الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

ميدان العلوم الإنسانية و الاجتماعية
فرع علوم اجتماعية
تخصص تنمية الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة : هني نور الهدى

تحت عنوان:

التعلم التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء

دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات ببوسعادة epsp

لجنة المناقشة :

- الأستاذ بن خالد جمال — جامعة المسيلة — رئيسا
- الأستاذ زيتوني العياشي — جامعة المسيلة — مشرفا ومقررا
- الأستاذ رمضان فضيل — جامعة المسيلة — عضوا مناقشا

السنة الجامعية :2017/2016

كلمـــة شكر

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل عملا صالحا ترضاه وأدخلني في عبادك الصالحين" سورة النمل, الآية:19.

عبر نفحات النّسيم، وأريج الأزهار، وخيوط الأصيل، أرسل شكراً من الأعماق فإن قلت شكرا فشكري لن يوفيكم حقا سعيتم فكان السعي مشكورا إن جف حبري عن التعبير يكتبكم

قلب به صفاء الحب تعبيرا أتقدم لكم بوافر الشكر وعظيم الامتنان لـأستاذي المشرف زيتوني العياشي على المجهود الكبير الذي بذله في انجاز هذا العمل, أتقدم بشكري لجميع أستاذتي الكرام وكل من ساعدني طوال هذا المشوار الذي تم بحمد الله وشكره.

هني نور الهدى .

فهرس الموضوعات

المـــــوضــوع **الصفحــة**

شكـــر

المقدمة ..... ا- ب

القسم الأول: الجانب النظري.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية 03

2- فرضيات الدراسة..... 04

3- أهمية موضوع الدراسة.....04

4- أهداف الدراسة.....04

5- أسباب اختيار الموضوع..... 05

6- تحديد المفاهيم الرئيسية للدراسة.....05

7- الدراسات السابقة..... 07

الفصل الثاني : تحليل سوسيولوجي للتعلم التنظيمي

تمهيد 11

1- أهمية التعلم التنظيمي 11

2- مبررات التعلم التنظيمي..... 12

3- خصائص المنظمة المتعلمة..... 13

4- القوى الداعمة للتعلم التنظيمي..... 14

5- نظريات التعلم التنظيمي..... 16

6- معوقات التعلم التنظيمي..... 17

الفصل الثالث : تحليل سوسيولوجي لفعالية الأداء

تمهيد 20

1- ماهية الأداء..... 21

2- أنواع الأداء..... 21

3- أبعاد الأداء..... 22

4- العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات.....23

5- تقييم الأداء..... 23

6- أهمية تقييم الأداء..... 24

7- علاقة الأداء التعلم التنظيمي بفعالية الأداء..... 24

القسم الثاني: الجانب الميداني.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة:

تمهيد

.....27

1- المجال المكاني للدراسة الميدانية.....27

2- المجال الزماني للدراسة الميدانية.....28

3- المجال البشري وعينة الدراسة.....28

4 منهج الدراسة: 28

5- أدوات جمع البيانات الميدانية.....28

الفصل الخامس :عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج

أولا/عرض وتحليل البيانات الميدانية 31

ثانيا/مناقشة نتائج الدراسة.....51

أ- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات 51

ب –مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة 54

الخاتمة

.....56

توصيات 57

ملخص الدراسة 58

قائمة المراجع 59

الملاحق 61

فهرس الجداول

الجدول الصفحة

الجدول رقم01 يبين توزيع العينة حسب الجنس 31
الجدول رقم 02 يبين توزيع العينة حسب السن 31
الجدول رقم03 يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي 32
الجدول رقم 04يبين توزيع العينة حسب خبرة العمل في المؤسسة 32
الجدول رقم05 تقييم العينة لمستوى الأداء في المؤسسة 33
الجدول رقم 06 يبين مدى توفير المؤسسة للمعارف 33
الجدول رقم07 يبين مدى سماح المؤسسة باطلاع الموظفين على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة 34
الجدول رقم 08 يبين مدى توفر امكانية الاطلاع على المعلومات المتعلقة بعلاقات المؤسسة 35
الجدول رقم 09 يبين مدى اعتماد المؤسسة على نظام معلومات يتم تحديثه باستمرار 36
الجدول رقم 10 يبين مدى إتاحة المؤسسة لفرص التعلم باستمرار 37
الجدول رقم 11 يبين مدى تمكين العمل الموظفين من الحصول على رأس مال فكري 38
الجدول رقم 12يبين مدى توفير المؤسسة لبرامج تدريب 39
الجدول رقم 13 يبين مدى إتاحة فرص التعلم للعمال واعتماد المؤسسة على نظام معلومات يتم تحديثه باستمرار .....
40 .....
الجدول رقم 14 يبين وصف العينة لتأثير القيم والعادات الاجتماعية في المؤسسة والمعرفة وجودة وتطوير وتحسين الأداء 41
الجدول رقم15: يبين مدى مساهمة عادات وقيم العمل في التشجيع على إبداء الرأي واقتراح الحلول لمشاكل العمل .....
43.....

الجدول رقم16 :يبين تأثير قيم التواصل ومعتقدات العمل في المؤسسة على طريقة أداء أفراد العينة
.....
44.....
الجدول رقم 17: يبين وصف أفراد العينة لأداء الإدارة المتعلق بأهداف العمل
45.....
الجدول رقم 18:يبين مدى اهتمام الإدارة بتزويد أفراد العين بالمعلومات المتعلق بتقييم أدائهم، واهتمامها بتعلمهم منها
.....
46.....
الجدول رقم19: يبين وجهة نظر أفراد العينة اهتمام الإدارة بإشراك الموظفين في تحديد الأهداف ومناقشة مستوى تحقيقها، ومدى تصرفها معهم كمؤهلين للإدلاء بالرأي
..... 47
الجدول رقم20: يبين وصف اعتقاد أفراد العينة حول تأثير تصرفات الإدارة في مجال فهمهم وأدائهم لوظيفتهم وشعورهم بالمسؤولية والثقة
48.....
الجدول رقم 21 يبين مدى اعتقاد أفراد العينة بحرص المسئولين في المؤسسة على الوصول إلى رؤية مشتركة، ومدى إشراك الموظفين في عمليات التفكير والتخطيط لمواجهة مشاكل العمل
.....
49.....
الجدول رقم 22: بين نظرة أفراد العينة لاهتمام الإدارة بالتشجيع على التعاون لتحقيق أهداف العمل، ومدى وجود التعاون

.....

50

الجدول رقم23: يبين شعور أفراد العينة بتأثير اللوائح والقوانين على كفاءة

أدائهم.....51

المقدمة :

من المعروف أن هذا العصر هو عصر السرعة والتطور وسهولة الإجراءات بحكم التطور التكنولوجي والحياة بصفة عامة ولذلك إزداد إهتمام الباحثين والمفكرين بشكل واضح بالمنظمات وذلك لتطورها لضمان الميزة التنافسية وضمان ثباتها في ظل التغيرات المستمرة التي تمس البيئة المحيطة بالمؤسسة.

وللنهوض بالتنظيمات ودعمها للمحافظة على ثباتها لابد من الاهتمام بالعنصر البشري إذ أنه من عناصر الإنتاج، وذلك يتم عبر الاهتمام بتزويده بالمعارف وإكسابه خبرات ومهارات وتعليمه وتدريبه على تجاوز العقبات والصعوبات التي تقف عائقا أمام المنظمات المتعلمة التي تبنى على أسس متينة دعامتها رأس مال فكري وأفراد متعلمين قادرين على التكيف والإبداع ،وهذا ما يعرف بالتعلم التنظيمي إذ أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد المشكلات بمعنى آخر اكتشاف الأخطاء وتصحيحها قبل تفاقمها وذلك ما يُجنب التنظيم الوقوع في المشكلات وتفاديها ويعتبر عملية مقصودة تعكس خبرة وتوقعات المنظمة .

ويساهم التعلم التنظيمي مبدئيا في تحقيق مستوى عالي من الأداء على كل المستويات من زيادة الإنتاج للجودة والأداء هو تنفيذ الأعمال لغاية أو هدف معين مع مراعاة نتائجه. ودراستنا هذه تريد أن تكشف عن مدى اهتمام المؤسسة في الجزائر باستخدام التعلم التنظيمي لأغراض رفع وتحسين فعالية الأداء التنظيمي.

ومن أجل بلوغ الأهداف المسطرة لهذه الدراسة تم تقسيمها إلى قسمين وخمسة فصول: القسم النظري واشتمل على ثلاث فصول وهي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة وقد احتوى على إشكالية الدراسة ،فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة ،أسباب اختيار الموضوع ،تحديد المصطلحات وكذا الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني : وهو التعلم التنظيمي فقد احتوى على أهمية التعلم لتنظيمي، مبررات التعلم التنظيمي ،خصائص المنظمة المتعلمة ،القوى الداعمة للتعلم التنظيمي، نظريات التعلم التنظيمي.

و اشتمل الفصل الثالث على فعالية الأداء الذي تناولنا فيه ماهية الأداء، أبعاد الأداء العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات، تقييم الأداء، العلاقة بين التعلم التنظيمي وفعالية الأداء.

أما القسم الميداني فقد ضم فصلين. الفصل الرابع : خصص للجانب المنهجي للدراسة وتضمن ،المقابلة ،الملاحظة ،إستمارة استبيان والتعريف بالمجال المكاني للدراسة الميدانية من خلال تقديم نبذة حول العيادة المتعددة الخدمات Epsp، ببوسعادة ومهامها ثم المجال الزماني. وعينة الدراسة، ثم تحديد المنهج المتبع، وأدوات جمع البيانات الميدانية

وتضمن الفصل الخامس: عرضا وتحليلا للبيانات الميدانية، ثم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وأخيرا كانت خاتمة الدراسة ثم بعض التوصيات والاقتراحات التي أردنا أن تكون تعبيرا عن ما رأينا أنه فوائد عملية تنتج عن ما توصلت إليه مناقشتنا للبيانات الميدانية في ضوء الفرضيات والأهداف التي كانت المنطلق الذي انطلقت منه دراستنا.

القسم الأول

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولا/ إشكالية الدراسة:

يعتبر المورد البشري أهم عنصر للمنظمات فهو الركيزة الأساسية لنجاحها وتحقيقها لأهدافها لذا تسعى المؤسسات المعاصرة للاهتمام به و العمل على زيادة فعالية أداءه، وذلك عن طريق بعض الأدوات والوسائل للوصول لأهدافها إلى أعلى مستويات الكفاءة وجعلها أكثر فعالية على مستوى الأداء والإنتاجية

ومن المصطلحات المستخدمة في الفكر التنظيمي المعاصر مصطلح التعلم التنظيمي الذي يشير إلى أداة تستخدمها المؤسسات المعاصرة في زيادة كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية.

والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات المعاصرة تواجه مشكلة الكفاءة والفعالية وتحقيق أهدافها المختلفة رغم أنها نظريا تهتم بتطوير وتدريب الموارد البشرية من أجل رفع وتحسين أدائها لذلك فالمشكل يتعلق بمعرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية.

لذلك وجب استخدام التعلم التنظيمي لمواكبة التغييرات المتميزة التي تمس المحيط الخارجي للمنظمة وتكيف الدورات والندوات والأيام الدراسية لتعليم الموظفين داخل التنظيم.

ونظرا لقلة الدراسات المحلية في المؤسسات الخدماتية حول التعلم التنظيمي في الجزائر ارتأينا القيام بهذا البحث الميداني بمؤسسة جزائرية، محاولين خصوصا الإجابة عن التساؤلات التالية:

ما مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية بدمج التعلم التنظيمي ضمن خططها و برامجها لرفع وتطوير مستوى أدائها؟

-هل تهتم المؤسسة الجزائرية بالتعلم التنظيمي كأداة يمكنها بواسطتها الوصول إلى تحقيق فعالية أدائها وفعالية أداء مواردها البشرية ، حيث ترتكز على تحسين وتطوير ذلك الأداء وخلق روح وقيم التعاون والمسؤولية والتشارك الجماعي في الأهداف؟

هل تهتم المؤسسة الجزائرية بتوفير السياقات التنظيمية المناسبة للتعلم التنظيمي من أجل تحسين الخبرات والكفاءات والقيم والسلوك الذي يستطيع أن يحقق مستوى مقبول عن الإبداع والتطوير ويصل إلى مستوى مقبول؟

ثانيا/ فرضيات الدراسة:

1- الفرضية العامة:

ينتج عن غياب الاهتمام بتوفير السياقات المناسبة للتعلم التنظيمي في المؤسسة أثر سلبي على فعالية أداء الموظفين وأداء المؤسسة.

2- الفرضيات الجزئية:

1- ينتج عن عدم الاهتمام بتوفير السياق التنظيمي المعرفي المناسب لتحسين الخبرات والكفاءات المعرفية في المؤسسة، ضعف مستوى إنتاجية أداء الموظفين والمؤسسة ككل.

2- ينتج عدم الاهتمام بتوفير السياق التنظيمي الثقافي المناسب لخلق قيم الإبداع، والتطوير في المؤسسة، ضعف مستوى جودة وتميز أداء الموظفين والمؤسسة ككل.

3- ينتج عن عدم الاهتمام بتوفير السياق الإداري المحفز على الرفع عن مستوى الدمج بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة، قلة الشعور بالمسؤولية والحاجة إلى تكييف الأداء مع ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا/ أهمية موضوع الدراسة:

تمثل هذه الدراسة خطوة علمية لتسليط الضوء على موضوع التعلم التنظيمي للمساهمة في إثراء المعرفة العلمية وفتح المجال للباحثين المختصين في مجال تنمية الموارد البشرية لإجراء المزيد من الدراسات العلمية وعليه فإن الدراسة تكتسب أهميتها مما يلي:

1- أنها تحاول دراسة التعلم التنظيمي من جانب علاقته بفعالية الأداء.

