

التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات

Organizational learning and its impact on improving the performance of organizations

د. رزيقة رحمون¹ *، د. وسيلة السبتي²، د. يزيد تفرارت³¹ جامعة محمد خيضر بسكرة، razikarahmoun@yahoo.fr² جامعة محمد خيضر بسكرة، sebti.wassila@yahoo.fr³ جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، yazidtagraret400504@gmail.com

النشر: 2019/10/ 31

القبول: 2019/10/ 14

الاستلام: 2019/06/ 22

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى إلقاء الضوء على التعلم التنظيمي لما له من أهمية في تحسين اداء المنظمات، حيث يعد التعلم التنظيمي أحد أهم العوامل التي تساعد المنظمات على المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية، كما انه قادر على الحفاظ على التراكم المعرفي وبناء تراكم فكري ومعتمد بذلك على كفاءته وقدرته في التعامل مع متغيرات السوق. في نفس السياق نجد ان المنظمات المتميزة هي من اصبحت تتبع بذكاء منها كل مستجدات التعلم التنظيمي، اذ يمثل هذا الاخير المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المنظمة لتطوير الممارسات والتطبيقات في مختلف المجالات.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم الجماعي، أداء المنظمات

رموز JEL: D83 ،L25.

Abstract:

This study aims at shedding light on the Organizational learning and its importance in improving the performance of organizations. Organizational learning is one of the most important factors that helps enterprises compete economically in global markets, It is also enable to maintain knowledge accumulation and build an intellectual accumulation and thus rely on its efficiency and ability to deal with market variables. In same context, outstanding enterprises are found to be cleverly following all the latest developments of Organizational learning, This aspect of management represents the disciplinary guide for employees in the enterprises to develop practices and applications In various fields.

Keywords: Organizational learning, individual learning, group learning, Collective learning, organizational performance.

(JEL) Classification : D83 ،L25.

1. مقدمة:

يمر العالم اليوم بمرحلة جديدة تماما، تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا حتى سنوات قليلة، فقد نشأت أوضاع اقتصادية جديدة. وترك هذا كله آثار على المنظمات، وفرض عليها تحديث أوضاعها لمواكبة تلك التغيرات، تحسين أدائها وخلق ميزات تنافسية. حيث تعددت الاتجاهات الإدارية الحديثة، التي يمكن تطبيقها لمواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة وتحسين أداء المنظمات، ومن بين هذه الاتجاهات التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة.

من جهة أخرى احتل موضوع التعلم التنظيمي **Organizational Learning** اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين منذ بداية سبعينيات القرن الماضي، وظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة تهدف تحديد معالمه الأساسية. حيث يعتبر التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة و استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1.1 إشكالية البحثية:

يعتبر التعلم التنظيمي من الموضوعات الحديثة في مجتمعنا، حيث يقوم التعلم التنظيمي على توافر أنماط من السلوكيات التنظيمية داخل المؤسسات تجعلها تستفيد من الخارطة الذهنية لعمالها. هذه الخارطة شكلتها المشكلات الواقعية التي صادفها العمال في واقع عملهم والحلول التي ابتكروها من أجل تجاوز هذه العقبات. إضافة الى ذلك يعتبر الكثير من الباحثين أن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمات ومن خلال هذا البحث نحاول الإجابة على الإشكالية التالية: ما أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء المنظمات؟

2.1 أهمية البحث: تكمن أهمية هذا البحث بإعتبار موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع الهامة في مجال الأعمال، فالتعلم التنظيمي هو إحدى أساليب الإدارة التي تمكن المنظمات من التكيف والتفاعل مع التغيرات البيئية المتسارعة، حيث يساهم التعلم التنظيمي في تصحيح الأخطاء التي تقع فيها المنظمة، كما يساهم في تصحيح الإجراءات والسياسات التي أدت إلى حدوث هذه الأخطاء.

3.1 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي.
- التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة.
- التعرف على دور التعلم التنظيمي في صنع تميز المنظمات من خلال تحسين ادائها.

2 التعلم التنظيمي: (الإطار النظري):

التعلم التنظيمي أحد الخيارات الإستراتيجية لنجاح المنظمات في القرن الحالي، نظرا لما يقدمه من الدعم المعلوماتي والمعرفي في كل المجالات، حيث تعد عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف المستويات التنظيمية أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق اهدافها التنظيمية.

