

العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي و الأداء التنظيمي دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية

The relationship between levels of organizational learning and organizational performance, a case study using Structural Equations Modeling (SEM)

برباوي كمال* جامعة طاهري محمد بشار Ka.berbaoui@gmail.com	دوخ عليمه جامعة لونيبي علي - البلدية 2- a.douakhpsy@gmail.com
--	---

تاريخ القبول: 2023/05/03

تاريخ الاستلام: 2023/01/29

الملخص:

الهدف من الدراسة هو تحديد العلاقة بين التعلم التنظيمي من خلال مستوياته الثلاث والأداء التنظيمي، لهذا الغرض تم إعداد استبيان لجمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة (عمال شركة سونلغاز التوزيع بشار)، وتم الاعتماد على برنامج SPSS وبرنامج AMOS الذي يستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية، وكانت النتائج المتوصل إليها هي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الفردي والأداء التنظيمي، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الجماعي والأداء التنظيمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي والأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي؛ المستوى الفردي؛ المستوى الجماعي؛ المستوى التنظيمي؛ الأداء التنظيمي.

Abstract: The aim of the study is to determine the relationship between organizational learning through its three levels and organizational performance. For this purpose, a questionnaire was prepared to collect data and distribute it to the members of the study sample (workers of the Sonelgaz Distribution Company, Bechar), and the SPSS program and the AMOS program, which is used in modeling structural equations, were relied upon, and the results reached Is that there is a statistically significant relationship between organizational learning and organizational performance, there is no statistically significant relationship between the individual level and organizational performance, there is no statistically significant relationship between the team level and organizational performance, and there is a statistically significant relationship between the organizational level and organizational performance.

Keywords: organizational learning; individual level; team level; organizational level; organizational performance

* المؤلف المرسل: برباوي كمال، الإيميل: Ka.berbaoui@gmail.com

احتل موضوع التعلم التنظيمي Organizational Learning اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين منذ بداية سبعينيات القرن الماضي، وظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة تهدف إلى تحديد معالمه الأساسية، ، فقد أصبح التعلم التنظيمي يأخذ مكانته بين خصائص تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، إذ يعد التعلم التنظيمي أحد أهم المداخل الرئيسة في زيادة الإنتاجية وتطوير المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية، فالطاقات الفعلية التي يخترنها الأفراد في عقولهم تشكل مصدرا مهما من مصادر الثروة المعرفية في المنظمة، كما تحول الاهتمام بشكل كبير من مجرد اكتساب الثروة في المنظمة إلى عصر أصبح فيه المعرفة والتعلم داخل المنظمة أكثر أهمية وأهمية للبقاء التنظيمي والنمو المستمر و تحقيق أداء تنظيمي فعال.

ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية: ما علاقة مستويات التعلم التنظيمي بالأداء التنظيمي؟

1. فرضيات الدراسة: للإجابة على سؤال الإشكالية تم اعتماد الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الفردي للتعلم التنظيمي والأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الجماعي للتعلم التنظيمي و الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي للتعلم التنظيمي و الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

2. الدراسات السابقة: تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع إشكالية البحث منها:

- دراسة (قويدر و محمد بلكير، 2022) هدفت الدراسة في محاولة قياس واقع التعلم التنظيمي في المؤسسة الصناعية BATICIC-OUEST بعين الدفلى ومدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي. وزع استبيان على عينة عشوائية من 65 عامل في المؤسسة،

تم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للتعليم التنظيمي بأبعاده على أداء العاملين في المؤسسة .كما اقترحت الدراسة جملة من التوصيات على إدارة المؤسسة أهمها: ضرورة الاهتمام أكثر بتحفيز كفاءاتها وإشراكها في اتخاذ القرار وتحديد الحاجيات التدريبية، وتشكيل فرق العمل القائمة على مبادئ الإبداع والابتكار .

- دراسة (Azizi, 2017) كان هدف الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي بين الشركات العاملة في صناعة التأمين في طهران في إيران. كان المجتمع الإحصائي للدراسة هو جميع شركات التأمين في مدينة طهران وتم اختيار 120 شركة تأمين ، وكان الاستبيان هو أداة الدراسة. بلغت صلاحية الاستبيان من خلال التنسيق بين هيئة المحلفين حوالي 100%. تم إجراء مصداقية الاستبيان على ثلاثين مادة ، تم حساب معامل كرونباخ ألفا 0.91 و 0.85 للتعلم التنظيمي والأداء التنظيمي على التوالي. لتحليل البيانات ، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي وأبعاده الأربعة (الالتزام الإداري ، وأنظمة الرؤية ، والمساحة المفتوحة ، والتجريب ، ونقل المعرفة وتكاملها) والأداء التنظيمي لشركات التأمين في طهران.

- دراسة (Ouma & Kombo, 2016) الغرض من الدراسة هو دراسة تأثير التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي في شركات تصنيع الأغذية في مقاطعة نيروبي في كينيا.. اعتمدت الدراسة تصميم بحث استقصائي ارتباطي مع مجموعة سكانية مستهدفة من 87 شركة تصنيع أغذية من مقاطعة نيروبي. تم استخدام عينة من 71 شركة في الدراسة. تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيانات المغلقة التي تم إجراؤها للمسؤولين التنفيذيين في الشركات. تم استخدام الاستبيان للحصول على كل من البيانات النوعية والكمية. لتلخيص البيانات ، تم استخدام الإحصاء الوصفي مثل المتوسط والانحراف المعياري. لدراسة تأثير التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ودلالة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي. خلصت الدراسة إلى أنه يجب توزيع المعلومات وتحديد أهداف التعلم التنظيمي وفق رؤية المؤسسة، يجب دمج جميع أبعاد التعلم التنظيمي من أجل تحقيق الأداء التنظيمي.

- دراسة (Bustinsa Sánchez, Molina Fernández, & Arias Aranda, 2010)

في هذه الدراسة تم تحليل العلاقة بين آليات التعلم التنظيمية التي تعتبر عادة عن القدرات الديناميكية والمرونة التشغيلية وتأثير هذه العلاقة على أداء الشركات (قطاع الخدمات)، وكان الاستبيان هو أداة الدراسة حيث تم توزيع 213 استبيان، ومن خلال برنامجي (spss/v15) و (EQS/ 6.1) ، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد صلة بين الديناميكية والقدرات التشغيلية للشركة كما أن تطوير القدرات الديناميكية سيؤدي إلى تحسين أداء الشركات .

