الآفاق للدراسات الإقتصادية ISSN: 2571-9769, EISSN: 2602-5051
الصفحات 46 – 63

العدد الأول
المجلد 01 السنة 2025

دور التعلم التنظيمي في تطوير الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة-

The Role of Organizational Learning in the development of the Overall Performance of the Economic Institution Tebessa Cement corporation Case Study

بثينة زديري•
مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات
جامعة العربي التبسي – تبسة-, الجزائر.
bouthaina.zediri@univ-tebessa.dz

مليكة مدفوني
جامعة العربي التبسي - تبسة-, الجزائر.
malika.medfouni@univ-tebessa.dz

تاريخ الاستلام: 2025/11/15 تاريخ القبول: 2025/06/23 تاريخ النشر: 2025/10/01

ملخص:
تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التعلم التنظيمي ودوره في تطوير الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية وذلك بالإسقاط على مؤسسة الاسمنت – تبسة-, إذ تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوب التحليل الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع وكيفية عرضه, فقد تم توزيع استبانة على عينة من 75 عامل وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير قوي للتعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (الاستراتيجي, التنظيمي, الثقافي) على الأداء الشامل للمؤسسة, وعليه أوصت بضرورةاستمرار المؤسسة في توفير بيئة تعزز التعلم المستمر والابتكار لدى جميع الأفراد على جميع المستويات, من خلال تشجيع المشاركة الفاعلة وتوفير الحوافز اللازمة لذلك.

الكلمات المفتاحية:تعلم تنظيمي, بعد استراتيجي, بعد تنظيمي, بعد ثقافي, أداء شامل
تصنيف JEL:D83، P47

Abstract:
This study aims to shed light on organizational learning and its role in enhancing the overall performance of the economic enterprise, with a focus on the Cement Company in Tebessa. A descriptive analytical method, compatible with the nature of the topic and its presentation, was adopted. A questionnaire was distributed to a sample of 75 employees, and the data were analyzed using SPSS software. The study's findings revealed a strong impact of organizational learning, in its various dimensions (strategic, organizational, and cultural), on the enterprise's overall performance. Consequently, the study recommended that the enterprise should continue fostering an environment that promotes continuous learning and innovation at all levels by encouraging active participation and providing the necessary incentives.
Keywords: Organizational learning; Strategic dimension; Organizational dimension; Cultural dimension; Overall Performance
Jel Classification Codes: D83, P47

•المؤلف المرسل: بثينة زديري

I. تمهيد:

في عالم تتسارع فيه التغيرات وتزداد فيه حدة المنافسة, بات من الضروري على المنظمات أن تمتلك القدرة على التكيف لضمان بقائها واستمراريتها كما فرض عليها تحديث أوضاعها لمواكبة تلك التغييرات, ويعد التعلم التنظيمي احد الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن تطبيقها لمواجهة التحديات الناتجة عن العولمة ومختلف التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال, حيث يمثل مفهوما أساسيا لضمان بقاء المنظمات وازدهارها, إذ يمكنها من اكتساب معارف ومهارات جديدة وتطوير قدراتها بشكل مستمر وكذا تحسين أدائها الذي يعزز قدرتها على التنافس.

وتتجلى أهمية التعلم التنظيمي في امتداده إلى تحسين أداء المنظمة ككل وعدم اقتصاره على أداء الأفراد, وتطور مفهوم الأداء إلى مفهوم إجمالي وشامل يهدف إلى تقييم فعالية المنظمة بشكل شامل, وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار مختلف جوانب نشاطها وأثرها على تحقيق التوازن بين احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافها بشكل مستدام, ومن هذا المنطلق وبحثا في هذا الدور، تبرز إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الآتي:

ما مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تطوير الأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت بتبسة؟

والتي تطرح بدورها جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التعلم التنظيمي بمؤسسة الاسمنت – تبسة-؟
- ما واقع الأداء الشامل في مؤسسة الاسمنت بتبسة؟
- إلى أي مدى تساهم أبعاد التعلم التنظيمي: البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، والبعد الثقافي في تطوير الأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت بتبسة؟

❖ **فرضيات الدراسة:** بغية الإجابة التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية بهدف مناقشتها والحكم على مدى صحتها:

- **الفرضية الرئيسية:** يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تطوير الأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت - تبسة-.

بناءا على الفرضية الرئيسية تتفرع مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى (ف1):** تتمتع مؤسسة الاسمنت – تبسة- بمستوى تعلم التنظيمي مرتفع .
- **الفرضية الفرعية الثانية (ف2):** تتمتع مؤسسة الاسمنت – تبسة- بمستوى أداء شامل مرتفع.
- **الفرضية الفرعية الثالثة (ف3):** توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في الأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت – تبسة-.

- **الفرضية الفرعية الرابعة (ف4):** توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي في الأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت – تبسة-.
- **الفرضية الفرعية الخامسة (ف5):** توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي في الأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت – تبسة-.

❖ **أهمية الدراسة:** تنبع أهمية هذا الموضوع من واقع المنظمات الذي تشتد فيه حدة المنافسة، والذي فرض عليها التفكير بجدية في استراتيجيات تضمن لها البقاء والاستمرارية، ويعتبر التعلم التنظيمي من أهم الأساليب الحديثة التي تسمح للمنظمات بالتكيف مع مختلف التغييرات, من جهة أخرى يعتبر الأداء الشامل من المفاهيم الحديثة التي تتعلق بتفوق وتميز المنظمات وتعزيز مكانتها ضمن بيئة عملها على مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث ستتناول الدراسة العلاقة والتأثير بين التعلم التنظيمي والأداء الشامل وهي من المواضيع الحديثة في المجال الإداري, إضافة إلى ذلك ولارتباط التعلم التنظيمي بالأداء الشامل كان من المهم تناول هذه العلاقة وفهمها من باب البحث في سبل تفعيلها لضمان البقاء والاستمرارية للمنظمة وتعزيز تنافسيتها.

❖ **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق النقاط التالية:

- إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي والأداء الشامل؛
- التعرف على مستوى تطبيق التعلم التنظيمي بأبعاده في مؤسسة الاسمنت - تبسة- ؛
- إبراز واقع الأداء الشامل في مؤسسة الاسمنت – تبسة - ؛
- التعرف على حجم دور التعلم التنظيمي بأبعاده في تطوير الأداء الشامل في مؤسسة الاسمنت – تبسة .

❖ **الدراسات السابقة:** يمكن عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي كالتالي:

- دراسة **بن عيسى خضرة (2023)** جاءت بعنوان **" اثر التعلم التنظيمي والابتكار على الأداء المالي للمنظمات الاقتصادية الجزائرية"**, هدفت إلى تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والابتكار والأداء المالي في شركات الأدوية الجزائرية من خلال اختبار نموذج افتراضي بطريقة المعادلات الهيكلية بالاعتماد على المنهج الاستكشافي والمنهج المقارن،كما تم الاستعانة بالمنهج الإحصائي, حيث تم استخدام استبيان وزع على 318 موظف في 18 شركة لدراسة هذه العلاقة, وأظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد على التعلم التنظيمي والابتكار تحقق أداء ماليا أفضل من غيرها, كما أكدت الدراسة أن مختلف أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة في اكتساب المعرفة، تفسير المعلومات، توزيع المعلومات والذاكرة التنظيمية, والابتكار الإداري والتقني تدعم بشكل فعال تطوير الأداء المالي للشركات.