1.2 تعريف التعلم التنظيمي:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت المنظمة والتنظيم بشكل عام وقلّة الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي إلا أن هناك عدة تعاريف للتعلم التنظيمي، فقد عرفه (Argyris) على أنه : "تلك العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها (merindol, 2007) ويستشفى من هذا التعريف تمييزا بين نوعين من التعلم وهما التعلم ذو الاتجاه الأحادي وهو التعلم الذي ينبع من تمسك المنظمة بسياساتها الراهنة في تحقيق أهدافها وتجنب الكشف عن الأخطاء وتصحيحها، والتعلم ذو الاتجاه المزدوج، وهو التعلم الذي يتحدى الافتراضات والمسلمات التي تقوم عليها السياسات والأهداف الحالية ومحاولة كشف الأخطاء وتصحيحها بهدف تقديم فهم شامل للقوى التي تدفع المنظمة لتحقيق هذه السياسات أو الأهداف.

كما عرفه (Fayol et lyles) على أنه: "تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن، وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم" (الملكاوي، 2007: 145) أما (Herbert Simon) فقد حاول تعريفه قبل ثلاثة عقود على أنه: "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها " (الحسن: 241)

أما (Senge) فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي الإختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية. (السالم، 2007: 34) ويشير فيه إلى أهمية المعلومات والخبرة كأساس لهذا التعلم الذي يترتب عليه إدراك الأفراد لدورهم في تشكيل الواقع التنظيمي للمنظمات التي يعملون فيها.

ويعرفه (Hubert) بأنه توظيف للمعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية. (الملكاوي، 2007: 146) ويوضح أيضا أن هناك أربع عمليات يجب أن تتكامل معا في عملية التعلم التنظيمي وهي:

الحصول على المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية. (السالم، 2007: 35) وأخيرا يركز (Marquardt) على ضرورة التفريق بين مفهومي المنظمات القابلة للتعلم والتعلم التنظيمي حيث عرف المنظمات القابلة للتعلم على أنها المنظمات التي تعمل بشكل قوي وجماعي، حيث تعمل على الدوام على تحويل نفسها، بحيث تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها.

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا استخلاص مفهوم للتعلم التنظيمي على أنه "عملية مستمرة نابغة من رؤية أعضاء المنظمة حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها".

2.2 أهمية التعلم التنظيمي:

هناك عوامل عديدة أدت الى ضرورة التعلم في المنظمات من أجل تمكينها من السيطرة على المعرفة و التكيف مع المتغيرات المتلاحقة والتحديات المتسارعة والتنافس الشديد. حيث ان عنصر التعلم يحتم على مجتمعه ومنظّماته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا التقدم الذي يحصل. ومن هنا تظهر أهمية التعلم التنظيمي من خلال ما يلي: (شنشونة: 113)

- زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لتطوير فهمنا للآخرين ولتحقيق مزايا تنافسية، واختصار الوقت بين إنتاجها وتطبيقها بفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- التعلم بالنسبة للمؤسسة يعد المتغير الحرج، في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها.
- دور التعلم التنظيمي في تغيير السلوك ليس فقط على المستوى الفردي وإنما على مستوى المنظمة ككل كميدان للفعل الفردي والجماعي.
- يقدم أفكارا وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة المنتجة والمستقطبة من مختلف المصادر، وحسن استغلالها خاصة ما تعلق منها بالمعرفة الحرجة.
- يشجع التعلم التنظيمي الانفتاح على المحيط الخارجي، وبذلك تتمكن المنظمات من الاستجابة إلى الأحداث والتطورات ورصد كل المؤثرات من خلال القدرة على بناء أنظمة اليقظة.
- يعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير، في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر حيث هي ملزمة بالتعلم كحتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات.

3.2 خصائص التعلم التنظيمي:

يتميز التعلم التنظيمي بعدة خصائص منها: (عيشوش، 2011)

- ظاهرة جماعية: فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.
- عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.
- تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.
- إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

4.2 مستويات التعلم التنظيمي:

حدد *Marquardt* مستويات التعلم التنظيمي في ثلاث مستويات هي التعلم في المستوى الفردي والتعلم في المستوى الفرقي والتعلم في المستوى الجماعي.