والقيمة المضافة من بحثنا تتجلى من خلال مقارنة الدراسات السابقة التي تم طرحها بدراستنا فهناك بعض الاختلافات متمثلة في المؤسسة محل الدراسة والعينة بالإضافة إلى عنصرين مهمين أولهما معالجة علاقة التعلم التنظيمي بالأداء التنظيمي من خلال كل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي على حدى (الدراسات السابقة أخذت متغير التعلم التنظيمي ككل بدون تفصيل في مستوياته)، والعنصر الثاني كان اختبار فرضيات الدراسة من خلال توظيف النمذجة بالمعادلات الهيكلية وهو أسلوب إحصائي حديث (فالدراسات السابقة اهتمت بأسلوب الارتباط أو الانحدار فقط).

II. الإطار النظري للدراسة:

1. مفهوم التعلم التنظيمي

لا يوجد تعريف موحد بين الباحثين في مفهوم التعلم التنظيمي ونستعرض منها:
يعرف التعلم التنظيمي على أنه "عبارة عن عملية اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات ، ثم مراجعتها من حين لآخر " (Robey & Sales, 1994) .

وعرفه هيجان على أنه "عملية مستمرة نابغة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار الدعم والمساندة من طرف قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام" (هيجان، 1998)

نستنتج من التعريفين على أن التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تهدف إلى اكتساب المعرفة والخبرات وتخزينها ، ثم استخدامها في حل المشكلات وتحسين الأداء التنظيمي. يمكن تحقيق التعلم التنظيمي عن طريق التجارب والخبرات اليومية التي تواجهها المؤسسة، ومن خلال تحليل الأخطاء والنجاحات والتعلم منها، كما يعتبر التعلم التنظيمي عملية تمكنها على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وتحسين قدرتها على المنافسة. ويمكن تحقيق التعلم التنظيمي من خلال توفير البيئة المناسبة للتعلم والتنمية، وتشجيع الموظفين على المشاركة في عملية التعلم وتقاسم المعرفة والخبرات، وتوفير الدعم والمساندة من قبل القيادة والثقافة التنظيمية للمؤسسة.

2. أهمية التعلم التنظيمي

- يمكن ذكر بعض النقاط المتعلقة بأهمية التعلم التنظيمي فيما يلي:
- يستخدم لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة وتلبية احتياجات عملائها وخلق فرصاً للميزة التنافسية (Vargas, Lloria, & Roig-Dobón, 2016) .
 - يحول المنظمة إلى وحدة تعلم تملك رؤية مختلفة مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة، ويهتم بتوليد المعارف أو توظيفها أو تسويقها والتي بدورها تنقل المنظمات إلى إطار مؤسسي لتعلم العاملين (الكبيسي، 2005)
 - ويحول تركيز الرؤية من الكم إلى الجودة ويساعد على تقليل معدلات الأخطاء التي يرتكبها الأفراد أثناء عملهم بالإضافة إلى خفض التكاليف، كما يساعد على رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالقدرات التي تمكنه من أداء عمله بفعالية وكفاءة، واكتساب الفرد لخبراتٍ جديدة تؤهله لشغل المناصب العليا في المنظمة (سليمان، 2014)

3. خصائص التعلم التنظيمي:

- هناك العديد من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي والتي تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى وهذه الخصائص هي كالآتي (نجم عبود، 2005، صفحة 265):
- إن عملية التعلم في المؤسسة عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المؤسسات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى

واجباتهم وأعمالهم اليومية ، إنما ينظرون إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المؤسسة ،
بالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية.

- إن التعلم التنظيمي نتاج للخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة، فالخبرة هي أفضل معلم حيث أنها تذكر أعضاء المؤسسة بضرورة الانتباه والاهتمام بالدروس التي يمكن اكتسابها من هذه الخبرة.

- ظاهرة جماعية يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المؤسسة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات.

4. مستويات التعلم التنظيمي:

أكد العديد من الباحثين حقيقة أن التعلم يحدث في ثلاثة مستويات رئيسية وهي: مستوى التعلم الفردي والتعلم الجماعي. والتعلم على مستوى المنظمة

أ- المستوى الفردي

التعلم الفردي هو عملية خلق و اكتساب المعارف من طرف الفرد. يعتمد بشكل أكثر تحديداً على الإدراك والعاطفة وسلوك الأفراد، ولكي يتعلم الفرد لابد أن يكون لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه و أن يمتلك رغبة في التعلم و قدرة على التعلم ، ولكي يتحقق التعلم الفردي على المنظمات السعي إلى زيادة معارف الأفراد والعمل على حل مشكلاتهم ودعم التعلم من الآخرين ومن التجارب الشخصية لتدعيم الخبرات الفردية (Garvin, 1993)

ب- المستوى الجماعي

يمكن اعتبار التعلم الجماعي مجموعة من المعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل الفريق. التعلم الجماعي يحدث عندما يتفاعل شخص ما مع شخص أو أشخاص آخرين أو ينسق معهم. على عكس التعلم الفردي، يتطلب التعلم الجماعي من الأفراد مشاركة الخبرات مع أعضاء الفريق الآخرين (Kayes, Kayes, & Kolb, 2005)، يحدث التعلم الجماعي عندما ينسق الأفراد المعرفة والسلوكيات من أجل الوصول إلى هدف الفريق. كعملية اجتماعية ، يختلف التعلم الجماعي عن التعلم الفردي من حيث أنه يتطلب التفاعل والتنسيق بين الأفراد. على وجه التحديد ، هؤلاء الأفراد هم أعضاء في مجموعات يعملون بشكل مترابط على مهمة أو هدف مشترك و لديهم حدود

محددة ، ويتم تحديدهم مع فريق معترف به أيضًا من قبل الآخرين (Hackman, 1987) ، يعتمد التعلم الجماعي على بيئة مناسبة للحوار والتواصل الفعال لحل المشكلات والنزاعات (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002) .