- دراسة **ي. ق. جلول و خ. م. بلكبير, (2022)** تحت عنوان: **" التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية BATICIC – غرب- عين الدفلى"**, هدفت هذه الدراسة إلى محاولة قياس ومعرفة واقع التعلم التنظيمي في المؤسسة الصناعية (BATICIC- OUEST) بعين الدفلى ومدى مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي, تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على عينة عشوائية مكونة من 65 عاملا، وعولجت باستخدام برنامج SPSS, أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي بأبعاده (الاستراتيجي, التنظيمي, الثقافي) يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة, وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز الكفاءات وإشراكها في صنع القرارات وتحديد الحاجيات التدريبية وتشكيل فرق عمل مبنية على أسس الابتكار والإبداع.
- دراسة **E. S. A. I. Isa** و **.MuafiM,(2022)** تحت عنوان:

"Human capital, organizational learning and their effects on innovation behavior and performance of banking employees" .

قامت هذه الدراسة على تحليل آثار رأس المال البشري والتعلم التنظيمي على أداء الموظف مع سلوك الابتكار كوسيط, وأجريت الدراسة على عينة من 92 موظفا في البنوك الخاصة بمدينة جورونتالو باستخدام الاستبيان الإلكتروني والنمذجة بالمعادلات الهيكلية, أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي ليس له أثر مباشر على أداء الموظف، بل يؤثر إيجابيا على سلوك الابتكار الذي بدوره يؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي, وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين قادرون على الاستفادة من تجاربهم، وأن تحسين أداء موظفي البنوك مرتبط بزيادة التعلم التنظيمي. أكدت الدراسة على أهمية دور السلوك الابتكاري كوسيط في تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي.

- دراسة**Comlek .O, et al,(2012)** التي جاءت بعنوان:

"The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance".

سعت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير قدرات التعلم التنظيمي (توجيه النظام، بيئة التعلم، اكتساب المعرفة، تبادل المعلومات) على الأداء الإبداعي للشركات في قطاع صناعة المعادن، واختيرت عينة من 199 شركة في منطقة مرمرا بتركيا, حيث تم جمع البيانات بواسطة استبيان وزع على المدراء في الطبقتين العليا والوسطى، وعولجت باستخدام برنامج SPSS, وأظهرت النتائج تأثيرا إيجابيا لاكتساب المعرفة واستخدامها على الأداء الإبداعي للشركات، إذ يساعد الحصول على المعلومات التكنولوجية الجديدة في السوق الشركات على معرفة مزايا وعيوب التكنولوجيا والاستفادة منها ونقلها بين الموظفين.

- دراسة **Li. Y, Jiang. X,(2008)** وجاءت بعنوان:

"The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: a contingency approach".

رمت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء المالي للمؤسسات في سياق التحالفات الإستراتيجية, حيث قامت الدراسة على وضع عدة فرضيات لقياس مدى ارتباط التعلم التنظيمي بالأداء المالي للشركات، وتم توزيع استبيان شمل الأسئلة تتعلق بأثر التعلم التنظيمي بمستوياته (الفردي, الجماعي, المنظمي)

على الأداء المالي في127 مؤسسة ألمانية, أظهرت النتائج أن اتساع نطاق التحالف بين المؤسستين يزيد من العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء المالي, كما أن التحالف يعزز قوة الاتصال والقدرة على الرقابة والتحكم في القرارات، وتبادل المعارف والثقة المتبادلة.

ما تتميز به هذه الدراسة عن سابقاتها، هو الربط بين التعلم التنظيمي والأداء الشامل, الأمر الذي لم تتناوله أي دراسة سابقة, حيث أنها لم تدرس العلاقة بين التعلم التنظيمي (متغير مستقل) والأداء الشامل (متغير تابع) بل ربطته بأحد أبعاد الأداء الشامل كالأداء الوظيفي والأداء المالي, بالإضافة للاختلاف في كيفية قياس التعلم التنظيمي (باستثناء الدراسة الثانية)، حيث اعتمدت الدراسات السابقة على مدخل المعرفة لقياسه (اكتساب المعلومات, تفسير المعلومات, توزيع المعلومات والذاكرة التنظيمية) وكذلك مستويات التعلم التنظيمي (التعلم على مستوى المنظمة, التعلم الجماعي والتعلم الفردي), أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت في قياسه على الأبعاد المتمثلة في البعد الاستراتيجي, البعد التنظيمي, والبعد الثقافي, كمحاولة لإثبات وجود علاقة التأثير من خلال عرض وتحليل دور التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده في تطوير الأداء الشامل.

- **منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوب التحليل الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع بهدف الوصول إلى إجابات واضحة للأسئلة المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات.

أولا: التعلم التنظيمي

2. تعريف التعلم التنظيمي:

أشارت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير(ASTD) إلى أنه "الطريقة التي تستخدمها المنظمة لاستغلال قدراتها الجماعية وتوجيهها وفقا للمتطلبات، ويشمل ذلك التعلم الفردي لأفرادها من خلال تفاعلهم مع البيئة الخارجية، أو من خلال التجربة مما يسهم في إنشاء معرفة جديدة، فضلا عن دمج المعلومات والمعرفة وربطها وتجميعها وترجمتها واستخدامه بفعالية" (Luca & Guiseppe, Organizational cognition and learning: Building Systems for the Learning Organnizatio, 2008), كما يقصد بالتعلم التنظيمي" التنظيم الذي يتيح لكل فرد من العاملين المشاركة في تحديد وتعريف المشاكل التي يواجهها مما يمكنه من تعزيز خبراته وتحسين قدراته بشكل مستمرة" (طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، 2007), أما Herbert Simon فقد حاول تعريفه قبل ثلاثة عقود على أنه: " زيادة الوعي بالمشكلات التنظيمية ونجاح الأفراد في تحديدها ومعالجتها في المنظمات، مما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها" (رحمون، السبتي، و يزيد، التعلم التنظيمي واثره في تحسين اداء المنظمات، 2019), كما وضح بيرنارد Bernard(1997) أن التعلم التنظيمي يتم من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج تفكير موحدة, والتي تستند إلى الخبرات والمعارف السابقة المخزنة بالذاكرة (الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، 2010).