2- أنها تحاول دراسة التعلم التنظيمي لما له أثر على فعالية الأداء.

3- التعرف على واقع التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية والعناصر المحددة له.

رابعا/أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى:

1- التعرف على مدى الاهتمام باستخدام التعلم التنظيمي كأداة لرفع كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة.

2- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة باستخدام التعلم التنظيمي لتطوير أداء الموظفين وقدرتهم على التعلم لتحسين الأداء.

3- معرفة العوامل المؤثرة عن التعلم التنظيمي في المؤسسة.

خامسا/أسباب اختيار الموضوع:

لكل موضوع علمي أسبابه التي أدت إلى دراسته، وأهم الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار موضوع علاقة التعلم التنظيمي بفعالية الأداء هي:

1-الميل والرغبة الشخصية لدراسة الموضوع والرغبة في المزيد من المعرفة حوله وإزالة الغموض وإرضاء فضول الباحث للتعرف على عامل هام تستخدمه المؤسسات المعاصرة لتحسين نوعية أدائها، من أجل التحكم في العوامل التي تؤثر على تحقيق أهدافها.

2- الشعور بالحاجة الماسة لبحوث أكاديمية نظرية وتطبيقية تبرز علاقة التعلم التنظيمي بفعالية الأداء.

3- إثراء مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ببحث أكاديمي وموضوع جديد.

سادسا/تحديد المفاهيم الرئيسية للدراسة:

1-التعلم التنظيمي:

أ- تعريف التعلم لغة:

في اللغة العربية لفظة تَعَلُّمْ من عَلِمَ بمعنى عَرَفَ. ورد في الصحاح : عَلِمْتُ الشيء أَعْلَمُهُ عِلْماً: عَرَفْتُهُ. واسْتَعْلَمَنِي الخبر فأَعْلَمْتُهُ إيَّاهُ. وعَلَّمْتُهُ الشيء فتعَلَّمْ. ويُقالُ أيضا تَعَلَّمَ في موضع اعْلَمْ(اعرف). وتَعَلَّمْتُ أن فلانا خارجٌ بمنزلة عَلِمْتُ. (الجوهري.2009).

ب- تعريف التنظيم لغة: التنظيم في اللغة العربية. يشير إلى الجمع والترتيب والتنسيق. والمُنَظّم والمُنَظَّمَةُ هي تلك الأشياء التي تم جمعها وترتيبها بتناسق: نَظَمْتُ اللؤلؤ، أي

جمَعْتُهُ في السلك، والتنظيم مثله، ومنه نَظَمْتُ الشعر ونَظَّمْتُهُ. والنِّظَامُ الخيط الذي يُنْظَمُ به اللؤلؤ، والإنْتِظَامُ الإتِّسَاقُ. (الجوهري. 2009، مادة نظم)

اصطلاحا:

إن التعلم يعني الحصول على المعرفة وهي كل ما يتعلق بالجزء النظري من التعلم، أي الإجابة عن السؤال لماذا؟ والمهارة وهي كل ما يتعلق بالجزء العملي من التعلم أي الإجابة عن السؤال كيف؟ ويتعلم الأفراد أثناء دوران عجلة التعلم إذ تتحول عملية التأمل إلى تشكيل تصورات أولية ثم بدء اختبار هذه التصورات أولية ثم بدء اختبار هذه التصورات انتهاء بتجريبها على أرض الواقع، ويتم تخزين ذلك في الذاكرة فيتحول مع استمرار الدوران إلى افتراضات ونظريات والنظريات النماذج الذهنية، أو الصوت الداخلي في الإنسان القائل إذا فعلت كذا... بهذه الطريقة فهذا الذي سيحدث... إن تجارب الحياة تشكل عقولنا ونماذجنا الذهنية ، وبالمقابل تشكل تجاربنا وتغرسها لنا.

وفي اللغة الفرنسية وطبقا للقاموس جاءت كلمة تعلم Apprendre بمعنى "إبلاغ أو إخبار بشيء ما وبمعنى اكتساب معرفة بواسطة العمل الذهني بواسطة الخبرة وبمعنى تهذيب وتعود وتنبه وتلقي عقوبة وتصحيح خطأ أو سلوك.(مؤيد الساعدي،2013،ص:48،46)

وقد تتداخل مفاهيم التعلم بالتدريب والتطور وهذا يدعوا إلى الفرز الدقيق بينها، إذ تسعى المنظمات لتطوير عامليها من خلال التدريب "« Training واكتساب المهارات ، فضلا عن

التعليم Education إذ بدأت المنظمات بمنح العاملين فيها فرصا تعليمية في المعاهد والجامعات أو باستخدام الخريجين لتلبية احتياجاتها عن الموارد البشرية المؤهلة عالميا.

وإدارتهما كان هنالك الشكل الثالث الأكثر الأهمية وهو التعلم "Learning " ولكن ما يميز التدريب والتعليم عن التعلم فإن التدريب يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج.(مرجع سابق ذكره،ص:48)

التعريف الإجرائي:

يقصد بالتعلم التنظيمي في هذه الدراسة تلك العملية التي تتم في المؤسسات، وترتكز على استثمار المعارف والمعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الحرص على توفير بيئة تنظيمية تساعد الموظفين والموارد البشرية على التعلم وزيادة رأسمالها الفكري والثقافي، عن طريق اهتمام المؤسسة بخلق وتوفير السياقات التنظيمية المعرفية والثقافية والإدارية التي تسمح بالحصول على المعرفة وتشاركها وتطويرها لأجل تحسين كفاءات الإبداع والجودة والتزام القيم المحفزة على ذلك، وعلى دمج الرؤى لتحديد وتحقيق الأهداف.

2- **الأداء:**

الأداء لغة : أدى "أي إيصال الشيء إلى المرسل إليه ، القضاء طريقة التعبير قام بأداء واجبه إلى إنجازه بإكماله

الفعالية لغة: كون الشيء يؤدي إلى نتيجة .(المنجد في اللغة العربية،ص:6)

الأداء اصطلاحا:

يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات حيث حضي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.(رايس وفاء،2011)

يرى البعض أن الأداء المؤسسي هو:" انعكاس للطريقة التي يتم بها استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية، بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وبالتالي فهو دالة للمؤشرات والخصائص المنظمة إلى جانب خبرات قادة المنظمة.

التعريف الإجرائي للأداء:

الأداء هو سير الأعمال التي يؤديها الفرد وطريقة إنجازه وأدائه تعرف قدراته ومهاراته/ وهو المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد العامل داخل المنظمة.

سابعا/ بعض الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة:

أ- الدراسات العربية:

التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية ،من إعداد (عواطف بنت احمد حماد العصيمي جامعة أم القرى سنة 2010.)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى .

1- ما دور التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة جامعة أم القرى على نجاح تقديم التغيير الاستراتيجي .

2- فرضيات الدراسة هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي بجامعة أم القرى يمكن أن تعزى للمتغيرات المستقلة التالية :

الجنس الدرجة العلمية العمل الحالي عدد سنوات الخدمة .

*علاقتها بموضوع الدراسة من حيث متغير التعلم التنظيمي من حيث تحديد المؤشرات.

ب- الدراسات المحلية:

1-الدراسة الأولى: إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة. مدخل التعليم التنظيمي في مجتمع المعرفة.(حسان حامي،2015)

حاول الباحث من خلال هذه الورقة ملامسة موضوع إدارة المعرفة وجملة ارتباطاته بمفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي على اعتبار كون المعرفة بالمنظمة باختلاف تفرعاتها وأنواعها من أكثر الموجودات قيمة وتجددا في إطارها، كما حاول استجلاء آليات ومبادئ التعلم التنظيمي والممارسات المعرفية الهادفة للاستفادة أكثر من جهود التنمية البشرية, تحديد آليات التحول من مفهوم المنظمة التقليدية إلى مفهوم المنظمة المتعلمة القائمة على المعرفة ومفهوم التعلم التنظيمي.

- المعرفة و المنظمة المتعلمة مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة.

– ونتائج هذه الدراسة توصيف العلاقة بين المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة لا تفهم إلا من خلال الرابطة التبادلية التي تجمع بين السياق المحفز للمعرفة وبين إستراتيجية تعظيم الأفكار و رأس المال الفكري

*علاقتها بموضوع الدراسة تشترك من حيث المتغير المستقل وتم الاستفادة منها في تحديد بعض العناصر.

2–الدراسة الثانية: واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر « Storhmest ». (ج حيق عبد المالك وسارة عبيدات،2014)

حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال التالي: ما هو واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر؟

تمت صياغة الفرضيات:

توجد علاقة ايجابية بين الركائز الأساسية المدعمة على اكتساب وتقاسم المعارف ومستويات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية.

وانبثقت ثلاث فرضيات فرعية:

توجد علاقة ايجابية بين الركائز والأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف و ممارسة التعلم على المستوى الجماعي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر.

توجد علاقة ايجابية بين الركائز الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف و ممارسة التعلم على مستوى الشركة ككل في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر.

النتائج: توجد علاقة ايجابية بين الركائز الأساسية المدعمة لاكتساب وتقاسم المعارف ومستويات التعلم في المنظمة ,توجد علاقة ايجابية بين الركائز الأساسية لاكتساب وتقاسم المعارف وممارسة التعلم الفردي ,توجد علاقة بين الركائز المدعمة لاكتساب وتقاسم المعارف و ممارسة التعلم على مستوى الشركة ككل.

*علاقتها بموضوع الدراسة من حيث متغير التعلم التنظيمي أنها أفادت في بعض المفاهيم والمتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ج –الدراسات الأجنبية:(Bryan ،**2009**)

أطروحة دكتوراه مقدمة من طرف الباحث Brayn بعنوان The application of Learning organization principales to Church growth .

وهدفت الدراسة إلى البحث في مبادئ التعليم التنظيمي في الكنائس بالاعتماد على عدد من التغيرات منها القيادة ونظام الوظيفة وهيكلها ودرجة نموها وطبقت الدراسة في ولاية كنساس وأظهرت النتائج وجود علاقة من المتغيرات في عامل واحد فقط هو درجة النمو، أما المتغيرات الأخرى فلا توجد بينها علاقة بين المتغيرات في عامل واحد فقط هو درجة النمو، أما المتغيرات الأخرى فلا توجد بينها علاقات ارتباط دالة.

الفصل الثاني

تحليل سوسيولوجي للتعلم التنظيمي

تمهيد

يتميز عصرنا الحالي بالسرعة والاستفزاز إذ أن العالم كثير التطور إذ أن البيئة الحالية التي نعيش فيها دائمة التغير فرضت تلك الأوضاع على المؤسسات أن تكتسب الليونة أما تلك التغيرات لذلك وجب على المؤسسات إعداد عمالها عن طريق إكسابهم معارف جديدة وتعليمهم تقنيات ومهارات للحفاظ على المؤسسة والإبقاء على تماسكها وذلك مما يعرف بالتعلم التنظيمي، انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل وهي لا تأتي بالتلقين بالملازمة ويتم استثمار خبرات العاملين و تجارب المنظمة في ذاكرة المنظمة لمراجعتها و الاستفادة منها في حل المشكلات ومن خلال هذا الفعل سنتطرق إلى لما للتعلم التنظيمي من أهمية وخصائص و نظريات.

1- أهمية التعلم التنظيمي: (الساعدي.2013، ص. 93)

يمكن النظر إلى أهمية التعلم التنظيمي من منظورات متعددة فهناك نظرة عامة ونظرة على مستوى التشغيل ونظرة إستراتيجية وصولا إلى الشكل العام وكما يلي:

أ- الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي:

- يحفز العاملين على اكتساب المهارات
- تزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشغيل أطرهم الفكرية
- إعادة صياغة المشاكل التنظيمية على وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة تسهم في زيادة بصيرتهم.

- تمكين العمال في إدراك الظواهر بأشكال جديدة
- تجعلهم يتلائمون مع العمل في جميع المستويات التنظيمية بيسر
- منح العاملين الثقة بأنفسهم وإطلاق طاقاتهم الكافية.
- منح العمال القدرة على اختيار معايير النجاح والتفاؤل بالمستقبل.
- زيادة المشاركة بالمعلومات والفهم نوعية القرارات المتخذة في المنظمة 37=25.
- يعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي من خلال التعاون.
- يمكن للمنظمة من التكيف للظروف والمتغيرات البيئية الداخلية كانت أو خارجية.
- يزيد الإبداع التنظيمي
- يرفع المستوى المعاشي للعاملين من خلال زيادة عوائدهم.

ب- الأهمية الإستراتيجية (الساعدي.2013،ص. 94):

- يمنح المنظمة القدرة على إعادة هيكلها التنظيمية وإستراتيجيتها طبقا للتغير البيئي.
- يمكن للمنظمة من مواجهة حالات اللاتأكد البيئي ، إذ تزداد الحاجة للتعلم التنظيمي تبعا لها.
- إن للتعلم التنظيمي أهمية وقيمة تحليلية تنطلق منها المنظمة في صياغة رؤيتها الإستراتيجية بعد التعلم التنظيمي مقدرة جوهرية لها فعل استراتيجي، ولا شك أن الاقتصاد الجديد اليوم هو اقتصاد مشتق من المعرفة وهو ما يطلق عليه بالاقتصاد المعرفي وبذلك

تشكل المعرفة وهو ما يطلق عليه بالاقتصاد المعرفي وبذلك تشكل المعرفة عاملا استراتيجيا في خلق ميزة تنافسية مستدامة .