1.4.2. **التعلم الفردي:** التعلم الفردي هو التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين. وللتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرته على ذلك. (السالم، 2007: 36) والتعلم الفردي هو "طريق للوصول لهدف، حل مشكل أو الإجابة على طلب، وهو مرتبط بما لدينا من معرفة الآن وما يلزمنا من معرفة للإجابة على هذا الطلب". (Ghechtouli, 2007:16)

فالتعلم الفردي يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية والتفكير الذاتي، ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته، ويتعلم الفرد من برامج التعليم الرسمي والتعليم المبرمج والتدريب وبرامج التعلم عن بعد والقراءة الذاتية. (الرشودي: 56)

2.4.2. **التعلم الفرقي:** الفرق هي العجلة التي تسيّر المنظمة المتعلمة، وبدونها لا تعمل المنظمة، ولقد ميز كل من (Katzen Baek et Smith) بين نوعين من الفرق: هما مجموعة العمل وفرق الأداء

المتميز. وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية، أما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة. ولعل أبرز خصائص الفرق المتعلمة هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء. وعند التدقيق في سلوك أعضاء الفريق نجدهم أناسا صادقين يحترمون بعضهم البعض بصدق، حتى وإن اختلفوا على مواضيع معينة. وهم يشتركون في نماذجهم العقلية ويتحاورون علانية في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة وكيف توصل إليها كل منهم. ويحاولون تفهم الأفكار الأخرى الموجودة عند بقية الأعضاء. وهم بعد ذلك يملكون رؤية مشتركة، ولا شك أن هذه الرؤية هي التي توحد جهودهم. (السالم، 2007: 37)

ويرى (Ryan et Zuber-Skerritt) أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما:

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة كوسيلة أساسية للوصول إلى المنظمة المتعلمة.
- يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء مختصين.
- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعا.
- تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة.
- تكون هناك حاجة لكل عضو في الفريق بتقديم تقرير مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد.

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

إن التعلم الجماعي ليس مجرد عملية استعادة التكيف في بيئة صعبة، أو أنه محاولة توظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، ولكنه أيضا عملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية ولقيم جميع العاملين في المنظمة. (السالم، 2007: 38)

5.2 مزايا التعلم التنظيمي:

✓ يسمح التعلم التنظيمي للمنظمة بالبقاء دوما نشطة وقادرة على مواجهة التحديات، كما يجعلها في حالة يقظة مستمرة وواعية ومدركة لما يكتنف نشاطاتها من تغيرات.

✓ إن التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحويل معرفة الأفراد إلى قاعدة تنظيمية للمعارف النافعة في مجال اتخاذ القرارات.

✓ التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من تغيير سلوكيات العاملين لديها وزيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكيات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع.

✓ المشاركة الفعالة في اكتساب المهارات المختلفة ومنها الإدارية ، وتعلمها مما يؤدي إلى اكتساب مرونة في الأداء.

✓ رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة.

6.2 التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

تختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها بينتها، ومدى وفائها بتقديم سلع وخدمات عالية الجودة تتلاءم مع توقعات الزبائن، وطموحات المستثمرين، باختلاف نوعية وخصائص مواردها البشرية، ورؤيتها لأهمية التعلم التنظيمي لبناء المنظمات المتعلمة القادرة على الاستمرار والتنافس في بيئة غير مستقرة.

ونذكر بأن التحول إلى المنظمة المتعلمة يمكن المنظمات من تنويع مصادر معلوماتها من داخل المنظمة (خبرات المديرين، وبرامج التدريب والتطوير) ومن خارج المنظمة (التجارب مع العملاء والموردين والمنافسين ووسائل الإعلام ومختلف المؤسسات في المجتمع). وهذا التعلم يمكن المنظمات من توفير بيئة ثقافية مشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية والحركية وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية. ولكي نوضح العلاقة التي تربط التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة لابد من التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة أولاً.

