

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية لعمال بلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

د. بداوي محمد سفيان

تيطراوي الصديق

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
رحاب مختار	أ.د	محمد بوضياف-المسيلة-	رئيسا
بداوي محمد سفيان	د	محمد بوضياف-المسيلة-	مشرفا ومقررا
قندوز منير	د	محمد بوضياف-المسيلة-	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد والشكر والثناء لله الواحد الأحد الذي وفقني في مساري الدراسي، وأعاننا على أداء

واجبي، وبإمكاني في مجهودي... له كل الفضل والمنة.

أما بعد:

فإنني أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ "بداوي محمد سفيان" الذي أشرف على هذا

العمل المتواضع، الذي وبالرغم من الظروف الصعبة التي واجهتني لم يتوان في تقديم المساعدة

والنصائح القيمة التي أفادني بها.

إهداء

وَجَدَ الْإِنْسَانَ عَلَىٰ وَجْهِ الْبَسِيطَةِ وَلَمْ يَعِشْ بِمَعْرَلٍ عَنِ الْبَشَرِ ..

وفي كل مرحلة من هذه الحياة أناس يستحقون الشكر .. وأولى الناس بالشكر هما الوالدان

الكريمان لما لهما من فضل علي لا يعد ولا يحصى ... ثم أثنى بالزوجة الكريمة (أم مريم)

مرفيقتي في طريق تحقيق ما أسعى إليه ...

إلى الثلاثي الذي كان سببا مباشرا في عودتي إلى مقاعد الدراسة بالجامعة: معلمي طيها مر

مصطفى والدكتور مهدي حمد والأخ الغالي خضراوي فاروق ... إلى كل أساتذة وكوادر

قسم علم الاجتماع ... إلى الزميلة والأخت مهدي أمال التي لن أنسى فضلها علي لما لاقيته منها من

تسهيلات ومساعدات منذ أول يوم، دون نسيان فضل باقي زملاء و الزميلات الذين تشرفت

بمعرفةهم ... إلى زملائي في مدرسة لعمارات الذين ساعدوني وكانوا سنداً لي للتوفيق بين

الدراسة والتدريس .. جميعكم: أهدي لكم هذا العمل المتواضع. أوجبكم في الله

جميعاً.

الصديق

فهرس



المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
04	1. الإشكالية
05	2. فرضيات الدراسة
05	3. أهمية الدراسة
06	4. أهداف الدراسة
06	5. أسباب اختيار الموضوع
07	6. تحديد المصطلحات
08	7. الدراسات السابقة

10	8. التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: المنظمة المتعلمة
13	تمهيد
14	1. نشأة وتطور المنظمة التعليمية
14	2. مفهوم المنظمة التعليمية
15	3. خصائص المنظمة المتعلمة
15	4. بعض النظريات المفسرة للمنظمة المتعلمة
18	5. أهمية المنظمة المتعلمة
19	6. مبررات التحول الى منظمات المتعلمة
20	7. استراتيجيات بناء منظمة متعلمة
21	8. معوقات المنظمة المتعلمة
22	خلاصة
	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
24	تمهيد
25	1. تعريف الأداء
25	2. تعريف الأداء الوظيفي
25	3. عناصر الأداء الوظيفي
26	4. أنواع الأداء الوظيفي

27	5. العوامل المؤثرة على الأداء
28	6. طرق تحسين الأداء
29	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
31	تمهيد
32	1. الدراسة الاستطلاعية
32	2. مجالات الدراسة
35	3. المنهج المستخدم
35	4. مجتمع وعينة الدراسة
36	5. حدود الدراسة
36	6. أدوات الدراسة
38	7. الأساليب الإحصائية
40	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
42	عرض نتائج الدراسة
56	مناقشة وتحليل الفرضيات

59	الاستنتاج العام
59	نتائج الدراسة
60	اقتراحات
62	خاتمة
64	قائمة المراجع
////	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	مضمونه
37	الجدول رقم (01) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين وأبعاده الفرعية.
38	الجدول رقم (02): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين
38	الجدول رقم (03): يمثل تحديد مستوى درجات الاستبيان
42	الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
43	الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
44	الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
45	الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية
46	الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
47	جدول رقم (09) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة
48	جدول رقم (10) يوضح ترتيب عبارات الاستبيان حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الأول.
50	الجدول رقم (11) يوضح دور فرق العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية

51	جدول رقم (12) يوضح ترتيب عبارات الاستبيان حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني.
54	الجدول رقم (13) يوضح دور التعلم المستمر في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية
55	الجدول رقم (14) يوضح دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين

فهرس الأشكال

صفحة	عنوان الشكل
42	شكل رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
43	شكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
44	شكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
45	شكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية
46	شكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
47	شكل رقم (06): يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين

المخلص:

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين لدى عينة من موظفي بلدية حمام الضلعة لولاية المسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الطالب الباحث المنهج الوصفي معتمدا على استبيان لفرق العمل والتعلم المستمر للمنظمة المتعلمة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وشمل مجمع الدراسة موظفي المنظمة المتعلمة لبلدية حمام الضلعة التي بلغ عددها (118) موظف، واختارت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (70)، وقد استعان الطالب بالأساليب الإحصائية، وقد جاءت نتائج الدراسة:

- ✓ العمل على تطوير أنظمة ونظم المعلومات والشبكة الداخلية لنتيح للعمال سهولة الوصول الى مصادر المعلومات داخل المنظمة والاستفادة منها.
- ✓ المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسعى الى توسيع قدراتها وزيادة مهاراتها لصنع المستقبل الناجح.
- ✓ توصف المنظمة المتعلمة بأنها مرنة وقادرة على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة وذلك عبر تحديد الأخطاء ومعالجتها بواسطة الموظفين.
- ✓ أن أبعاد المنظمة المتعلمة تسعى إلى التعلم المستمر كفريق والتعلم كنظام بناء للعلاقات الخارجية والداخلية.

Abstract:

The study aimed to reveal the relationship between the learning organization and improving the job performance of workers among a sample of employees of the municipality of Hammam al-Dhala in the Wilayat of M'sila. The learner of the municipality of Hammam al-Dhala'a, which numbered (118) employees, and chose a simple random sample of them, the number of its vocabulary was (70), and the student used statistical methods, and the results of the study came:

- ✓ Working on developing information systems and systems and the internal network to allow workers to easily access and benefit from information sources within the organization.
- ✓ A learning organization is an organization that seeks to expand its capabilities and increase its skills to create a successful future.
- ✓ The learning organization is described as flexible and capable of facing rapid environmental changes by identifying errors and addressing them by employees.
- ✓ That the dimensions of the learning organization seek continuous learning as a team and learning as a building system for external and internal relations.

مقدمة



يشهد العالم اليوم تطورا سريعا في الاتجاهات والمداخل الإدارية ، وذلك نتيجة التطور المعرفي والتكنولوجي في كل المجالات ، وقد تزايد دور الإدارة وأهميتها في مجتمع المعرفة الذي يمتاز بالتغيير السريع الذي تواجهه المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها من تحديات كبيرة ومخاطر عديدة، لا تهدد فقط أهدافها بل حتى وجودها ، وتكمن مصادر الخطر في التغييرات السريعة والهائلة المحيطة بتلك المنظمات ، والتي جعلت الفكر الإداري في تطور ، ومن بين التطورات ، المنظمة المتعلمة ، التي تمتلك أهدافها من الواقع الذي يحتم المشاركة جميع افرادها في المخزون المعرفي لخاص بها والعمل على تعزيز بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن.

فالمنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى الى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العاملين بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، ويعتمد نجاح المنظمات في البقاء والاستمرار على قدرتها في التحول إلى منظمات متعلمة. حيث تتميز بمقدرتها على تحسين أداء عاملها.

إن مضمون الأداء الوظيفي يشير الى الحصول على حقائق وبيانات محددة على أداء الموظف لمهامه، بحيث أنها تساعده على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تنفيذه، وكذلك فهم سلوك الموظف من خلال قيامه بمهامه أي تقدير مستوى كفاءته الفنية والعلمية لتنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله. لذلك يعتبر من المفاهيم التي نالت الإهتمام والتمحيص والتحليل والمؤلفات والمراجع وكذلك البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص مثلما جاء في دراستنا هذه تحت عنوان دور المنظمة المتعلمة في تحسين لأداء الوظيفي؟

ولدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي

وكل جانب احتوى على مجموعة من الفصول الملّمة بالموضوع

الفصل الأول: كان مدخل للدراسة واشتمل على عدة نقاط المتمثلة في: الإشكالية، الفرضيات، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، تحديد المصطلحات، الدراسات السابقة

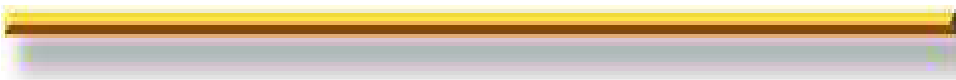
الفصل الثاني: تناول فيه المنظمة المتعلمة وذلك من خلال تمهيد ونشأة وتطور المنظمة المتعلمة، مفهوما، خصائصها، بعض النظريات المفسرة، وأهميتها، ومبررات التحول إلى منظمات المتعلمة، استراتيجيات بناءها، معوقات المنظمة المتعلمة، والخلاصة.

الفصل الثالث: تناولنا فيه الأداء الوظيفي، تمهيد، تعريف الأداء، تعريف الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة على الأداء، طرق تحسين الأداء، خلاصة.

الفصل الرابع: تمحور حول إجراءات الدراسة الميدانية وضم: منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة، مجتمع البحث، العينة، أداة الدراسة، التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة، الأساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس: والذي تمحور حول عرض وتفسير النتائج ومناقشتها: والذي من خلاله قمنا بعرض كل نتائج الدراسة، وتفسيرها في ضوء جانب الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة، وفي الأخير المناقشة العامة للدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام
للدراصة



1. الإشكالية:

في ظل التطور الكبير والمتسارع الذي يشهده العالم في وقتنا الحالي، تعيش المنظمات تحديات كبيرة من أبرزها سرعة التحول والتغيير في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وما أنتجته من مفاهيم ومداخل إدارية حديثة جعلت لزاما على هذه المنظمات العمل على تغيير هيكلتها القديمة، وإعادة بنائها بحيث تتسم بسمات ومزايا المنظمات المتعلمة، فالمنظمة المتعلمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة الى جميع مستويات الإدارة، كما تمتلك أهداف تنظيمية من الواقع الذي يضم مشاركة العاملين جميعهم في المخزون المعرفي الخاص بها، والعمل على تعزيزها بما لديهم من تجارب وخبرات كانوا قد اكتسبوها عبر الزمن، وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل ونقل نفسها من مستوى معين الى مستوى أفضل في الأداء والنمو.

فالمنظمات أصبحت تركز على عمليات التعلم والاستفادة القصوى من المعرفة، فمفهوم المنظمة المتعلمة هو من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث فهي المنظمة التي تعلم أفرادها وتسعى الى تطوير نفسها وتتعلم من خبراتها وخبرات العاملين فيها وخبرات المنظمات الأخرى، وتهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارسة وظائفها وتؤمن بأهمية عملية التعليم والتعلم المستمر بين جميع العاملين من أجل تحقيق أداء تنافسي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فان الاهتمام المتزايد بتطوير وتحسين الأداء الوظيفي اصبح ضرورة لأي مؤسسة أو منظمة، تزيد النجاح في تحقيق أهدافها المرسومة، حيث نجده يأخذ أشكال واتجاهات عديدة، والتي من بينها الاهتمام بالموظفين وتهيئتهم علميا وتوفير الظروف المناسبة للعمل حيث يقول احمد ماهر " لا يمكن ان تدير أي منظمة بدون ناس " هذه الحقيقة لا يمكن ان تغيب عن أي صاحب عمل، فما دام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها فلا بد ان يتم ذلك من خلال آخرين، ولهذا نجد جل المؤسسات تسعى الى تحسين أداء موظفيها لتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

وتوفير الإمكانيات والموارد المختلفة ، ولا شك ان وجود في هذه المؤسسة لبيئة عمل متعلمة تعتبر مقوما أساسيا للنجاح لأي مؤسسة في القرن الواحد والعشرين ، فصناعة بيئة عمل متعلمة جيدة تصنع العديد من الفوائد التي تعود على المؤسسة في جودة خدماتها وزيادة إنتاجها والرفع من مستويات أداء عاملها.

لهذا نجد ان الاهتمام بتطوير ورفع مستوى الأداء الوظيفي أصبح ضرورة لأي مؤسسة أو منظمة لأنه يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها المرسومة، ومع الاهتمام المتزايد للباحثين بالمفاهيم الإدارية الحديثة (المنظمة المتعلمة، والأداء الوظيفي) جاءت هذه الدراسة لتتناول الدور الذي تؤديه المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هنا تمت بلورة الإشكالية في التساؤل التالي:

هل للمنظمة المتعلمة دور في تحسين الأداء الوظيفي؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي أسئلة جزئية وهي:

✓ هل لفرق العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية؟

✓ هل للتعلم المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: للمنظمة المتعلمة دور في تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضيات الجزئية:

✓ لفرق العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية.

✓ للتعلم المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية

3. أهمية الدراسة:

✓ تستمد هذه الدراسة أهميتها من الإسهامات التي يتوقع إضافتها.

✓ يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في المجال العلمي والتطبيقي والخروج

بتوصيات تساعد الجامعة على تحقيق التوجه نحو المنظمة المتعلمة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- ✓ يعتبر موضوع المنظمة المتعلمة من المواضيع الحديثة في العالم العربي عامة وفي الجزائر على وجه التحديد لما له من أهمية حاسمة في تنظيم عمل المنظمات.
- ✓ المنظمة المتعلمة من المفاهيم المهمة التي تحتاج للبحث والتحليل وتبسيط الضوء على مفهومها وخصائصها وأبعادها.
- ✓ يمكن ان تكون هذه الدراسة منطلقا لأبحاث ودراسات أخرى بما توفره من ادب نظري ودراسات السابقة وأداء تم التأكد من صدقها وثباتها.