ج- الأهمية العامة للتعلم التنظيمي:

نحمل فيما يلي أهم الآراء التي وردت عن الأهمية العامة للتعلم التنظيمي:

1-التعلم التنظيمي مهم للفرد وللمنظمات ، فالتعلم تسهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين و التفاعل معهم.

2-وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة.

3-أصبح التعلم في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمرين الشرط الأساس إن لم نقل [1]الوحيد لمواكبة التغيير ومراجعة التحديات و استكشاف المستقبل.

4-له أهمية بالغة في صنع القرار بوصفة وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها .

5-تجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بآرائهم.(الساعدي.2013ص:94)

2-مبررات التعلم التنظيمي:حددها بعض الباحثين في (بلعلي .2014ص.173):

هناك العديد من المبررات التي تفرض على المنظمات تبني مفهوم التعلم التنظيمي نذكر منها:

مواجهة (الاستجابة) مع تغيرات المحيط (تكيف المؤسسة) الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إضافة إلى تغيرات مطالب المستهلكين، مما يفرض على المؤسسة ضرورة تحسين وسائلها في جمع وتوظيف المعلومات توظيفا سليما بما يمكنها من حل مشكلاتها بطريقة إبداعية ، ومنه تحقيق أهدافها المستقبلية.

معاينات العديد من المنظمات اليوم من مشكلة مغادرة جزء من الموظفين ونقل المعرفة من الموظفين القدماء إلى الجدد الأساسيين نحو منظمات أخرى ، وهو ما يطلق عليه مشكلة التسرب الوظيفي، هذا الوضع يقتضي قيام المنظمة بتبني إستراتيجية يمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد ونقلها إلى الأشخاص الجدد ، بما يمكنها من الاستفادة منها في عملياتها اليومية.

ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية ، والتي تطالب التحسين المستمر والإبداع ، والأمر الذي لا يكون إلا من خلال تعظيم عملية التعلم التنظيمي وجعلها جزءا من ثقافة المنظمة.

ظهور العديد من الكتابات التي تؤكد ضرورة إتباع هذه المفاهيم الجديدة و محاولة تطبيقها داخل المؤسسة.

إن البقاء إذن في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم ، التي يجب أن تمتلكها المؤسسات الاقتصادية والأفراد على حد سواء بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتصف بعدم الاستقرار والتغيير.

3-خصائص المنظمة المتعلمة:

يتميز التعلم بالخصائص التالية هو عملية مستمرة ومتواصلة لا يعتبرها الأفراد شيئا مطاقا إلى أعمالهم اليومية، فهي تحدث بشكل تلقائي كجزء من ثقافتهم.

- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء الشركة حول أهدافها ومستقبلها.
- هو نتيجة الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للشركة.
- هو عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ومتابعة حيث لا يمكن أن يحقق نتائجه دون دعم ومساندة القيادة التنظيمية. (مرجع سابق الذكر،ص:184)
- يتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة الشركة ، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات وذلك في إطار ثقافتها.كما يعتبر البعض أن التعلم التنظيمي كعملية اجتماعية ناتجة عن التفاعلات الفردية التي تهدف إلى إنتاج معارف تنظيمية جديدة. (جحيق وعبيدات.2014،ص:289).

4- القوى الداعمة للتعلم التنظيمي : يحدد البغدادي والعبادي العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي في(البغدادي و العبادي.2010ص:35):

1- الثقافة التنظيمية Organizantional culture :

تعد الثقافة واحدة من القوى المهمة التي تسهم في توجيه سلوك الأشخاص في المنظمة وقد أشار البعض إلى أن الثقافة التعليمية أسهل في وصفها عن معايشتها ، وتكسب أهمية في دعم فلسفة التعلم التنظيمي لأنها تعرف وتشجع المهارات والعادات والطرائق البديهية المثبتة للتأثير والتعرف، وطرائق النظر في العوامل الثقافية التي تؤثر على تطور عملية التعلم في موقع العمل ، وتشمل الغريزة ومساعدة الأقران والتعلم لأغراض التعلم والثقة والاتصال والرؤية المشتركة للأمور والانفتاح والقيم والقيادة. إن عنصر الثقافة التنظيمية يدعوا إلى التساؤل عن أنواع العوامل التي تعمل وتتحد ضد التغيير؟ وما هي المعتقدات والعادات والأعمال التي يتم إدراكها على أنها جيدة وما هي التي يتم لإدراكها على أنها غير مقبولة؟ وكيف يجري تحقيق التعلم وحل المشكلات وتحليل الأداء ؟ ومن يقاوم التعلم في المنظمة وعلى سبيل المثال الأشخاص الذين يشعرون بأن المعرفة الجديدة تشكل عامل تهديد لبقائهم ، ولا سيما الإدارات التي تضع قيودا على الابتكار.

إن كل هذه الجوانب والتي تشكل إجراءات دفاعية تنظيمية مناهضة للتعلم من خلال إفراطها بالحماية من إجراءات التغيير وصفها البعض بأنها تكون متجسدة في الثقافة التنظيمية لدرجة أنها تكون صعبة التشخيص كونها تكون ملازمة لمراكز القرار وذوي السلطة الذين يصعب تحديهم، فالمدراء يحتاجون المعلومات التي يرغبون في سماعها ، وليس

المعلومات التي تشير إلى الواقع الذي يخرج عن رغبة الإدارة، وهذا بحد ذاته يعد مخاطرة مناهضة للثقافة التنظيمية.

2- البيئة: Environment :

وتشمل المحيط أو ما يسمى بالجو العام « Atmosphere » والتكنولوجيا والتسهيلات والدعم والسلوك وأنماط التعلم والبنى التحتية والمشاركة والتقييم.

كلما قل التعقيد البيئي وأشار البعض في هذا الصدد، إن الحمل الزائد للبيئة لا يمكن المنظمة من التعامل بشكل ايجابي، كما أشار آخرون إلى أن التعلم يتطلب التغير والثبات بين المتعلمين و بيئاتهم، فبالرغم من أن الاستقرار الزائد داخل المنظمة قد يسيء إلى وظيفتها، كونه يولد القليل من الحافز للتعلم ، كذلك فإن التغير والمرونة المفرطة تجعل التعلم صعبا للمتعلمين في أن يتكيفوا مع بيئاتهم لذلك فإن عملية التعلم تتضمن خلق معالجة لهذا التوتر بين الثبات والتغير، وتسهم البيئة في دعم عملية التعلم عندما تقدم الدعم والمساعدة للمنظمة، كما هو الحال في إتاحة التكنولوجيا وتسهيل تأسيس البنى التنظيمية، على العكس من البيئة الفقيرة التي تخلو من نماذج التعلم المحفزة.

3- الالتزام: Commitment:

ويشمل الإستراتيجية والمخاطرة ومدة التعلم وإدارة التعلم والاستثمار والعائد والدافعي والترقية والقياس.

حيث تعد الإستراتيجية أحد أهم المكونات الرئيسية لهذا العنصر، والوضع الاستراتيجي للمنظمة يحدد بشكل جزئي قدرتها التعليمية، أو تحدد الإستراتيجية الأهداف ، ومدى القدرات المتوافرة من أجل تنفيذ الإستراتيجية وهكذا أشار البعض إلى أن الإستراتيجية تؤثر من أجل الإدراك ، وتفسير البيئة، وبشكل مماثل فإن الخيارات الإستراتيجية التي يجري إدراكها كدالة للقدرات التعليمية داخل المنظمة تخلق القوة من أجل التعلم التنظيمي .

4- الوصول إلى نتيجة:

ويشمل الزبائن والمجتمع المحلي والشركاء والجودة والمجهزين و العاملين والتسليم ومن خلال تفحص هذه المناطق الرئيسية وفروعها يلاحظ أنها تتوزع في عموم المنظمة ، من حيث هيكلها وثقافتها ونظمها وبيئتها ، ومما يعطي التعلم التنظيمي طابع الانتشار ، لذا سيوضح دور كل منظمة في مناطق بصمة التعلم بشكل عام، من دون الخوض في التفاصيل.

كثيرا ما يصبح الزبائن أداة تعلم للمنظمة ، وقوة محفزة على ترك الخرائط العقلية القديمة، ونبذ الأساليب البالية، فالزبائن يشكلون القوة الرئيسية التي تحرك طاقات المنظمة، والمنظمات ما انفكت من ملاحظة طلبات الزبائن وتعقيداتها سعيا منها للحفاظ على ميزة مستدامة كذلك الحال في قوة الشركاء والمجهزين ومستلزمات الجودة، التي باتت تنظمها مبادئ جديدة أثرت في نظم الإنتاج بشكل كبير ، جعلت المنظمات تعيد حساباتها السلوكية

والإدراكية، لتغيير عملياتها التشغيلية و ترابطاتها الإدراكية تواصلا مع الجديدة، فضلا عما سبق إيضاحه من عوامل دعم التعلم.

5- نظريات التعلم التنظيمي :

1- المدرسة الكلاسيكية

تمثل هذه المدرسة على إسهامات رواد الفكر التنظيمي الذين وضعوا الأسس الأولى لبناء علم التنظيم وقد برز من ضمنهم وعلى الخصوص تايلور (1915-1856) صاحب فكرة نظرية التنظيم الإداري ، هذين الأخيرين سبب في ظهور التعلم التنظيمي إذ أدت أفكارها بإحداث ثورة عقلية وتغيير جذري داخل التنظيمات الإدارية إذ أدت أفكارهم إلى تزويد العمال بمهارات مهنية معرفية وتقنية. ترتكز هذه المدرسة على مجموعة من المسلسلات المستمدة من التصورات آنذاك والتي كرسها عدد من العلماء ممن يرون أن الإنسان آلة وأن نشاطاته الجسدية هي ظواهر قابلة للقياس ، وتقوم هذه المدرسة على أربعة مبادئ كبرى **(عيشوش 2010،ص:4):**

1-**التنظيم التدريجي:** تدرج المنظمة يتمثل في فرصة السلطة هذه يمكن تجزئتها وتفويضها الى المستويات الدنيا باستثناء المستوى الأخير الذي لا يمكن لشاغليه أن يكونوا إلا مجرد منفذين.

2-**مبدأ الاستثناء:** المنفذون يتكفلون بالمهام الروتينية فقط بينما يتولى معالجة المشاكل الاستثنائية للهيئة القيادية.

3-**وحدة القيادة:** لا يخضع المنفذ إلا لرئيس واحد يتلقى منه كافة الأوامر .

4-مبدأ التخصص يقسم العمل إلى حركات بسيطة جدا وسهلة التعلم من قبل يد عاملة قليلة التأهيل، مما يسمح بتقليص وقت التعلم وأثر هذه المدرسة على التعلم.

2- نظرية التعلم المعرفي:

يطلق عليها النظرية الفكرية وهي أكثر تعقيدا من نظريات المثير و الاستجابة حيث أنها تضيف مبادئ كالذاكرة والبحث عن الهدف والتوقعات إلى النظرية التقليدية وتمثل نظرية التعلم لادوارد تولمان المدخل المعرفي للتعلم أصدق تمثيل حيث تنفي هذه النظرية على أن التعلم يتكون من العلاقة بين كل المؤشرات البيئية المعرفية والتوقع.(جادة. 2001، ص:124)

4_نظرية التعود: تشير هذه النظرية لأبسط أنواع التعلم والتي تعني ممارسة التنبؤ بها، إذا ما تهيأت الظروف التي تناسب الفعل نفسه وتقنيته وهو تعلم شائع في الأعمال الروتينية وهو لا يبعث على التطور والإبداع داخل المنظمة.(وليد و عبد محمود ورسل.2016 ،ص:1692)

6- معوقات التعلم التنظيمي

أولا: المعوقات التنظيمية الداخلية:

إن غالبية المنظمات وأغلبية العاملين بها ينشغلون بتحقيق التعلم الأحادي الاتجاه وليس الثنائي الاتجاه أو المزدوج ، نظرا لسهولة وسرعة نتائجه الملموسة ، فإن بعض المنظمات ترفض فحص النماذج الذهنية فيما يتعلق بالمعتقدات والسلوك والقواعد، وتعمل على إعاقة

التغيير والعقاب، إضافة إلى غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم بشكل مستمر كذلك ثقافة المنظمة التي تحول دون تشجيع الأفراد على التعلم إضافة إلى اعتماد جو الهياكل الهرمية التي تعيق التطوير الفردي والمشاركة الجماعية.

ثانيا: المعوقات التنظيمية الخارجية

كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية والاختلافات الثقافية بين المنظمات من حيث الحجم والموارد والتي تحد من قدرة المنظمة المتعلمة على التعلم والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى.

ثالثا: المعوقات الفردية:

نقص وقلة الكفاءات المخصصة أو فرق قلة بناء فرق العمل ، وضعف الاتصال بين الموظفين وتجزئة القسم إلى عدة دوائر ، والاعتقاد الخاطئ لدى المديرين بأن التعلم التنظيمي يستلزم فقط إجراء دورات للتدريب وإعادة استنساخها دون جدوى وتخطيط وكذا محدودية معرفة المديرين بغايات التعلم التنظيمي والمنظمة المستعملة وقلة الحوافز المساندة لتطبيق هذا المفهوم والفهم الصحيح لأبعاد المنظمة المتعلمة من قبلهم، كما يمكن الإشارة أيضا إلى ذلك الروتين وضعف التفاعل مع المتغيرات المستجدة ، وقلة الموارد المالية، وعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار ، وعدم استقرار العاملين بالإضافة للمحسوسية في المشاركة في الدورات التدريبية ، فضلا عن وجود أفراد يقاومون التغيير.