1.6.2 مفهوم المنظمة المتعلمة:

تتباين التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتنوع تجاربهم وتعدد تخصصاتهم. حيث يرى (Senge) وهو من أبرز العلماء في هذا المجال، أن المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، بحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي، أما (Pedler) وهو

مؤلف كتاب الشركة المتعلمة فيرى أن المنظمة المتعلمة هي التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وتكيف نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات. (الحياي، السالم: 35)

وتعرف المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي طورت قدرتها على التكيف والتغير المستمر، من خلال موظفين فعالين حيث يقومون بدور فعال في تجديد وحل القضايا المختلفة في المنظمة. (الملكاوي، 2007: 162) وهناك من يرى أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تبحث عن إيجاد مستقبل لها والتي تعترف بأن التعلم هو عملية مستمرة ومتطورة تتحول إلى أجوبة لإشباع رغبات ومتطلبات الأفراد المتواجدين بالمنظمة وخارجها. (despatis, 2006: 58) ويرى (Rowden) أن المنظمة المتعلمة آلية تسهم في التغيير الفعال في المنظمات وتمكن كل فرد من أعضائها المساهمة في تحديد وحل المشكلات بشكل مستمر. (الرشودي: 91)

2.6.2. العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

يوضح (Marquardt) أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي هي علاقة احتواء. فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير. أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.

من جهة ثانية يشير هيجان إلى أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم. (هيجان: 681)

3. أداء المنظمات:

إن الأداء هو أحد المصطلحات التسييرية التي لا تكاد تغيب عن أدبيات مختلف علوم التسيير، حيث تتداوله جل الكتابات ولو بشكل غير مباشر على اعتباره يمثل الهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحسينه كل مسير.

1.3. تعريف الاداء:

يعدّ مصطلح الأداء مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه، وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية والإنتاجية والنتيجة وحتى التنافسية رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم. (خان، 2004: 47)

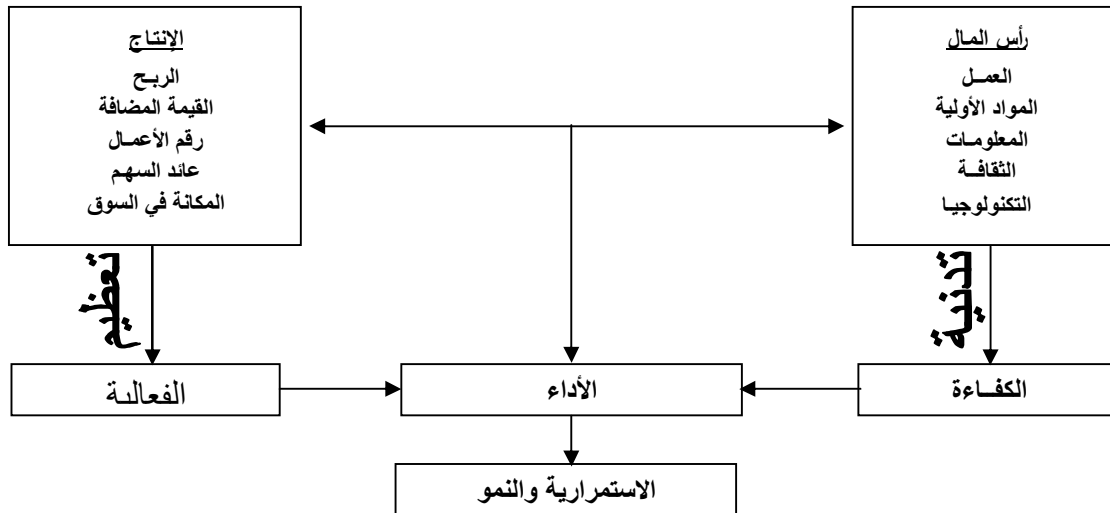
ورد مفهوم الأداء في (*Encyclopedic World Dictionary*) بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز. (هادي، 2005)

و في نفس السياق قدم *Patrice Roussel* تعريفا للأداء بأنه قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف المشاركة فيها (المساهمين، العمال، الزبائن والمجتمع)، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف هذه الأبعاد. (*roussel, 2007: 18*)

وهناك من الباحثين من عرف الأداء بأنه "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة"، وهؤلاء الباحثين ركزوا على الفعالية فقط. ومن هذا المنظور يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة وبمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى.

و منه فإن الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة (عبد المليك، 2005: 486)

الشكل رقم 01: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 88.

2.3. ابعاد الاداء:

يربط الباحثون أحيانا الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة. وسيتم في فيما يلي تعريف كل منهما.