ت- المستوى التنظيمي

ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير الثقافة التنظيمية، الإستراتيجيات، السياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي. ويعتمد نجاح المنظمة دائماً على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية. (رحمون و السبتي، 2019)

5. الأداء التنظيمي

هناك العديد من التعريفات حول الأداء التنظيمي من أهم التعاريف هي:

الأداء التنظيمي يشير إلى المخرجات أو النتائج الفعلية للمؤسسة كما تم قياسها مقابل مخرجاتها وأهدافها المقصودة (Jon & Randy, 2009).

يعرف الأداء التنظيمي بشكل أساسي على أنه النتيجة التي تشير أو تعكس كفاءات المنظمة أو عدم الكفاءة من حيث صورة الشركة والكفاءات والأداء المالي (Mustaffa, 2012) يمثل الأداء حالة من القدرة التنافسية ، يتم تحقيقها من خلال مستوى من الفعالية والإنتاجية يضمن وجودها القوي في السوق ، مع الأخذ في الاعتبار التفاعل المتعدد الأشكال والمعقد بين العديد من العوامل (Dragomir & Pânzaru, 2014)

يعني الأداء التنظيمي فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها المرجوة (Henri, 2004) . وفي الوقت نفسه ، يعد الأداء التنظيمي عاملاً يقيس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرجوة . (Hamon, 2003)

من خلال التعاريف يمكن الاستخلاص بأن الأداء التنظيمي هو مفهوم شامل يشير إلى النتائج الفعلية للمؤسسة مقارنة بأهدافها ومخرجاتها المقصودة. و يتم قياسه بشكل عام من خلال مؤشرات مثل الكفاءة والإنتاجية والجودة والرضا العام للعملاء والعائد المالي والنمو وغيرها.

يتأثر الأداء التنظيمي بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، مثل الثقافة التنظيمية والقيادة والتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية والعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. كما يتأثر أيضاً بالتفاعل المتعدد الأشكال والمعقد بين هذه العوامل، مما يجعل من الصعب تحديد العامل الوحيد الذي يؤثر على الأداء التنظيمي.

بشكل عام، يمكن القول إن الأداء التنظيمي هو مؤشر شامل يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومخرجاتها المقصودة بشكل فعال، وهو يعتبر عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية.

6. أهمية قياس الأداء التنظيمي

تتمثل أهمية وضرورة قياس الأداء التنظيمي حسب (Sinclair & Zairi, 1996)

- دعم وتحسين التحسين ؛
- مساعدة المديرين على تبني وجهات نظر طويلة الأمد ؛
- تطوير اتصال أكثر دقة ؛
- دعم المنظمات لتخصيص مواردها في أنشطة تحسين جذابة ؛
- نظام تشغيل أكثر فعالية وكفاءة للتخطيط والتحكم أو نظام الأداء ؛
- التحفيز الفردي والتشجيع على تبني سلوك تنظيمي أكثر ملائمة ؛ ودعم مبادرات الإدارة وإدارة التغيير.

قياس الأداء له غرض التحكم في الأداء من خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى الاهتمام ؛ زيادة تحفيز العمال ؛ تحسين الاتصال الداخلي وتقوية مسؤولية الجميع (Waggoner, Neely, & Kennerley, 1999)

يمكن تعريف قياس الأداء على أنه عملية التقدير الكمي للكفاءة والفعالية في العمل ، مع الأخذ في الاعتبار عملية القياس الكمي والعمل الذي يؤدي إلى الأداء (Neely, Gregory, & Platts, 1995)

7. أنظمة قياس وتقييم الأداء التنظيمي

ظهرت أنظمة قياس وتقييم الأداء بكثرة في أواخر الثمانينيات وأثناء التسعينيات .تم تصميم العديد من هذه الأنظمة والنماذج لتزويد المؤسسات بالوسائل اللازمة لتنفيذ عملياتها وتحسين أدائها (Pun & White, 2005)

تعرف أنظمة قياس وتقييم الأداء التنظيمي على أنها مجموعة من المقاييس المستخدمة لتحديد كفاءة وفعالية الإجراءات من خلال توفير المعلومات ذات الصلة التي تسهل عمليات صنع القرار و تسمح بتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية وتلعب دوراً مهماً للغاية في ترجمة إستراتيجية الشركة إلى نتائج. (Neely, Gregory, & Platts, 1995)

بهذا المعنى ، يجب تصميم وتنفيذ أنظمة قياس وتقييم الأداء التنظيمي وفقاً للإستراتيجية التنظيمية ، من أجل ربطها بوظيفة الأهداف و الجوانب التشغيلية ، الذي يقدم نظرة عامة ووصفاً تركيبياً للأداء التنظيمي ككل

ومع ذلك ، قد لا تكون أنظمة قياس وتقييم الأداء التنظيمي المناسبة لمنظمة ما صالحة لمؤسسة أخرى (Kaganski, Snatkin, Paavel, & Karjust, 2013)، ومن هنا تأتي أهمية المنظمة في إنشاء الأداء التنظيمي الخاص بها ،و يجب على المنظمات اختيار المؤشرات التي تعكس أهدافها بشكل أفضل.

فالنماذج الأكثر ذكرا في الأدبيات التي لها تأثير كبير على تصميم مقاييس الأداء موضحة في الجدول:

الجدول 01 : نماذج تصميم قياس الأداء

نموذج	الوصف
مصنوفة قياس الأداء PMM	هذا النموذج يتضمن أربع فئات مختلفة من الأداء: المالية ، وغير المالية والداخلية والخارجية.

إطار النتائج والمحددات RDF	يصنف المقاييس في نوعين أساسيين: تلك المتعلقة بالنتائج (على سبيل المثال: القدرة التنافسية والأداء المالي) وتلك المتعلقة بالأسباب (على سبيل المثال: الجودة ، استخدام الموارد ، الابتكار)
نظام هرم الأداء PPS	يربط هذا النموذج الهرمي بأربعة مستويات إستراتيجية المؤسسة ووحدات الأعمال الإستراتيجية والعمليات ، ويترجم الأهداف من أعلى إلى أسفل (بناءً على أولويات العمل) و تدابير منخفضة
بطاقة الأداء المتوازن BSC	إنها أداة إدارة إستراتيجية من أجل: (1) توضيح الرؤية و الإستراتيجية (2) .التواصل وربط الأهداف الإستراتيجية و إجراءات؛ (3) التخطيط وتحديد الأهداف ومواءمة المبادرات الإستراتيجية؛ (4)تحسين التغذية العكسية الإستراتيجية والتعلم.
نظام قياس الأداء المتكامل IPMS	يقوم على بعدين خارجيين (الأداء المالي و التنافسية) وخمسة أبعاد داخلية (التكاليف ، عوامل الإنتاج والأنشطة والمنتجات والإيرادات).
المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM	هو نموذج غير إلزامي يعتمد على تسعة معايير ، خمسة منها تعتبر عوامل (القيادة ، الأفراد ، السياسة والاستراتيجية والشركات والموارد والعمليات) وأربعة كنتيجة (المستمدة من الأفراد والعملاء والمجتمع و أداء)
منشور الأداء PP	يتكون هذا النموذج من خمسة أوجه متكاملة لتحديد المجالات التي يجب أن تتناولتها المنظمات: رضا أصحاب المصلحة والاستراتيجيات والعمليات والموارد ومدخلات أصحاب المصلحة.