خلاصة :

يعتبر التعلم التنظيمي وسيلة أساسية للنهوض بالمنظمات والارتقاء بها إلى مستويات أفضل فهو يساعد المؤسسات في حل مشاكلها والتلائم مع التغيرات التي تمس البيئة الخارجية للتنظيم فالتعلم يساعد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، فهو أداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل أقسام المنظمة.

الفصل الثالث

تحليل سوسيولوجي للأداء

تمهيد

من المعلوم أن الأداء التنظيمي يحظى بأهمية بالغة من طرف الباحثين ذلك أنه من المفاهيم لإدارية التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وتنمية المواد البشرية بشكل خاص وذلك لما للمفهوم من أهمية على مستوى الفرد العامل والمنظمة، وتبرز أهميته من خلال نتائجه وانعكاساته للموظفين والمنظمة فإذا ما كان أدائهم جيد فذلك يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية و ضمان ثبات المنظمة في ظل التغيرات التي تمس البيئة المحيطة بالتنظيم، وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على ماهية الأداء ، أنواعه، أبعاد الحكم على الأداء ، العوامل المؤثرة على الأداء و تقييم الأداء.

1 – **ماهية الأداء:** هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ويعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.(راوية حسن2003،،ص209.)

2- أنواع الأداء:

يعد التعريف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقسيم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك: (عادل عشي ،2002،ص05-06)

فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

2-1 حسب معيار المصدر وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

1-الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.

2- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

3- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب ، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذا تعلق للأسر بمتغيرات كمية إذ يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2-2- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقديم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.(مرجع سابق ذكره،2002ص:60)

ب- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي ، إن أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.(عسر محمد تومي الشبيلي ،1988،ص56.)

3-أبعاد الحكم على الأداء:

بقاء المنشأة	الكفاءة الاقتصادية
نوعية المنتوج	الاستغلال الاقتصادي للموارد
المردودية المالية	الإنتاجية
المركز التنافسي	
متغيرات الموارد البشرية	شرعية النشأة تجاه الجماعات الخارجية
حركة الأفراد	إرضاء أصحاب الأموال
مناخ العمل	إرضاء الهيئات المنظمة
مردودية الأفراد	إرضاء المجتمع المحلي
تنمية الأفراد	

جدول رقم "1" يوضح أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي.المصدر: (عسر محمد تومي الشبيلي.1988،ص56.)

4-العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات:

إن الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة والفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبا أو إيجابا ،ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناوله بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن أغلب الباحثين (كل حسب موضوعه) سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الايجابية وتقليص آثارها السلبية منهم domldson الذي أورد القائمة التالية (عبد المليك مزهودة، 2000،ص90.): – الهيكلة – القيادة

– العملية الإنتاجية في حد ذاتها – الثقافة

– الإستراتيجية – الخيارات التقنية

– المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة « le contexte » – أسلوب الإدارة

وغير بعيد عن هذه العوامل أورد Kruger ما أسماه بالإجراء « Segments » الستة والتي تتمثل في الأشخاص أو مجموعة التي لها تأثير على تحيد سياسة المؤسسة ، الفلسفة والثقافة (نظام القيم، الرموز، الأساطير...) الإستراتيجية، الأنظمة، كنظام المكافآت ، التخطيط، الإدارة، الرفاهية ، الإعلام، المحاسبة،طاقات الإنجاز الكامنة (potentiel) والعملية الإنتاجية.

ويرى Kruger أن أداء المؤسسة يتبع هذه الأجزاء من حيث ترتيبها ، تلاحمها ، توافقها مع بعضها البعض، ومدى تكيفها مع المحيط، وعلى خلاف هذا المدخل لدراسة العوامل المؤثرة على الأداء ، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية

وأخرى داخلية، ثم قسموا العوامل الخارجية حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية اجتماعية تكنولوجية...الخ، أما العوامل الداخلية فقد قسموها إلى عوامل بشرية، تقنية تنظيمية.

5-تقييم الأداء في المؤسسة:

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال و أصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد و يقوم بها أفراد مدربون على أدائها ، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي لما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات، وخاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب، وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل.(محمد سعيد أنور،2003،ص294.)

وتعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه

6- أهمية تقييم الأداء:

التقييم المستمر للأداء يقيد المؤسسة في معرفة المستوى الذي تم وصل إليه وبالتالي يمكنها أن تعرف النقائص هذا يجعلها تتحكم في عوامل زيادة الإنتاج والتي تجعلها قادرة على تحقيق الأداء المطلوب وكذلك وضع برامج التدريب. (حمداوي وسيلة،2002،ص326.)

7- علاقة التعلم التنظيمي بالأداء

- توفر التعلم التنظيمي برفع الأداء
- إنخفاض الاهتمام بالتعلم التنظيمي في المؤسسة يعيق تحسين الأداء.
- توفر التعلم أي اهتمام المؤسسة بالتعلم التنظيمي يجعلها قادرة على تطوير كفاءات ومهارات أعضائها.
- توفر التعلم التنظيمي داخل التنظيم يمكن العمال بالوصول إلى الإبداع والتميز وإكساب المنظمة على المنافسة

وكذا تحفيز الموظفين على الولاء التنظيمي.

خلاصة :

في الأخير نخلص إلى القول بأن لابد للمنظمة بالاهتمام بجودة أداء موظفيها والعمل على تطوير مهاراتهم ذلك كونهم الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات فالاهتمام بجودة أداء العمال من حيث الإنتاج وجودة الإنتاج والكفاءة يعادل منظمة ناجحة ثابتة الأسس.

القسم الثاني

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول في هذا الجزء الإلمام بموضوع البحث ودراسته دراسة ميدانية حتى نعطيه منهجية علمية، وذلك بعد القيام بتربص بالعيادة المتعددة الخدمات EPSP ، حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على موظفي العيادة المتعددة الخدمات ببوسعادة .

1 – المجال المكاني:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة حديثة النشأة, أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07–104 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 ماي 2007, و الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة العمومية الاستشفائية و تنظيمها و سيرها.

– **الموقع الجغرافي:** الجنوب الغربي لمدينة بوسعادة.

– **العنوان:** طريق الجزائر بوسعادة.

– **مهام المؤسسة:**

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة فيما يلي:

- ❖ الوقاية و العلاج القاعدي.
- ❖ تشخيص المرض.
- ❖ العلاج الجواري.
- ❖ الفحوص الخاص بالطب العام و الطب المتخصص القاعدي.
- ❖ الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية و التخطيط العائلي.

- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة و السكان.

2-مصلحة الحركة اليومية و تسيير الحياة اليومية:

و هي المصلحة التي قمنا بإجراء التربص بها, وهي من أهم مصلحة في إدارة الموارد البشرية تقوم بمتابعة العمال و مسارهم الوظيفي من تاريخ تعينهم في المؤسسة لبى خروجهم منها, كما تتابع تنقلاتهم في السلم الوظيفي وكل ما يتعلق بترقيتهم أو تحويلهم... ويشرف على هذه المصلحة 04 موظفين تتمثل مهامها في:

- تحرير و إرسال الاستجوابات, الاستدعات, التسخيرات, التعيينات.
- انجاز المقررات(الخصم, التوقيف, إيقاف مرتب, استئناف, تكليف ...)
- انجاز الاعذارات, الإحالة على الاستيداع, تصريح بالحضور.
- استلام طلبات, شكاوي, تقارير العمال ورؤساء المصالح.
- متابعة ملفات الموظفين ودراستها دوريا .

2- المجال الزماني:

لقد أجريت الدراسة من تاريخ 04 أفريل 2017م إلى 06 أفريل2017.

3- المجال البشري وعينة الدراسة:

لقد بلغ مجموع مجتمع الدراسة 134 مفردة أما، حجم العينة المدروسة فبلغت 40 فرد من مجموع موظفي المؤسسة الإداريين والأطباء والممرضين، حيث توزيع الاستبيانات على أفراد العينة لكن لم نتمكن من استرجاع سوى 31 استمارة استبيان فقط، ورغم محاولتنا استرجاع الاستمارات المتبقية فإننا لم نتمكن من ذلك كما لم نتمكن من تعويض المفردات التي لم ترجع الاستبيان، نظرا لمجموعة العراقيل التي وُضِعَت في طريق دخولنا للمؤسسة، وهي العراقيل التي جعلتنا نكتفي بهذا العدد من الاستمارات.

4- المنهج المتبع: كلمة المنهج في الناحية اللغوية مشتقة من الفعل نهج أي سلك واتبع طريقا معينا ، وعليه فإن كلمة المنهج تعني طريق السلوك المتبع في إعداد البحث(عبيدات ونصار،1999، ص 73).

ودراستنا هذه اعتمدت على منهجية البحث العلمي ابتداء من صياغة المشكلة، وتحديد الفرضيات ثم جمع البيانات وتحليلها، وقد كانت إجراءات المنهج الوصفي هي الإجراءات التي أَطَّرَت دراستنا هذه.

5- أدوات جمع البيانات الميدانية: اعتمدنا في جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة على مجموعة أدوات هي:

أ- **استمارة استبيان:** وهي الأداة التي اعتمدنا عليها كأداة رئيسية لجمع المعطيات، وهي استمارة قام المبحوثون بملئها بأنفسهم بعد توزيعها عليهم.

وقد قسمت هذه الاستمارة إلى 04 محاور كما يلي:

المحور الأول : البيانات الشخصية وقد ضمت 06 أسئلة من 1 إلى 6..

المحور الثاني : بيانات حول السياق المعرفي ومستوى الأداء في المؤسسة وتضمنت 19 أسئلة من 07 إلى 16.

المحور الثالث : بيانات حول السياق التنظيمي الثقافي في المؤسسة وجودة الأداء وتضمنت 11 سؤال من 17 إلى 27.

المحور الرابع : بيانات حول السياق التنظيمي الإداري وأهداف الأداء وتضمن 12 سؤال من 28 إلى 39.

ج- المقابلة : وقد اعتمدنا على المقابلات التي تمت مع بعض المؤولين في المؤسسة خلال الزيارات الأولى للمؤسسة، وأيضا تمكنا من إجراء بعض المقابلات خلال توزيع الاستبيان وخلال استرجاعه، وهي مقابلات لم تكن مقننة.

د- الملاحظة : الملاحظة عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبينية ومتابعة سيرها واتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط هادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته(عبيدات ونصار ، 1999، ص.73).

وقد تمكنا من تسجيل الكثير من الملاحظات للسلوك والعلاقات داخل المؤسسة، التي أفادتنا في فهم الكثير من إجابات العينة عن أسئلة الاستبيان، وأيضا مكنتنا الملاحظة من جمع بعض المعلومات التي أفادتنا في توضيح بعض الإجابات التي حصلنا عليها خلال المقابلات مع بعض المسؤولين في المؤسسة.

أولا/ عرض وتحليل البيانات الميدانية:

الجدول رقم (1) يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	**13**	**%41.93**
أنثى	**18**	**%58.06**
المجموع	**31**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عدد الإناث 58.06% وذلك ما يمثله 18 من أفراد العينة بينما نسبة الذكور قدرت بـ 41.93 % وذلك ما يمثله 13 من الأفراد، مما يوضح ذلك سير العيادة المتعددة الخدمات إلى توظيف الإناث أكثر من الذكور.

الجدول رقم (02) :) يبين توزيع العينة حسب متغير السن:

فئات السن	العدد	النسبة
29ـ20	19	%61.29
39 ـ 30	08	%25.80
49 ـ 40	03	%09.77
50 فأكثر	01	%3.22
المجموع	31	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية الأفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 61.29 % والذين يتراوح سنهم مابين 31 إلى 40 سنة، حيث قدرت نسبتهم بـ 25.80%، و بعد ذلك يأتي الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 40 إلى 50 سنة حيث قدرت نسبتهم بـ 9.77 % أما الفئة العمرية 50 فأكثر تأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 3.22% وذلك يعني الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات epsp موظفيه من الشباب يعني يوظف الفئة الشابة مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات.

الجدول رقم (03) :يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
متوسط	05	%16.12
ثانوي	08	%25.80
جامعي	18	%58.06
المجموع	31	%100

نلاحظ من خلال الجدول آن المؤهل العلمي الشائع هو بين أفراد مجتمع الدراسة هو المؤهل الجامعي إذ يمثل 58.06 % وتليها مباشرة المؤهل الثانوي إذ تمثله 25.80% بينما المستوى المتوسط بنسبة 16.12 % .

مما يدفعنا إلى القول أنه ومن منطلق المستوى التعليمي الذي يبينه الجدول فإن الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات للصحة الجوارية يتوقع من غالبيتهم أن يكونوا أكثر

كفاءة ويستحقون مناصب عملهم، كما يتوقع أن ذلك سينعكس ربما في إجاباتهم عن أسئلة الاستبيان ذات العلاقة بادراك السياق الذي يعملون فيه .

الجدول رقم (04) : توزيع العينة حسب متغير الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 05سنوات	21	%67.74
من 05 إلى 10سنوات	09	%29.03
أكثر من 10 سنوات	01	%03.20
المجموع	31	%100

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أن عدد أفراد العينة قليلوا الخبرة أي تم توظيفهم حديثا بمعنى اقل من خمس سنوات بـ: 67.74 % يليها الذين تتراوح خبرتهم مابين 10 إلى 5 سنة قدرت نسبتهم بـ 29.03%، أما الذين تزيد خبرتهم عن10 سنوات فكانت نسبتهم 3.22 % ومن خلال ذلك يتضح أن اغلب الموظفون حديثوا العهد بالوظيفة وقليلوا الخبرة .