1.2.3. الفعالية:

عرف كل من *Mahoney* و *Steers* الفعالية على أنها "الإنتاجية المرتفعة، والمرونة، وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة، فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار" (برحومة، 2008: 60) ويتفق العديد

من الباحثين على أن الفعالية تعني مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. وهذا يعني أن درجة فعالية المنظمة إنما تقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة لها والتي وجدت أصلاً لتتحقق. فالفعالية نسبية، حيث أنه من النادر أن يكون لمنظمة ما هدف واحد فقط، بل إنه غالباً ما يكون هناك أكثر من هدف، وقد تتعارض هذه الأهداف مع بعضها البعض. لذا تتحدد درجة الفعالية بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة، كما تتأثر أيضاً بعامل الزمن، فقد تركز المنظمة على تحقيق أهداف مباشرة قريبة الأمد، ويكون ذلك على حساب تحقيق أهدافها المستقبلية. أو قد تضحي بتحقيق بعض أهدافها الحالية في سبيل تحقيق أكثر لأهدافها المستقبلية (مرشد، 1988: 227-228).

2.2.3. الكفاءة:

عرفت الكفاءة بأنها: "الطريقة المثلى لاستعمال الموارد (الجموعي، 2006: 8). ويقصد بها كذلك القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (عبد المليك، 2005: 486) وهناك من يرى أن مفهوم الكفاءة يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية البشرية والفنية والرأسمالية والأولية المتاحة للمؤسسة. حيث أن مفهوم الكفاءة مرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التصنيعية أو الإنتاجية (برحومة، 2008: 61). حيث أن الكفاية تعني مدى توفير الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمخرجات أو النتائج التي تحققها. فالكفاية نسبية، وقد ترتفع أو تنخفض، ولذا تقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات أو نسبة المنفعة إلى التكلفة بما في ذلك التكلفة المباشرة وغير المباشرة. وتتأثر الكفاية أيضاً بعامل الزمن، فقد تحظى المنظمة بنسبة من الكفاية على الأمد القصير لتحقيق نسبة كفاية أكبر على الأمد البعيد أو العكس، فقد تركز المنظمة على تحقيق الكفاية على الأمد القريب وتتجاهل عن قصد أو غير قصد عامل الكفاية على الأمد البعيد (مرشد، 1988: 227-228).

3.3. أنواع الاداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

* الأداء الكلي:

يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن أن ينسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

* الأداء الجزئي:

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 إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ويجب تحديد أن الأداء الكلي للمؤسسة ما هو إلا نتيجة تفاعل أدائها أنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك بعض الباحثين الذين يرون أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها. (عبد المليك، 2005: 89)

4.3. العوامل المؤثرة في الأداء:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية وقانونية.

العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار وارتفاع الطلب الخارجي... الخ فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر ايجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين. (bressy, 1990: 16)

العوامل الاجتماعية: تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتالي التأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات. من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية.

العوامل التكنولوجية: تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة.

العوامل السياسية والقانونية: هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين والقرارات، وكل هذه العوامل قد

تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

4. أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء المنظمات

عملية تحسين الأداء من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في المنظمة، تهدف المنظمة من خلالها إلى أداء مواردها البشرية ومن تم أدائها العام. وهي في الواقع تشكل نظام يتم عبر خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المنظمة يتوجب على المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص القيام بمراقبة الأداء والبحث في سبيل تحسينه، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه.

1.4. تعريف تحسين الأداء:

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين

التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. (الخزامي، 1999: 11)

يتطلب تحقيق التطوير في أداء المؤسسة القيام ببعض العمليات التطويرية التي تتركز فيما يلي:

- ❖ تحديد المستوى المطلوب من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة.
- ❖ تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي، وتحليل تطورها ورصد مصادرها.
- ❖ رسم البرامج الهادفة إلى سد الفجوة، بمعنى تحسين وتطوير الأداء.
- ❖ قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات النشاط بالمؤسسة.

2.4 دوافع تحسين الأداء المستمر:

تكمن أهم القوى الدافعة لتحسين أداء المؤسسات في كل من معدلات التغيير السريعة، المنافسة، الحفاظ على

المكانة، الاهتمام بالجودة والتي سيتم توضيحها كما يلي: (زايد، 2003: 10)

➤ **معدلات التغيير السريعة:** التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات، ويعود السبب الرئيسي لحدوثه هو تغير ظروف البيئة الخارجية، والتي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة؛ فكلما

تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على مصدرين أساسيين هما: التفوق المهاري والموارد التنظيمية، أما التفوق المهاري فيقصد به مستوى مهارات العاملين في المؤسسة والذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المؤسسات المنافسة، في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المؤسسة وبغض النظر عن نوعها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة؛

المنافسة: اعتادت العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية، وقد ساد هذا الفكر خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، حيث لجأت إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي لها، وقد لقي هذا الفكر رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق، غير أن تغير موازين القوى العالمية الكبرى عقب انهيار الكتلة الشرقية، أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المفتوح وانتشار فكر المنافسة التامة، تلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة العمل على تحسين أدائها باستمرار لضمان تحقيق بقائها في السوق.