المصدر: Felizardo, A., Elisabete, F., & Thomaz, J. (2017). Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: the case of the transforming industry in Portugal. *Centro de Estudos e Formação avançada em Gestão e Economia (CEFAG*

بشكل عام ، تهتم جميع هذه النماذج بـ "ما يجب قياسه" و "كيفية هيكله" نظام قياس وتقييم الأداء التنظيمي ، وفقًا للأدبيات فإن نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هو الأكثر استشهادًا (Felizardo, Elisabete, & Thomaz, 2017)

8. علاقة التعلم التنظيمي بالأداء التنظيمي:

تحاول المؤسسة من خلال التعلم التنظيمي اكتشاف أخطائها سواء كانت هذه الأخطاء تكمن في طريقة استغلالها لمواردها من أجل تحقيق أهدافها أو تقليل تكلفة استخدامها لهذه الموارد فإذا فهي تعمل على تحسين فعاليتها وكفاءتها وبالتالي تحسين أدائها، ويتمثل أثر التعلم الفردي الذي يتم اكتسابه من خلال التجارب السابقة، فهاته التجارب تساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تفادي الأخطاء التي قامت بها المؤسسة، كما يتجلى أثر التعلم الجماعي على الأداء التنظيمي في القدرة على حل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة من خلال المناقشة التبادلية بين الأعضاء، أما بالنسبة للتعلم على المستوى التنظيمي وهو الحالة التي فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية فهو يهدف إلى تغيير السياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي والتي تؤثر سلباً على الأداء التنظيمي. (رحمون و السبتي، 2019)

وبناء على ذلك هنالك علاقة مباشرة بين التعلم التنظيمي و الأداء التنظيمي، إذا أن الهدف من التعلم التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره من خلال تغيير سلوكيات العاملين لديها وزيادة مهارتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكيات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع مشكلات العمل المتغيرة بالاستمرار، إذا يعزز التعلم التنظيمي الابتكار والإبداع وتطوير عمليات جديدة ، مما قد يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الأداء التنظيمي .أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تعطي الأولوية للتعلم التنظيمي تميل إلى أن يكون لديها مستويات أعلى من الأداء التنظيمي، ومن خلال خلق ثقافة التعلم وتبادل المعرفة، يمكن للمؤسسات تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية والابتكار وتحسين أدائها العام . فالعلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي هي علاقة إيجابية .يمكن أن يؤدي تحديد أولويات التعلم التنظيمي إلى أداء فردي أفضل ، وتحسين العمل الجماعي والتعاون ، وفي النهاية أداء تنظيمي أفضل.

III. الإطار التطبيقي للدراسة:

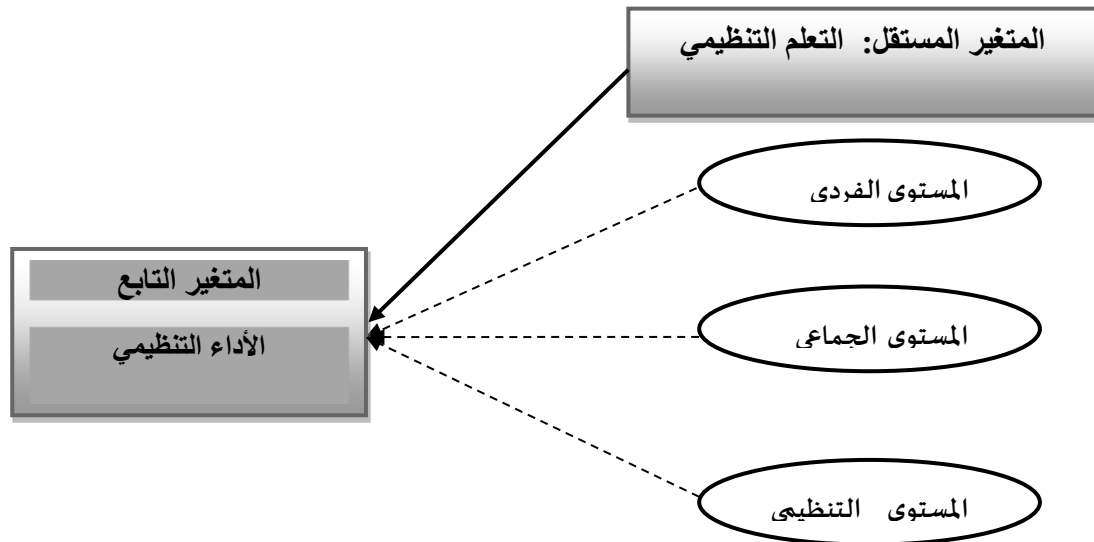
1. مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة بصفة عشوائية من عمال مؤسسة سونلغاز للتوزيع بشار فقدر عدد المستجوبين في العينة ب 135 عامل تم استرجاع 125 استبيان و تم استبعاد 13 استبيان منها لوجود أسئلة لم يتم الإجابة عنها فبقي 112 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.

2. متغيرات الدراسة:

نموذج الدراسة يتكون من المتغير المستقل وهو التعلم التنظيمي مكونة من المستويات الثلاث : المستوى الفردي و المستوى الجماعي و المستوى التنظيمي والمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي ، كما هو موضح في الشكل رقم (01).