الجدول رقم05 يبين تقييم العينة لمستوى الأداء في المؤسسة:

التقييم مستوى الأداء	جيد	مقبول	غير مقبول	سيء	المجموع
أداء المؤسسة عموم	14 %45.16	17 %54.38	00 %00	00 %00	31 %100
أداء الزملاء	15 %48.38	16 %51.61	00 %00	00 %00	31 %100
أداء الرؤساء	23 %74.49	07 %22.58	00 %00	00 %00	31 %100
أدائي	17 %54.83	14 %45.16	00 %00	00 %00	31 %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 54.8٪من أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون أن أدائهم عموما مقبول ، إما بالنسبة لأداء الزملاء فقد أجاب 51.6٪منهم بان أداء زملائهم مقبول وبالنسبة لأداء الرؤساء 74.2٪ من أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بأن أداء رؤسائهم جيد.

ومن خلال قراءتنا للجدول نستنتج أن العمال عموما راضون لحد ما عن أدائهم.

06 /الجدول رقم 06يبين مدى حرص المؤسسة على توفير المعارف:

تحرص المؤسسة على توفير المعارف		العدد	النسبة
نعم	يتم تشارك المعارف	07	%22.58
	لا يتم تشارك المعارف	06	%16.12
لا		06	%16.12
لا أدري		12	%38.70
المجموع		31	%100

من خلال الجدول يتبين لنا مامدى حرص المؤسسة على توفير المعارف فنجد من خلال العينة فنجد من أجاب لا أدري من مفردة من العينة 12 من النسبة 70،38 والذين كانت إجابتهم بنعم العينة مفردة كانت نسبهم 58،22 % والتي كانت إجابتهم ب لا من

العينة مفردة كانت 6 من النسبة 12،16% من المجموع الكلي العدد 31 مفردة من النسبة 100 % وذلك من أجل تطوير التعليم التنظيمي وتوفير التكنولوجيا لكي تطور مداركهم ومعارفهم وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم07: يبين مدى سماح إدارة المؤسسة باطلاع الموظفين على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة:

تسمح المؤسسة باطلاع الموظفين على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة	العدد	النسبة
نعم	19	%61.29
لا	10	%32.25
لا أدري	02	%6.45
المجموع	31	%100

من خلال البيانات الواردة الجدول أعلاه يتضح أن جل المبحوثين يرون بأن إدارة المؤسسة تسمح باطلاع الموظفين على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة، حيث كان عددهم 19، بنسبة 61.29% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، في حين نجد الذين يرون العكس، عددهم 10 بنسبة 32.25%، أما الذين لا يدرون، كانت نسبتهم 6.45% فقط. و من بين ما يمكن أن نقرأه من الجدول هو: أن إدارة المؤسسة ما دامت تسمح للموظفين بالاطلاع على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة فهي تهتم بأن يعرفوا مستوى أداء المؤسسة– النقائص الموجودة – و المزايا المحققة بالتالي معرفة مقدار الأداء اللازم لتدارك النقائص إن وجدت أو تحسين مستوى ونوعية الأداء وغيرها، وبذلك

ففي هذا الجانب هناك اهتمام بالتعلم لزيادة حسهم بالمسؤولية أو على الأقل ما يدعم التعلم التنظيمي ويساهم في تحسين الأداء من هذه الناحية.

الجدول رقم08: يبين توفر إمكانية الإطلاع على المعلومات التي تخص علاقات المؤسسة.

تتوفر في المؤسسة إمكانية الاطلاع على المعلومات التي تخص علاقات المؤسسة	العدد	النسبة
نعم	07	%22.58
لا	19	%61.29
لا أدري	05	%16.12
المجموع	31	%100

من خلال البيانات الواردة الجدول أعلاه يتضح أن جل المبحوثين يرون بأن إدارة المؤسسة لا تسمح باطلاع الموظفين على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة، حيث كان عددهم 19، بنسبة 61.29% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، في حين نجد الذين يرون العكس، عددهم 07 بنسبة 22.58%، في حين الذين لا يدرون، كانت نسبتهم 16.12% فقط. نلاحظ من خلال قرأتنا للجدول بأنه لا تتوفر إمكانية الإطلاع على المعلومات التي تخص علاقات المؤسسة. بالجهات الخارجية . وبذلك ففي المؤسسة يغيب الحرص على توفير المعلومات في هذا الجانب الذي يمكن أن يؤثر سلبا على كل ما من شانه أن يدعم معرفة النقائص والمزايا التي تتوفر عليها المؤسسة في هذا الجانب ومعرفة مستوى أدائها في علاقاتها ومستوى ما تقدمه للمتعاملين معها وموقف أولئك

المتعاملين من إنتاج و خدمات المؤسسة كل ذلك لا يفيد في جهود تحسين الأداء لتجاوز النقائص أو لتطوير النتائج الإيجابية، وزيادة مستوى أداء المؤسسة في إرضاء عملائها وحتى في تجاوز المشاكل الناتجة عن العلاقات التي تخص المؤسسة .

و ما يرد في هذا الجدول لا يدعم ما ورد في الجدول السابق.وبالتالي فإذا كانت المعلومات السابقة تبين وجود اهتمام من إدارة المؤسسة بعنصر من عناصر التعلم التنظيمي الذي يفيد في تحقيق نتائج إيجابية بالنسبة لأداء المؤسسة فإن المعطيات في هذا الجدول تبين غياب الاهتمام في المؤسسة بتوفير معلومات مهمة لرفع مستوى إدراك الموظفين لأداء المؤسسة في علاقاتها بالخارج مما قد ينتج عنه الحد من مستوى التعلم التنظيمي في هذا الجانب.

الجدول رقم09: يبين مدى اعتماد المؤسسة على نظام معلومات يتم تحديثه باستمرار:

تعتمد المؤسسة نظام معلومات يتم تحديثه باستمرار	العدد	النسبة
نعم	21	%67.74
لا	10	%32.25
المجموع	31	%100

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح جليا بأن أغلب المبحوثين يرون بأن الإدارة تسمح بالاطلاع على المعلومات الخاصة بعلاقات المؤسسة، حيث كان

عددهم 21، بنسبة 67.74%، من العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة، في حين كانت نسبة الذين أجابوا بـ" لا" 10 أفراد، بنسبة 32.25%.

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح جليا بأن أغلب المبحوثين يرون بأن الإدارة تسمح بالإطلاع على المعلومات الخاصة بعلاقات المؤسسة، حيث كان عددهم 21، بنسبة 67.74%، من العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة، في حين كانت نسبة الذين أجابوا بـ" لا" 10 أفراد، بنسبة 32.25%.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بأحد عناصر السياق المعرفي الذي يدعم التعلم التنظيمي كأداة لتنمية تطوير الموارد البشرية من حيث الحرص على توفير المعلومات الحديثة باستمرار .

الجدول رقم10: يبين مدى إتاحة المؤسسة لفرص التعلم باستمرار:

تتيح المؤسسة فرص التعلم باستمرار	العدد	النسبة
نعم	26	%83.87
لا	05	%16.12
المجموع	31	%100

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن غالبية المبحوثين أجابوا بنعم، أي أن المؤسسة تتيح فرص التعلم باستمرار، حيث كانت نسبتهم 83.87%، من العدد الإجمالي لأفراد العينة، في حين الذين أجابوا بـ" بلا" فكانت نسبتهم 16.12% فقط.

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات غالبية العينة تبين أن الفرص متاحة للتعلم في المؤسسة فيعنى ذلك أن المؤسسة تتيح فرص التعلم باستمرار وذلك للحرص على توفير بيئة تنظيمية تساعد الموظفين على الزيادة من معارفهم عن طريق اهتمام المؤسسة بخلق و توفير سياقات معرفية التي تسمح بتشارك المعارف و تطويرها .

الجدول رقم 11:يبين مدى تمكين العمل من الحصول على رأس مال فكري، والفائدة المحققة من ذلك:

مكنني العمل في المؤسسة من الحصول على رأس مال فكري		العدد	النسبة
نعم	أفادني في امتلاك قدرة التعلم من الأخطاء	20	%64.51
	امتلاك قدرة زيادة الأداء	01	%3.22
	القدرة على فهم وظيفتي أكثر	01	%3.22
	القدرة على استثمار المعلومات للتغلب على الصعوبات	02	%6.45
	كلها	01	%3.22
	لم يفدني إطلاقا	01	%3.22
لا		05	%16.12
المجموع		31	%100

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح جليا بأن أغلب المبحوثين الذين أجابوا بنعم، أي أن العمل يمكن من الحصول على رأس مال فكري، والفائدة المحققة من ذلك، والتي كانت نسبتهم 83.78%، من العدد الإجمالي للعينة المدروسة،

نجد الغالبية منهم أرجعوا السبب إلى أن العمل أفادهم في امتلاك قدرة التعلم من الأخطاء.، وهذا بنسبة 64.51%، في حين البقية أرجعوا السبب إلى (امتلاك قدرة زيادة الأداء، القدرة على فهم وظيفتي أكثر، لم يفدني إطلاقا بنسب متقاربة، بنفس النسبة 3.22%،) في حين البعض تمكنهم من القدرة على استثمار المعلومات للتغلب على الصعوبات، بنسبة 6.45%، أما الذين أجابوا بـ" لا" ، أي أن العمل لا يمكنهم من الحصول على رأس مال فكري، و لا فائدة محققة من ذلك، فقد كانت نسبتهم 16.12%.

نلاحظ من هنا وجود غالبية من المبحوثين تؤكد أن عملها يمكنها من الحصول على رأس مال فكري وذلك يدل على وجود تعلم من العمل وبالتالي وجود فرص للتعلم التنظيمي واكتساب معارف وهذا يدعم ما ورد في الجدول السابق عن وجود فرص للتعلم باستمرار.

وذلك أفادهم في امتلاك قدرة التعلم من الأخطاء وهذا يدل على ميزة إيجابية إذا قرناها في ظل ما تشير إليه الكثير من الدراسات المتعلقة بأهمية التعلم من الأخطاء في تحسين الأداء والوصول إلى الإبداع داخل المنظمة .

الجدول 12: يبين مدى توفير المؤسسة لبرامج تدريب:

توفر المؤسسة برامج تدريب		العدد	النسبة
نعم	منتظمة	08	%25.80
	غير منتظمة	09	%29.04
لا		09	%29.04
لا أدري		05	%16.12
المجموع		31	%100

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين لنا بأن معظم المبحوثين يرون بأن المؤسسة توفر برامج تدريب، حيث كان عددهم 17 فردا ، بنسبة 54.83%، من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة، أما الذين أجابوا بـ" لا" فنسبتهم 29.04%، وأخير الذين أجابوا بـ" لا أدري"، فنسبتهم 16.12%.

من جهة أخرى نجد المبحوثين الذين أجابوا بنعم، يرون بأن أن المؤسسة توفر برامج تدريب بصفة منتظمة، وأخرى غير منتظمة بنسبة(25.80%، و 29.04%) على التوالي.

ويمكن تفسير هذا أن المؤسسة تعلم موظفيها حيث ركزت على التدريب كأداة لإكساب الموظفين المعارف والخبرات و المهارات ونلاحظ أن أكثر أفراد العينة الذين قالوا أن برامج التدريب متوفرة في المؤسسة صرحوا بأنه غير و هذا قد يكون له تأثير سلبي على مردودية التدريب والتعلم عموما.

جدول رقم13:يبين مدى إتاحة فرص التعلم للعمال واعتماد المؤسسة على نظام معلومات يتم تحديثه باستمرار

عملي في المؤسسة أتاح لي التعلم باستمرار تعتمد المؤسسة على نظام يتم تحديثه باستمرار	**نعم**	**لا**	**المجموع**
نعم	16 %51.61	05 **%16.12**	21 %67.74
لا	10 %32.25	00 **%00**	10 %32.25
المجموع	26 **%83.87**	05 **%16.12**	31 %100

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين أفادوا بأن المؤسسة تتيح فرص للتعليم العمال وذلك ما يمثله 26 عامل بنسبة83.87% أما الذين أجابوا بلا فهم 05 فقط و نسبتهم 16.12%,أما عن الذين يرون بان المؤسسة تعتمد غلى نظام يتم تحديثه باستمرار فهم 10 أشخاص ونسبتهم 32.25% .

ويعني ذلك بأن إدارة المؤسسة تسهر على منح الموظفين السياقات المعرفية وإكسابهم مهارات مما يفيد في تعليم مختلف الفئات العمالية كما تعتمد على نظام يتم تحديثه باستمرار وان كان بنسب قليلة.