4. أهداف الدراسة:

- لكل عمل أو بحث نقوم به هدفا نسعى للوصول الى تحقيقه والحصول على نتيجة قد تكشف لنا اعمالا أخرى، وبالتالي تكون بداية لأعمال أخرى، وهذا العمل له أهدافه التي تسعى الى تحقيقها نظريا او من خلال الدراسة الميدانية حيث يهدف الى:
- ✓ معرفة دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ معرفة دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ معرفة دور التعلم المستمر في تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ معرفة دور الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الرغبة في معالجة الموضوع من اجل إثراء المعارف في ميدان التخصص
- ✓ الأداء الوظيفي جدير بالبحث والتشخيص الوقوف على متطلباته ليتحقق بشكل إيجابي ويحقق معه متطلبات قطاع الموارد البشرية.
- ✓ قابلية الدراسة للبحث وإمكانية النزول الى الميدان.
- ✓ الاهتمام والميول الشخصي بدراسة هذا الموضوع.

6. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

المنظمة المتعلمة:

تعرف المنظمة المتعلمة بانها المنظمة التي تمتلك أهدافا تنظيمية محددة تتطلب مشاركة العاملين في تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم (هدى صقر، 2003، ص130) **التعريف الإجرائي للمنظمة المتعلمة:** المنظمة المتعلمة هي التي تشجع الأفراد العاملين فيها على التعلم المستمر والتعاون بشكل جماعي، وتمكنهم من اكتساب المعارف وتطوير قدراتهم.

الأداء الوظيفي:

لغة: مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي اوصله أدى الأمانة وأدى الشيء الذي قام به (ابن منصور، دس، ص26)

اصطلاحا:

تعرفه راوية حسن بانه" يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (محمد حسن، 2000، ص215)

التعريف الإجرائي: هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان الجهد فكريا أو عضليا من اجل إتمام الوظيفة الموكلة له، يحدث هذا السلوك من خلال أهداف المسطرة من قبل المنظمة.

المؤسسة اصطلاحا: عرفها لتروشي: المؤسسة هي الوحدة التي تجتمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط (ناصر، 1998، ص9).

كما تعرف بانها: الإطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والامكانيات التي بواسطتها يستطيع القيام بتخطيط خطته. (شاكر، 2011، ص124)

التعريف الإجرائي: المؤسسة هي المحيط والحيز الذي ينظم كل الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الخطط الإدارية التي تم اعدادها.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المؤسسة الخدمائية:

اصطلاحاً: هي كل تنظيم يعمل في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج لتبادل الخدمات مع أعوان آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه. (صبيحة وسهيلة، 2014-2015، ص15)

التعريف الإجرائي: هي ذلك المزيج من العوامل البشرية في هيكل تنظيمي معين من اجل تحقيق رضا المواطنين وتقديم خدمات لهم.

7. الدراسات السابقة:

يعتبر الاستطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية للبحث العلمي ويحقق للباحث من خلال هذه المرحلة فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي، ووفقاً لموضوع هذا البحث فإن مجالات الأبحاث والدراسات قد شملت المنظمة المتعلمة من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

دراسة محمد بن مسفر الشمراني(2014): بعنوان "المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين"، لقد هدفت الدراسة الى معرفة علاقة المنظمة بتمكين العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الى النتائج التالية:

✓ تبني المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية لأبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة وتمكين العاملين كذلك بدرجة كبيرة.
✓ وجود علاقة ارتباط وتأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة على ابعاد تمكين العاملين بدرجة عالية جداً.

دراسة مؤيد علي أبو عفش(2014): بعنوان دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور المنظمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية وتقديم التوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لمفهوم المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة، وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات ومن أبرز نتائجها:

✓ وجود علاقة طردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع العاملين فيها.

دراسة شافي صليحة(2010): بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين وتهدف الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة والتعرف على الأداء الوظيفي ومدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات والمعلومات ومن أبرز نتائجها:

✓ وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين كما توصلت الدراسة الى ان المناخ السائد في الجامعة حسب وجهة نظر افراد العينة هو مناخ حيادي ومناخ غير ملائم للعمل بدرجة كبيرة.

دراسة احمد قهوجي(2014): بعنوان " دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية في مدينة دمشق، وقد هدفت الى التعرف على مدى امتلاك شركتي الاتصال الخلوية(mtn-syriate) لأبعاد المنظمة المتعلمة ودور الابعاد التي اختارتها الباحثة في تحسين الأداء الوظيفي، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتمثلت عينتها في 60 من موظفي الشركة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز نتائجها:

✓ ان شركتي الاتصال الخلوية تمتلك أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة مرتفعة
✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحسين الأداء الوظيفي ووجود فروق جوهريّة بين آراء المديرين والموظفين حول دور أبعاد المنظمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المتعلمة في تحسين الأداء حيث أعطى المديرون درجة تأييد اعلى من الموظفين.
(احمد قهوجي، لما بدر، 2014).

8. التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضنا في بحثنا هذا (4) دراسات لها علاقة بالموضوع الحالي جاءت مرتبة حسب التسلسل الزمني للمتغيرين، حيث شملت المجال الزمني من (2010 / 2014)، دراسات دارت حول المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين وتشجيع الإبداع ودورها في تحسين الأداء ، ودراسات تناولت محور الأداء الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي ، كما نلاحظ ان هناك اختلاف نسبي في طرح موضوعي المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي بين هذه الدراسات وكذلك الاختلاف في النتائج نظرا لكونها أجريت في بيئات مختلفة وفي مجال زمني مختلف مثلا دراسة مؤيد التي تمت في الوزارات الفلسطينية وكذلك دراسة احمد قهوجي التي تمت في دمشق وتنوعت مجتمعات البحث انطلاقا من الاعتماد على أداة جمع البيانات، كما لاحظنا انه لم يكن هناك تنوع في الأساليب المنهجية فكلها تنتهج المنهج الوصفي ، وقد لاحظنا ان الدراسات السابقة تختلف في تكوينها ووظائفها وأهدافها عن المؤسسات في الدراسات السابقة التي تطرقنا اليها.

توظيف الدراسات السابقة والمشابهة:

لقد تم توظيف الدراسات السابقة والمشابهة في هذه الدراسة لما لها من علاقة بموضوع إشكاليتنا، وتم الاستفادة من معظم هذه الدراسات في المجالات التالية:

- ✓ تحديد لإشكالية وتساؤلاتها.
- ✓ الاستفادة من بياناتها ونتائجها وطريقة تحليلها وأسلوبها العلمي.
- ✓ صياغة الفرضيات.
- ✓ بناء أداة الاستمارة.
- ✓ إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- ✓ الاستفادة من خبرات الباحثين وكيفية عرضهم لمشاكل بحثهم ومصادر معلوماتهم وطريقة عرضهم وتحليلهم للمعلومات.
- ✓ الاستفادة من المراجع في الجانب النظري.
- ✓ اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
- ✓ هناك تشابه واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الإطار النظري لموضوع المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي
- ✓ وجود اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من ناحية الزمان والمكان
- ✓ هناك اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في اختيار الأبعاد.

الفصل الثاني: المنظمة المتعلمة



تمهيد

1. نشأة وتطور المنظمة التعليمية
2. مفهوم المنظمة التعليمية
3. خصائص المنظمة المتعلمة
4. بعض النظريات المفسرة للمنظمة المتعلمة
5. أهمية المنظمة المتعلمة
6. مبررات التحول الى منظمات المتعلمة
7. استراتيجيات بناء منظمة متعلمة
8. معوقات المنظمة المتعلمة

خلاصة



تمهيد:

المنظمة هي نظام مفتوح على البيئة الخارجية تتأثر بها وتتوثر فيها، وتختلف درجة الاستجابة للتغيرات ومواجهة التحديات التي تعيشها البيئة الداخلية والخارجية من منظمة لأخرى ومدى التزامها بالوفاء اتجاه زبائنها بتقديم خدمات ذات جودة عالية وخاصة المطلوبة منها، لذلك دعت الضرورة إلى الاتجاه نحو المصطلحات الإدارية الحديثة ومن بين هذه المصطلحات المنظمة المتعلمة التي سنتطرق إليها في هذا الفصل بكل العناوين التي تشملها من تعريف وخصائص وأهمية وغيرها من العناصر.

1. نشأة وتطور المنظمة التعليمية:

يرجع تاريخ المنظمة إلى الأربعينيات من القرن الماضي، ولكن في الثمانينيات بدأت بعض المؤسسات إدراك الأولوية لزيادة الأداء الوظيفي، والمنافسة والنجاح، وكمثال على ذلك شركة "شل للبترو" التي بدأت الاهتمام بالتعلم التنظيمي من أجل التخطيط الاستراتيجي وفي التسعينيات زاد عدد المؤسسات التي اهتمت لتكون منظمات متعلمة، وقد اهتم "ارجيس شون" 1978 بالتعلم التنظيمي وخاصة التعلم الحلقي وأهمية التغيير، لان البيئة الخارجية متغيرة وديناميكية، وفي نفس الوقت تعتبر البيئة الداخلية غير مستقرة وبدورها تكون قابلة للتغيير. (الغامدي، 2017، ص 11)

رأى ماركس 2000 "بان مفهوم المنظمة المتعلمة تم تطويره بواسطة" ارجيس وشون" واللدان استفادا من أعمال "ديوي" حول التعلم من الخبرة" ومن أعمال ليون حول تفاعل الأفراد مع البيئة التي حولهم بينما يحاولون تعديل سلوكهم فالأفراد يستفسرون حول القضايا بالنيابة عن المنظمة، وتعلمهم بمواجهة عدم التوافق بين التوقعات والواقع.

وبعد "سينج" 1990 "قدمت" ماركس وواتكنز" نموذجها للمنظمة المتعلمة وقامت بتطوير أداة لقياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.

وابتكر بعض الباحثين نماذج أخرى للمنظمة المتعلمة مثل ماركواردت 1996 والعتيبي وميلونين 2001 وزاد مؤخرا إتمام المنظمات بالتطوير التنظيمي من أجل التغيير للأفضل وزيادة قدرة التنافسية وبناء رؤى استراتيجية جديدة. (الغامدي، 2017، ص 12)

2. مفهوم المنظمة التعليمية:

يعرفها "سينج 1990": هي التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعرف فيها عن طموحاته الجامعية بحرية، حيث يتعلم فيها الأفراد باستمرار كيف يمكنهم ان يعملوا معا. (البغدادي، 2009، ص 48)

الفصل الثاني: _____ المنظمة المتعلمة

يتعرف كذلك " : المنظمة التي تسهل التعلم لجميع أعضائها مما يمكنها من التحول الذاتي بشكل مستمر .

تعرف المنظمة المتعلمة بانها المنظمة التي تمتلك أهدافا تنظيمية محددة تتطلب مشاركة العاملين في تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم (هدى صقر، 2003، ص130) وتعرف المنظمة المتعلمة بانها المنظمة التي تتوافر فيها المهارات في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها وتعديل سلوكها بما ينعكس على إيجاد معارف جديدة. (نسيمة فيال، 2014، ص184)

3. خصائص المنظمة المتعلمة:

يمكننا إبراز اهم خصائص المنظمة المتعلمة فيما يلي:

- ✓ تمتلك ثقافة مكيفة ومتطورة مع البيئة.
- ✓ تقوم بالمهام وفقا لتفويض الأدوار وتمكين العاملين.
- ✓ تعتمد استراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المنافسين.
- ✓ تعتمد على أسلوب المشاركة بالمعلومات بالإنجاز الاعمال.
- ✓ تعتمد أسلوب التحفيز لتشجيع عاملين على التعلم التنظيمي تحسين مستويات أدائهم.
- ✓ تعتمد على وجهة النظر التي تركز على الجماعة في التعلم التنظيمي والإنتاج وتقويم الأداء. (فاضل جميل، 2011، ص129)

4. بعض النظريات المفسرة للمنظمة المتعلمة:

نظرية الإدارة العلمية:

ارتبط اسم تاييلور بالإدارة العلمية حيث حاول ان ينقل ما تعلمه من مبادئ الى العاملين من اجل تحقيق اعلى الأرباح والنتائج للمنظمة وللعاملين، وكان تاييلور يرى ان اغلب العاملين يقومون بأعمالهم بدون سياسة واضحة ومحددة، الأمر الذي جعلهم يفقدون كفاءتهم في العمل وينجزون الأعمال بقبالية اقل من طاقاتهم الحقيقية، ويرى انه بإمكانهم

الفصل الثاني: _____ المنظمة المتعلمة

معالجة هذه المشكلة تنظيمياً من خلال تدريب العاملين وتقديم المساعدة لهم حتى يتمكنوا من إنجاز وظائفهم بالأسلوب الأمثل. (سالم، 2005، ص16)

ووفق تايلور فإن العامل يتعلم بطريقة عقلانية ولكن بمعزل عن الآخرين بغرض تحقيق أهدافه الشخصية ولا بد للإدارة ان تتعامل مع العاملين وفقاً لمبدأ الثواب والعقاب، فالعامل الذي يتعلم وفق شروط الإدارة ويطبق حرفياً ما تعلمه في مكان العمل يحصل على حقوقه ويتم مكافأته، والعامل الذي لا يرغب في التعلم وفق سياسة المنظمة يتعرض للعقاب. وقد كان تايلور اول من استخدم الطريقة العلمية لدراسة أداء العاملين أثناء العمل، ولقد لخص في كتابه المميز الذي اسماه "الإدارة العلمية" والذي أوضح فيه ان هدف الإدارة هو ضمان اقصى رفاهية لأصحاب العمل والعاملين، أي تحقيق مصلحة الطرفين معا. كما اهتمت الإدارة العلمية بالتركيز على دور العاملين كافراد وقدمت فكرتين حديثتين في ذلك الوقت ؛ الأولى مفادها ان العناية باختيار الأفراد واعدادهم وتدريبهم على الاعمال الخاصة بهم تجعل منهم في الدرجة الأولى وهذا على حد قول تايلور ، اما الفكرة الثانية في اعتقاده ان زيادة أجر العاملين تزيد من دافعيتهم للعمل ومن ثم تحقيق الإنتاجية بكفاءة عالية

نظرية التكوين الإداري: هنري فايول:

من خلال نظريته في التكوين الإداري حاول "هنري فايول" تعليم المديرين كيفية تجاوز إشكالية التخصص وتكوين الهيكل التنظيمي من خلال مبادئ إدارية تعلمها واكتسبها من خبرته الطويلة كمدير، حيث قدم للمديرين أربعة عشر مبدأ إدارياً تفيدهم بشكل واضح في تصميم المنظمات لاسيما المبادئ الخاصة بالمركزية والتوجيه والتدرج الهرمي والصلاحيية والمسؤولية (سالم، 2005، ص16)

نظرية البيروقراطية: ماكس فيبر

يحدد ماكس فيبر مواصفات المنظمة بأسلوب علمي ويقدم آراءه في البيروقراطية في سياق نظريته الخاصة بهيكل السلطة والتي أفادته في تحليل المنظمات وفقاً لعلاقات السلطة

الفصل الثاني: _____ المنظمة المتعلمة

الموجودة فيها، وكانت دراسته في هذا المجال تتبع من نقطة أساسية يجسدها التساؤل التالي:

لماذا يتبع الافراد الأوامر ولماذا يتصرفون وفق لما يقال لهم؟
ووفقا لماكس فيبر فان الإدارة البيروقراطية للمنظمة تعني ممارسة السلطة الرسمية والوظائف الإدارية المختلفة على أساس المعرفة والعلم وهذا هو الجانب الكفاء والرشيد لمفهوم البيروقراطية كأسلوب عمل.