الاهتمام بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة تحسين أدائها عن المؤسسات المنافسة، حيث تتمكن من تحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقاءها واستمرارها، فهناك اتجاه متزايد نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة كحلقات الجودة والجودة الشاملة، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المؤسسة في الرفع من قدرتها التنافسية بالتركيز على الجودة والعمل على ترقيتها؛ ومنه فإن كل من التغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الاداء.

3.4. أثر التعلم التنظيمي على أداء المنظمات:

التعلم التنظيمي هو عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وبالتالي عندما تحاول المنظمة اكتشاف أخطائها سواء كانت هذه الأخطاء تكمن في طريقة استغلالها لمواردها من أجل تحقيق أهدافها أو في تقليل تكلفة استخدامها لهذه الموارد فإن هذه المنظمة تعمل على تحسين فعاليتها وكفاءتها وبالتالي فهي تحسن من أدائها. فالتعلم الفردي هو طريق للوصول لهدف، حل مشكل أو الإجابة على طلب وهو مرتبط بما لدينا من معرفة الآن وما يلزمنا من معرفة للإجابة على هذا الطلب. بمعنى ان التعلم الفردي يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب السابقة، حيث تساهم هذه التجارب في تحسين أداء المنظمات من خلال تجنب الأخطاء التي سبق وأن قامت بها المنظمة، كما تساهم في إيجاد الحلول لمشاكل قد تقع فيها المنظمة. ويتمثل أثر التعلم الفرقي على أداء المنظمة في قدرة الفرق المتعلمة على حل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة من خلال المناقشة المتبادلة بين جميع أعضاء الفرقة. أما بالنسبة للتعلم على مستوى المنظمة والذي هو الحالة التي فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية فهو يهدف إلى تغيير السياسات و الإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي والتي تؤثر سلبا على أداء المنظمة.

وبناء على ذلك هنالك علاقة مباشرة بين التعلم التنظيمي والأداء، إذ أن الهدف من التعلم التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره تهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية، من خلال تغيير سلوكيات العاملين لديها وزيادة مهاراتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكيات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع مشكلات العمل المتغيرة بالاستمرار.

على الرغم من أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء هي علاقة ضمنية إلا أنها تحتاج إلى معالجة تجريبية من خلال الأبحاث لاستكشاف العلاقة بينهما ، حيث تفترض الدراسات أن التعلم التنظيمي يحسن أداء المنظمة من خلال تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للمنظمة سبقا على غيرها.

و في نفس السياق فان التعلم التنظيمي يسعى الى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد التعلم التنظيمي على مبدأ العلاقات الإنسانية كأساس لرفع كفاءة أداء المنظمة. ضف الى ذلك فان الهدف الأسمى من التعلم التنظيمي هو تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المنظمة تهدف الى خلق ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب تهدف تحسين الأداء، وزيادة فعالية العاملين فيها.

4.4. دور التعلم التنظيمي في صنع تميز المنظمات من خلال تحسين و تطوير أدائها:

في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية، واحتدام المنافسة بين المنظمات، تغيرت اهتمامات المنظمات فقد أصبح يرتكز جوهرياً على مدى إيجاد السبل الكفيلة لتحقيق التميز في مجالها بشكل مستدام، فظهرت عدة استراتيجيات وأساليب فعالة قامت المنظمات بتطبيقها سعياً منها لتحقيق هدفها، ومن بين أهم هذه الأساليب في وقتنا الراهن، هو العمل على تبني التعلم التنظيمي الذي يثير مفهومه إلى أهمية كبرى في المنظمات الساعية إلى تحقيق التميز، إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها.