الجدول رقم 14: يبين وصف العينة لتأثير القيم والعادات الاجتماعية في المؤسسة والمعرفة وجودة وتطوير وتحسين الأداء:

احتمالات الإجابة / عادات وقيم العمل في المؤسسة والأداء	نعم	لا	لا أدري	المجموع
توفر عادات العمل في المؤسسة التعاون لفائدة فهم متطلبات تحسين الأداء	٪80.64 25	٪19.35 6	00	31 %100
القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة تشجع على تشارك المعرفة والتعلم من الزملاء	٪77.41 24	٪9.67 3	04 %12.90	31 %100
المؤسسة يسود فيها الاهتمام بالتطوير والتحسين كمسألة رئيسية من أجل جودة أداء المؤسسة	٪87.09 27	٪12.9 4	00	31 %100
في المؤسسة يسود الاعتقاد بأن الخطأ فرصة للتعلم دائما	٪70.96 22	٪29.93 09	00	31 %100
في المؤسسة يسود الاعتقاد بأن القدرة على التطوير والتحسين كفاءة ينبغي أن تتوفر لدى جميع الموظفين	٪67.74 21	32. ٪25 10	00	31 %100
تشجع عادات وقيم العمل في المؤسسة على التفكير في المستقبل لتحسين الأداء	٪93.54 29	6.4 ٪ 2	00	31 %100
تشجع عادات العمل في المؤسسة على التعاون في تقديم الدعم المعرفي من أجل الارتقاء بالأداء الجماعي في المؤسسة	٪32.25 10	9.6 ٪7 3	٪58.06 18	31 %100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 80.64٪ من مجتمع أفراد الدراسة يرون أن المؤسسة تتوفر على عادات العمل والتعاون لفائدة متطلبات الوظيفة ويمثل هذه الفئة 25 فردت بينما صرح 77.41٪ من أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بأن القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة تشجع على تشارك المعرفة والتعلم من الزملاء ويمثل هذه الفئة 24 فردا، ويصرح 87.09٪ من أفراد مجتمع الدراسة بان المؤسسة يسود فيها الاهتمام بالتطوير والتحسين كمسألة رئيسية من اجل جودة أداء المؤسسة ويمثل هذه الفئة 27 فردا. وأجاب 70.96٪ من مجتمع أفراد الدراسة بأنهم يعتقدون بان الخطاء هو فرصة دائما للتعلم داخل المؤسسة ويمثل هذه الفئة 22 من الموظفين، كما نلاحظ أيضا بان 74.67من مجتمع أفراد الدراسة يرون بان يسود الاعتقاد بان القدرة على التطوير وتحسين الكفاءة ينبغي أن تتوفر لدى الجميع ويمثل هذه الفئة 21 فردا، كما يصرح أيضا 93.54٪ من أفراد مجتمع الدراسة بان عادات وقيم العمل في المؤسسة تشجع على التفكير في المستقبل لتحسين الأداء ويمثل هذه الفئة 29 موظف.

في حين صرحت 32.25٪ من مجتمع أفراد عينة الدراسة بأنهم يضنون أن عادات العمل تشجع الدعم المعرفي من اجل الارتقاء بالأداء الجماعي للمؤسسة ويمثل هذه الفئة 10افراد فقط .مما يوضح الثقافة التنظيمية السائدة داخل التنظيم أنها ترسخ قيم وعادات العمل داخل المؤسسة مما ينعكس بالإيجاب على البيئة التنظيمية وكذا العمال فيجعل من أدائهم أكثر فعالية و تحسين جودته وهذا ما يجعلها قادرة على البقاء والثبات

في ظل التغيرات المستمرة وهذا يعني أن قابلية العمال على اكتساب المعارف ويؤكد ذلك وجود تعلم تنظيمي داخل المنظمة .

الجدول رقم15: يبين مدى مساهمة عادات وقيم العمل في التشجيع على إبداء الرأي واقتراح الحلول لمشاكل العمل

عادات وقيم العمل في المؤسسة تشجع على إبداء الرأي واقتراح الحلول لمشاكل العمل	العدد	النسبة
دائما	07	٪54.83
أحيانا	20.	٪64.51
نادرا		٪12.90
المجموع	31	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه بان 54.83٪ من مجتمع أفراد الدراسة قالوا بان عادات وقيم العمل دائما تشجع على إبداء الرأي واقتراح الحلول لمشاكل العمل وهذا ما يمثله 7 أفراد في حين 64.51٪ من أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون أن عادات وقيم العمل أحيانا ما تشجع على إبداء الرأي واقتراح الحلول لمشاكل العمل وهذا ما يمثله 4 أفراد فقط .

ومن خلال ذلك يظهر لنا أن النسبة الراجحة هنا هي 64.51٪ من مجتمع أفراد الدراسة والتي أجابت ب أحيانا وهذا ما يمثله 20 موظف مما يجعلنا نستنتج بان المؤسسة لا تشرك العمال في عمليات اتخاذ القرار إلا بصفة عشوائية وغير منتظمة.

الجدول رقم16 :يبين تأثير قيم التواصل ومعتقدات العمل في المؤسسة على طريقة أداء أفراد العينة:

احتمالات الإجابة / القيم الاجتماعية ومعتقدات العمل وتأثيرها	نعم	لا	المجموع
تحفزني قيم التواصل الاجتماعي في المؤسسة على الانفتاح على الأفكار التي تغير من طريقة تفكيري وأدائي لوظيفتي	26 %83.87	%16.12 5	31 %100
تُشْعِرُنِي القيم الاجتماعية المتعلقة بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بأن الجميع مسئول عن تعلم طريقة الوصول بأداء المؤسسة إلى مستوى جودة متميز.	28 ٪ 90.32	٪9.6 3	31 %100
تشعرني معتقدات العمل في المؤسسة بالثقة في الذات مما يجعلني قادرا على تطوير أدائي باستمرار.	29 ٪93.54	٪6.45 2	31 %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 93.54٪ صرحوا بان معتقدات العمل تشعرني بالثقة في الذات مما يجعلهم قادرون على تطوير أدائهم باستمرار وهذا ما يمثله 29 فرد ،يليهم بعد ذلك مباشرة 90.32٪ من مجتمع أفراد الدراسة يرون أن القيم الاجتماعية المتعلقة بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تشعرهم بأن الجميع مسئول عن تعلم طريقة الوصول بأداء المؤسسة مستوى جودة التميز ،يليها مباشرة 83.87٪ من أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بأن قيم التواصل الاجتماعي في المؤسسة تحفزهم على الانفتاح على الأفكار التي تغير من طريقة تفكيرهم ،ويمثل هذه الفئة 26 فردا . في حين لم تدلي فئة كبيرة بعكس ذلك، ومما هو جلي لنا أن القيم الاجتماعية و قيم التواصل ومعتقدات العمل في المؤسسة تأثر بطريقة ايجابية على طرق أداء العمال وذلك بما يظهر لنا أن

المؤسسة تمتاز بثقافة تنظيمية إذ أنها واحدة من الوسائل الداعمة للتعلم التنظيمي إذ يرتبط التعلم التنظيمي مباشرة بالعمليات الثقافية .

الجدول رقم 17: يبين وصف أفراد العينة لأداء الإدارة المتعلق بأهداف العمل:

إدارة المؤسسة	العدد	النسبة
تعمل بجد لتحقيق أهداف العمل	20	٪64.51
ليست لديها خطة محددة لذلك	7	٪22.58
تخدم مصالحها	4	٪12.90
المجموع	31	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 64.51٪ من مجتمع أفراد الدراسة تعمل بجد لتحقيق أهداف العمل ويمثل هذه الفئة 20 فردا بينما يرى 22.58٪ أن المؤسسة ليست لديها خطة محددة لذلك وهذا ما يمثله 7 أفراد، ويليها 12.90 ٪ من مجتمع أفراد الدراسة يرون بأن تقييم الأداء الحالي لإدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف تخدم مصالحها وذلك ما يمثله 4 أشخاص.

ونلاحظ مما سبق أن النسبة الأكبر كانت للإجابة أن المؤسسة تعمل بجد لتحقيق أهداف العمل 65.51٪ وذلك يعني أن المؤسسة الاستشفائية تبلي جيدا فيما يخص الاهتمام بتحقيق أهداف العمل وتسعى لإشراك العمال في عملية تقييم الأداء لتمكين لتمكينهم من

تدارك الأخطاء وتصحيحها.في حين أن نسبة 22.58٪ أجابت بأنها ليست لديها خطة معينة لذلك مما يعني أنها تعمل أحيانا بعشوائية.

الجدول رقم 18:يبين مدى اهتمام الإدارة بتزويد أفراد العين بالمعلومات المتعلق بتقييم أدائهم، واهتمامها بتعلمهم منها:

تهتم إدارة المؤسسة بتزويدي بالمعلومات المتعلقة بتقييم أدائي		العدد	النسبة
نعم	تهتم بجعلي أتعلم منها	1	٪3.22
	لا تهتم بجعلي أتعلم منها	22	٪70.96
لا		08	٪25.80
المجمـــوع		31	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 74.18٪ من مجتمع أفراد الدراسة قالوا بأن المؤسسة تهتم بتزويد العمال بالمعلومات المتعلقة بتقييم الأداء ويمثل هذه الفئة 23 فردا ومن بين هذه الفئة 3.22٪ صرحوا بان المؤسسة تهتم بجعلهم يتعلمون من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة ويمثل هذه الفئة موظف واحد فقط بينما 70.96٪ صرحت بعكس ذلك ويمثل 21 فردا. في حين نفى ما نسبته 25.80 ٪ إذا ما كانت المؤسسة تهتم بتزويد العمال بالمعلومات المتعلقة بتقييم الأداء وهذا ما مثله 8 أفراد .

ومنه نلاحظ أن الأغلبية صرحت بان المؤسسة تهتم بتزويد العمال بالمعلومات المتعلقة بتقييم الأداء. وذلك يعني أن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بتقييم أداء عمالها وإطلاعهم عليه وذلك لتحسين أداء العمال و الزيادة من جودته.

الجدول رقم19: يبين وجهة نظر أفراد العينة اهتمام الإدارة بإشراك الموظفين في تحديد الأهداف ومناقشة مستوى تحقيقها، ومدى تصرفها معهم كمؤهلين للإدلاء بالرأي:

احتمالات الاجابة / القيم الاجتماعية ومعتقدات العمل وتأثيرها	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
تهتم إدارة المؤسسة بإشراك الموظفين في تحديد الأهداف ومراجعتها في المؤسسة.	٪12.90 4	٪70.96 22	٪16.12 5	%00 00	%100 31
تهتم الإدارة بإشراك الموظفين في مناقشة مستوى تحقيق الأهداف المحددة في المؤسسة.	٪6.45 2	٪77.41 24	٪16.12 5	%00 00	%100 31
أشعر أن الإدارة تتصرف معي باعتباري مؤهلا للإدلاء برأيي في شؤون المؤسسة	٪29.03 9	٪70.96 22	%00 00	%00 00	%100 31

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه 77.41٪ من مجتمع أفراد الدراسة صرحوا بأنه أحيانا ما تهتم الإدارة بإشراك الموظفين في مناقشة مستوى تحقيق الأهداف المحددة في المؤسسة تليها 70.96٪ من مجتمع أفراد الدراسة أن دارة المؤسسة تهتم بإشراك الموظفين في تحديد الأهداف ومراجعتها و أن المؤسسة تتصرف معهم باعتبارهم مؤهلون

بالإدلاء بآرائهم في شؤون المؤسسة ،وذلك يدل على أن المستشفى أحيانا ما تهتم بإشراك الموظفين في تحديد أهدافها ومناقشة مستوى تحقيقها ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تنتهج سياسة واضحة فيما يخص إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات أي أنها تحاول تمكينهم عبر إشراكهم في صنع قراراتها ولكن بصفة غير منظمة.

الجدول رقم20: يبين وصف اعتقاد أفراد العينة حول تأثير تصرفات الإدارة في مجال فهمهم وأدائهم لوظيفتهم وشعورهم بالمسؤولية والثقة:

احتمالات الإجابة / طريقة تعامل الإدارة وتأثيرها على أفراد العينة في مجال فهم وأداء الوظيفة والثقة والمسؤولية	نعم	لا	المجموع
أعتقد أن تصرف الإدارة معي يمنحني القدرة على فهم ما تتطلبه وظيفتي	٪70.96 22	%29.03 9	31 %100
أعتقد أن تصرف الإدارة معي يساعدني على معرفة كيفية القيام بما تتطلبه وظيفتي	٪96.77 30	٪3.22 01	31 %100
طريقة تعامل الإدارة معي تمنحني الشعور بالثقة والمسؤولية	٪93.45 29	٪6.45 2	31 %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان96.77٪ من مجتمع أفراد الدراسة يعتقدون أن تصرف الإدارة معهم يساعدهم على معرفة كيفية القيام بما تتطلبه الوظيفة وهذا ما يمثله 30فرد، يليها 93.45٪ من مجتمع أفراد الدراسة يعتقدون أن طريقة تعامل الإدارة

معهم تمنحهم الشعور بالثقة والمسؤولية وهذا ما يمثله 29 فرد . ثم 70.96٪ من مجتمع أفراد الدراسة يرون بان تصرف الإدارة معهم يمنحهم القدرة على فهم ما تتطلبه وظائفهم وهدا ما 22 من الأفراد. وذلك ما يشير إلى أن الثقة التنظيمية التي تمنحها الإدارة للعمال كبيرة ونستنتج هذا من خلال إجابات العمال إذ اجمعوا على أن الإدارة تشجعهم على فهم وظائفهم ومنحهم الثقة والمسؤولية وهذا ما يدفعهم للتعلم وينمي فيهم روح المنافسة .