الشكل 01: يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

3. أدوات وأساليب الدراسة الإحصائية:

تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال إعداد استبيان الذي تم إعداده خصيصا من أجل تحقيق أهداف الدراسة باستخدام برنامج SPSS V 20 الذي يعمل على مايكلي: جمع البيانات، التحليل الإحصائي للبيانات، و برنامج AMOS V 23 الذي يستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية واختبار الفرضيات بواسطة التحليل العاملي التوكيدي ، كما تم قياس

كافة العناصر باستخدام مقياس ليكرت الخماسي هي: موافق بشدة: (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجات)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

IV. النتائج

1. اختبار دقة وجودة البيانات

قبل الشروع في عملية التحليل الإحصائي لابد من إجراء عدة اختبارات من أجل اختبار دقة وجودة البيانات للتحليل، ومن أهم هاته الاختبارات هي اختبار الصدق Validity test، واختبار الثبات Reliability Test

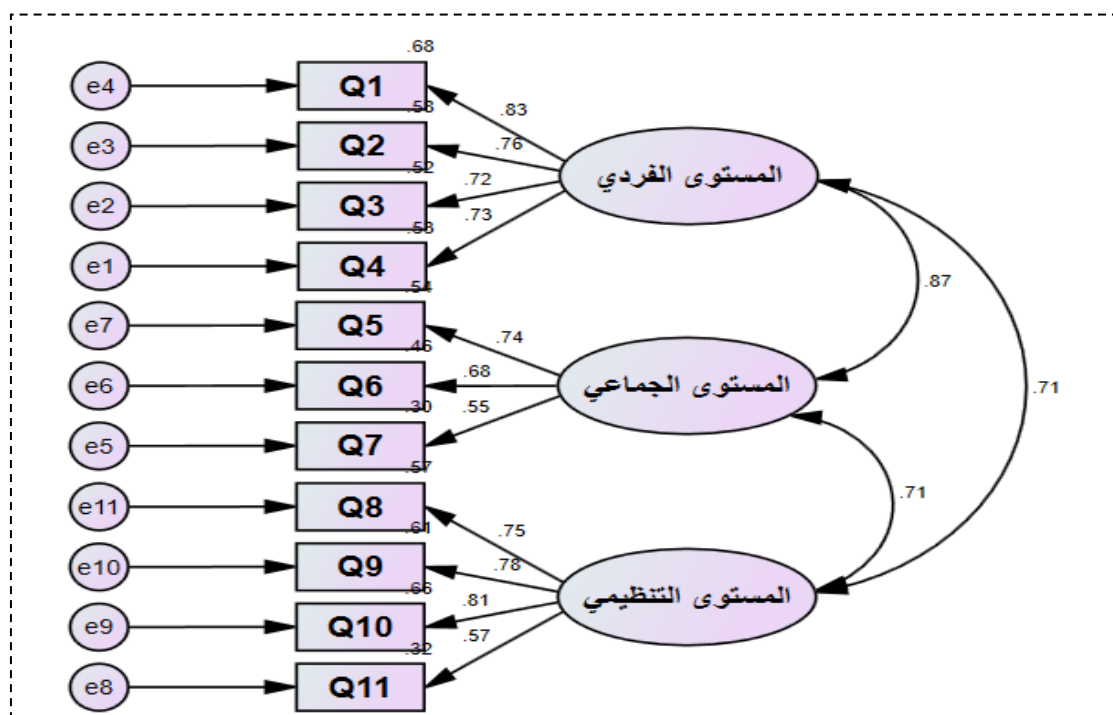
1.1 اختبار الصدق

تم اختبار الصدق من خلال الطرق الثلاث:

أ- الصدق البنائي Construct Validity:

يعتبر صدق بناء الصلاحية Construct Validity أو ما يسمى صدق المتغير من أهم اختبارات صدق المقياس ولعل تحليل العائلي التوكيدي (CFA) من أهم الطرق وأكثرها استخداما في هذا المجال (Hair J. , Black, Babin, & Anderson, 2010) ، وتم هذا الاختبار باستخدام برنامج AMOS v23 وكانت نتائج التحليل العائلي التوكيدي لقياس التعلم التنظيمي كالآتي:

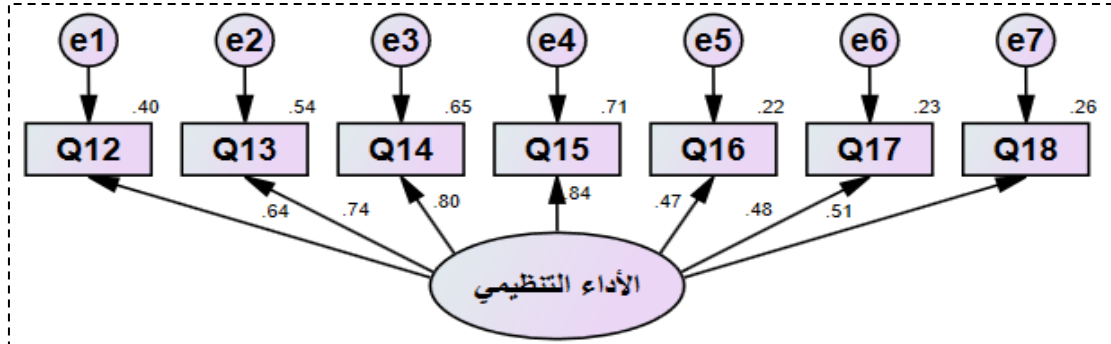
الشكل 02: التحليل العائلي التوكيدي لمستويات التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS. V 23

في حين كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لقياس الأداء التنظيمي كما يلي:

الشكل 03: التحليل العاملي التوكيدي للأداء التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS. V 23

من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي لكلا من مستويات التعلم التنظيمي و الأداء التنظيمي نلاحظ أن كل الفقرات المتعلقة بمستويات التعلم التنظيمي لها معاملات التحميل (التشبع) محصورة بين 0.55-0.83 ، في حين الفقرات المتعلقة بالأداء التنظيمي لها معاملات تحميل محصورة بين 0.47-0.84 أي أن كل معاملات التحميل لكلا المتغيرات أكبر من الحد الأدنى المسموح به (0.40)، وبالتالي لا توجد أي فقرة يمكن حذفها وعليه كل البيانات الخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

ب- الصدق التمايزي Discriminant Validity

يتم قياس الصدق التمايزي لمستويات التعلم التنظيمي فقط لأنها تم قياس على مستوى ثلاث أبعاد، على خلاف الأداء التنظيمي الذي تم قياسه بعد واحد، فمن خلال الشكل 02 نلاحظ هناك ارتباط متوسط بين الأبعاد الثلاث (المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي) لمتغير التعلم التنظيمي وهي أقل من 0.90 (ساخي، سعيدات، و تيفزة، 2020) ، مما يؤكد تمايز الأبعاد عن بعضها البعض، أي تمتعها بالصدق التمايزي ، كما يمكن تأكيد ذلك من خلال الجدول 02 فقيم أقصى تباين مشترك MSV تراوحت بين (0.298-0.325) وكانت جميعها أقل من متوسط التباين المستخرج AVE ، مما يدل أيضاً على وجود صدق تمايزي بين الأبعاد. (لم يتم حساب MSV للأداء لأنه متغير كامن وحيد حسب الشكل 03 ليس له ارتباط مع متغير كامن آخر).