بالنظر للمفاهيم السابقة، يتضح أن التعلم التنظيمي هو عملية تهدف إلى اكتساب المعرفة وتطوير القدرات داخل المنظمة, بهدف تحسين أدائها وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية, حيث أن التعلم التنظيمي يشير إلى:

- **عملية مستمرة** دائمة لا تتوقف عند حد معين, تسعى من خلالها المنظمة إلى اكتساب وتطوير المعرفة والمهارات والاستفادة من خبراتها السابقة؛
- **عملية هادفة** ترمي إلى تحقيق أهداف معينة لإحداث تغيير ايجابي في المنظمة كتحسين كفاءة العمليات, تطوير منتجات وخدمات جديدة, تعزيز رضا العملاء, وتحقيق ميزة تنافسية؛
- **عملية تشاركية** حيث يشارك جميع أفراد المنظمة في عملية التعلم التنظيمي بدءا من المستوى التنفيذي وصولا إلى الإدارة العليا.

3. أبعاد التعلم التنظيمي:

تشير الدراسات الحديثة إلى أن كل منظمة تمتلك إستراتيجيات ونماذج خاصة بها للتعلم التنظيمي تتناسب مع طبيعة نشاطها وما تمتلكه من مهارات وقدرات وتجارب, بالإضافة إلى المستوى التعليمي لأفرادها, ويتفق العديد من الباحثين على أن للتعلم التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة، تتمثل في:

1.2 البعد الاستراتيجي: يشمل هذا البعد تطوير إستراتيجية محكمة للتعلم التنظيمي تتضمن العناصر التالية: (الياسري و حسين، أثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الفرات الاوسط -، 2013)

1.1.2 الرؤية المشتركة: تتجسد في توجيه تفكير أفراد المنظمة نحو مستقبلها المشترك وأهدافها، مما يعزز الترابط بينهم ويوحد جهودهم في إعداد خطة عمل موحدة لتحقيق الأهداف والرؤية المنشودة, وتسهم الرؤية المشتركة في تحفيز الأفراد على التعلم والعمل بما يتماشى مع غايات المنظمة واتجاهاتها المستقبلية.

2.1.2 متابعة التغييرات البيئية: تشمل التوقع والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة من خلال وضع سيناريوهات بديلة تقدم حلولا ملائمة لمواجهة التحديات, وذلك بهدف تقليل تأثير العوامل البيئية المتغيرة على المنظمة وتعزيز قدرتها على التعلم والتطور.

3.1.2 إستراتيجية التعلم: وتشير إلى وجود خطة واضحة ومدروسة تدعم التدريب والتعلم والابتكار داخل المنظمة, تعد هذه الإستراتيجية من الأنشطة الأساسية للمنظمة ومصدرا هاما لبناء المزايا التنافسية والحفاظ عليها.

2.2 البعد التنظيمي: يشمل ما يلي: (جلول و بلكبير، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية BATICIC -غرب- عين الدفلى، 2022)

1.2.2 **تشجيع العمل من خلال الفريق:** يشجع العمل من خلال الفريق الحوار بين الأعضاء وكذلك تبادل المهارات والمعارف والأفكار, هذا بدوره يسهم في تطوير أفكار جديدة للتعامل مع مختلف التغيرات والمشكلات، وبالتالي يؤدي العمل الجماعي كفريق لاكتساب الخبرة.

2.2.2 **الهيكل التنظيمي المرن:**يعد كل من هيكل الفريق والهيكل المصفوفة من بين الهياكل التنظيمية المتعددة الملائمة للتعلم التنظيمي, تمنح هذه الهياكل العاملين المجال للتجريب والابتكار، وتسعى إلى تجاوز الروتين وخفض المستويات الإدارية.

3.2.2 **إيجاد المعرفة ونقلها ومشاركتها:** يتعلق باكتساب المعرفة والخبرة من خلال التعلم من الأخطاء السابقة ومشاركة التجارب الناجحة بين أعضاء المنظمة, كما يشمل الاستفادة من تجارب المؤسسات المنافسة الناجحة, وتبني أفضل الممارسات الإدارية وتطبيقها, وكل هذا الهدف منه هو تشارك المعرفة مع جميع العاملين لتحسين الأداء المؤسسي.

3.2 **البعد الثقافي:** يتضمن العناصر التالية: (حمد عليان و الجميلي، واقع التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة استطلاعية لعينة المديرين في المنظمات التعليمية - جامعة كركوك انموذجا-، 2021)

1.3.2 **التعلم من الأخطاء السابقة وتجنب التركيزعلى الفشل:** يستلزم هذا إنشاء بيئة تقدر التعلم وتدعمه بشكل كبير، وتعتبر أن الأخطاء التي يرتكبها الأفراد أثناء التنفيذ ليست نقاط ضعف في أدائهم، إنما تعد فرصا للتطوير والتعلم.

2.3.2 **البيئة المساندة للتعلم:** وتتضمن اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وجمعها وتحليلها وحفظها، ومن ثم الاستفادة منها في التفاعل مع الصعوبات والفرص التي تواجه المنظمة, تشمل هذه القدرة أيضا مراجعة الوضع الحالي للمنظمة والممارسات المتبعة فيها، وحث الأفراد على استكشاف أفكار وطرق مبتكرة وتحسين أساليب العمل ورفع جودة المنتجات والخدمات مع مكافأة الأفراد المبدعين.

3.3.2 **جودة التعلم:** إن الاهتمام بالجودة العالية للتدريب والتعلم يعد في الغالب المرحلة الأولى اتجاه التعلم التنظيمي، وذلك نظرا لتشابه المفهومين في ميزة المعرفة التراكمية, حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على التعلم المستمر لكل فرد في المنظمة لتحقيق أداء أكثر كفاءة وفاعلية، مما يتوافق مع المبادئ الأساسية للتعلم التنظيمي.

تختلف أبعاد التعلم التنظيمي وترتيبها وفقا لكل منظمة واحتياجاتها، حيث تتفاعل هذه الأبعاد الثلاثة معا لتشكل منظومة متكاملة للتعلم التنظيمي, فالبعد الاستراتيجي يحدد اتجاهات التعلم بينما يوفر البعد التنظيمي البنية اللازمة لتنفيذه, من ناحية أخرى يلعب البعد الثقافي دورا هاما في تشجيع الأفراد داخل المنظمة على المشاركة في التعلم والاستثمار فيه.

ثانيا: الأداء الشامل

1. تعريف الأداء الشامل:

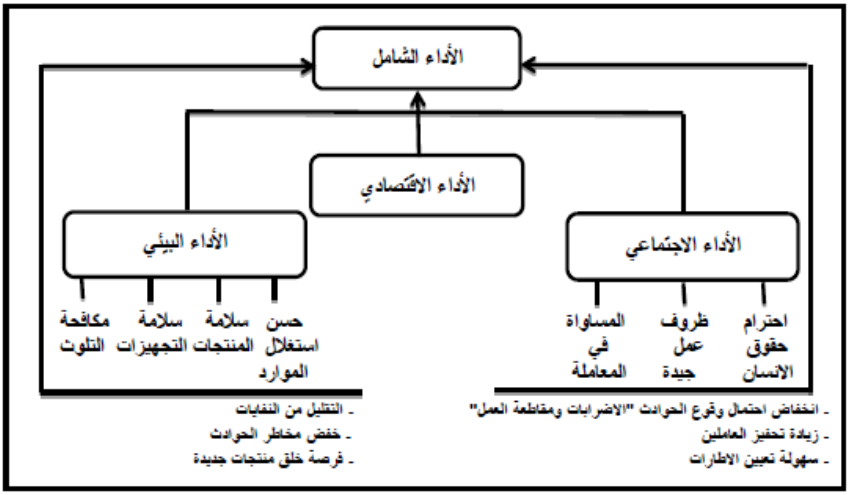
برز مفهوم الأداء الشامل في الكتابات الإدارية بهدف تعزيز استخدام استراتيجيات التنمية المستدامة من قبل المنظمات، وعرض تقارير حول مسؤولياتها الاجتماعية لمختلف أصحاب المصلحة (Christophe & Stéphane, La performance globale de l'enterprise et son pilotage: quelques réflexions, 2004)،ويرى Baret (2006) بأنه يمثل"تجميعا للنتائج الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وليس مجرد تجميع للنتائج المالية وتحقيق العائد للمساهمين" (Dahou & Berland, Mesure de la performance globale des entreprises, 2007), وحسب Sylvain Berenzard الأداء الشامل هو "الأداء الذي يتجاوز الأداء الاقتصادي ليشمل الأداء الاجتماعي والأداء البيئي في نفس النشاط" (Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD), 2004) , كما يشير الأداء الشامل إلى" الأداء الذي يتيح تقييم علاقة المنظمة بجميع أصحاب المصالح، فهو بذلك يتجاوز العلاقة البسيطة بين المنظمة والبيئة الطبيعية, مما يسمح بتقييم قدرة المنظمة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية" (الوافي، دور تكنولوجيا الانتاج الانظف في تحقيق فعالية الاداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة- (اطروحة دكتوراه)، 2023).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان الأداء الشامل هو مفهوم متكامل يتجاوز التركيز على الربحية ويشمل جميع جوانب عمل المنظمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية, حيث لا يركز فقط على كسب ثقة أصحاب المصالح, بل يعنى أيضا بقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على جميع الأصعدة, ويشمل ذلك:

- **الأداء الاقتصادي:** يشمل تحقيق الربحية, استدامة النمو والفعالية في استغلال الموارد؛
- **الأداء البيئي:** يتعلق بالحفاظ على البيئة والقدرة على إدارة الآثار السلبية لنشاط المنظمة على البيئة من خلال تبني الممارسات الصديقة للبيئة والالتزام بالمعايير البيئية؛
- **الأداء الاجتماعي:** يشمل المساهمة في التنمية الاجتماعية عبر تقديم فرص للتوظيف, المشاركة في المبادرات المجتمعية وتعزيز العدالة الاجتماعية.

والشكل الموالي يوضح محتوى (مكونات) الأداء الشامل

الشكل 1: الأداء الشامل



المصدر: (Hicham, La performance globale de l'entreprise revisitée, 2008)

2. قياس وتقييم الأداء الشامل:

أصبح مفهوم الأداء أكثر شمولية وتعددية في الأبعاد, مما يفرض على المنظمات ضرورة تحديث وتطوير أنظمة المراقبة التقليدية للإدارة, مما يسمح بقياس نتائجها بطريقة أكثر تكاملا وشمولية, ويتطلب هذا التحول تطوير مؤشرات أداء جديدة تراعي احتياجات جميع الأطراف المعنية, مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات البيئية والمجتمعية في إطار مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية, وتبدأ عملية قياس الأداء الشامل بتقييم أداء المنظمة في مجال التنمية المستدامة, حيث يصبح تقييم الأداء الشامل ضروريا "عندما تكون المنظمة مطالبة بالاستجابة لشروط وضع القوائم المالية الموجهة للمساهمين وكذلك تحقيق متطلبات الإفصاح والتبليغ بشأن نتائج نشاطها في الجوانب الاجتماعية والبيئية لمختلف الجهات المعنية وأصحاب المصالح" (Michel & Françoise, Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises: L'utopie mobilisatrice de la performance globale, 2006).

ومن اجل التقييم الواضح للأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية يجب مراعاة ثلاثة جوانب أساسية: (Philippe, Lepilotage D'entreprise Et RSE: Appreciation D'indicateurs Pour Les Managers De PME, 2013)

- **الجانب الاقتصادي:** يتعلق بمدى مساهمة المنظمة في التنمية الاقتصادية للمجتمع وأصحاب المصلحة الاقتصاديين؛
- **الجانب البيئي:** يركز على تحقيق التوازن بين ممارسة أنشطة المنظمة وحماية البيئة، ويشمل تحليل لآثار البيئية لنشاط المنظمة من حيث استهلاك الموارد والانبعاث الملوثة وتوليد النفايات؛

- **الجانب الاجتماعي:** يهدف إلى تقييم الآثار الاجتماعية لنشاط المنظمة على مختلف أصحاب المصلحة، مثل الموظفين، والموردين، والعملاء، والمجتمعات المحلية، ويتضمن ذلك ظروف العمل ومستوى الأجور ومعايير والأمن السلامة والآثار النفسية للمنتجات ومراعاة الثقافات المختلفة.

ولقياس وتقييم الأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية يتم استخدام مجموعة من المؤشرات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 1: مؤشرات قياس الأداء الشامل

المؤشرات الاقتصادية	المؤشرات الاجتماعية	المؤشرات البيئية
- عتبة الربحية؛ - نمو الأعمال وإنتاجية العمال؛ - الربحية حسب تقسيم النشاط؛ - مقارنة أسعار تكلفة الشركة مع المنافسين؛ - معدل انخفاض تكاليف الإنتاج؛ - معدل تطور الأرباح؛ - معدل ربحية الأصول؛ - معدل ربحية رأس المال الخاص؛ - معدل عائد رأس المال المستثمر؛ - نسبة حجم الاستثمار إلى حجم الأعمال؛ - نسبة مصاريف البحث والتطوير إلى حجم الأعمال؛ - نسب السيولة وحصة السوق؛ - معدل دوران العملاء؛ - رضا العملاء وعدد الشكاوى.	- معدل الغياب؛ - قدرة المؤسسة على جذب واستقطاب العمالة المؤهلة؛ - سمعة وصورة المؤسسة في مجال الصحة والسلامة المهنية؛ - نوعية الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين؛ - مدى الامتثال للتشريعات والقوانين؛ - نسبة العمال ذوي الاحتياجات الخاصة من إجمالي العمال؛ - عدد حوادث العمل؛ - تطور الأجور والمزايا الاجتماعية للعمال - تطور عدد النزاعات.	- سمعة المؤسسة في مجال البيئة والممارسات المستدامة؛ - عدد أيام التدريب المخصصة للعمال والتي تهدف إلى احترام البيئة؛ - الانبعاثات الضارة بالبيئة؛ - استهلاك المواد والمستلزمات في العمليات الإنتاجية؛ - نسبة المواد والمستلزمات المعاد تدويرها من إجمالي النفايات والمهملات.