وعلى الرغم من اجتماع علماء إدارة والتنظيم على ان نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والبيروقراطية ساهمتا في إيجاد درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتحديد السلطات، والى جانب التحديد الدقيق لاختيار الافراد والتعيين والتدريب والترقية والتسلسل الهرمي الرسمي الواضح من المستويات الإدارية وإيجاد قواعد مكتوبة وموثقة ومحفوظة في أماكن خاصة ، والى جانب عدم شخصانية العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات ، إلا ان النظريات لم تساهم في تطوير عملية التعلم التنظيمي بل أدت الى عرقلته على مستوى الفرد والمجموعة وحتى على مستوى المنظمة.
(سالم، 2005، ص17)

نظرية النظم: "شستر باراند":

يعتبر شستر باراند هو "نقطة تحول في الفكر التنظيمي التقليدي والحديث فقد قام بصياغة فكرة المنظمة كنظام تعاوني في كتابه الموسوم "وظائف المدير" وهو يمثل خلاصة عن ملاحظاته وخبراته الطويلة خلال سنوات عمله. ويرى "باراند" ان التنظيم الرسمي نظام تعاوني ينسق فيه العاملون انشطتهم بوعي ، ولم يكن راضيا على المبادئ التقليدية في المنظمة لاسيما مبدا السلطة الرسمية التي تبدأ من الأعلى وتتجه نحو اسفل التنظيم ، وقد جاء بمبدأ مغاير تماما لذلك يرى ان السلطة يجب ان تتخذ طريقها بأسلوب معاكس أي ان تبدأ من اسفل التنظيم وتتجه نحو القمة. (سالم، 2005، ص18)

الفصل الثاني: _____ المنظمة المتعلمة

نظرية المدخل الظرفي في دراسة المنظمة:

وفقا للمدخل الظرفي فان المنظمة عبارة عن نظام متكون من مجموعة أنظمة فرعية واضحة المعالم والحدود وتسعى الى تحقيق هدف مشترك في بيئة متغيرة، ويسعى المدخل الظرفي الى فهم العلاقات القائمة داخل الأنظمة الفرعية وتلك القائمة فيما بينها وبين المنظمة والبيئة الخارجية وتحديد أنماط معينة من العلاقات او الصيغ فيما بين المتغيرات بما يتلاءم مع الموقف ، فالمدخل الظرفي يقر بوجود اختلاف وظروف متباينة بين الافراد وفي مختلف الأوقات والأوضاع ، وحسب المدخل الظرفي فان النظريات الحديثة في التنظيم اثارت مجموعة من الأسئلة المترابطة لم تفكر المنظمات التقليدية في الإجابة عنها بشكل جدي .

ويمثل هذا المدخل تحديا مباشرا لقدرة المديرين التحليلية وهو في الواقع طريق الى تطوير قدراتهم في التحليل والتعلم وظروف متباينة، وهذا ما يقضي بان التعلم يؤسس للمنظمة كيف تتكيف مع بيئتها بشكل جيد لحماية نفسها وزيادة فاعليتها ويتجسد الفعل الحقيقي للإدارة في هذه الحالة في محاولاتها المستمرة في اتقان عملية التكيف او الانسجام ، لان التلائم المناسب بين المنظمة وبيئتها وإيجاد التصميم الجيد سيؤدي في النهاية الى تحقيق فاعلية افضل للمنظمة وكذلك تحقيق مستويات رضا عالية بين العاملين وبالتالي لا بد لإدارة المنظمة ان تفكر في مدى إمكانية تطوير أساليب الرقابة والاشراف والتغذية العكسية لتحديد متطلبات البيئة ومسايرة التغيرات التي تتجر عنها بغرض التكيف معها عند الضرورة(سالم،2005،ص21-22)

5. أهمية المنظمة المتعلمة:

تسعى المنظمات الى تحقيق الابداع والتطوير المتواصل كشرط أساسي واستراتيجي من خلال دفع العاملين وتوجيههم الى التعلم، كما يجب ان يكون للافراد رغبة في التعلم والاستعداد للمخاطرة ولهذا المفهوم أهمية كبيرة في عالم اليوم، العالم الذي تنمو وتتطور فيه المنظمات بسرعة وتزداد فيه المنافسة بالجودة والإبداع لتحقيق التوازن والاستقرار داخل

الفصل الثاني: _____ المنظمة المتعلمة

المنظمة وبفضل التقدم التكنولوجي والعولمة أصبح للمنظمات فرصة امتلاك المعرفة والاستفادة منها في تحقيق أهدافها. (سالم، 2005، ص 29)

ولقد زاد الاهتمام بفكرة المنظمة المتعلمة خاصة في الفكر الإداري المعاصر بكل أبعاده الإدارية والسيكولوجية، كما ان الإدارة العليا في العديد من المنظمات أصبحت تؤمن بان الأسلوب الذي بموجبه تتعلم المنظمة يشكل ركيزة أساسية لفاعليتها وإمكانية إبداعها ونموها وتطورها مستقبلا.

- ✓ فالمنظمات المتعلمة تبعث الأمل في العاملين وتبشر بمستقبل أفضل.
 - ✓ تهيئة المناخ الملائم لطرح الأفكار الخلاقة.
 - ✓ توفير بيئة عمل آمنة للعاملين في حالة وجود المخاطر الناجمة عن استخدام الأفكار والتجارب جديدة.
 - ✓ تقوم المنظمة المتعلمة على مبدأ الاحترام المتبادل على اختلاف المركز الوظيفي او القيم الثقافية بين العاملين (أبو النصر، 2009، ص 83).
 - ✓ التحسن المستمر في الجودة.
 - ✓ زيادة القدرة على مواجهة التغيير.
 - ✓ دعم الحرية والاستقلالية الفردية التنظيمية (سيد مجمد، 2006، ص 8)
6. مبررات التحول الى منظمات المتعلمة:

هناك العديد من التحديات والقوى التي تواجه المنظمات وتحتم عليها ضرورة التحول الى منظمات متعلمة للتكيف مع التحديات واستيعابها بفاعلية وتميز:

وقد حددها سينج وآخرون في العناصر التالية:

- ✓ تحقيق المستوى العالي من الأداء
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة
- ✓ إيجاد قوة عمل تتسم بالحماس والالتزام
- ✓ مواكبة التطورات للعصر الحالي

✓ تحسين الجودة

✓ إرضاء العملاء

✓ إدارة التغيير بنجاح

7. استراتيجيات بناء منظمة متعلمة:

يوجد العديد من الاستراتيجيات التي يساعد تطبيقها في تحويل المنظمات الى منظمات متعلمة مثل:

استراتيجية بناء رؤية مشتركة:

ان التحول الناجح الى المنظمة المتعلمة يتطلب وجود رؤية مشتركة تستند على التعلم والتأمل والتفاعل بين الأفراد المنظمة لتحديد الجهد المطلوب لتحقيق هذه الرؤية، ويعتمد ذلك على بناء المعنى المشترك الذي يعد بمثابة حس جماعي يشكل أهمية حقيقية في المنظمة حيث ينبثق هذا المعنى في المنظمة المتعلمة من خلال اقتراحات أعضاء الفريق اثناء العمل وكذلك الاجتماعات بين أعضاء الفريق والفرق الأخرى لبناء الرؤية المشتركة ووضع الخطط التي يمكنهم تنفيذها معا من اجل تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة. (سعود الذياب، 2014، ص30)

استراتيجية تشجيع ممارسة التفكير التنظيمي:

يساهم التفكير التنظيمي في تغيير الأساليب العادية التي يفكر بها الأفراد حول القضايا المعقدة، فالتفكير التنظيمي يساعد أعضاء التنظيم على تحديد توضيح الطرق والنماذج الفعالة في أحداث التغيير المطلوب لأنه يتطلب فهم وإدراك العلاقات التي تربط بين التصرفات المختلفة وبالتالي اكتشاف الأسباب الكامنة وراء النجاح والفشل ولن تستطيع أي منظمة ان تتحول الى منظمة متعلمة ما لم يدرك أعضاؤها أهمية التفكير التنظيمي.

الفصل الثاني: _____ المنظمة المتعلمة

استراتيجية التطوير والتمكين الشخصي:

يعد التمكين الشخصي من المجالات الثرية لأنه لا يركز على الاكتفاء بزيادة قدرة الفرد الشخصية ولكنه يستهدف تحسين قدرات الأفراد الآخرين، ان المنظمة تتطور وتتمو جنبا الى جنب مع الأشخاص العاملين فيها.

استراتيجية التعامل مع النماذج العقلية:

النماذج العقلية هي التصورات والافتراضات التي يحملها الأفراد في مخيلاتهم حول أنفسهم وحول الأشخاص الاخرين وحول المنظمات التي يعملون بها (سعود الذياب، 2014، ص32)

8. معوقات المنظمة المتعلمة:

تواجه المنظمة المتعلمة معوقات مختلفة قد تقف عقبة امام تميز المنظمة، وتؤخر عملياتها وانشطتها في جوانب مختلفة، والمنظمات يجب ان تدرس المعوقات التي تتواجهها وتحاول التغلب عنها وتعتبرها فرصة للتعلم لمزيد من التطور والنمو.

واهم معوق للمنظمة المتعلمة كما يرى "سينج" هو تحمل المسؤولية، فكل طرف في المنظمة يلقي اللوم على غيره في حالة وجود خطأ او نتائج غير مرضية، وعندما يركز الأفراد في المنظمة على مناصبهم فقط، يصبح لديهم إحساس ضعيف بالمسؤولية اتجاه النتائج المحققة، عندما يكون هناك تفاعل بين المناصب المختلفة وعندما تكون هناك نتائج مخيبة للآمال، يصبح من الصعب معرفة أسباب ذلك، والتركيز على المنصب يمنع الأفراد من ان تكون معهم نظرة بعيدة لما بعد المسؤوليات في المنصب، ويصبح من الصعب التعامل مع المشاكل الخارجية.

وترى "بيغ تيكل" بان أكبر معوق للمنظمة المتعلمة هو التقليل من أهمية التعلم والتطوير، ويتم التغلب عليه بالتركيز على أهمية التنمية المهنية ورسم الأهداف الواضحة للمنظمة، وتقوية العلاقات بين المنظمة وبين المدراء ومن تحتهم من المسؤولين مع بقية الأفراد المنظمة.

خلاصة:

ان ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية المنظمة المتعلمة باعتبارها من المواضيع الحديثة في الفكر الإداري المعاصر التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين لهذا المجال ، لان المنظمة المتعلمة تعمل على تحويل المنظمة من تركيبها الهرمية التقليدية الى تركيبة متقاربة المستويات التنظيمية حيث يسهل تبادل المعلومات والخبرات والمعارف بين الأفراد وفي مختلف المستويات الإدارية داخل هذه المنظمة وتشجع التعليم المستمر والتنافس مع منظمات الأخرى مما يدفع بالمنظمة الى تحقيق أهدافها وتحسين أداء العاملين فيها والوصول بمستواهم لأعلى كفاءة ممكنة التي تساعدهم على التكيف مع المتغيرات الطارئة التي تعترض المنظمة في تحقيق أهدافها في هذا العصر.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي



تمهيد

1. تعريف الأداء
2. تعريف الأداء الوظيفي
3. عناصر الأداء الوظيفي
4. أنواع الأداء الوظيفي
5. العوامل المؤثرة على الأداء
6. طرق تحسين الأداء

خلاصة



تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي اهتم بها الباحثون والمفكرون في العديد من المجالات منها الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، ولقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهومه، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد لهذا سوف نتطرق الى الأداء الوظيفي، حيث ركزنا في هذا الفصل على تعريف الأداء والأداء الوظيفي.