ج- الصدق التقاربي Convergent Validity

يلاحظ من الجدول 02 بأن القيم متوسط التباين المستخلص AVE لأبعاد مقياس التعلم التنظيمي وبعد الأداء التنظيمي أكبر من 0.5، مما يمكن القول بأن المقياس ذو صدق تقاربي (Hair J. , Black, Babin, & Anderson, 2019)

الجدول 02: قيم متوسط التباين المستخلص AVE وقيم أقصى تباين مشترك MSV

الأبعاد	متوسط التباين المستخلص AVE	أقصى تباين مشترك MSV
المستوى الفردي	0.578	0.325
المستوى الجماعي	0.535	0.298
المستوى التنظيمي	0.540	0.304
الأداء التنظيمي	0.530	/

المصدر: إعداد الباحثين من خلال مخرجات برنامج AMOS.V23

2.1 اختبار الثبات

لقد تم حساب ثبات بطريقتين وهي:

أ- طريقة معامل ألفا لكرونباخ: **Cronbach Alpha**:

يعتبر معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha من أكثر الأساليب شيوعاً في قياس مدى الاتساق الداخلي (الثبات) لفقرات المقياس، والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 03: اختبار الثبات

المتغير الرئيسي	المستويات (المحاور)	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
مستويات التعلم التنظيمي	المستوى الفردي	4	0.841
	المستوى الجماعي	3	0.684
	المستوى التنظيمي	4	0.811
الأداء التنظيمي		07	0.832

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS.V 20

نلاحظ من الجدول رقم (03) بأن قيم معامل كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.684-0.841) فهي لا تقل عن 0.60 لثبات حالة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، فهذا مؤشر على أن المقياس ذو صدق وثبات مرتفع.

ب- ثبات المركب (Construct Reliability): ويسمى أيضا بثبات المفهوم ويقاس هذا الثبات مدى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة كما تفترضه النظرية، وتشير قيم ثبات المركب للمقياس بأبعاد الأربع كما هي في الجدول (04) إلى تمتع القياس بثبات عالي فكل النتائج أكبر من 0.60

الجدول 04: ثبات المركب Construct Reliability

الأبعاد	CR ثبات المركب
المستوى الفردي	0.845
المستوى الجماعي	0.695
المستوى التنظيمي	0.822
الأداء التنظيمي	0.834

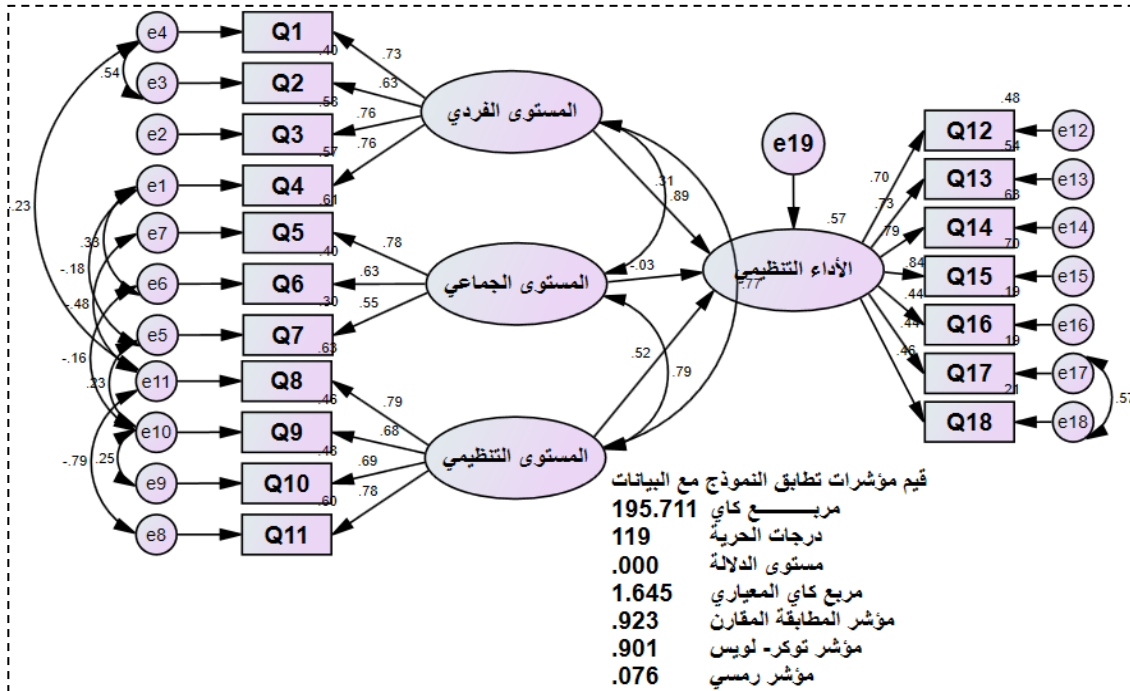
المصدر: إعداد الباحثين من خلال مخرجات برنامج AMOS. V23

2. اختبار فرضيات الدراسة:

1.2 اختبار الفرضيات الفرعية:

الشكل 4: التحليل العاملي التوكيدي لتأثير مستويات التعلم التنظيمي

على الأداء التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS. V 23

يتضح من الشكل (4) بأن قيمة مؤشر مربع كاي المعياري للفرضيات كانت (1.645) وهي أقل من 3 وهذا يعني أن النموذج جيد أي مطابق.