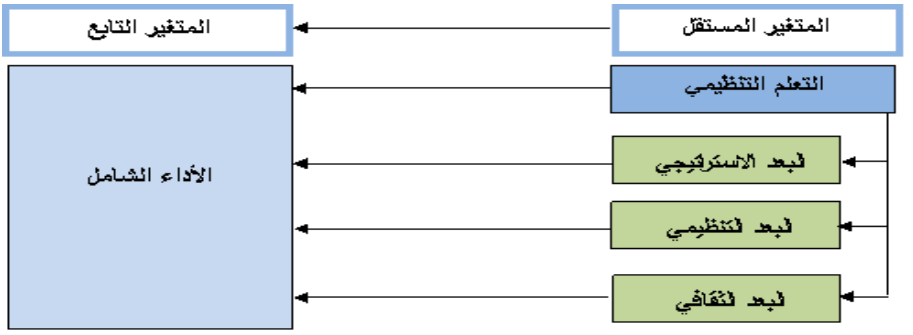
المصدر: (قراريـة و دريـس، 2018)

II. الطرق والأدوات:

1. نموذج الدراسة الميدانية وحدودها:

تم بناء نموذج تصوري للعلاقة بين التعلم التنظيمي كمتغير مستقل والأداء الشامل كمتغير تابع كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثتين

إن وضع حدود للدراسة يساهم في إعطائها أكثر دقة ووضوح, كما يسهل دائرة البحث ويساعد في ضبط الموضوع والإلمام به, ولهذاتحدد الدراسة بالمجالات التالية:

- **الحدود المكانية:** ويقصد بها ميدان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في مؤسسة الاسمنت - تبسة-.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال شهر جويلية 2024.

2. عينة وأدوات الدراسة:

1.2 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة الاسمنت – تبسة-, وهم إطارات وأعوان تحكم بلغ عددهم 330 باختلاف مكان وطبيعة عملهم سواء في: المديرية العامة, المصنع والوحدة التجارية للمؤسسة, والتي تعتبر من المؤسسات التي تسعى إلى تطوير أدائها الشامل من خلال التركيز على تحقيق الأداء الاقتصادي, البيئي والاجتماعي. أما العينة فقد كانت عشوائية تحكمت المؤسسة في عددها بسبب وجود البعض في عطلة أو في حالة غياب أو دورة تكوينية...,ليبلغ بذلك حجمها 75 مفردة.

2.2 أدوات جمع البيانات وتحليلها: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات, وتضمن جزأين أساسين مرتبطين بمتغيري الدراسة وأبعادهما. وقد تم توزيع (75) استمارة غير انه تم استرجاع (67) استمارة فقط وذلك راجع لرفض البعض الإجابة والتذرع بضيق الوقت وكثرة الالتزامات، كما استبعدت (03) استبانات لعدم صلاحيتها للدراسة والتحليل. بالنسبة لاختبار مدى ثبات الاستبيان أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ الموضحة في الجدول أدناه التالي:

3.2 الجدول2:قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

العبارة	اسم المتغير	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)%
01 - 14	المتغير المستقل (التعلم التنظيمي)	0,993

26 - 15	المتغير التابع (الأداء الشامل)	0,989

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

بناءا على نتائج الجدول، نجد بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحوري الاستبيان تتجاوز الحد الأدنى 0,6، وهذا يدل على أن الأداة المستخدمة لجمع البيات تمتاز بالثبات ويمكن الاستعانة ببياناتها لإجراء الدراسة.

أما عن أدوات التحليل التي تم اعتمادها فقد كانت كالتالي:

- **معامل ألفا كرونباخ:** تم استخدامه للتحقق من مدى ثبات استبيان الدراسة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي (Test de Kolmogorov-Smirnov)(Sample K-S):** لمعرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة فيما إذا كان طبيعيا أم لا.
- **اختبار T لعينة واحدة (One Sample t-test) والوسط الحسابي (Mean):** يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة (ف1 وف2) أي مستوى كل من التعلم التنظيمي والأداء الشامل بالمؤسسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها.
- **معامل الارتباط (R) ومعامل التفسير أو التحديد (R^2):** لمعرفة طبيعة علاقة الارتباط وحجمها بين التعلم التنظيمي بأبعاده والأداء الشامل بالإضافة إلى حجم التأثير.

III. نتائج الدراسة:

1. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على اختبار كولموغوروف- سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وهذا باعتبار أن معظم الاختبارات المعلمية التي يتم استخدامها من أجل التحقق من صحة الفرضيات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

الجدول 3: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

عناصر الاستبيان	الأبعاد	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
المحور الأول (المتغير المستقل) : التعلم التنظيمي	البعد الاستراتيجي	0,299	0,000
	البعد التنظيمي	0,317	0,000
	البعد الثقافي	0,294	0,000
التعلم التنظيمي ككل		0,294	0,000
المحور الثاني(المتغير التابع): الأداء الشامل	الأداء الاقتصادي	0,299	0,000
	الأداء البيئي	0,314	0,000
	الأداء الاجتماعي	0.251	0,000

الأداء الشامل ككل	0,259	0,000

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على مخرجات برنامج SPSS .V25.

تدل نتائج مستوى المعنوية الموضحة في الجدول على أن بيانات محوري الدراسة وكذا الاستبيان ككل تتبع التوزيع الطبيعي، كون قيمها فاقت 5%.

2. اختبار فرضيات الدراسة:

لدراسة علاقة التأثير للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) في المتغير التابع (الأداء الشامل) باعتماد معاملي الارتباط (R) والتفسير(R^2) لاختبار الفرضية الرئيسية إلى جانب الفرضيات الفرعية الثالثة والرابعة وكذا الخامسة سيتم استخدام نتائج الانحدار الخطي البسيط, إلى جانب استخدام اختبار one sample T-test لقياس واقع كل من المتغير التابع والمتغير المستقل بمؤسسة الاسمنت –تبسة- كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

1.2 اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الأولى (ف1):**

الجدول 4: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى معنوية اختبارT	المستوى
01	تمتلك المؤسسة رؤية مشتركة مع أفرادها لتحقيق الأهداف والرؤية المطلوبة.	7344,3	0,000	مرتفع
02	تمتلك المؤسسة رؤية تؤكد على جعل أفرادها يساهمون في خلق وتطوير أفكار جديدة.	7969,3	0,000	مرتفع
03	تضع المؤسسة خطة واضحة ومدروسة تدعم التدريب والتعلم والابتكار بها.	7500,3	0,000	مرتفع
04	تتابع المؤسسة التغييرات البيئية على مختلف المستويات.	7656,3	0,000	مرتفع
05	تضع المؤسسة سيناريوهات بديلة للتكيف مع مختلف التغييرات.	6875,3	0,000	مرتفع
	البعد الاستراتيجي	7469,3	0,000	مرتفع
06	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن تقل به المستويات الإدارية.	4219,3	0,03	مرتفع
07	تشجع المؤسسة العمل من خلال الفرق لتوليد أفكار جديدة واكتساب الخبرة.	6719,3	0,000	مرتفع
08	تطبق المؤسسة أسلوب التعلم من الأخطاء السابقة.	5469,3	0,000	مرتفع
09	تشجع المؤسسة تبادل الخبرات والمعارف ونشرها.	4219,3	0,04	مرتفع
	البعد التنظيمي	5156,3	0,000	مرتفع
10	تمتلك المؤسسة بيئة عمل تقدر التعلم وتشجعه وتعتبر الخطأ فرصة للتعلم.	4688,3	0,000	مرتفع
11	تمتلك المؤسسة قيادة ملهمة تشجع على التعلم المستمر.	4063,3	0,04	مرتفع