الجدول رقم 21 يبين مدى اعتقاد أفراد العينة بحرص المسئولين في المؤسسة على الوصول إلى رؤية مشتركة، ومدى إشراك الموظفين في عمليات التفكير والتخطيط لمواجهة مشاكل العمل:

تشرك الإدارة الموظفين في عمليات التفكير والتخطيط لمواجهة مشاكل العمل / أعتقد أن المسئولين في المؤسسة يحرصون على الوصول إلى رؤية مشتركة تهدف إلى ضمان مستوى أداء قادر على تحقيق أهداف المؤسسة	نعم	لا	المجموع
نعم	٪6.45 02	٪58.06 18	٪64.51 20
لا	٪6.45 02	٪16.12 05	٪22.58 7
لا أدري	٪3.33 1	٪9.67 03	٪12.90 04
المجموع	16.21 5	83.85 26	%100 31

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 58.06٪ من المبحوثين يعتقدون بان المسؤولين في المؤسسة لا يحرصون على الوصول إلى رؤية مشتركة تهدف إلى ضمان مستوى أداء قادر على تحقيق أهداف المؤسسة ويمثل ذلك 18 فرد ، بينما يرى 16.12٪ من

مجتمع أفراد الدراسة لا يعتقدون أن الإدارة تشرك موظفيها في عمليات التفكير والتخطيط لمواجهة العمل يليها 9.67٪ ليس لديهم دراية بذلك .

ونلاحظ من خلال قراءتنا للجدول بأن المسؤولين ليسوا حريصين على الوصول إلى رؤية مشتركة بهدف ضمان مستوى أداء تحقيق أهداف المؤسسة ولا تشرك الموظفين في عمليات التخطيط لمواجهة مشاكل العمل إذ أن الإدارة لاتشرك موظفيها في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة إذن فهي لا تمنحهم الثقة الكافية لإنتمانهم على صنع قراراتها وذلك ما يتنافى مع معطيات الجدول السابق .

الجدول رقم 22: بين نظرة أفراد العينة لاهتمام الإدارة بالتشجيع على التعاون لتحقيق أهداف العمل، ومدى وجود التعاون:

الإدارة مهتمة بالتشجيع على تعاون الموظفين وقبولهم أهداف العمل		العدد	النسبة
نعم	يتعاون الجميع لتحقيق الأهداف	22	٪70.96
	لا يتعاون الجميع لتحقيق الأهداف	9	٪29.03
لا		00	%00
المجمـــوع		31	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن **70.96**٪ من أفراد مجتمع الدراسة يرون بان الإدارة مهتمة بالتشجيع على تعاون الموظفين وقبولهم لأهداف العمل إذ يتعاون الجميع لتحقيق الأهداف بينما نرى نسبة **29.03**٪ أن الإدارة مهتمة بالتشجيع على تعاون الموظفين

وقبولهم لأهداف العمل ولكن لا يتعاون الجميع لتحقيق الأهداف، مما يجعلنا نلاحظ ارتفاع روح التعاون والتكاتف لدى اغلب الموظفين للعمل يد بيد لمصلحة التنظيم وبذلك تتوحد أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين الشخصية.

الجدول رقم23: يبين شعور أفراد العينة بتأثير اللوائح والقوانين على كفاءة أدائهم:

أشعر بأن اللوائح والقوانين المطبقة في العمل تحد من كفاءة أدائي لعملي:	العدد	النسبة
بدرجة كبيرة جدا	13	٪41.93
بدرجة كبيرة	4	٪12.90
ليس بدرجة كبيرة	3	٪6.67
لا أشعر بذلك	11	%35.48
المجموع	31	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن 41.93 من مجتمع أفراد الدراسة يشعرون بدرجة كبيرة جدا بان اللوائح والقوانين المطبقة في العمل تحد من أدائهم لعملهم وهذا ما يمثله 13 فردا، وتليها 35.48 ٪ من مجتمع أفراد الدراسة لا يشعرون بتاتا بان اللوائح والقوانين المطبقة في العمل تحد من أدائهم للعمل وهذا ما يمثله 11 فردا.

بينما يرى 12.90٪ من الأفراد العاملين بالمؤسسة يشعرون بدرجة كبيرة بان اللوائح والقوانين المطبقة في العمل تحد من أدائهم في العمل وهذا ما يمثله 4 من الأفراد، و 6.67٪ منهم لا يشعرون بدرجة كبيرة أن اللوائح و القوانين المطبقة في العمل

تحد من أدائهم للعمل ويمثل هذه الفئة 3 أشخاص، وذلك يعني بأن العمال لايشعرون بالراحة اثر الضوابط المفروضة عليهم فاللوائح والقوانين تشكل ضغطا على الموظفين مما قد يحدث انعكاس سلبي قد يؤثر على مستوى أدائهم ويؤدي إلى ضعف دافعيتهم للعمل.

ثانيا/مناقشة النتائج:

أ- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

استنادا إلى معالجة البيانات المجمعة ميدانيا والتحليل المقدم لها سابقا توصلنا إلى عدة نتائج والتي على ضوئها نستطيع إظهار مدى صدق فروض الدراسة.

أ- **مناقشة نتائج الفرضية الأولى:** ينتج عن عدم الاهتمام بتوفير السياق التنظيمي المعرفي المناسب لتحسين الخبرات والكفاءات المعرفية في المؤسسة، ضعف مستوى إنتاجية أداء الموظفين والمؤسسة ككل.

تبين النتائج المتعلقة بمؤشرات هذه الفرضية ما يلي:

_من خلال نتائج البحث تبين أن نسبة 74.2%من أفراد مجتمع الدراسة راضون عن أداء رؤسائهم و54.8%راضون عن أدائهم.

_تسمح إدارة المؤسسة بإطلاع الموظفين على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة وذلك ما تمثله61.29%من مجتمع أفراد الدراسة .

_المؤسسة تتيح فرص التعلم باستمرار وذلك بإجابة 83.87%من مجتمع أفراد الدراسة.

_يمكن العمل إكساب العمال رأس المال الفكري والفائدة المحققة من ذلك بنسبة 83.78%.

نلاحظ من خلال ما تم عرضه من البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى أن هذه الفرضية لم تتحقق كما هي، حيث أن البيانات تشير إلى ما يدل على وجود بعض عناصر السياق التنظيمي الداعم للتعلم التنظيمي، لذلك فالفرضية تحتاج إلى تعديل لتصبح بالشكل التالي: يوجد في المؤسسة الكثير من عناصر السياق التنظيمي المعرفي غير المستخدم بشكل فعال لتحسين ورفع مستوى أداء الموظفين والمؤسسة.

ب- **مناقشة نتائج الفرضية الثانية:** ينتج عدم الاهتمام بتوفير السياق الثقافي المناسب لخلق قيم الإبداع التطوير في المؤسسة ضعف مستوى جودة وتميز أداء الموظفين و المؤسسة ككل.

تبين النتائج المتعلقة بمؤشرات هذه الفرضية ما يلي:

_توفر عادات العمل في المؤسسة التعاون لفائدة متطلبات تحسين الأداء وذلك بنسبة 80.64%.

_القيم السائدة في المؤسسة تشجع تشارك المعرفة والتعلم من الزملاء بنسبة 77.41%.

_المؤسسة يسود فيها الاهتمام بالتطوير و التحسين كمسألة رئيسية من أجل جودة أداء المؤسسة وذلك بنسبة87.09% .

_يسود الاعتقاد في المؤسسة بأن الخطأ فرصة ثانية للتعلم ونسبة 70.96%.

_يسود الاعتقاد بأن القدرة على التطوير و تحسين الكفاءة ينبغي أن تتوفر لدى جميع موظفين وهذا 67.74%.

_تشجع عادات وقيم العمل في المؤسسة على التفكير في المستقبل لتحسين الأداء وذلك ما أكده 93.54%.

_تساهم عادات وقيم العمل في التشجيع على إبداء الرأي واقتراح الحلول لمشاكل العمل وهذا ما أكده 54.83% من مجتمع أفراد الدراسة.

_تأثير قيم التواصل ومعتقدات العمل في المؤسسة على طريقة أداء الموظفين، حيث تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن قيم التواصل الاجتماعي في المؤسسة تحفز العمال على الانفتاح لأفكار التي تغير من طريقة تفكير وأداء الموظفين وهذا ما أكده 83.87/%.

_القيم الاجتماعية المتعلقة بالعلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين تشعر الموظفين بأن الجميع مسئول عن تعلم طريقة الوصول بأداء المؤسسة إلى مستوى جودة متميز وهذا ما أكده 90.32%.

من خلال تلك النتائج يمكن القول أن هذه الفرضية لم تتحقق كما هي، لذلك فهي تحتاج إلى تعديل لتصبح بالشكل التالي: يوجد في المؤسسة الكثير من عناصر السياق الثقافي التنظيمي غير المستغل بشكل فعال لتحسين الإبداع والوصول إلى جودة وتميز الأداء في المؤسسة.

ج- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: ينتج عن عدم الاهتمام بتوفير السياق الإداري المحفز على الرفع من مستوى الدمج بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة قلة الشعور بالمسؤولية والحاجة إلى تكيف الأداء مع ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

تبين النتائج المتعلقة بمؤشرات هذه الفرضية ما يلي:

_تبين لنا من خلال دراستنا الميدانية أن أداء الإدارة المتعلق بأهداف العمل حيث يرى 64.51% أن المؤسسة تعمل بجد لتحقيق أهداف العمل حيث يرى 65.51 %من مجتمع أفراد الدراسة أن المؤسسة تعمل بجد لتحقيق أهداف العمل.

_تبين لنا من خلال دراستنا الميدانية أن 77.41 %من أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن الإدارة تهتم بإشراك الموظفين في مناقشة مستوى تحقيق الأهداف.

نلاحظ أيضا أن 93.45% من مجتمع أفراد الدراسة يرون بان طريقة تعامل الإدارة معهم يمنحهم الشعور بالثقة و المسؤولية.

تبين تلك النتائج أن عناصر السياق الإداري المحفز على الرفع من مستوى دمج أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة، ليست غائبة تماما حسب إجابات أفراد العينة، كما أن ما تشير إليه البيانات يبين أن هناك وجود لبعض المعوقات في هذا الجانب. لذلك فالفرضية تحتاج إلى تعديل للتوافق مع تلك النتائج، وتصبح كالتالي: يوجد في المؤسسة بعض عناصر السياق الإداري لكنه لايستخدم ضمن خطة للتحفيز على دمج أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة.

د- النتيجة العامة للدراسة: من خلال ما سبق حول الفرضيات الجزئية والتعديلات التي بينت المعطيات الميدانية لهذه الدراسة أنه يجب إجرائها على تلك الفرضيات، يمكن القول أن الفرضية العامة ينبغي إعادة صياغتها للتوافق مع ذلك، وتصبح كالتالي: تتوفر في المؤسسة عناصر كثيرة تشير إلى وجود سياقات تنظيمية تدعم التعلم التنظيمي لكنها غير مستغلة بطريقة تخدم الأداء في المؤسسة. وتشير النتائج

التي عرضنا لها في هذا الفصل أيضا إلى وجود الكثير من العراقيل التي يمكن أن تحد من فعالية ما هو متوفر من عناصر تدعم التعلم التنظيمي ورفع فعالية الأداء، ولعل من بين هذه العراقيل ما يظهر من غياب أو شبه غياب للاهتمام بالاستخدام العقلاني الواعي لما تتوفر عليه المؤسسة من طاقات وخبرات بشرية ومادية لأجل صنع بيئة مؤسسية لا تدعم فقط عوامل التحفيز على التعلم التنظيمي، بل تهتم بأن يكون كل ذلك موضوعا ضمن خطة واضحة متكاملة لصنع البيئة المادية والقيمية المعيارية التي تشجع على الاستفادة من الإمكانات لتحفيز التعلم وللحفاظ على المناخ الداعم للتعلم التنظيمي من اجل رفع فعالية الأداء العام للمؤسسة.

ب – مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

***بالنسبة للهدف الأول:** المتعلق بالتعرف على مدى اهتمام المؤسسة باستخدام التعلم التنظيمي كأداة لرفع كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة، يمكن القول أن البيانات التي وفرتها هذه الدراسة تشير إلى وجود عناصر للسياقات المختلفة التي تفيد بوجود اهتمام بالتعلم التنظيمي، لكن هذا لا يبين أن هناك اهتماما واضحا من طرف المؤسسة باستخدام ذلك لرفع الكفاءة الأدائية للموظفين والمؤسسة.

***الهدف الثاني:** التعرف على مدى اهتمام المؤسسة باستخدام التعلم التنظيمي لتطوير أداء الموظفين وقدرتهم على التعلم لتحسين الأداء. مثلما سبقت الإشارة في مناقشة الهدف الأول، فإن وجود السياقات التي يفترض أنها تناسب التعلم التنظيمي، فإن البيانات تشير أيضا إلى أن الاهتمام باستخدام ذلك في إطار استراتيجية للتحكم في

الأداء لرفعه غير متوفرة، ونفس الأمر بالنسبة لاستخدام ذلك ضمن خطة لتطوير وتحسين الأداء.

***الهدف الثالث:** معرفة العوامل المؤثرة على التعلم التنظيمي في المؤسسة: وتبني قراءة معطيات هذه الدراسة أن من أهم العوامل المؤثرة على التعلم التنظيمي في المؤسسة موضوع الدراسة، غياب الاهتمام باستخدام التعلم التنظيمي لصالح رفع وتحسين الأداء وتحسين الأداء التنظيمي للموظفين والمؤسسة، وهذا يشير إلى عدم استفادة المؤسسة من ما تتوفر عليه المؤسسة من إمكانات كان يمكن أن تستخدم في تحسين مستوى أداء المؤسسة وتطويره.