أما بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن (CFI) فكانت قيمته (0.923) والتي يدل اقترابها من 1 أمراً يدعم قبول النموذج.

أما بالنسبة للقيمة الحرجة وقيمة الاحتمال والتقديرية والخطأ المعياري الخاصة بالفرضيات الثلاثة الفرعية سنوضحها في الجدول الموالي

الجدول 05: نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة للفرضيات الفرعية للدراسة

الفرضيات	التقديرات Estimate	الخطأ المعياري SE	النسبة الدرجة CR	قيمة الاحتمال P	القرار
المستوى الفردي ← الأداء التنظيمي	0.278	0.283	0.983	0.326	قبول H_0
المستوى الجماعي ← الأداء التنظيمي	-0.051	0.537	-0.094	0.925	قبول H_0
المستوى التنظيمي ← الأداء التنظيمي	0.543	0.202	2.688	0.007	قبول H_1

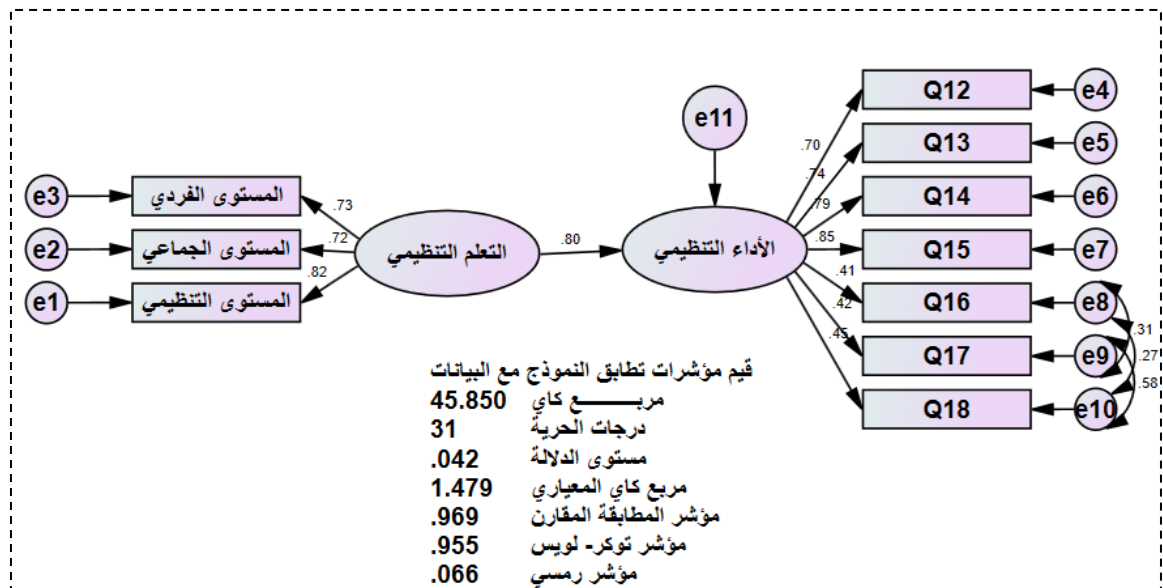
المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS. V 23

يتبين من خلال الجدول (05) أن قيمة النسبة الحرجة للفرضية الفرعية الأولى تساوي (0.983) أقل من (1.96) أو أن قيمة الاحتمال تساوي (0.326) وهي أكبر من قيمة الاحتمال (0.05) مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 وبالتالي نقول أن هناك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الفردي و الأداء التنظيمي ، أما الفرضية الفرعية الأولى كانت قيمة نسبتها الحرجة (-0.094) وهي أقل من (1.96) أو أن قيمة الاحتمال تساوي (0.925) وهي أكبر من (0.05) مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 . أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المستوى الجماعي والأداء التنظيمي، وكذلك بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة كانت قيمة نسبتها الحرجة (2.688) وهي أكبر من (1.96)

دوخ عليمه
برباوي كمال
العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي
دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية
أو من خلال قيمة الاحتمال تساوي (0.007) وهي أقل من (0.05) مما يجعلنا نرفض الفرضية
الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المستوى
التنظيمي والأداء التنظيمي.

2.2 اختبار الفرضية الرئيسية

الشكل 5: التحليل العاملي التوكيدي لتأثير التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS. V 23

يتضح من معطيات الشكل (5) أن قيمة مؤشر مربع كاي المعياري للفرضية الرئيسية كانت (1.479) أقل من 3 وهذا يعني أن النموذج جيد أي مطابق.

أما بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن (CFI) فكانت قيمته (0.969)، فتعد قيمته جيدة والتي يدل اقترابها من 1 أمراً يدعم قبول النموذج.

أما بالنسبة للقيمة الحرجة وقيمة الاحتمال والتقديرات والخطأ المعياري الخاصة بالفرضية الرئيسية للدراسة سنوضحها في الجدول الموالي:

الجدول 06: نتائج اختبار التأثير المباشر للفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضيات	التقديرات Estimate	الخطأ المعياري SE	النسبة الدرجة CR	قيمة الاحتمال P	القرار
التعلم التنظيمي ← الأداء التنظيمي	0.856	0.141	6.077	0.000	قبول H_1

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS. V 23

يتبين من خلال الجدول (06) أن قيمة النسبة الدرجة للفرضية الرئيسية تساوي (6.077) أكبر من (1.96) أو أن قيمة الاحتمال تساوي (0.000) وهي أقل من قيمة الاحتمال (0.05) مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالتالي نقول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي و الأداء التنظيمي.

V. خاتمة

يعتبر التعلم التنظيمي مطلباً ذو أهمية بالغة في تطوير كفاءة وخبرة الأفراد العاملين في المؤسسة مما يعكس في تحقيق التميز في العديد من الوظائف والعمليات و الأنشطة ويرفع من أداء المؤسسة.

هناك ارتباط تفاعل مهم بين المستويات الثلاث للتعلم (الفردية، الجماعية، التنظيمية)، حيث المؤسسة تتعلم بواسطة أعضائها أي أن مستوى التعلم التنظيمي يجد مصدره في التعلم الفردي والتعلم الجماعي، كما يعتبر التعلم التنظيمي بأنه مجموعة من العمليات المستمرة التي تهدف إلى تحديد رؤية مشتركة في المؤسسة، وتغيير نظرة الأفراد العاملين بالمؤسسة من النظرة الجزئية إلى النظرة الكلية التي تنسجم مع أهداف المؤسسة وبالتالي الرفع من أدائها.