لذا فإن الكثير من المؤسسات المعاصرة تسعى جاهدة لارتقاء بمستوى أداء العاملين، لتمكينهم وبالتالي تمكين المؤسسة ككل من أجل مواكبة التطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم بصفة عامة وبيئة الأعمال بشكل خاص، ولتكريس وتعزيز قدرة المؤسسة على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة تركز على خدمة العملاء، و تحقيق رضاهم وتنمية الموارد وتوفير بيئة العمل المناسبة ولأن قوة أي مؤسسة اليوم تقاس بجودة وأصولها المعنوية المتمثلة في الموارد البشرية العاملة بها، حيث أصبح المورد البشري محط اهتمام ونقطة بداية ووصول لجل الأساليب الحديثة التي تنتهجها المؤسسات ومن بين هذه الأساليب التعلم التنظيمي الذي يهدف من خلال عملياته إلى زيادة تمكين العاملين داخل المؤسسة وتحسين أدائهم وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات العالمية الحالية والمستقبلية.

من جهة أخرى يؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ ليصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي:

- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق.
- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازى مع مطالب العمل وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب المعرفة وتنمية المهارات.
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعلم حيث تتاح الفرص للأفراد التفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه.

وكمثال عن المنظمات التي اعتمدت التعلم التنظيمي كوسيلة لتحسين أداءها حالة Motorola التي حددت كهدف استراتيجي ضرورة التعلم مدى الحياة من أجل التكيف السريع مع رغبات الزبون، والإبداع، مما جعلها تتفق 4 % من كتلتها الأجرية على التكوين، وتخصص لكل عامل:

* تكوين ميداني أثناء أداء المهام والوظائف.

* أكثر من 40 ساعة تكوين رسمي في العمل.

وقد تبين أن مردودية التكوين لدى Motorola تقدر ب 30 دولار لكل دولار واحد، مما دفعها لإنشاء جامعتها الخاصة Motorola University .

وتأسيسا على ما تقدم فان تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة يؤدي إلى تحويل هذه الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة، وتتمكن هذه المؤسسة من خلق بيئة مشجعة على التعلم و تبادل المعارف والخبرات وبيئة تسود فيها الروح الجماعية و روح الفريق، و كل هذا في ظل وجود قيادة واعية بأهمية التعلم المستمر، واعتباره السبيل الوحيد في هذا العصر الذي يمكن له أن يحقق تحسين في الأداء و يرتقي بها إلى أداء متميز.

5. الخاتمة :

تساعد طرق التعلم التنظيمي المؤسسات على تقليص الفجوة بين النظري والتطبيقي، بمعنى تجسير الفجوة المعرفية وتقليص الفارق الاستراتيجي بين سهولة النماذج الفكرية وتعقد الواقع التنظيمي، ضف الى ذلك اصبح التعلم التنظيمي يمثل ضرورة حتمية بالنسبة لكل المنظمات باختلافها وتنوع مجالات عملها وتباين أهدافها، وذلك بسبب الظروف الديناميكية الراهنة التي تفرض على المؤسسة أن تكون مرنة وتتكيف باستمرار مع التغيرات الجديدة، هذه المرونة لا تتحقق إلا بتعلم المؤسسة باستمرار واكتسابها لمعارف متجددة. هذا التعلم يساهم إيجابيا في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة. ويساهم أيضا في ترسيخ مبادئ وأسس المؤسسة المتعلمة.

من جهة أخرى لابد أن تدرك القيادات الإدارية العليا أن عدم التعلم عملية تقود إلى تدهور وضمور المعرفة من ذاكرة العاملين، الأمر الذي يتطلب الحرص المتواصل على إيجاد آليات تحفز الفرد على التعلم وتساعد على تجنب حالة عدم التعلم. لذلك بات من الضروري لفت انتباه مسيري المنظمات إلى أهمية التعلم التنظيمي في تحقيق قدرة على إنعاش واستمرار مشاريعهم، ومن اجل تحقيق ذلك لا بد من مراعاة النقاط التالية:

توعية المسيرين بأهمية التعلم التنظيمي وإشراك المسير العمال في تصميم وتنفيذ العمل؛

- تثمين مبادرات العمال والاستفادة منها في مراجعة البرامج المعتمدة وحتى تعديلها؛

- ترك هامش من الاستقلالية والحرية لهذه الفرق حيال المشكلات التي تواجههم؛
- خلق آلية اتصال تمكن من انتقال المعلومة بين الفرق.