12	تمتلك المؤسسة بيئة تسمح بإيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها.	5156,3	0,01	مرتفع
13	تشجع المؤسسة أفرادها على إيجاد طرق جديدة وتحسين أساليب العمل.	6094,3	0,000	مرتفع
14	تهتم المؤسسة بالجودة العالية للتدريب والتعلم لكل أفرادها.	8125,3	0,000	مرتفع
	البعد الثقافي	5625,3	0,000	مرتفع
	التعلم التنظيمي	6081,3	0,000	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

بناءا على نتائج الجدول يتضح أن العبارات رقم (14, 02, 04) كان متوسط تحققها مرتفعا حيث بلغ على الترتيب (3,8125) , (3,7969) , (3,7656) وهي قيم تقع في المجال [3.20–4.19], وبالنظر إلى مستوى معنوية اختبار Tالذي كان اقل من 5% ، فان مؤسسة الاسمنت – تبسة - تلتزم بتوفير فرص تدريبية عالية الجودة, كما يشير إلى التزامها بتعزيز الابتكار ويعكس قدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية, وباقي العبارات كانت أيضا بمتوسط مرتفع ومستوى معنوية Tاقل من 5%.

كما تظهر نتائج المحور ككل أن مؤسسة الاسمنت – تبسة- تتبنى ممارسات التعلم التنظيمي بمستوى مرتفع, ذلك لأن متوسط إجابات العينة بلغ قيمة (3,6081) الواقعة في المجال [3.20 – 4.19] وهي دالة إحصائيا كون مستوى معنوية اختبار T(0.000) اقل من 5%، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: **" تتمتع مؤسسة الاسمنت – تبسة- بمستوى تعلم التنظيمي مرتفع ".**

- ✓ **اختبار الفرضية الفرعية الثانية (ف2):**

الجدول 5: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى معنوية اختبارT	المستوى
15	تحقق المؤسسة معدلات مرتفعة من الأرباح.	3,5938	0,000	مرتفع
16	تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة للبحث والتطوير لتحسين أدائها.	3,6875	0,000	مرتفع
17	تقوم المؤسسة بخفض التكاليف وتحسين كفاءة استخدام الموارد من خلال برامج مخصصة.	3,8750	0,000	مرتفع
18	تحقق المؤسسة معدلات رضا للعملاء مرتفعة.	3,7969	0,000	مرتفع
	الأداء الاقتصادي	3,7383	0,000	مرتفع
19	تقوم المؤسسة بمعالجة نفاياتها ومخلفاتها الإنتاجية بطريقة صديقة للبيئة.	3,7696	0,000	مرتفع
20	تبذل المؤسسة جهودا متواصلة للحد من الانبعاثات الضارة بالبيئة الناتجة عن عملياتها الإنتاجية.	4,0000	0,000	مرتفع
21	توظف المؤسسة تقنيات حديثة موفرة للطاقة للحفاظ عليها وعدم هدرها.	3,7813	0,000	مرتفع

22	تشجع المؤسسة موظفيها على تبني سلوكيات صديقة للبيئة من خلال برامج التوعية والتدريب.	3,8125	0,000	مرتفع
	الأداء البيئي	3,8477	0,000	مرتفع
23	تخصص المؤسسة ميزانية للنشاطات الاجتماعية كالرحلات ترفيهية, الحج...	4,1719	0,000	مرتفع
24	تتيح المؤسسة نظاما داخليا لمعالجة شكاوي العاملين بهدف ضمان بيئة عمل عادلة وآمنة للجميع.	3,6563	0,000	مرتفع
25	تلتزم المؤسسة بتطبيق القوانين وأخلاقيات العمل بشكل صارم, وتؤكد على سلوكيات العمل المهنية والنزيهة.	3,8750	0,000	مرتفع
26	تساهم المؤسسة بشكل فعال في توفير فرص عمل جديدة , مما يساعد على تقليل معدلات البطالة في المجتمع	3,5938	0,000	مرتفع
	الأداء الاجتماعي	3,8242	0,000	مرتفع
	الأداء الشامل	3,8028	0,000	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على مخرجات برنامج25 V. SPSS.

بناءا على نتائج الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات كان مرتفعا حيث بلغت قيما تقع ضمن المجال[3.20 – 4.19], وبالنظر إلى مستوى دلالة اختبارTالذي كان اقل من 5% فالأمر يؤكد بأن مؤسسة الاسمنت – تبسة - تهتم برفاهية موظفيها, وتلتزم بالمسؤولية البيئية وتقليل الأثر البيئي لعملياتها, كما تركز بشكل كبير على تحسين كفاءة استخدام الموارد وخفض التكاليف. كما أن باقي العبارات تشير إحصائيتها إلى تمتع المؤسسة بمستوى أداء اقتصادي، بيئي واجتماعي مرتفع.

وبالنسبة لنتائج المحور ككل فهي تظهر أن مؤسسة الاسمنت – تبسة- تتمتع بمؤشرات أداء شامل ذات مستوى مرتفع, ذلك لان متوسط إجابات العينة بلغ قيمة (3,8028) الواقعة في المجال [3.20 – 4.19] والدالة إحصائيا كون مستوى معنوية اختبار T(0.000) اقل من 5% ، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: **" تتمتع مؤسسة الاسمنت – تبسة- بمستوى أداء شامل مرتفع".**

✓ اختبار الفرضيات الفرعية الثالثة، الرابعة والخامسة:

تم تجميع نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لكل من الأداء الشامل على أبعاد التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي والبعد الثقافي) كل على حدى في الجدول التالي:

الجدول 6: نتائج اختبار نماذج الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى المعنوية الجزئية (sig t)	مستوى المعنوية الكلية (sig F)
البعد الاستراتيجي	الاداء الشامل	0,076	0,995	0,986	0,971	0,000	0,000
البعد التنظيمي		0,945	0,813	0,956	0,914	0,000	0,000
البعد الثقافي		0,813	0,874	0,976	0,952	0,000	0,000.

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على مخرجات برنامج25 V. SPSS.