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية يمكن استخلاص النتائج التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي عند مستوى دلالة

0.05

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الفردي للتعلم التنظيمي والأداء

التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الجماعي للتعلم التنظيمي و الأداء

التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي للتعلم التنظيمي و الأداء

التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

من خلال العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي المعالجة نظريا وإسقاطها على الجانب الميداني نسجل عدم وجود علاقة بين المستوى الفردي للتعلم التنظيمي والأداء التنظيمي يستدعي بينا القول بين الأفراد لا يستغلون التجارب والخبرات السابقة في تجنب الأخطاء التي سبقت للمؤسسة الوقوع فيها، كما يمكن تفسير غياب العلاقة المستوى الجماعي للتعلم التنظيمي و الأداء التنظيمي إلى انعدام التعاون والمشاركة بين أعضاء الجماعات في مناقشة المشاكل التي تواجه المؤسسة مما يؤثر سلبا على أداءها التنظيمي

وبناء على نتائج الدراسة يمكننا إعطاء الاقتراحات التالية :

- ضرورة تدفق التعلم من المنظمة إلى الجماعة والفرد بحيث يربط الحوافز بتحقيق إستراتيجية المنظمة ودعم البنية التحتية والأنظمة والقوانين للتعلم وتكامل مع الأخرى.
- العمل على تحفيز العاملين نحو التعلم وتسهيل الطريق إليه بشكل مستمر.
- وضوح في رؤية المنظمة ورسالتها لدى العاملين بحيث يعمل الأفراد والجماعات لتحقيق هذه الرؤية مع توفير البيئة المناسبة لتحقيق هذا التعلم.
- نشر ثقافة التعلم الجماعي واكتساب الخبرات والمعرفة من الموظفين ذوي الخبرة مع توفير البنية التحتية.
- و جوب النظر إلى أن التعلم ليس ما يعرفه أعضاء المؤسسة كمجموعة من المعارف و المعلومات، بل هو توظيف جماعي لإمكانيات الأفراد.
- تعزيز ثقة العاملين في إدارة المؤسسة و إزالة العراقيل التنظيمية و الإدارية التي تعرقل عملية التعلم
- يتوجب على المؤسسة أن تؤمن بان لدى الأفراد قدرات إبداعية،و أنهم قادرون على تقديم مقترحات تسهم ايجابيا في تحسين أداء المؤسسة
- ضرورة توفير وتخصيص موارد مالية لاستخدام وتطوير منهج التعلم التنظيمي في المؤسسة

VI. قائمة المراجع

بوبكر ساخي، محمد سعيدات، و أمحمد تيعزة. (2020). البنية العاملة لمقياس التعلم التنظيمي. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، 6 (1)، 50-71.

1. جلول ياسين قويدر، و خليفة محمد بلكير. (2022). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء في المؤسسة الصناعية Batiticic-غرب-عين الدفلى. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية ، 6 (1)، 198-214.

2. رزيقة رحمون، و وسيلة السبتي. (2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات. مجلة اقتصاد المال والأعمال ، 3، 522.

3. عامر الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

4. عبد الرحمن أحمد هيجان. (1998). التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم. مجلة الإدارة العامة ، 37 (4)، 648.

5. عصمت سليمان. (2014). واقع ممارسة التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (4)، 597-654.

6. نجم نجم عبود. (2005). إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية العمليات (الإصدار الأولى). عمان، الأردن: مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الأجنبية

7. Azizi, B. (2017). The study of relationship between organizational learning and organizational performance. *Revista Administração em Diálogo* , 19 (1), 164-172.
8. Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies* , 39 (4).
9. Bustinza Sánchez, Ó., Molina Fernández, L. M., & Arias Aranda, D. (2010). Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm. *African Journal of Business Management* , 4 (18), 4067-4078.
10. Dragomir, C., & Pânzaru, S. (2014). Managerial performance. *Review of General Management* , 19 (1), 58-60.
11. Felizardo, A., Elisabete, F., & Thomaz, J. (2017). Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: the case of the transforming industry in Portugal. *Centro de Estudos e Formação avançada em Gestão e Economia (CEFAGE)*.
12. Garvin, D. A. (1993). Building Learning Organization. *Harvard Business Review* , 71 (4), 78-91.

13. Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. In J. W. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behavior*. Prentice-Hall, Inc; Englewood Cliffs, NJ.
14. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ED ed.). New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
15. Hamon, T. T. (2003). *Organizational effectiveness as explained by social structure in a faith-based business network organization*. Regent University.
16. Henri, J. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial Finance*, 30 (6), 93–123.
17. Jon, M., & Randy, L. (2009). *Human Resource Development*. 5th Edt. South Western: USA.
18. Kaganski, S., Snatkin, A., Paavel, M., & Karjust, K. (2013). Selecting the right KPI's for SMEs production with the support of PMS and PLM. *International Journal of Research in Social Sciences*, 3 (1), 71-79.
19. Kayes, A. B., Kayes, D. C., & Kolb, D. A. (2005). Experiential learning in teams. *Simulation & Gaming*, 36 (3), 330-354.
20. Mustaffa, Y. M. (2012). *Factors Influencing Organizational Performance in Metro Specialist Hospital, Sungai Petani, Kedah Darulama*. Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia.
21. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), 80-116.
22. Ouma, R., & Kombo, H. (2016). Effect of organizational learning on organizational performance of food manufacturing firms in Nairobi County, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 8 (30), 54-61.
23. Pun, K., & White, A. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management*, 7 (1), 49-71.
24. Robey, D., & Sales, C. A. (1994). *Designing organizations* (4th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
25. Sinclair, D., & Zairi, M. (1996). Assessing the effectiveness of performance measurement systems: A case study. *Total Quality Management*, 367-378.
26. Vargas, N., Lloria, M. B., & Roig-Dobón, S. (2016). Main drivers of human capital, learning and performance. *The Journal of Technology Transfer*, 41 (5), 961-978.
27. Waggoner, D., Neely, A., & Kennerley, M. (1999). The forces that shape organisational performance measurement systems:: An interdisciplinary review. *International journal of production economics* (60), 53-60.