1. تعريف الأداء:

لغة: أدى تأدية، أوصله وقضاه، وهو أدى الأمانة من غيره، وتادية من له حق أي قضيته
اصطلاحا:

يعرفه مصطفى عشوي "أي نشاط او سلوك يؤدي نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط باي شكل من الأشكال (مصطفى، 1992، ص 244)

2. تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف "الكيفية التي يؤدي بها الفرد مهامه أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لهذا باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة بتوفير المستلزمات الإنتاج وإجراءات وتحولات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة مدروسة (رحم خالد، 2011، ص 11)
يعبر الأداء الوظيفي "عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (راوية، 2003، ص 209)

ويعرف كذلك "بانه محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (إبراهيم فيصل، 2008، ص 38)

3. عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

✓ نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وبما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

✓ كمية العمل المنجز: أي مقدر العمل الذي يمكن الموظف من تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

✓ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (شامي، 2009، ص 65)

4. أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء وفق المعايير التالية، معيار المصدر ومعيار الشمولية:
حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي

الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مايلي:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم
الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المتاحة
الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه 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 الإيجابية أو السلبية.

حسب معيار الشمولية:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين، الأداء الكلي والأداء الجزئي:
الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي تساهم فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر من عناصرها من دون مساهمة باقي العناصر.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة بحيث يمكن تقسيمه حسب الوظيفة الى أداء الوظيفة والى أداء وظيفة الإنتاج وأداء الوظيفة المالية(عاشور،1989، ص69)

5. العوامل المؤثرة على الأداء:

لا يسهل دائما فهم القوى او العوامل التي تشكل سلوك الفرد او الناس في العمل فلماذا نجد موظفها يؤدي العمل بحماس وينجح باستمرار بينما يتعثر غيره او يتباطأ في أداء مهامه وغالبا ما يفشل في الإنجاز؟

يأتي أداء الفرد في العمل كمصلحة لثلاث عوامل هي: الرغبة والقدرة وبيئة العمل اما الرغبة: فهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة عمل او هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف عن محصلة:

✓ اتجاهاته وحاجاته التي يسعى الى اشباعها

✓ المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها أو معاكسته لاتجاهاته

أما القدرة: فهي تعبير عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء، وتتألف بدورها من محصلة

✓ المعلومات أو المعرفة الفنية اللازمة للعمل.

✓ المهارة أي تمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي -مدى وضوح

الدور أو الأداء أو السلوك العلمي الذي يتوقعه الآخرون

أما بيئة العمل: فتتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة والتهوية وساعات العمل والتجهيزات المستخدمة وأخرى معنية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين (احمد سيد،2000،

ص53)

6. طرق تحسين الأداء:

هناك ثلاث مداخل لتحسين الأداء وتتمثل في:

تحسين العامل: (حاتم علي، 2004، ص 59)

تحسين العامل يعد من أكثر العوامل صعوبة في التأثير مقارنة بالعوامل الأخرى بحيث هناك عدة وسائل تعمل الى تحسين الأداء العامل في المؤسسة وهي:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أو لا واتخاذ الاتجاه إيجابي نحو العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي تعاني منها والاعتراف بانه ليس هناك فرد كامل وتركيز الجهود لتحسين الأداء

الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وان وجود علاقة بين الرغبة والأداء تؤدي الى زيادة احتمالات الأداء الممتاز وإيجاد توافق بين الوظيفة واهتمامات العامل

الوسيلة الثالثة: الربط مع الأهداف الشخصية العامل وهذا يعني ان تقتنع المؤسسة العامل بان تحسين أدائه يخدم مصالحها الشخصية

تحسين الوظيفة: ان التغيير في المهام الوظيفية سيوفر فرصا لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة أو العمل من التحكم في مستوى الأداء بحيث ان تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاق الوظيفة وزيادة مستوى الدافعية للعاملين من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل ويعطي هذا الأسلوب منفعة للعمال (محمد سيد، 2003، ص 335)

تحسين الموقف: البيئة أو الموقف يؤدي بالوظيفة لأن تعطي فرصا للتغيير والذي يؤدي الى تحسين الأداء من حيث درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويض السلطة ومدى متابعة الأعمال أثناء الإنجاز والى أي مدى يشجع المشرف موظفيه على تحمل المسؤولية (سيد رب، 2005، ص 96)

خلاصة:

يلعب المورد البشري دورا هاما في نجاح المنظمة فبالإضافة الى انه يساهم في الإنتاج وزيادة حجم الاستثمارات ونمو الدخل فهو مصدر حركة ونشاط ويكسب أهمية خاصة في فاعلية المنظمة طالما انه هو العنصر الفعال الذي يبذل الجهد العضلي أو الفكري ويزيد اقتناع المنظمة بذلك عن طريق إنشاء وظيفة تختص بتسيير هذا المورد الهام وتوفير الظروف الملائمة لتنمية قدراته، إلا ان هذه الأهمية لم تأتي إلا بعد دراسات وأبحاث تهدف الى رفع الأداء الفردي.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية
للدراية



تمهيد:

يعمل الجانب التطبيقي من البحث على تكملة وتأكيـد ما جاء في الجانب النظر، فهو وسيلة نقل مشكلة البحث إلى الميدان وتوضيحها وتحديدـها لذا تم في هذا الفصل من الجانب الميداني استعراض أهم الإجراءات المنهجية للبحث وذلك بالتطرق أولاً إلى الدراسة الاستطلاعية، ثم إلى الدراسة الأساسية المتمثلة في المنهج المستخدم، مكان إجراء البحث، عينة ومجتمع البحث، أدوات البحث وإجراءات التطبيق الميداني، وفي الأخير نصل إلى الأساليب الإحصائية.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية دراسة ميدانية مصغرة للبحث، وتسمى أيضا بالبحث النسقي أو الصياغي، وتعتبر أهم عنصر لإجراء الدراسة الميدانية، فهي أساس جوهري لبناء البحث العلمي، وإهمال الكتابة عنها في البحث يؤدي إلى نقص أحد العناصر الأساسية فيه ويسقط على الباحث جهدا كبيرا كان قد بذله فعلا في المرحلة التمهيديّة.

وتكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية في:

- 1- أنها تمثل خطوة هامة وضرورية للتعرف على الميدان الذي يجري فيه البحث.
- 2- تكمن أهميتها في استشارة ذوي الخبرة والمهتمين بالموضوع للتعرف على آرائهم وأفكارهم التي تساعدهم في إجراء البحث.

أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تتمثل أهداف الدراسة الاستطلاعية في هذا البحث فيما يلي:

- 1- اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية والأساسية.
- 2- تطوير استبيان المشكلات الأكاديمية والتأكد من خصائصه السيكمترية (الصدق والثبات)
- 3- إعداد الاستبيان في صورته النهائية.
- 4- اختيار عينة الدراسة الأساسية.

2. مجالات الدراسة:

التعريف بميدان الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم المراحل المنهجية في الدراسة المنهجية، إذ أنه في سياق هذه المرحلة يتم الكشف عن دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من حيث:

المجال الجغرافي:

التعريف ببلدية حمام الضلعة:

أنشأت بلدية حمام الضلعة سنة 1957 من طرف الإدارة الاستعمارية أثناء الإصلاح الإداري آنذاك، وسميت باسم {الخرابشة} وفي 16/05/1963 بموجب المرسوم رقم 189/63 تم دمج بلدية حمام الضلعة (الخرابشة) مع 04 دواوير وهم:

ملوزة . بني يلمان . الدريعات . الضلعة، بإسم بلدية ونوغة ومقرها الإداري حمام الضلعة حاليا حيث كانت تشمل رقعة جغرافية واسعة وتضم آنذاك كل القرى والمداشر المنضوية في إطار البلديات الحالية وهي: (بني يلمان، ونوغة، تارمونت، حمام الضلعة). وفي سنة 1964 وبعد انفصال بلدية ونوغة والتي تضم معها بني يلمان تم إنشاء بلدية جديدة بإسم بلدية حمام الضلعة المكونة من 03 دواوير كبرى وهم، دوار الخرابشة (حمام الضلعة وتارمونت)، دوار الدريعات دوار الضلعة، وكانت تابعة إداريا إلى دائرة المسيلة ولاية سطيف

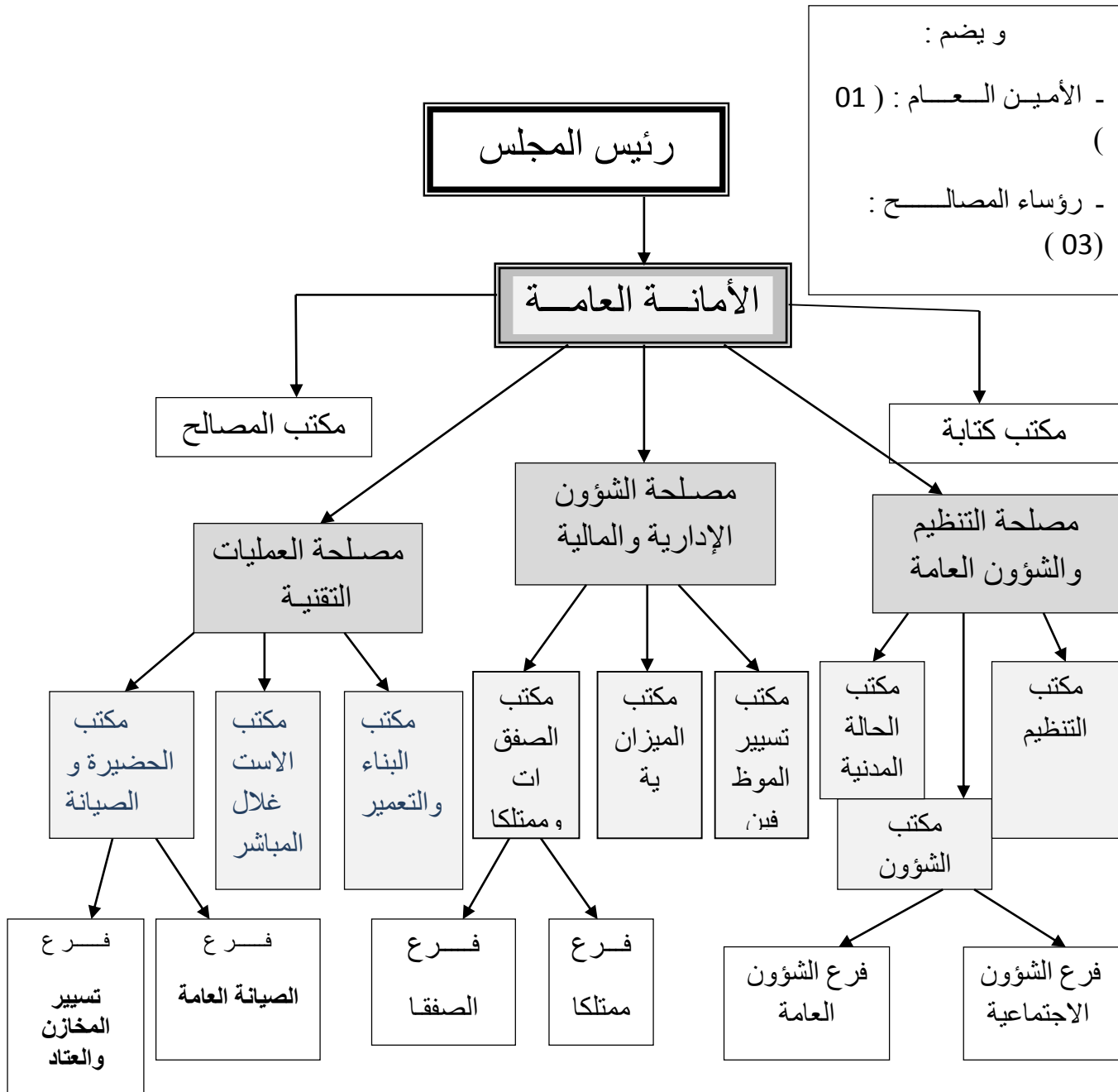
إلى غاية سنة 1984 أين تم التقسيم الإداري الجديد بموجب المرسوم رقم: 365/84 المؤرخ 1984/12/01 المحدد لتكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية أصبحت بلدية حمام الضلعة مقرا للدائرة التي تضم أربع {04} بلديات وهم:

✓ حمام الضلعة {مقر الدائرة}

✓ ونوغة

✓ تارمونت

✓ أولاد منصور.



المجال الزمني:

تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021/2020 حيث تمت هذه الدراسة على ثلاثة مراحل كانت كالتالي:

المرحلة الأولى: وتتمثل في الدراسة الاستطلاعية والنزول الى ميدان الدراسة في 20 ماي 2021 وفيها تم الاستطلاع على مكان الدراسة ببلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة والتعرف على موظفيها في مختلف المصالح والمكاتب.

المرحلة الثانية: في 24 ماي 2021 قمت في هذه المرحلة بتوزيع الاستمارات على أفراد العينة، حيث وزعت الاستمارات على موظفي بلدية حمام الضلعة.

المرحلة الثالثة: تمثلت في مرحلة تفرغ البيانات والتبويب وبناء جداول إحصائية مدعمة بتحليل إحصائي وتأويل سوسيلوجي الى غاية 27 جوان 2021

3. المنهج المستخدم:

اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي للمبررات التالية:

✓ ملائمة المنهج الوصفي للدراسة.

✓ استخدام المنهج الوصفي لتفسير الظاهرة كما هي في الواقع وجمع معلومات دقيقة.

✓ ويعرف المنهج الوصفي انه بحث علمي، واسع الانتشار في العلوم الإنسانية

ويعرف الظاهرة المدروسة كما هي في واقعها الراهن وصفا دقيقا (الدريج، 2011،

ص95)

4. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

وقد أجريت الدراسة الميدانية على موظفي بلدية حمام الضلعة لولاية المسيلة حيث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة الدراسة ممثلة في 70 موظفا من مجتمع بحث المقدر

ب118 بنسبة تقدر ب59.32 بالمئة في مختلف مكاتب البلدية "حيث يختار الباحث هذه

العينة لكونه يعرف أنها تمثل المجتمع تمثيلا سليما بناءا على معلومات إحصائية سابقة".

