارة الشركة تعمل على تحسين المنتج أو الخدمة					
2. في تقييمك لما تقوم به الشركة او المنظمة او الدائرة الحكومية فإنها تقوم على طريقة الأداء الصحيحة					

3. في حال لم تنجح إحدى خدمات أو المنتجات الشركة أو الدائرة الحكومية فإنها تقوم بإجراء دراسة شاملة للأسباب التي أدت إلى عدم نجاح المنظمة					
4. في حال لم تنجح إحدى خدمات أو منتجات الشركة أو الدائر الحكومية فإنها تقوم بتقديم خدمات جديدة					
5. في تقيمه لما تقوم به الشركة أو المنظمة أو الدائرة الحكومية من نشاطات فهي تركز على نوعية الأعمال التي تؤديها					
6. تشجع الشركة أو المنظمة الأفراد على أداء عملهم بطرائق جديدة					
7. من خلال تقيمك لما تقوم به الشركة او المنظمة هي تقو م بأداء أفضل ما يمكنها القيام به					
8. حتى لو كانت الشركة أو المنظمة في أفضل أوضاعها فإنها تعمل على تقديم خدمات تفوق توقعات العملاء					
9. حتى لو كانت الشركة أو المنظمة في أفضل أوضاعها تعمل دائما على إيجاد طرق مبتكرة في أدائها					
10. تسعى الشركة أو المنظمة لتسهيل عملية التعلم لدى الأفراد وعلى مستوى المنظمة ككل من خلال التغير في الهيكل التنظيمي					
11. تسعى المنظمة لتسهيل عملية التعلم لدى الأفراد وعلى مستوى المنظمة ككل من خلال التغيير في الثقافة العامة للمنظمة					
12. تقوم الشركة او المنظمة بمقارنة أداء مختلف الأقسام العاملة بعضها من بعض					
13. تقوم الشركة أو المنظمة بمقارنة أدائها وممارساتها مع الشركات والمنظمات الأخرى					
14. تقوم الشركة أو المنظمة بالمقارنة مع الشركات والمنظمات الرائدة عالميا					
15. تقوم الشركة بمقارنة أو المنظمة بمقارنة الأداء مع الشركات أو المنظمات المشابهة لها					
16. تنظر الشركة إلى مجموعة التجارب المخفقة أنها مصدر تعلم					
17. تقوم الشركة او المنظمة بتقييم التجارب الناجحة وتحديد أسباب النجاح					
18. تقوم الشركة أو المنظمة بتسجيل التجارب والدروس المستفادة من تجاربه المخفقة والناجحة					
19. عند التعرض لأي مشكلة تقوم الشركة أو المنظمة بحلها عن طريق الإفادة من التجارب المخفقة والناجحة					
20. عند التعرض لمشكلة تقوم المنظمة أو الشركة على حلها من خلال تجميع معلومات عن المشكلة وتحديد اسبابها ووضع حلول مقترحة ثم اختيار الحل المناسب لواقع المنظمة					
21. لدى الشركة أو المنظمة رؤية استراتيجية واضحة لتطوير الأداء المنظمي					

22. يمثل تطوير الأداء جزءا أساسيا من عمليات الشركة أو المنظمة التنافسية					
23. يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم أداء العاملين في المنظمة وفي تطورهم وتقدمهم في الأداء التنظيمي					
24. تهتم الشركة أو المنظمة بإثراء التطوير في الأداء					
25. تهتم الشركة أو المنظمة بالتدوير الوظيفي من موقع إلى أخر					
26. يتسم الهيكل التنظيمي في المنظمة أو الشركة بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير الأداء					
27. يوجد نظام واضح ومحددات للترقيات والنقل في المنظمة					
28. يوجد تحديد واضح للمدة الزمنية القصور اللازمة للحصول على منصب وظيفي أعلى					

المراجع:

الأحمد طلال بن عايد 2010:التنظيم وأداء المنظمات،بحوث محكمة،القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية

–أبو خضير,2006،إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة" جامعة الملك سعود بالرياض،كلية العلوم الإدارية.

-الخناق سناء عبد الكريم: مظاهر الاداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية,مطبوعات الملتقى العلمي الدولي الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية,جامعة ورقلة, الجزائر آذار 2005,ص36

-الخفاجي،طالب :2009 دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة ،رسالة دكتوراه غير منشور

-الرشودي 2007،محمد بن ابراهيم بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية أطروحة دكتوراه،جامعة الرياض

-الزهراني عبد الخالق 2012 ،92 تصور مقترح لتطوير الأشراف التربوي على بعض المدارس في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ،رسالة ماجستير منشورة ،جامعة أم القرى ،مكة ،السعودية

- ابو سليمة,مطبعة الجمهورية, مصر 2005 ,

السالم ،مؤيد سعيد 2009:،منظمات التعلم ،القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية 23

-الصرايرة 2003: التعلم التنظيمي ومنظمة التعلمفي شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية

-العدوان عبانية 2008:العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية ،الأردن رسالة ماجستير

-العلي عبد الستار 2006 المدخل إلى إدارة المعرفة ،دار الميسر للنشر والتوزيع ،عمان الأردن

-العصيمي عواطف بن أحمد 2006 التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغير الاستراتيجي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم القرى

-القطاونة 2000:المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية،الأردن

–كبيسي ودهام 2007:التعلم التنظيمي أثره في نجاح المنظمات ،دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعمال الإسكان في العراق

–الكبيسي عامر 2004:إدارة المعرفة وتطوير المنتجات ،الإسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث

- الكردي احمد سيد,2010,88

-المطيري ،ماجد شجاع 2010

-المليجي رضا ابراهيم 2010،إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي :مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة القاهرة ،مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع .

-السلمي علي2005: ادارة الافراد و الكفاءة الإنتاجية مكتبة غريب، مصر,بدون ذكر سنة النشر ص267.

-ابراهيم عبد الحق علي 2006 ،التعلم التنظيمي وتعزيز ثقافة الأداء ،الاردن

-أل فطيح 2013:علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية،دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام بالرياض،اطروحة دكتوراه،مكة المكرمة،أم القرى

–أيوب 2004 :بعنوان" دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"

-بدوي احمد زكي : معجم المصطلحات الاجتماعية,مكتبة لبنان,بيروت,لبنان1992,ص 310

-بد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات,منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية,القاهرة,مصر,2003,ص15

–أحمد بشير مدني،رسالة دكتوراه ،جامعة النيلين_ الخرطوم2009 ,

-بلوط حسن:ادارة الموارد البشرية,مدخل استراتيجي,دار النهضة للطباعة,بيروت,لبنان,2003,ص360

-بن ثامر كلثوم،المعرفة الإبداعية ودورها في الرفع من أداء المنظمات المعاصرة المنتدى العربي للتجارة الإلكترونية 2009

-ثابت زهير : كيفية أداء العاملين والشركات,دار قباء للنشر,القاهرة,مصر, ص 98.

-ثابتي عبود بن علي ،تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية مؤسسة الثقافة الجامعية،مصر 2009

–جودة2011: تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية،الأردن رسالة غير منشورة
-حسن روان:ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية .(الدار الجامعية للنشر والتوزيع ,الاسكندرية ,مصر ,2000, ص210)

-حمدان وقطب 2013:أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي،دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية العدد الأول

-دروزة سوزان صالح 2011:أثر التعلم التنظيمي على مخاطر ثقافة الجودة،في منظمات الأعمال،الأردن دراسة غير منشورة

ديوب أيمن حسن 2013: أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف جامعة

دمشق،كلية الاقتصاد 2013

-محمد سعيد سلطان:ادارة الموارد البشرية,دار الجامعة الجديدة,الإسكندرية,مصر,2003 ص295

- شحاذة وآخرون:ادارة الموارد البشرية,الطبعة الاولى,عمان,2002,ص75

-طاهر 2009 تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة،دراسة وصفية تحليلية،وزارة التخطيط،مجلة القادسية ،بغداد

-عباس سهيلة محمد: ادارة الموارد البشرية,مدخل استراتيجي,دار الاوائل للنشر الوظيفة الاولى,عمان,الاردن,2003,ص138

-عاشور احمد صقر:ادارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي الدار

الجامعية,الاسكندرية,مصر,1986,ص50

-عبد الرحمن نسرين محمود،التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزات،دراسة مقارنة على شركات الاتصال المصرية،رسالة دكتوراه،القاهرة عين شمس 2009

-عبد الباقي:2005,ص107

-عبد الحليم،2000 تأثير رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الأداء التنظيمي،الأردن

-غنام وآخرون بحث تخرج منشور الكتروني جامعة النجاح2010,

-فيرا وكروسان 2005 القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي،الإدارة العامة ص357

-ماهر: 200,ص 310

-محمودية ,جامعة الجزائر , رسالة دكتوراه,الجزائر 2000,

-مرعشلي 1974،الصحاح بيروت دار الحضارة العربية

-نجم عبود 2005:إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن 2005

-نصير محمد محمود أثر عمليات إدارة الأداء على التعلم التنظيمي،الجزائر،جامعة الزاوية ص9 2011

-نويران , دار وائل للنشر , الأردن2001

-هيجان عبد الرحمن،التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم،مجلة الإدارة العامة،الرياض معهد الإدارة العامة،1998

Allee,veran 1997 principles of knowledge management training

-Argyris chris 1957:personality and organization harper and row publishers usa

-Ben rama lingam Apprenti ssage organization2008

-Brown,john seely,Duguia paul 1991 orgnization learning and communites

-Brayn,2009:The Application learning Organization principales to church Growt

-BESSEYESE DES HORTES:OP CIT

citplof :(a) marry .steven1998

-Dennis pitt and frank franzak،boundary sanning prduct Development1999

-Goh et al2012 :The relationship between the ability to organizational learning and organizational performance.

-Khandekar&Sharma ,2006:The relationship between organizational learning and performance to try to understand the Indian organizations scenario.

-la fanction ressourse humaine edition dunod paris 2004 p23 ,fancoise(k),jacqueline(b)

-Martory(B),Crozet(D),Gestion des resources humaines,pilatage social et performance,imprimerie chirat,paris,2002,p160

-Hefer,m-malika,jorson management stratigie et rganisation septemb 2002