- ✓ **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة(ف3):** نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة تظهر وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي والأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت – تبسة-.حيث بلغ مستوى معنوية(SIG F)قيمة (0.000) تدل على دلالة إحصائية قوية لنموذج الانحدار، مما يؤكد تأثير البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي على الأداء الشامل بشكل ملحوظ, كما أن القيمة المرتفعة لمعامل الارتباط(0.986)R تؤكد الارتباط القوي الملاحظ للأداء الشامل بالبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي، ويعزز ذلك بوجود نسبةR^2عالية تشير إلى أن 97,1% من تغيرات الأداء الشامل يمكن تفسيرها بالتغيرات في البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي, بالإضافة إلى ذلك فإن القيم الإحصائية للمعاملات الجزئية تعزز هذه النتيجة الإيجابية، إذ أن معامل البعد الاستراتيجي كان موجبا ويبلغ (0,995) بمستوى معنوية (SGI) قدرت بـ (0.000)، مما يوضح أن للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي تأثيرا كبيرا وإيجابيا في تطوير الأداء الشامل بالمؤسسة, ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة: **"توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في الأداء الشامل بمؤسسة الاسمنت – تبسة-".**

- ✓ **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة(ف4):** نتائج الانحدار الخطي البسيط المتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة حسب ما ورد في الجدول أعلاه، توضح وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي والأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت - تبسة-،فمستوى المعنوية SIG) (Fيشير لدلالة النموذج إحصائيا، مما يؤكد تأثير البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي على الأداء الشامل بشكل ملحوظ, كما أن الارتباط بين البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي والأداء الشامل كان قويا كون قيمة معامل الارتباطRكانت مرتفعة 95,6% ويعزز ذلك بوجود نسبةR^2عالية (0,914) تشير إلى أن 91.4% من تغيرات الأداء الشامل يمكن تفسيرها بالتغيرات في البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي, إضافة إلى أن النتائج الإحصائية لمعاملات نموذج الانحدار تؤكد هذه النتيجة الإيجابية، حيث أن معامل البعد التنظيمي بلغ (0,813) وهو دال إحصائيا كون مستوى المعنوية(SIG t)كان (0.000)، مما يعني أن البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي له تأثير إيجابيا قوي في تطوير الأداء الشامل بالمؤسسة, وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الرابعة القائلة بأن: **"توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي في الأداء الشامل بمؤسسة الاسمنت – تبسة-".**

- ✓ **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة(ف5):** نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة تظهر وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البعد الثقافي للتعلم التنظيمي والأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت - تبسة-، فمستوى معنوية(SIG) بلغ قيمة (0.000) ويدل على دلالة نموذج الانحدار الخطي البسيط إحصائيا، مما يشير إلى وجود تأثير للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي على الأداء الشامل بشكل ملحوظ, ويظهر الارتباط القوي الملاحظ للأداء الشامل بالبعد الثقافي من خلال القيمة المرتفعة لمعامل الارتباط R 97,6%، كما أن بلوغ معامل التفسيرR^2 نسبة عالية تشير إلى أن التغيرات الحاصلة في الأداء

الشامل يمكن تفسيرها بنسبة 95,2% بالتغيرات الحاصلة في البعد الثقافي للتعلم التنظيمي, كما أن القيمة الموجبة لمعامل الانحدار للبعد الثقافي البالغة (0,874) والدالة إحصائيا تؤكد أن البعد الثقافي للتعلم التنظيمي يؤثر إيجابا وبشكل قوي في تطوير الأداء الشامل بالمؤسسة, وبالتالي نقبل الفرضية الخامسة: **توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي في الأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت – تبسة-.**

2.2 اختبار الفرضية الرئيسية:

من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث الأخيرة (الثالثة, الرابعة, والخامسة) يبدوا أن أبعاد التعلم التنظيمي لها تأثير ايجابي قوي فاق 90% على الأداء الشامل, وما يؤكد أن تأثيرها مجتمعة سيكون بنفس الاتجاه والقوة هو نتائج الانحدار الخطي البسيط للأداء الشامل على التعلم التنظيمي ككل الموضحة في الجدول التالي:

الجدول 7: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية / معاملات الانحدار			
قيمةF المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير(R^2)	معاملات نموذج الانحدار	B	t	مستوى المعنوية (SIG)
1700,572	0,000	0,982	0,965	الثابت	0,592	6,437	0,000
				التعلم التنظيمي	0,907	41.238	0,000

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على مخرجات برنامج SPSS .V25.

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين التعلم التنظيمي والأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت – تبسة-. حيث كان نموذج الانحدار دال إحصائيا كون مستوى معنوية Fكان (0.000)، وبالتالي اعتماد نتائجه المتمثلة في: المستوى المرتفع للأداء الشامل مرتبط بالتعلم التنظيمي بنسبة 98,2%، والتطور الحاصل فيه يفسره التطور الحاصل في التعلم التنظيمي ويساهم فيه بنسبة 96.5%، بالإضافة إلى ذلك فإن القيمة الإحصائية لمعاملانحدار التعلم التنظيمي كانت موجبة بلغت (0,907) بمستوى معنوية (SIG t) (0.000)، مما يؤكد على التأثير الكبير للتعلم التنظيمي في تطوير الأداء الشامل, ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي مفادها:" **يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تطوير الأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت -تبسة-".**

IV. الخلاصة:

أصبح التعلم التنظيمي استثمارا هاما للمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح المستدام, وهذا نظرا للدور الذي يلعبه في تطوير الكفاءات والخبرات من خلال اكتساب طرق جديدة في التفكير وحل المشاكل بطرق إبداعية ومبتكرة مما يؤدي إلى جعل الموارد البشرية داخل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية ومواكبة لمختلف التطورات

البيئية, وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء المالي للمنظمة وتحقيق رضا العملاء وخلق بيئة ايجابية للعمل, هذا بدوره يعزز أداء المنظمة ويجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات ويزيد من فرص بقاءها واستدامتها.

❖ **النتائج:** من ابرز النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية ما يلي:

- يعتبر مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة مرتفعا بناء على وجهة نظر أفراد العينة، حيث كان المتوسط الحسابي العام (3,6081) عاكسا بذلك قدرة المؤسسة على دمج التعلم التنظيمي في استراتيجياتها وثقافتها وهيكلها التنظيمي، مما يسهم في تعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات ويدعم تطوير الموارد البشرية بشكل مستدام؛
- تتمتع مؤسسة الإسمنت - تبسة - بمستوى مرتفع من الأداء الشامل، وتظهر النتائج بوضوح استثمارها في البحث والتطوير، وتقليل التكاليف، وتعزيز رضا العملاء، بجانب جهود الحفاظ على البيئة ودعم الرفاهية الاجتماعية، مما يشكل نهجا متكاملا للأداء الشامل الفعال؛
- انطلاقا من اختبار الفرضيات الفرعية رقم 3، 4 و5، تبين أن هناك تأثير ايجابي قوي للتعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة الاستراتيجي، التنظيمي، والثقافي على الأداء الشامل في مؤسسة الإسمنت - تبسة – تجاوز 90%.

❖ **التوصيات:** بناء على ما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز الأداء الشامل بمؤسسة الاسمنت - تبسة- والاستفادة من مستوى التعلم التنظيمي المرتفع:

- ضرورة تقديم برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين لتعزيز المعرفة والمهارات المتخصصة؛
- يجب أن يتم ربط برامج وممارسات التعلم التنظيمي بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لضمان تحقيق أقصى استفادة منها؛
- مواصلة المؤسسة في توفير بيئة تعزز التعلم المستمر والابتكار لدى جميع الأفراد على جميع المستويات, من خلال تشجيع المشاركة الفاعلة وتوفير الحوافز اللازمة لذلك؛
- ينبغي على المؤسسة أن تقوم بقياس وتقييم مستمر لمدى تطبيق ممارسات التعلم التنظيمي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

- **<u>الإحالات والمراجع:</u>**

Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD). (2004). *Le guide de la performance globale: 100 questions pour*

faire votre diagnostic et établir votre plan d'action. Paris: Éditions d'Organisation.

Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD). (2004). *Le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action.* Paris: Éditions d'Organisation.

Christophe, g., & Stéphane, t. (2004). La performance globale de l'enterprise et son pilotage: quelques réflexions. *semaine sociale lamy. France*(1186), p. 35.

Christophe, g., & Stéphane, t. (2004). La performance globale de l'enterprise et son pilotage: quelques réflexions. *semaine sociale lamy. France*(1186), pp. 35 - 41.

Dahou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *28eme congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement »*, (p. 03). Dahou Angèle et Berland Nicolas, Mesure de la performance globale des entreprises, 28eme congrès de Poitiers. France.

Dahou, A., & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *28eme congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement »*, (pp. 01 - 22). Dahou Angèle et Berland Nicolas, Mesure de la performance globale des entreprises, 28eme congrès de Poitiers. France.

Hicham, A. (2008). La performance globale de l'entreprise revisitée. *Revue des Economies Africaines*, *04*(05), p. 59.

Hicham, A. (2008). La performance globale de l'entreprise revisitée. *Revue des Economies Africaines*, *04*(05), pp. 49 -70.

Luca, I., & Guiseppe, Z. (2008). *Organizational cognition and learning: Building Systems for the Learning*

Organnizatio. USA, USA: Information science publishing.

Luca, I., & Guiseppe, Z. (2008). *Organizational cognition and learning: Building Systems for the Learning Organnizatio.* USA, USA: Information science publishing.

Michel, c., & Françoise, q. (2006). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises: L'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'oranisation responssable, 01*(01), p. 08.

Michel, c., & Françoise, q. (2006). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises: L'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'oranisation responssable, 01*(01), pp. 05 - 17.

Philippe, c. (2013). Lepilotage D'entreprise Et RSE: Appreciation D'indicateurs Pour Les Managers De PME. *Philippe callot, Lepilotage D'entreprise Et RSE: Appreciati ANDESE | Vie & sciences de l'entreprise, 03*(195 -196), p. 36.

Philippe, c. (2013). Lepilotage D'entreprise Et RSE: Appreciation D'indicateurs Pour Les Managers De PME. *Philippe callot, Lepilotage D'entreprise Et RSE: Appreciati ANDESE | Vie & sciences de l'entreprise, 03*(195 -196), pp. 33 - 55.

Wael Moustafa Hassan Mohamed. (January, 2018). Difference between Conventional Banks and Islamic Banks in the Middle East Region: A Risk Management Approach. *JRL of the Faculty of Commerce for Scientific Research*، *55*(1)، الصفحات 3-6.

أكرم محسن الياسري، و ظفر ناصر حسين. (2013). أثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي – دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الفرات الاوسط –. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 15*(03)، صفحة 247.

أكرم محسن الياسري، و ظفر ناصر حسين. (2013). أثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي – دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الفرات الاوسط –. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 15*(03)، الصفحات 241 -263.

التعريف بالبنك. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 22 10, 2024، من البنك الوطني الجزائري: https://www.bna.dz/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%8a%d9%81-%d8%a8%d8%a7%d9%84%d8%a8%d9%86%d9%83/

رانيا محمد محمود زياده. (ماي, 2021). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد. *مجلة تطوير الأداء الجامعي، 14*(02)، صفحة 90.

رانية زيدان شحادة العلاونة. (2016). *إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية*. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، و تقرارت يزيد. (2019). التعلم التنظيمي واثره في تحسين اداء المنظمات. *مجلة اقتصاد المال والاعمال، 03*(03)، صفحة 520.

رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، و تقرارت يزيد. (2019). التعلم التنظيمي واثره في تحسين اداء المنظمات. *مجلة اقتصاد المال والاعمال، 03*(03)، الصفحات 518 - 535.

ريمة قراريه، و ناريمان دريس. (2018). تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 03*(02)، الصفحات 94 -95.

ريمة قراريـة، و ناريـمان دريـس. (2018). تقيـيـم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيـادة الاجتماعية. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 03*(02)، الصفحات 87 - 104.

زيدان سلمان. (2013). *إدارة الخطر والتأمين*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

سامية عائض سائر الجعيد. (جوان, 2024). واقع الإدارة الرقمية وأهميتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر قادة المنظمات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الطائف. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 38*(2)، الصفحات 108-109.

شيماء عبد الله عبد العال البطران. (أكتوبر, 2021). الإدارة الرقمية كآلية لتنمية رأس المال البشري الإداري في الجامعات المصرية (دراسة ميدانية على موظفي الادارة بجامعة الفيوم). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12*(4)، صفحة 602.

طارق طه. (2007). *السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت*. مصر: دار الجامعة الجديدة.

طارق طه. (2007). *السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت*. مصر: دار الجامعة الجديدة.

علاء الدين الوافي. (2023). دور تكنولوجيا الانتاج الانظف في تحقيق فعالية الاداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة- (اطروحة دكتوراه). 53. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.تخصص ادارة اعمال، تبسة. الجزائر: جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي.

علاء الدين الوافي. (2023). دور تكنولوجيا الانتاج الانظف في تحقيق فعالية الاداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالى مؤسسة الاسمنت تبسة- (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.تخصص ادارة اعمال، تبسة. الجزائر: جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي.

فايز عبد الرحمن الفروخ. (2010). *التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي*. الأردن: دار جليس الزمان.

فايز عبد الرحمن الفروخ. (2010). *التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي*. الأردن: دار جليس الزمان.

كارين أ. هورشر. (2008). *اساسيات إدارة المخاطر المالية*. (عطا الله وارد خليل، و محمد عبد الفاتح العشماوي، المترجمون) القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.

موضي بنت مشرف بن صبر البقعاوي. (30 أكتوبر, 2019). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الاداري لدى الاداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 03*(24)، صفحة 5.

هشام عبد الله حمد عليان، و محمد علي عبد الله الجميلي. (2021). واقع التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي – دراسة استطلاعية لعينة المديرين في المنظمات التعليمية – جامعة كركوك انموذجا-. *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، 01*(01)، صفحة 163.

هشام عبد الله حمد عليان، و محمد علي عبد الله الجميلي. (2021). واقع التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي – دراسة استطلاعية لعينة المديرين في المنظمات التعليمية – جامعة كركوك انموذجا-. *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، 01*(01)، الصفحات 151 - 175.

ياسر الصاوي،،. (2007 صفحة 15). *إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الجامعة العربية المفتوحة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1،*.

ياسين قويدر جلول، و خليدة محمد بلكبير. (2022). التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية BATICIC –غرب– عين الدفلى. *مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، 06*(01)، صفحة 202.

ياسين قويدر جلول، و خليدة محمد بلكبير. (2022). التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية BATICIC –غرب– عين الدفلى. *مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، 06*(01)، الصفحات 198 - 214.