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

في بعض الأحيان يسعى الباحث لتحقيق هدف أو غرض معين من دراسته، فيقوم باختيار أفراد العينة بما يخدم ويحقق هذا الغرض أو الهدف.

5. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: يهدف إلى العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي لموظفي مختلف المكاتب في بلدية حمام الضلعة.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفي المكاتب بمختلف المصالح في بلدية حمام الضلعة.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة (2020-2021)

الحدود المكانية: اشتملت الدراسة الحالية على موظفي المكاتب داخل بلدية حمام الضلعة.

6. أدوات الدراسة:

الاستبيان:

اخترنا الاستبيان كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة داخل البلدية كونه الوسيلة الأنسب للحصول على بيانات من أكبر عدد من المبحوثين وفي أقل وقت ممكن، وسهولة تكوين البنود في ضوء الفرضيات المصاغة.

قد تم تصميمه انطلاقاً من الجانب النظري والاعتماد على الدراسات السابقة بهدف

جمع أكثر قدر ممكن من المعلومات من مصادرها الأصلية

بناء الاستبيان:

لجاناً إلى المراجع العلمية وفي حدود ما توفر لدينا من ملتقيات متخصصة في هذه الدراسة والاطلاع على المراجع والكتب وبالاعتماد على عدة وثائق وتقارير استخدمت كلها في بناء الاستبيان، والتي تظهر محاورها كالاتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: فرق العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية

المحور الثالث: للتعلم المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1- صدق المحكمين:

هو الصدق الظاهري بمعنى أن يقدر المتخصصين مدى علاقة كل بند من بنود المقياس بالسمة أو الخاصية (المطلوب قياسها).

تم عرض استبيان المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في صورتها الأولية المكونة من (28) فقرة على الدكتور المحكم والخبير جمال تالي أستاذ محاضر في قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة، وكان الهدف من ذلك إبداء رأيهم فيما يتعلق بالأداة وتقويمها وتعديلها حيث تحدد المطلوب من المحكمين فيما يلي:

- مدى انتماء الأبعاد للسمة المقاسة.

- مدى وضوح الفقرات من حيث الصياغة اللغوية وانتمائها للأبعاد.

- مدى ملاءمة بدائل الأجوبة للفقرات.

- مدى وضوح التعليمات والمثال التوضيحي المقدمين للعينة.

الصدق والثبات استبيان (دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين):

الصدق:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان: والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم (01) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين وأبعاده الفرعية.

أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
لفرق العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية	0,774**	0,01
للتعلم المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية	0,920**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين. كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) و ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت قيمها على التوالي (0,92/0,74) وهذا ما يؤكد مدى التجانس

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين.

2- ثبات الاستبيان:

تم التأكد من ثبات استبيان دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (02): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء

الوظيفي للعاملين

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الدرجة الكلية
28	0,900	الدرجة الكلية للاستبيان دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لاستبيان دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين ككل بلغ (0,90) وهو معامل ثبات عالي وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

7. الأساليب الإحصائية:

✓ التكرار والنسبة المئوية.

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

✓ المتوسط النظري: تم تحديده بـ الدرجة (2).

✓ اختبار t -test لعينة واحدة: للحكم على معنوية مستوى الضغوط النفسية. كما تم

تحديد مستويات الاستبيان كما يلي:

✓ المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة- أدنى درجة) / عدد البدائل، وهذا لتحديد

مستوياتهم في درجة الضغوط النفسية. ويتحدد طول الفئة باستخدام المدى حيث: (3-

1) $3/ = 0.6667$ حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الجدول رقم (03): يمثل تحديد مستوى درجات الاستبيان

درجة التقدير	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة	[1 - 1.66]
درجة متوسطة	[1.67 - 2.33]

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

درجة عالية (مرتفعة)	[2.34 - 3]
---------------------	--------------

- اختبار كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للتأكد من طبيعة توزيع البيانات.

- معامل الارتباط لبيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.

- معامل الفا كرونباخ لحساب الثبات.

- اختبار t لعينتين (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في الضغوط تبعا لمتغير الجنس.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في الضغوط تبعا لمتغير السن.

خلاصة:

تضمن هذا الفصل منهجية سير العمل الميداني حيث تم التأكد من صلاحية أداة جمع البيانات لتطبيقها في الدراسة الأساسية، بعدما تم حساب خصائصها السيكومترية في الدراسة الاستطلاعية، كما تمت الإشارة إلى تحديد المنهج المستخدم وتحديد مواصفات عينة الدراسة الأساسية والأسلوب الإحصائي المعتمد، والذي يمكننا من اختبار فرضيات الدراسة من خلال الدراسة الأساسية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة
النتائج



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض نتائج الدراسة:

البيانات الشخصية

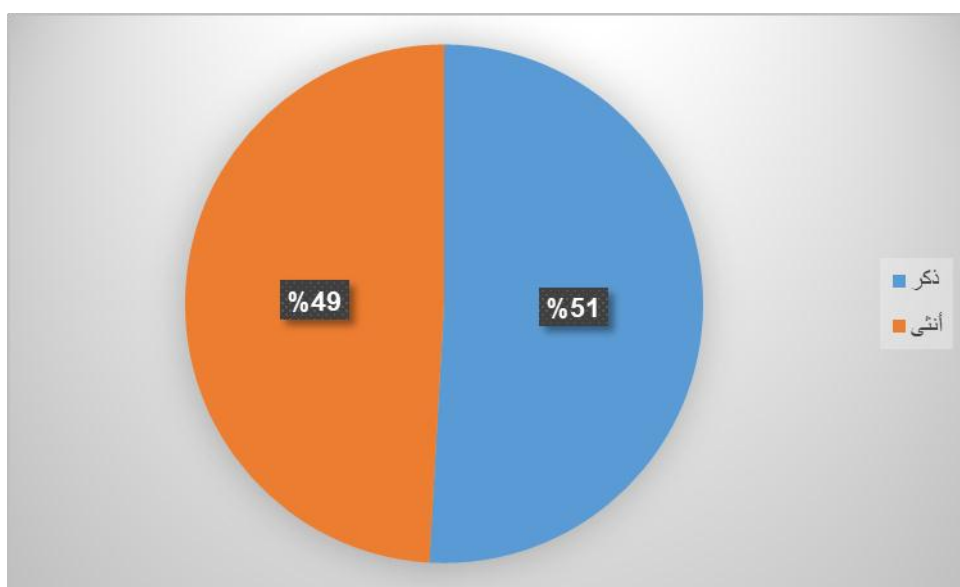
1-الجنس

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
50,9	28	ذكر
49,1	27	أنثى
%100	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (55) فرداً، نلاحظ أن (28) فرد لديهم جنس (ذكر) بنسبة بلغت 50,9 %، أما من لديهم جنس (أنثى) فقد بلغ عددهم (27) فرد بنسبة قدرت بـ 49,1 %، ومنه نستنتج أن الذكور مازالوا يتفوقون على الإناث في التوظيف في الإدارات المحلية، وهذا راجع لطبيعة المنطقة التي تستتكر عمل المرأة في الإدارة.

كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

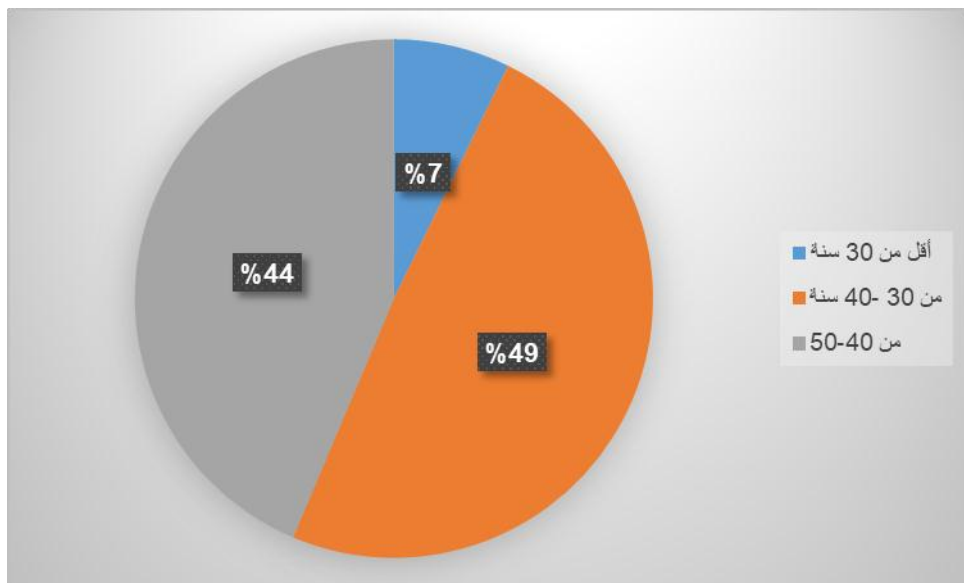
2-العمر

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	7,3
من 30-40 سنة	27	49,1
من 40-50 سنة	24	43,6
المجموع	55	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (55) فرداً، نلاحظ أن (4) أفراد تراوحت أعمارهم (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 7,3 %، أما من تتراوح اعمارهم (من 30-40 سنة) فقد بلغ عددهم (27) فرد بنسبة قدرت بـ 49,1 %، أما من تتراوح اعمارهم (من 40-50 سنة) فقد بلغ عددهم (24) فرد بنسبة قدرت بـ 43,6 %، ومنه نستنتج أن الفئة العمرية الغالبة هي من 30 إلى أقل من 40 سنة، وهذا يعود إلى تجديد البلدية لأغلب موظفيها من خلال خروج عدد كبير إلى التقاعد وفتح المجال لإدماج موظفي عقود ما قبل التشغيل وبذلك تكون غالبية عينة الدراسة هم فئة الشباب.

كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

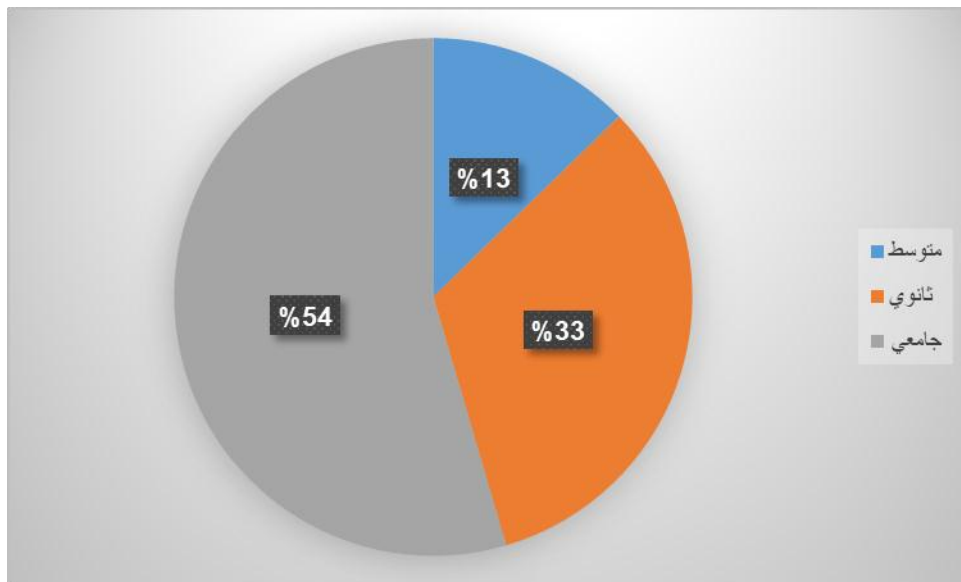
3-المستوى التعليمي

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
12,7	7	متوسط
32,7	18	ثانوي
54,5	30	جامعي
%100	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (55) فرداً، نلاحظ أن (07) أفراد لديهم مؤهل (متوسط) بنسبة بلغت 12,7 %، أما من لديهم مؤهل (ثانوي) فقد بلغ عددهم (18) فرد بنسبة قدرت بـ 32,7 %، أما من لديهم مؤهل (جامعي) فقد بلغ عددهم (30) فرد بنسبة قدرت بـ 54,5 %، ومنه نستنتج بأن حوالي ثلثي أفراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية وهذا راجع لفتح المجال لتوظيفهم في إطار عقود ما قبل التشغيل ثم إدماجهم.

كما هو موضح في الشكل التالي:



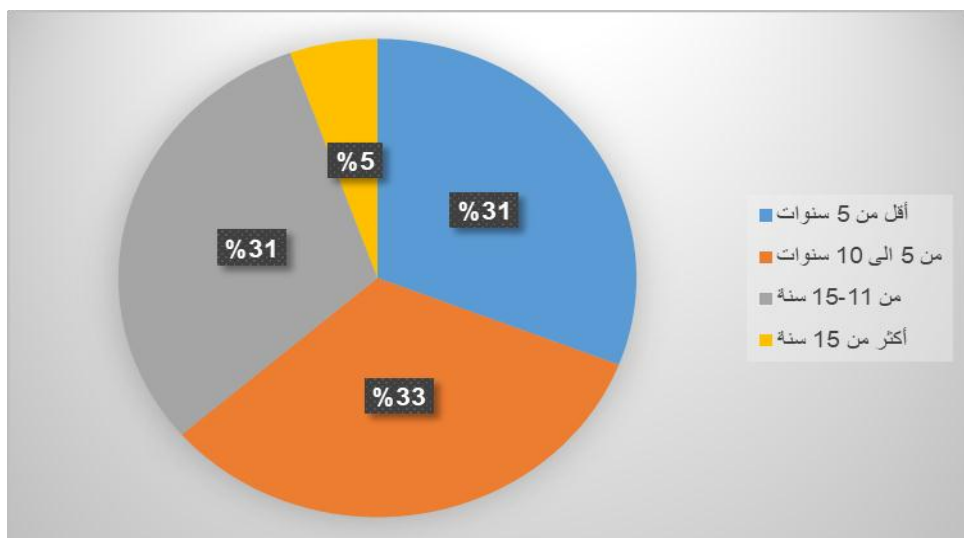
شكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الإقدمية
30,9	17	أقل من 5 سنوات
32,7	18	من 5 الى 10 سنوات
30,9	17	من 11-15 سنة
5,5	3	أكثر من 15 سنة
%100	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (55) فرداً، نلاحظ أن (17) فرد لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 30,9 %، أما من تتراوح خبرتهم من (من 5-10 سنوات) فقد بلغ عددهم (18) فرد بنسبة قدرت بـ 32,7%، أما من تتراوح خبرتهم من (11 الى 15 سنة) فقد بلغ عددهم (17) فرد بنسبة قدرت بـ 30,9 %، أما من تتراوح خبرتهم من (أكثر من 15 سنة) فقد بلغ عددهم (3) فرد بنسبة قدرت بـ 5,5 %، ومنه نستنتج بأن البلدية تجدد موظفيها و تساهم في امتصاص نسب البطالة خاصة مع انعدام فرص التوظيف في قطاعات أخرى نظراً لخصوصية المنطقة التي تتوفر على مصنع للإسمنت فقط.

كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإقدمية

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

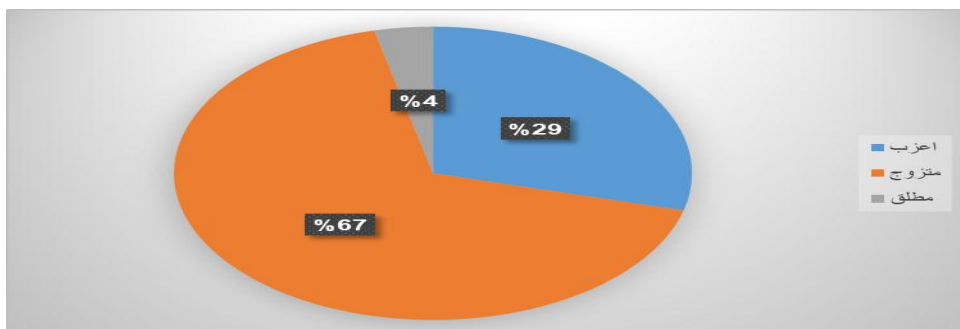
5- الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
29,1	16	أعزب
67,3	37	متزوج
3,6	2	مطلق
%100	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (55) فرداً، نلاحظ أن (16) فرد (عزاب) بنسبة بلغت 29,1 %، أما من هم (متزوجون) فقد بلغ عددهم (37) فرد بنسبة قدرت بـ 67,3 %، أما المطلقين فقد عددهم بـ (02) بنسبة مئوية 3,6 %، ومنه نستنتج بأن مزاوله الأغلبية لنشاط ساهم في تحقيق استقرارهم الاجتماعي و تأسيسهم لأسر وقدرتهم على تحمل المسؤولية.

كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة يجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية والتمثل في (دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين)، والجدول التالي يوضح ذلك:

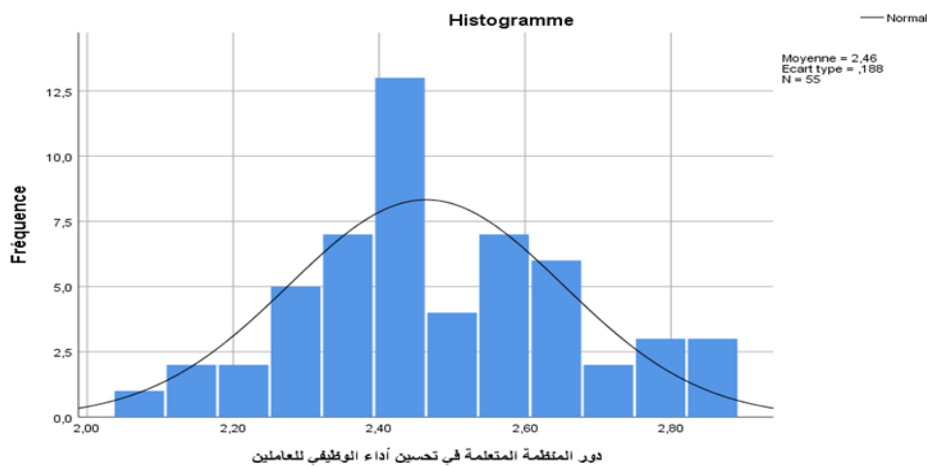
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم (09) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة

الحكم	القرار	Shapiro-Wilk Kolmogorov-Smirnov ^a					المتغير	
		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية		
البيانات تتوزع توزيع طبيعي	غير دال	0,410	55	0,978	0,044	55	0,121	دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الموظفين للعاملين

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيمة اختبار كولموغوروف سميرنوف، بالنسبة للمتغير محل الدراسة وهو متغير (دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الموظفين للعاملين)، حيث نلاحظ ان بيانات المتغير جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، بالنسبة لاختبار شابيرو ويلك بغض النظر عن اختبار كولموغوروف سميرنوف الذي جاءت قيمته دالة احصائيا، وبالتالي فإن بيانات المتغير تتوزع توزيعا طبيعيا، وبما أن بيانات المتغير تتوزع توزيع طبيعي فإنه يمكن استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية.

كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (06): يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الموظفين للعاملين

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أ/ بالنسبة لعبارات محور (فرق العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية): تم ترتيب عبارات المحور الأول حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

ن=55

المعيار: [1.66-1] = بدرجة ضعيفة / [2.33-1.67] بدرجة متوسطة [3-2.34] مرتفع

جدول رقم (10) يوضح ترتيب عبارات الاستبيان حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الأول.

الرقم	عبارات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معيار الحكم	طبيعة الاتجاه
01	هل تشجع البلدية التي أعمل فيها على العمل بأسلوب الفريق	1,7818	0,83202	[2.33-1.67]	متوسط
02	هل يوجد تنسيق بين العاملين في أداء المهام	2,0364	0,74445	[2.33-1.67]	متوسط
03	هل العمل ضمن فريق يزيد من الثقة بين العاملين	2,4909	0,63458	[3-2.34]	مرتفع
04	هل يعمل أعضاء فريق العمل على حل مشكلات العمل كمجموعة وليس كأفراد	2,4364	0,73946	[3-2.34]	مرتفع
05	هل المسؤول المباشر يقوم بتنفيذ مهام أخرى التي يمكن ان ينجزها العمال الآخرون	2,4909	0,69048	[3-2.34]	مرتفع
06	هل يحترم العاملون بعضهم البعض بغض النظر عن وظائفهم	2,2727	0,82674	[2.33-1.67]	متوسط
07	هل المنصب الذي تشغله مناسب لمتطلباتك وقدراتك	2,5636	0,68755	[3-2.34]	مرتفع
08	هل تتلقى الأوامر في عملك من رئيس واحد	2,8000	0,40369	[3-2.34]	مرتفع
09	هل لديك رغبة أكبر في التعلم لتطوير قدراتك الشخصية	2,7455	0,58431	[3-2.34]	مرتفع
10	هل تعتبر مشكلات العمل التي تواجهها كفرص لتعلم طرق عمل جديدة	2,6000	0,53055	[3-2.34]	مرتفع
11	هل يوجد نوع من التكرار في العمل المنجز بين الأقسام	2,4364	0,68755	[3-2.34]	مرتفع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول (هل

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

لفرق العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية). نلاحظ أن أغلبية العبارات في تشبعتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة حيث تنتمي إلى المجال [3-2,34] حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المرتفعة بين [2,8000- في العبارة رقم (8) والتي نصت على: " هل تتلقى الأوامر في عملك من رئيس واحد." حيث جاءت في المرتبة الأولى في المجال المرتفع. أي ان اغلبية افراد العينة أكدوا أنهم يتلقون الأوامر في عملهم من رئيس واحد وبدرجة مرتفعة.

و(2,4364) في العبارة رقم (11) والتي نصت على: " هل يوجد نوع من التكرار في العمل المنجز بين الاقسام " أي ان اغلبية افراد العينة أكدوا أنه يوجد نوع من التكرار في العمل المنجز بين الاقسام وبدرجة مرتفعة.

في حين جاءت العبارات التي تحمل الأرقام التالية: (1-2-6) تنتمي الى المجال المتوسط [2.33-1.66] حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المنخفضة على التوالي :

[1,7818] في العبارة (1) والتي نصت على ((هل تشجع البلدية التي أعمل فيها على العمل بأسلوب الفريق)) أي أن أفراد العينة أكدوا أن البلدية التي يعملون فيها تشجع على العمل بأسلوب الفريق وبدرجة متوسطة.

و(2,0364) في العبارة (2) والتي نصت على ((هل يوجد تنسيق بين العاملين في أداء المهام)) أي أن أفراد العينة أكدوا أنه يوجد تنسيق بين العاملين في أداء المهام وبدرجة متوسطة.

و(2,2727) في العبارة (6) والتي نصت على ((هل يحترم العاملون بعضهم البعض بغض النظر عن وظائفهم)) أي أن أفراد العينة أكدوا أن العاملون يحترمون بعضهم البعض بغض النظر عن وظائفهم وبدرجة متوسطة.

وبالتالي يمكن القول بأن أغلبية عبارات المحور الأول جاءت مرتفعة. أي أن لفرق العمل دور مرتفع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية، يعني ان افراد الجماعات في المنظمة يستطيعون الوصول الى مصادر المعرفة في البلدية، وان سبل الاستفادة منها

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

متاحة للجميع، وعليه فالمنظمة يجب ان تزيد من فرض الوصول الى المعلومات وتقديم التسهيلات اللازمة للموظفين حتى يحسنوا من أدائهم ويطوروا من طرق الخدمات التي يقدمونها بما يسهم لفرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

1- عرض نتائج الفرضية الأولى: نصت الفرضية الأولى على: " لفرق العمل دور في

تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية "، ولاختبار هذا الفرض تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الأول من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح دور فرق العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية										
الاستبيان	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	T	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
الدرجة الكلية	55	2	2,4231	0,31111	54	0,42314	10,087	0,000	دال عند 0.01	المجال المرتفع

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور لفرق العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في الاستبيان بلغ (2,4231) درجة وبانحراف معياري قدره (0,31111) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (2) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0,42314) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (10,087) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $[\alpha=0.01]$. كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال [3-2.34] أي المجال المرتفع ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 01%.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أي ان لفرق العمل دور مرتفع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية، ويعني ان العمال في هذه المنظمة المتعلمة يملكون حجما لا بأس به من المعلومات، وان المنظمة تحاول ان توفر لهم المعارف وان تحسن من مهارتهم حتى يرتقوا بأدائهم، وعلى ان التعلم كفريق يساهم في تبادل الأفكار والمعارف والأفكار بين الموظفين ويخلق روح المنافسة بينهم فان الأخطاء عن الموظفين كفرق عمل تتحول الى خبرات تعليمية بناءة.

ب/ بالنسبة لعبارات محور (للتعلم المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية): تم ترتيب عبارات المحور الثاني حسب درجة تشعبها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

ن=55

المعيار: [1.66-1] = بدرجة ضعيفة/[2.33-1.67] بدرجة متوسطة [3-2.34] جدول رقم (12) يوضح ترتيب عبارات الاستبيان حسب درجة تشعبها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني.

الرقم	عبارات المحور الثاني (للتعلم المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معيار الحكم	الدور
12	هل تتوفر البلدية على مناخ داعم لعملية التعلم المستمر	2,6545	0,61518	[3-2.34]	مرتفع
13	هل يتعلم العاملون من بعضهم البعض خبرات جديدة	2,6909	0,57325	[3-2.34]	مرتفع
14	هل المسؤول المباشر يقوم بتنفيذ مهام أخرى يمكن أن ينجزها العمال الآخرون	2,1091	0,73718	[2.33-1.67]	متوسط
15	هل يعتمد الهيكل التنظيمي الموجود في البلدية على المرونة	2,8000	0,48686	[3-2.34]	مرتفع
16	هل يتبادل العاملون في البلدية بشفاافية المعلومات التي تعنى بالعمل	2,4909	0,66312	[3-2.34]	مرتفع
17	هل تشجع البلدية العاملين على تجريب طرق جديدة في العمل	2,0727	0,79009	[2.33-1.67]	متوسط

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

مرتفع	[3-2.34]	0,63299	2,4545	هل تفوض البلدية الصلاحيات للعاملين على أساس طبيعة عملهم	18
متوسط	[2.33-1.67]	0,86534	2,2545	هل يمتلك العاملون الاستقلالية في تحديد أسلوب أداء وظائفهم	19
مرتفع	[3-2.34]	0,73764	2,4182	هل تتخذ القرارات في البلدية بالتنسيق بين الإدارة والعاملين	20
مرتفع	[3-2.34]	0,69048	2,4909	هل يمتلك العاملون حرية التصرف في تنفيذ العمل دون الرجوع للمسؤول المباشر	21
مرتفع	[3-2.34]	0,57149	2,5455	هل تعمل بجد أثناء وقت العمل	22
مرتفع	[3-2.34]	0,48893	2,7273	هل أنت فخور بالعمل الذي تقوم به	23
مرتفع	[3-2.34]	0,60414	2,5273	هل تشعر بان وظيفتك تتناسب مع قدراتك	24
مرتفع	[3-2.34]	0,43962	2,7455	هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع وظيفتك	25
مرتفع	[3-2.34]	0,63299	2,5455	هل تشعر بالحيوية عند مباشرتك للعمل	26
مرتفع	[3-2.34]	0,71633	2,4727	هل تقوم بمضاعفة جهودك لإنجاز العمل	27
مرتفع	[3-2.34]	0,75076	2,3455	هل تسودك رغبة بالعمل التطوعي لتحقيق أهداف المنظمة	28

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (للتعلم المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية). نلاحظ أن أغلبية العبارات في تشبعتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت عالية حيث تنتمي إلى المجال [3-2,34] حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المتوسطة بين [2,8000- في العبارة رقم (15) والتي نصت على: " هل يعتمد الهيكل التنظيمي الموجود في البلدية على المرونة " حيث جاءت في المرتبة الأولى في المجال المرتفع أي أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن الهيكل التنظيمي الموجود في البلدية يعتمد على المرونة وبدرجة مرتفعة. و (2,3455) في العبارة رقم (28) والتي نصت على: " هل تسودك رغبة بالعمل التطوعي لتحقيق أهداف المنظمة_ " أي أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أنه تسودهم رغبة بالعمل التطوعي لتحقيق أهداف المنظمة وبدرجة مرتفعة.