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات الميدانية
ومناقشةالنتائج

الخاتمـــــة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية التي تمت بالعيادة المتعددة الخدمات للصحة الجوارية ببوسعادة، وبالرغم من الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا توصلنا إلى انه يستحيل نجاح المنظمات وتفعيل أدائها إلا من خلال توفير بيئة متعلمة يعمل تستطيع أن تخلق الحاجة للتعلم وتحفز وترفع من مستوى المساهمة في جعل السياقات التنظيمية المختلفة تخدم الغرض المرتبط بتحسين الكفاءات وتطويرها حرصا على الجودة والتميز من أجل أداء تنظيمي فعال، لكن المؤسسة موضوع الدراسة كما تبين سابقا في الفصل 05 ورغم توفرها على الكثير من الإمكانات التي يشير إلى وجود ما يدعم السياق التعلمي، فهي أيضا لا تستفيد من ذلك في تحسين فعالية الأداء بها، لأنها لا تهتم بأن تكون مؤسسة تعلم تنظيمي هادف، ويبدوا أيضا وكأن السياقات التنظيمية التي يظهر أنها في بعض جوانبها تدعم فكرة وجود تعلم تنظيمي هي سياقات وجدت هكذا بمحض الصدفة فقط، وليست نتيجة خطة وإستراتيجية واضحة لصنع البيئة الداعمة للتعلم التنظيمي وللاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسة وأداء مواردها البشرية.

توصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تسهيل تطبيق التعلم التنظيمي داخل العيادة متعددة الخدمات .

ومن بين هذه التوصيات :

- ❖ منح العمال الثقة التنظيمية والإيمان الثقة بمقدراتهم يساعد في جعل أدائهم أكثر فعالية.
- ❖ تكثيف الدورات التدريبية والأيام الدراسية للزيادة من رأس المال الفكري للعمال.
- ❖ غرس قيم التعلم داخل المنظمة يسهم بشكل كبير في الزيادة من جودة الأداء.

- ❖ مشاركة العمال في صنع القرارات الخاصة بالمنظمة وتوحيد أهداف المرؤوسين أهداف المنظمة .
- ❖ تقديم الحوافز المادية والمعنوية مما يسهم في حث العمال على أداء أعمالهم بشكل أفضل.
- ❖ ضرورة الاهتمام بالتعلم التنظيمي له أهمية كبيرة في فعالية الأداء.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة التي تربط التعلم التنظيمي بفعالية الأداء لدى عينة من موظفين العيادة المتعددة الخدمات للصحة الجوارية ببوسعادة ولتحقيق أهداف الدراسة, انتهجت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على استبيان التعلم التنظيمي, وشمل مجتمع الدراسة بالعيادة متعددة الخدمات للصحة الجوارية epsp ببوسعادة البالغ عددهم(134) من الموظفين وزعت عليهم أداة الدراسة.

اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها أربعون استبيان وتم استرجاع 31 منهم وقد أفادت نتائج الدراسة بوجود علاقة بين التعلم والأداء الفعال مما انعكس ايجابيا على زيادة رأس المال الفكري وزيادة الإحساس بالثقة التنظيمية وجودة الأداء وتضمين قيم العمل والقيم الاجتماعية داخل العيادة.

قائمة المصادر و المراجع:

01/ باللغة العربية:

01- الكتب:

1 - عناية ،غازي. مناهج البحث العلمي في الإسلام،2007.

2- عبيدات، محمد ومحمد نصار. منهجية البحث العلمي (قواعد ومراحل وتطبيقات1999.

3- الساعدي، مؤيد. كيف تدار منظمات الألفية الثالثة، مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي ، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2013.

4-جادة، ساهر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، عمان: دار أسامة للنشر,ط1.

5- أنور، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2003، ص.294.

6-حمداوي، وسيلة. إدارة البشرية من منظور استراتيجي .دار النهضة العربية، بيروت،2002

7- الشبيلي، عسر محمد تومي . علم النفس الإداري، الدر العربي للكتاب،طرابلس،1988

8- حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية،2002.

02- القواميس والمعاجم:

01- المنجد في اللغة، طبعة 26.

02- الجوهري، أبو نصر اسماعيل بن حماد. الصحاح: تاج اللغة وصحاح العربية، دار الحديث، القاهرة- مصر ،1430هـ -2009م.

03- الرسائل الجامعية:

1- عشي، عادل. الأداء للمؤسسة ، قياس وتقييم ، رسالة ماجستير/ معهد الاقتصاد ، جامعة بسكرة،2002.

2- عيشوش خيرة،التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة ،رسالة ماجيستير/مدرسة الدكتوراه :التسيير الدولي للمؤسسات تخصص مالية دولية ،جامعة تلمسان،2011.

04- المقالات:

01- بوخمخم، عبد الفتاح. تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشآت الصناعية ، ملة العلوم الإنسانية، ، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، عدد 18،ديسمبر 2002

02- مزهودة، عبد المليك. الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001،.

3-جحيق، عبد المالك وسارة عبيدات. واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر « stormest »مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر،العدد 2014/14، ص. 289.

4-بعلي، نسيمة فريال. المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف ، مجلة دراسات اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة-الجزائر، العدد رقم 1-2014

5- حامي، حسان. إدارة المعرفة والمنظمة المتعملة، مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة ، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف-الجزائر ، العدد:21 ديسمبر 2015.

05- المراسيم والقوانين:

المرسوم التنفيذي رقم 07-104 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 ماي 2007, و الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة العمومية الاستشفائية و تنظيمها و سيرها.

02/ مراجع أجنبية:

Brayn .The applications of learning organization principales to church growth.wolden university.2009.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة استبيان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البحث العلمي والتعليم العالي

استمارة الاستبيان

في إطار انجاز دراسة علمية بهدف إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية حول موضوع :

" التعلم التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء"

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و التي نرجو منكم قراءة كل فقرة منها بعناية تامة والإجابة عنها بدقة وموضوعية، والتعبير عن رأيكم بكل صراحة، وذلك بوضع الإشارة (x) في المكان المناسب.

وأحيطكم علما بان جميع المعلومات ستحاط بسرية تامة ولا تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط.معبرين سلفا عن شكرنا وتقديرنا لحسن تعاونكم

إعداد الطالبة: **إشراف الأستاذ:**

هني نور الهدى **زيتوني العياشي**

السنة الجامعية 2017/2016

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1 -الجنس: ذكر () أنثى () 2-السن: ( ) سنة 3-المستوى التعليمي: ابتدائي() متوسط() ثانوي () جامعي()

4-الخبرة في المؤسسة: ()سنة 5- الوظيفة الحالية في المؤسسة:..... 6-الخبرة في الوظيفة: () سنة.

.....

المحور الثاني: بيانات حول السياق المعرفي ومستوى الأداء في المؤسسة

7 -كيف تقيم مستوى الأداء في المؤسسة عموما: جيد ( ) مقبول ( ) غير مقبول( ) سيء( )

8-كيف مستوى أداء: زملائك:جيد ( ) مقبول ( ) غير مقبول( ) سيء( )

رؤسائك:جيد ( ) مقبول ( ) غير مقبول( ) سيء( )

أدائك:جيد ( ) مقبول ( ) غير مقبول( ) سيء( )

9-هل تحرص مؤسستك على توفير المعارف المهمة للموظفين؟ نعم ( ) لا ( ) لا أدري( )

إذا كانت الإجابة نعم: هل تتوفر إمكانية تشارك المعارف بين الموظفين في المؤسسة؟ نعم ( ) لا( )

10-هل تسمح لك إدارة المؤسسة بالاطلاع على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة؟ نعم( ) لا( ) لا أدري( )

11- هل يمكنك الإطلاع على المعلومات التي تخص علاقات المؤسسة الخارجية؟ نعم ( ) لا ( ) لا أدري( )

12-هل تعتقد أن المؤسسة تعتمد على نظام معلومات يتم تحديثه باستمرار؟ نعم ( ) لا( )

13-عملي في هذه المؤسسة أتاح لي التعلم باستمرار؟ نعم ( ) لا( )

14-عملي في هذه المؤسسة مكنني من الحصول على رأس مال فكري؟ نعم () لا ( )

إذا كانت الإجابة نعم : هل أفادك ذلك في: امتلاك القدرة على التعلم من أخطائك( ) امتلاك القدرة على زيادة مستوى أدائك( ) القدرة على فهم وظيفتك أكثر( ) امتلاك القدرة على استثمار المعلومات المتوفرة للتغلب على صعوبات الوظيفة( ) كلها( ) لم يفدني إطلاقا( )

15- هل توفر المؤسسة برامج تدريب وتكوين للموظفين؟ نعم ( ) لا ( ) لا أدري( )

إذا كانت الإجابة نعم: هل هي : منتظمة ( ) غير منتظمة ( )

16-هل استفدت أنت من أي برنامج تدريب وفرته المؤسسة؟ نعم ( ) لا ( )

إذا كانت الإجابة نعم: :1) هل استفدت فيه من معارف: نظرية فقط( ) تطبيقية فقط( ) نظرية وتطبيقية ( )

2) هل أفادتك تلك المعارف في زيادة مستوى أدائك لوظيفتك؟ نعم ( ) لا ( )

المحور الثالث: بيانات حول السياق التنظيمي الثقافي في المؤسسة وجودة الأداء.

17-هل توفر عادات العمل في المؤسسة التعاون الذي يفيد في فهم متطلبات تحسين وتكييف الأداء؟ نعم ( ) لا ( )

18-هل القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة تشجع على تشارك المعرفة والتعلم من الزملاء؟ نعم ( ) لا ( ) لا أدري( )

19- هل يتم في المؤسسة التشجيع على إبداء الرأي واقتراح الحلول لمشاكل العمل؟ دائما ( ) أحيانا( ) نادرا( ) أبدا( )

20-أعتقد أن المؤسسة يسود فيها الاهتمام بالتطوير والتحسين كمسألة رئيسية من أجل جودة أداء المؤسسة؟ نعم( ) لا( )

21-في المؤسسة يسود الإعتقاد بأن الخطأ فرصة للتعلم دائما؟ نعم ( ) لا ( )

22-في المؤسسة يسود الإعتقاد بأن القدرة على التطوير والتحسين كفاءة ينبغي أن تتوفر لدى جميع الموظفين؟ نعم ( ) لا ( )

23-تشجع عادات وقيم العمل في المؤسسة على التفكير في المستقبل لتحسين الأداء؟ نعم ( ) لا( )

24-تشجع عادات العمل في المؤسسة على التعاون في تقديم الدعم المعرفي من أجل الإرتقاء بالأداء الجماعي في المؤسسة؟

نعم ( ) لا ( ) لا أدري ( )

25-القيم التي يقوم عليها التواصل الاجتماعي في المؤسسة تحفزني على الانفتاح على الأفكار التي تغير من طريقة تفكيري وأدائي لوظيفتي نحو الأحسن؟ نعم ( ) لا ( )

26-تُشْعِرُنِي القيم الاجتماعية المتعلقة بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بأن الجميع مسئول عن تعلم طريقة الوصول بأداء المؤسسة إلى مستوى جودة متميز؟ نعم ( ) لا ( )

27- معتقدات العمل بالمؤسسة تشعرني بالثقة في الذات مما يجعلني قادرا على تطوير أدائي باستمرار؟ نعم ( ) لا( )

المحور الرابع: بيانات حول السياق التنظيمي الإداري و أهداف الأداء

27-كيف تُقَيّم الأداء الحالي لإدارة المؤسسة في تحقيق أهداف العمل؟ تعمل بجد لتحقيق أهداف العمل( ) ليست لديها خطة محددة لذلك( ) تهمل أهداف العمل() تخدم مصالحها( ) أخرى ..... (تذكر)

28-هل تهتم إدارة المؤسسة بتزويدك بالمعلومات المتعلقة بتقييم أدائك؟ نعم ( ) لا ( )

إذا كانت الإجابة نعم: هل تهتم بجعلك تتعلم منها؟ نعم ( ) لا( )

29-هل تهتم إدارة المؤسسة بإشراك الموظفين في تحديد الأهداف ومراجعتها في المؤسسة؟ دائما ( ) أحيانا( ) نادرا( ) أبدا( )

30-هل تهتم الإدارة بإشراك الموظفين في مناقشة مستوى تحقيق الأهداف المحددة في المؤسسة؟ دائما ( ) أحيانا( ) نادرا( ) أبدا( )

31-هل تعتقد أن المسؤولين في المؤسسة يحرصون على الوصول إلى رؤية مشتركة تهدف إلى ضمان مستوى أداء قادر على تحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم ( ) لا( ) لا أدري( )

32-هل تشرك الإدارة الموظفين في عمليات التفكير والتخطيط لمواجهة مشاكل العمل؟ نعم ( ) لا( )

33-هل تعتقد أن الإدارة مهتمة بالتشجيع على تعاون الموظفين وقَبُولِهِم أهداف العمل؟ نعم ( ) لا ( )

إذا كانت الإجابة نعم : هل يتعاون الجميع لتحقيق الأهداف؟ نعم ( ) لا( ) لا أدري ( )

34- أشعر أن الإدارة تتصرف معي باعتباري مؤهلا للإدلاء برأيي في شؤون المؤسسة؟ دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( ) أبدا( )

35-أعتقد أن تصرف الإدارة معي يمنحني القدرة على فهم ما تتطلبه وظيفتي؟ نعم ( ) لا ( )

36- أعتقد أن تصرف الإدارة معي يساعدني على معرفة كيفية القيام بما تتطلبه وظيفتي؟ نعم ( ) لا ( )

37- طريقة تعامل الإدارة معي تمنحني الشعور بالثقة والمسؤولية؟ نعم ( ) لا ( )

38-إلى أي مدى تشعر بأن اللوائح والقوانين المطبقة في العمل تحد من أدائك لعملك بكفاءة؟ بدرجة كبيرة جدا ( ) بدرجة كبيرة( ) ليس بدرجة كبيرة( ) لا أشعر بذلك ( ) لا أشعر بذلك إطلاقا( )

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- بوسعادة