1.5 النتائج:

- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير.
- يؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المنظمة إلى تحويل هذه الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة.
- تتجسد آلية التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال ثلاث مستويات متمثلة في التعلم الفردي والتعلم الجماعي وأخيرا التعلم على مستوى المنظمة حيث يتم انتقال المعارف والخبرات من مستوى الأفراد إلى مستوى الجماعات التي يتم من خلالها التبادل والمشاركة إلى غاية تعميمها في أرجاء المنظمة.
- إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم التنظيمي، وتحفز الموظفين على التعلم على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل.
- التعلم التنظيمي يساهم في تحسين أداء المنظمة، فهو يسعى إلى تغيير وتعديل سلوك العاملين وممارساتهم وتمكينهم وكسابهم المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات بيئة الأعمال الجديدة وما تحمله هذه البيئة من تهديدات وفرص.
- يعتبر التعلم التنظيمي مدخل مهم من مداخل تحسين أداء المنظمة، وذلك لأن تطبيقه يحسن من وضع المؤسسة و أفرادها.
- يمكن تحسين الأداء من خلال تبني مدخل التعلم التنظيمي، ولكن هذا المدخل يتطلب توفر هيكل تنظيمي مرن، قليل المستويات الإدارية، يركز على اللامركزية وابتعد عن البيروقراطية والروتين.

2.5 توصيات:

- ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القيادات الإدارية وجميع مستويات المنظمة.
- إتاحة الفرصة للجميع للتعلم المستمر، وإنشاء أنظمة في المنظمة لتبادل المعرفة.
- تمكين الأفراد من الحصول على الدعم المادي والمعنوي لدعم عملية التعلم.
- تثمين مبادرات العمال و الاستفادة منها في تصحيح أخطاء تنفيذ البرامج.
- ضرورة تطبيق أنظمة تساعد على قياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.

6. مراجع:

- 1- إبراهيم الخلوف الملاكوي (2007)، *إدارة المعرفة*، دار الوراق، عمان، الأردن، ص 145.

- 2- أحلام خان (2004)، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، ص 47.
- 3- خيرة عيشوش (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة تلمسان .
- 4- سمير أسعد مرشد (1988)، مفهوم الكفاية و الفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، المجلد الأول، ص ص 227-228.
- 5- صلاح عباس هادي (2005)، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات"، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 185.
- 6- طارق الحسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء، مجلة الإدارة العامة، مجلد 46، العدد 2، الرياض، ص 241.
- 7- عبد المليك مزهودة (2005)، المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها و قياسها، المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات"، ورقلة، الجزائر، مارس، ص 486.
- 8- عبد الحميد برحومة (2008)، الكفاءة و الفعالية في مجالات التصنيع و الإنتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، العدد 1، جانفي، ص 60.
- 9- عبد الحكم أحمد الخزامي (1999)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، الجزء الثالث، القاهرة - مصر، ص 11.
- 10- عادل زايد (2003)، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، ص 10.
- 11- مؤيد سعيد السالم و عبد الرسول الحيايني (2007)، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 1، الأردن، ص 34.
- 12- محمد شنشونة، اهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات، مجلة العلوم الانسانية، العدد 33، بسكرة، ص 113.
- 13- محمد بن علي ابراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ص 56.
- 14- محمد قرشي الجموعي (2006)، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية، أطروحة دكتوراه في قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 8.
- 15- Denise LEMYRE, François Déspatis, 2006, *L'organisation apprenante Démystifiée, Direction du service du développement des compétences*, Site web: www.acsq.qc.ca/down/46193.ppt, (Consulté le : 20/02/09).
- 16- Gilles Bressy , Christian Konkuyt ,1990, *Economie d'Entreprise ,éditions sirey* , Paris, p16.
- 17- Patrice Roussel ,2007, *Gestion des Performances au Travail*, Editions de Boeck, 1ère edition, p18.
- 18- Valérie Mérindol ,2007, *Apprentissage organisationnel et variété des interactions sociale, Centre de recherche de l'armée de l'air*, site web: http://www.aims.uqam.ca/acte-de-la-conference/communications/merindol272_1.html, (Consulter le :22/04/2009).
- 19- Widad ghechtouli,2007, *Apprentissage et méta-apprentissage individuels*, université paul Cézanne, Site web : http://www.conferences.telecom-bretagne.eu /data/mashs /Papier /WGuechtouli_Final_Draft.pdf, (Consulté le:22/04/09).