في حين جاءت العبارات التي تحمل الأرقام التالية: (14-17-19) تنتمي إلى المجال المتوسط [2.33-1.66] حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المتوسطة

الفصل الخامس: _____ عرض وتحليل ومناقشة النتائج

على التوالي [2,1091 في العبارة (14) والتي نصت على ((هل المسؤول المباشر يقوم بتنفيذ مهام أخرى يمكن أن ينجزها العمال الآخرون)) أي أن أفراد العينة أكدوا أن المسؤول المباشر يقوم بتنفيذ مهام أخرى يمكن أن ينجزها العمال الآخرون وبدرجة متوسطة.

و(2,0727) في العبارة (17) والتي نصت على ((هل تشجع البلدية العاملين على تجريب طرق جديدة في العمل)) أي أن أفراد العينة أكدوا أن البلدية تشجع العاملين على تجريب طرق جديدة في العمل وبدرجة متوسطة.

و(2,2545) في العبارة (19) والتي نصت على ((هل يمتلك العاملون الاستقلالية في تحديد أسلوب أداء وظائفهم)) أي أن أفراد العينة أكدوا أن العاملون يمتلكون الاستقلالية في تحديد أسلوب أداء وظائفهم وبدرجة متوسطة.

وبالتالي يمكن القول بأن أغلبية عبارات المحور الثاني جاءت مرتفعة. أي أن للتعلم المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية، والتي تخلق أفكار جديدة تحظى بالدعم من قبل البلدية فهي بدورها تشجعهم على الحوار المستمر بينهم لتطوير العمل وتجاوز كل الصعوبات.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

1- عرض نتائج الفرضية الثانية: نصت الفرضية الثانية على: " للتعلم المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية"، ولاختبار هذا الفرض تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثاني من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح دور التعلم المستمر في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية										
المعيار	القرار	مستوى الدلالة	T	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	الاستبيان
المجال المرتفع	دال عند 0.01	0,000	18,686	0,49091	54	0,19484	2,4909	2	55	الدرجة الكلية

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور دور التعلم المستمر في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الثاني بلغ (2,4909) درجة وانحراف معياري قدره (0,19484) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (2) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0,49091) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق غير دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (18,686) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$]. كما أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [3-2.34] أي المجال المرتفع ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 01%.

للتعلم المستمر دور مرتفع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية، ويعني أن أغلب العمال الموظفين في البلدية ذو مستويات تعليمية جيدة، وهنا راجع لطبيعة عملهم

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

داخل البلدية والتي يجب ان يكون موظفيها ذو الكفاءة العالية نظرا للوسائل التكنولوجية المتطورة المستخدمة في البلدية.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

1- عرض نتائج الفرضية العامة: نصت الفرضية العامة على: " للمنظمة المتعلمة دور في تحسين أداء الوظيفي للعاملين ببلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة. "، ولاختبار هذا الفرض تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة في الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين										
المعيار	القرار	مستوى الدلالة	T	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	الاستبيان
المجال المرتفع	دال عند 0.01	0,000	18,293	0,46429	54	0,18823	2,4643	2	55	الدرجة الكلية

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في الاستبيان بلغ (2,4643) درجة وانحراف معياري قدره (0,18823) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (2) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0,46429) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (18,293) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال [3-2.34] أي المجال المرتفع. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 01%.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أي أن للمنظمة المتعلمة دور مرتفع في تحسين أداء الوظيفي للعاملين ببلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة. وهي على العموم يمكن القول ان اعتماد افراد عينة الدراسة على بعد الرؤية بدرجة مرتفع يدل على على الافراد العاملين بالبلدية موافقين بدرجة عالية في صناعة القرار ورسم الرؤية الاستراتيجية المستقبلية.

مناقشة وتحليل الفرضيات:

الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: " لفرق العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية بينت الدراسة ان لفرق العمل دور مرتفع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدي ، وقد يرجع هذا الارتفاع إلى ان اغلبيه العمال وظيفتهم تتناسب مع قدراتهم واغلبية العمال تسودهم روح الطمأنينة في المنظمة وانهم متماسكون ويحبذون الاستمرار والبقاء في المنظمة، لذلك يكون هناك تأثير قوي في حب العمل، نستنتج ان المنظمة لديها توجه نحو تبادل المعرفة وتقاسمها وتشجيع عاملها على التعلم وتطوير انفسهم، وهذا انعكس على مستوى تمكينهم وادى الى شعورهم بالقدرة على أداء مهامهم بحرية واستقلالية، دراسة محمد بن مسفر الشمراني(2014): بعنوان "المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين"، لقد هدفت الدراسة الى معرفة علاقة المنظمة بتمكين العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

✓ تبني المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية لأبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة وتمكين العاملين كذلك بدرجة كبيرة.

✓ وجود علاقة ارتباط وتأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة على ابعاد تمكين العاملين بدرجة عالية جدا.

الفصل الخامس: _____ عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على: " للتعلم المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية بينت الدراسة ان للتعلم المستمر دور مرتفع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية ، وقد يرجع هذا الارتفاع إلى ان تشجيع التعاون الجماعي واستقرار الوظيفي وكذلك المنظمة المتعلمة إلى المعرفة والحصول إلى المعلومات يجعل أفرادها بنوع من الاستقلالية في أداء مهامهم، وتعتمد المنظمة المتعلمة للارتقاء بالتعلم سواء فرديا او جماعيا او تنظيميا وللتحول الى المنظمة متعلمة تسهم بشكل كبير في إحساس افرادها بالسيطرة على أعمالهم والشعور بالحرية في أداء مهامهم دراسة احمد قهوجي(2014): بعنوان " دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية في مدينة دمشق، وقد هدفت الى التعرف على مدى امتلاك شركتي الاتصال الخلوية(mtn-syriate) أبعاد المنظمة المتعلمة ودور الأبعاد التي اختارتها الباحثة في تحسين الأداء الوظيفي، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتمثلت عينتها في 60 موظفي شركة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز نتائجها:

✓ ان الشركتي الاتصال الخلوية تمتلك أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة مرتفعة.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المنظمة المتعلمة وتحسين الأداء الوظيفي ووجود فروق جوهرية بين آراء المديرين والموظفين حول دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء حيث أعطى المديرين درجة تأييد اعلى من الموظفين. (احمد قهوجي، لما بدر، 2014).

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض نتائج الفرضية العامة.

نصت على: نصت الفرضية الأولى على: " نصت الفرضية العامة على: " للمنظمة المتعلمة دور في تحسين أداء الوظيفي للعاملين ببلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة. بينت الدراسة أن للمنظمة المتعلمة دور مرتفع في تحسين أداء الوظيفي للعاملين ببلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة، وقد يرجع هذا الارتفاع إلى ان النتائج بصفة عامة ترجع الى الظروف وخصوصيات مكان العمل تأثير كبير على مدى رغبة العاملين في الاستمرارية، وان أبعاد المنظمة المتعلمة تشمل إلى التعلم المستمر كفريق التمكين التعلم كنظام بناء العلاقات الخارجية والداخلية، وان الشعور بحرية التصرف وامتلاك المعرفة.

وتوصلنا إلى أغلبية العمال لديهم سعادة بالانتماء الى فرق عمل واستمرارية بالعمل في المنظمة المتعلمة، دراسة مؤيد علي أبو عفش(2014): بعنوان دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور المنظمة التعليمية في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية وتقديم التوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لمفهوم المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية ورفع مستوى الابداع لدى العاملين فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للمجتمع، دراسة وتم استخدام أداة لاستمارة لجمع البيانات ومن أبرز نتائجها:

✓ وجود علاقة طردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الابداع العاملين فيها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الاستنتاج العام:

جاءت هذه الدراسة بعنوان المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي وقد ارتكزت على الفرضية العامة وفرضيتين جزئيتين.

- ✓ أي ان لفرق العمل دور مرتفع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدي
- ✓ للتعلم المستمر دور مرتفع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية
- ✓ أي أن للمنظمة المتعلمة دور مرتفع في تحسين أداء الوظيفي للعاملين ببلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة.

نتائج الدراسة:

- ✓ العمل على تطوير أنظمة ونظم معلومات وشبكة داخلية تتيح للعمال سهولة الوصول الى مصادر معلومات داخل المنظمة والاستفادة منها.
- ✓ المنظمة المتعلمة هي منظمة التي تسعى الى توسيع قدراتها وزيادة مهاراتها لصنع المستقبل الناجح.
- ✓ توصف المنظمة المتعلمة بانها مرنة وقادرة على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة وذلك عبر تحديد الأخطاء ومعالجتها بواسطة موظفين.
- ✓ ان أبعاد المنظمة المتعلمة تشمل الى التعلم المستمر كفريق التمكين التعلم كنظام بناء العلاقات الخارجية والداخلية.
- ✓ ان المنظمة المتعلمة تصبح مؤهلة اذا تحققت القدرة على حل المشكلات بطرق منظمة وتبني مناهج وعلوم حديثة بالإضافة إلى الاستفادة من الخبرات وتحويل المعرفة إلى نجاح.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

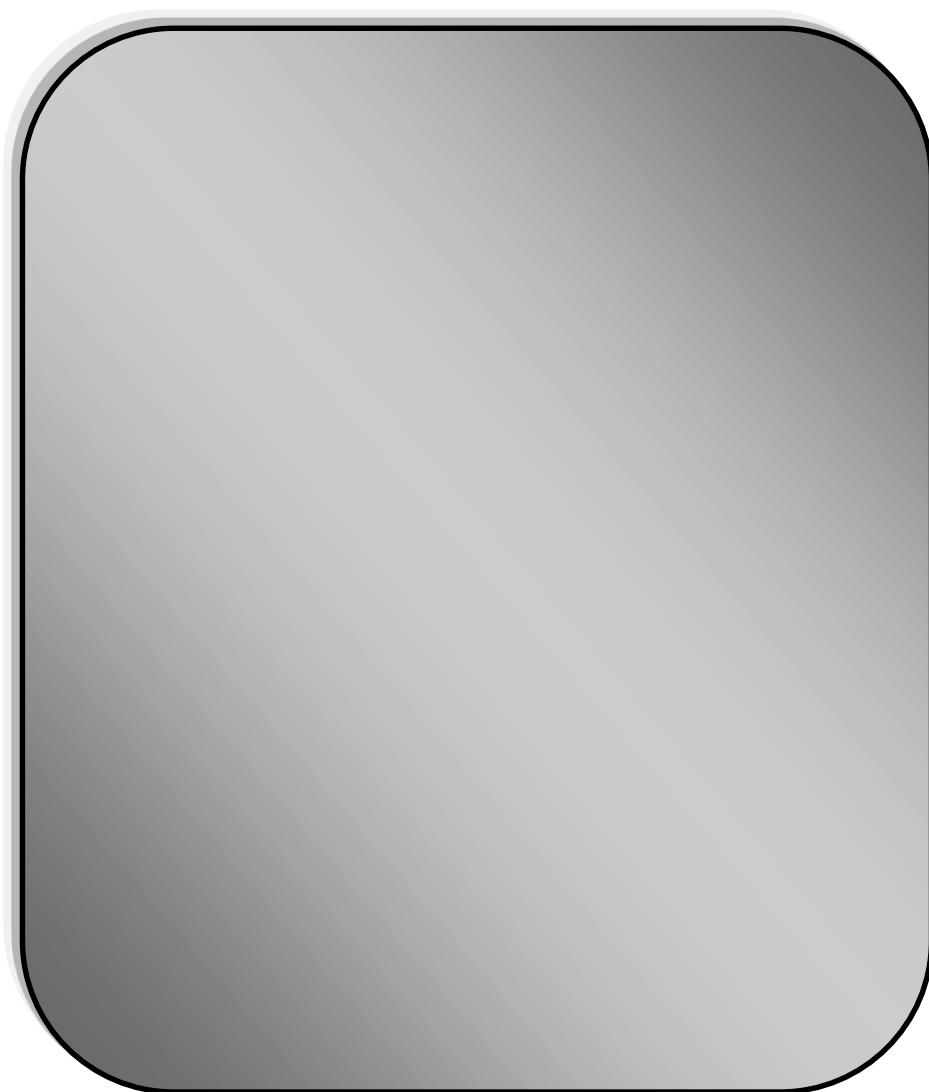
اقتراحات:

بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة التي قام بها الباحثات تقديم

الاقتراحات:

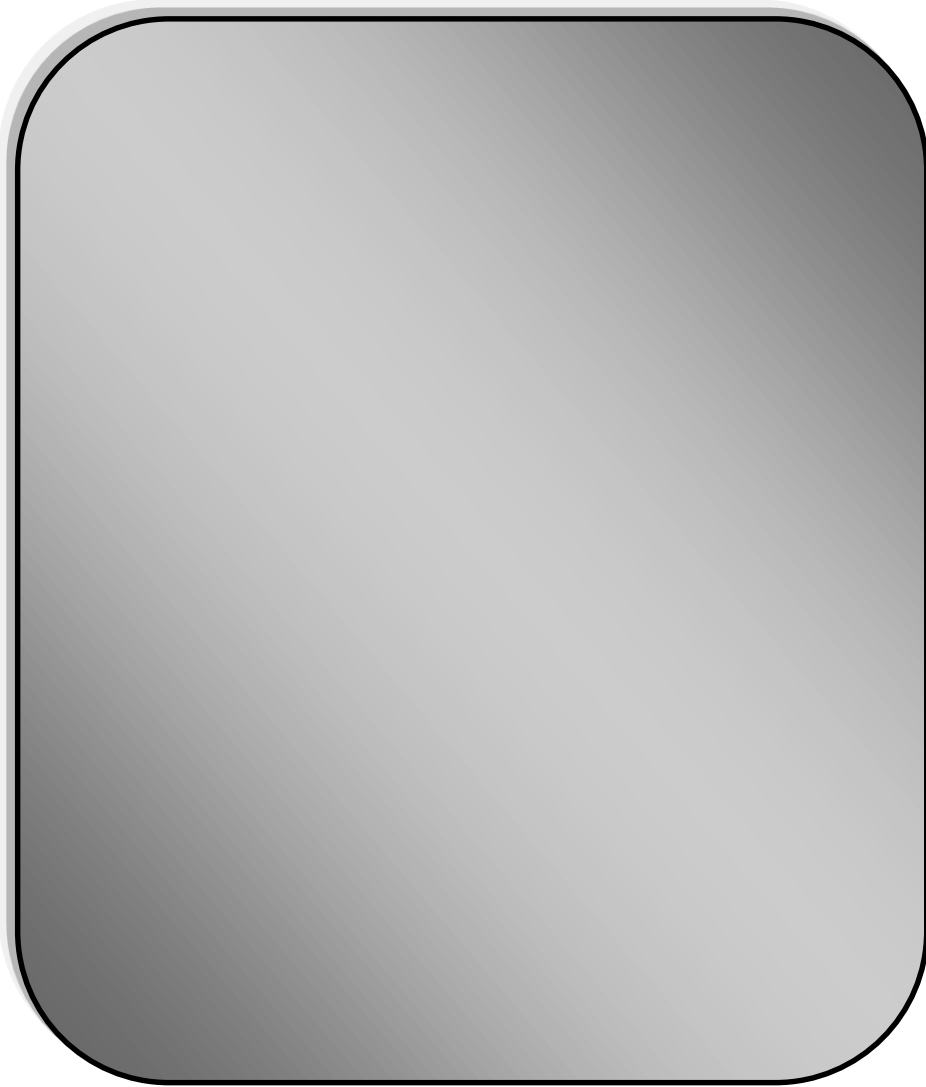
- ✓ تقديم الدعم المعنوي والمادي للتعلم، وان يكون أساس المكافأة ومبني على الجدارة.
- ✓ التركيز على الموظفين في جميع مراتبهم وتشجيعهم.
- ✓ تأسيس أنظمة لقياس الفرق بين الأداء الحالي والأداء المتوقع، وتشجيع التعلم.
- ✓ تسهيل وصول الموظفين الى المعلومات التي يحتاجون اليها.
- ✓ جعل بيئة العمل أفضل مكان للعمل والجهود المتميزة وتحسينها للأداء الوظيفي.

خاتمة



أنا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه ان المنظمة المتعلمة تمثل احدى الوسائل الحديثة التي يمكن من خلالها زيادة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة. فهي منظمة القرن الواحد والعشرين التي تتسم بسرعة التغيرات والتقدم التكنولوجي فهي تسعى جاهدة إلى اكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع المشاكل التي تعيق أداء عاملها اعتمادا على قدراتهم لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه وكذلك البقاء في المنافسة الشرسة التي تتعرض لها من نظيراتها من المنظمات وبالنظر إلى ما توصلت اليه دراستنا يمكننا استنتاج ان هذه المؤسسة تحتاج إلى تبني أفكار التعلم والتعلم التنظيمي في نفس الوقت لكي يتبادل العاملون فيها المعرفة والخبرات داخلها وبالتالي توفير فرص تعلم مما يؤدي الى التغيير في سلوكهم إلى الأحسن والنهوض بالمؤسسة بهدف الاستمرار والتجديد والاستجابة للمتطلبات وتحديات العصر الحالي الذي يتميز بالسرعة والتطور لكي تستطيع التكيف مع هذه الأوضاع المتجددة. وترسيخ هذا المفهوم في جميع المنظمات الوطنية للنهوض بقطاعاتنا وتطويرها لتقديم الأفضل للبلاد والمجتمع.

قائمة المصادر والمراجع



1. إبراهيم فيصل(2008): العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم ن مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
2. ابن منظور، لسان العرب، بيروت، دار صادر.
3. احمد السيد(2000): إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.
4. احمد قهواجي، لما بدر(2014): دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية في شركة الاتصال الخلوية، مجلة جامعه تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادي والقانونية، مجلد3-، ال عدد2014،6.
5. حاتم علي حسن(2004): الابداع الإداري وعلاقته بالاداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، السعودية.
6. راوية حسن(2003): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
7. رحم خالد(2011): اثر المعلومات لموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر.
8. سعود بن نيبان الذياب(2014): مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعه نايف العربية للعلوم الامنية.
9. سيد جاب الرب(2005): إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبوعة العشري، القاهرة.

قائمة المصادر والمراجع:

10. سيد محمد جاد رب(2006): إدارة الموارد الفكرية والمعرية في المنظمات الاعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر.
11. شامي صليحة(2009): المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر.
12. شامي صليحة(2014): المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس،رسالة ماجستير في علوم التسيير.
13. عادل البغدادى(2009): التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
14. عاشور احمد(1989): إدارة الافراد والقوى العاملة،ط2، دار النهضة العربية، بيروت.
15. الغامدي حنان علي(2017): إدارة المعرفة في الجامعة الملك عبد العزيز ومساهماتها في التحول الى منظمة متعلمة، دراسة استكشافية رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز.
16. محمد بن مسفر الشمرائي(2014): المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم الإدارية، جامعة نايف العربية.
17. محمد حسن راوية(2000): إدارة القوى العاملة، ط2، الجزائر، دار الحضنة
18. محمد سد(2003): إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية ، السعودية.
19. محمد شاكر عصفور(2011): اصول التنظيم والاساليب، ط7، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
20. مصطفى عشوي(1992): أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، دط، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع:

21. مؤيد على أبو عفش(2014): دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة.
22. ناصر دادي عدون(1998): المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، دط.
23. نسيمة فريال بلعلي (2014): المنظمات المتعلمة لتوظيف للذكاء والمعارف، مجلة الدراسات الاقتصادية ال عدد2014،1.
24. هدى صقر(2003): المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري الى تميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر العام السنوي الرابع في الإدارة، دمشق، سوريا.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



إستمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة الماستر تحت عنوان:

دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية لعمال بلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

د. بدوي سفيان

تيطراوي الصديق

نرجو من سيادتكم الإجابة عن هذه الأسئلة بكل دقة ووضوح وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لرأيكم ولعلمكم انه لا توجد أسئلة صحيحة وأخرى خاطئة.

ويجابتكم هذه تكون قد ساهمت في إثراء هذا البحث.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن:

الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الأقدمية : سنة

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
01	هل تشجع البلدية التي أعمل فيها على العمل بأسلوب الفريق			
02	هل يوجد تنسيق بين العاملين في أداء المهام			
03	هل العمل ضمن فريق يزيد من الثقة بين العاملين			
04	هل يعمل أعضاء فريق العمل على حل مشكلات العمل كمجموعة وليس كأفراد			
05	هل المسؤول المباشر يقوم بتنفيذ مهام أخرى التي يمكن ان ينجزها العمال الآخرون			
06	هل يحترم العاملون بعضهم البعض بغض النظر عن وظائفهم			
07	هل المنصب الذي تشغله مناسب لمتطلباتك وقدراتك			
08	هل تتلقى الأوامر في عملك من رئيس واحد			
09	هل لديك رغبة أكبر في التعلم لتطوير قدراتك الشخصية			
10	هل تعتبر مشكلات العمل التي تواجهها كفرص لتعلم طرق عمل جديدة			
11	هل يوجد نوع من التكرار في العمل المنجز بين الأقسام			
12	هل تتوفر البلدية على مناخ داعم لعملية التعلم المستمر			
13	هل يتعلم العاملون من بعضهم البعض خبرات جديدة			
14	هل المسؤول المباشر يقوم بتنفيذ مهام أخرى يمكن أن ينجزها العمال الآخرون			
15	هل يعتمد الهيكل التنظيمي الموجود في البلدية على المرونة			
16	هل يتبادل العاملون في البلدية بشفافية المعلومات التي تعنى بالعمل			
17	هل تشجع البلدية العاملين على تجريب طرق جديدة في العمل			
18	هل تفوض البلدية الصلاحيات للعاملين على أساس طبيعة عملهم			
19	هل يمتلك العاملون الاستقلالية في تحديد أسلوب أداء وظائفهم			

			هل تتخذ القرارات في البلدية بالتنسيق بين الإدارة والعاملين	20
			هل يمتلك العاملون حرية التصرف في تنفيذ العمل دون الرجوع للمسؤول المباشر	21
			هل تعمل بجد أثناء وقت العمل	22
			هل أنت فخور بالعمل الذي تقوم به	23
			هل تشعر بان وظيفتك تتناسب مع قدراتك	24
			هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع وظيفتك	25
			هل تشعر بالحيوية عند مباشرتك للعمل	26
			هل تقوم بمضاعفة جهودك لإنجاز العمل	27
			هل تسودك رغبة بالعمل التطوعي لتحقيق أهداف المنظمة	28

الملاحق

Corrélations				Statistiques de fiabilité		
		للتعلم المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية	دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين البلدية	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	
لفرق العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية	Corrélation de Pearson	1	0,464	,774**	0,667	28
	Sig. (bilatérale)		0,082	0,001		
	N	15	15	15		
للتعلم المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية	Corrélation de Pearson	0,464	1	,920**		
	Sig. (bilatérale)	0,082		0,000		
	N	15	15	15		
دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين	Corrélation de Pearson	,774**	,920**	1		
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,000			
	N	15	15	15		

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q1	55	1,7818	0,83202	0,11219
Q2	55	2,0364	0,74445	0,10038
Q3	55	2,4909	0,63458	0,08557
Q4	55	2,4364	0,73946	0,09971
Q5	55	2,4909	0,69048	0,09310
Q6	55	2,2727	0,82674	0,11148
Q7	55	2,5636	0,68755	0,09271
Q8	55	2,8000	0,40369	0,05443
Q9	55	2,7455	0,58431	0,07879
Q10	55	2,6000	0,53055	0,07154
Q11	55	2,4364	0,68755	0,09271

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q12	55	2,6545	0,61518	0,08295
Q13	55	2,6909	0,57325	0,07730
Q14	55	2,1091	0,73718	0,09940
Q15	55	2,8000	0,48686	0,06565
Q16	55	2,4909	0,66312	0,08942
Q17	55	2,0727	0,79009	0,10654
Q18	55	2,4545	0,63299	0,08535
Q19	55	2,2545	0,86534	0,11668
Q20	55	2,4182	0,73764	0,09946
Q21	55	2,4909	0,69048	0,09310
Q22	55	2,5455	0,57149	0,07706
Q23	55	2,7273	0,48893	0,06593
Q24	55	2,5273	0,60414	0,08146
Q25	55	2,7455	0,43962	0,05928
Q26	55	2,5455	0,63299	0,08535
Q27	55	2,4727	0,71633	0,09659
Q28	55	2,3455	0,75076	0,10123

Statistiques sur échantillon uniques						
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard		
لفرق العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية	55	2,4231	0,31111	0,04195		
للتعلم المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية	55	2,4909	0,19484	0,02627		
دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين	55	2,4643	0,18823	0,02538		
Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
لفرق العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية	10,087	54	0,000	0,42314	0,3390	0,5072
للتعلم المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية	18,686	54	0,000	0,49091	0,4382	0,5436
دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء الوظيفي للعاملين	18,293	54	0,000	0,46429	0,4134	0,5152

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	50,9	50,9	50,9
	ذكر	27	49,1	49,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	7,3	7,3	7,3
	من 30-40 سنة	27	49,1	49,1	56,4
	من 40-50	24	43,6	43,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني	7	12,7	12,7	12,7
	ثانوي	18	32,7	32,7	45,5
	جامعي	30	54,5	54,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	7	12,7	12,7	12,7
	مهندس	5	9,1	9,1	21,8
	مكلف بأخذ البيانات البيومترية	19	34,5	34,5	56,4
	مكلف بحجز واستقبال المعلومات	7	12,7	12,7	69,1
	مكلف بالمصادقة	11	20,0	20,0	89,1
	أخرى	6	10,9	10,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
	الاقدمية				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	17	30,9	30,9	30,9
	من 5 الى 10 سنوات	18	32,7	32,7	63,6
	من 11-15 سنة	17	30,9	30,9	94,5
	أكثر من 15 سنة	3	5,5	5,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
الحالة الاجتماعية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	16	29,1	29,1	29,1
	متزوج	37	67,3	67,3	96,4
	مطلق	2	3,6	3,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	



الكلية الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العبادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

دور المنظمة المتحللة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية لبيئة العمل بلديّة عمّام الضلعمة ولائمة مسيلمة

إعداد الطلبة:

1- تياراوي الصديقي رقم التسجيل: 19075119863

2- رقم التسجيل: /

القسم: علم الاجتماع الشعبية: علم الاجتماع التخصص: تدفيم وعمل
إشراف: محمد سفياو بدوي الرقية: أ.د. بجامحة مسيلمة

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص



موافقة وإمضاء المشرف(ة):
عبد الأستاذ باوي محمد سفياو
الأستاذ أوصيف محمد

الموقع الإلكتروني: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>
الفايسبوك: <https://www.facebook.com/FshsUinVmsila/>
هاتف/ فاكس: +213 35 35 3044



الكلية
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تيابة المادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2021/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): تيطراوي الصديق

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دكتور): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200984942

الصادرة بتاريخ: 26-12-2016 عن دائرة: المسيلة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 1907511.2863

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية لعمال بلدية عمارة الهامة ولاية مسيلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 30 جوار 2021

امضاء المعني(ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.