

دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)

د. حنان تركمان^١

(تاريخ الإيداع ٢٣ / ٥ / ٢٠٢١ . قُبِلَ للنشر في ١٣ / ٧ / ٢٠٢١)

□ ملخص □

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته وأبعاده و دوره في تحسين أداء المنظمة محل الدراسة. أتت الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي في دراستها، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على جمع البيانات الثانوية، والأولية من خلال استبانته تمّ تصميمها لهذا الغرض ، وتمّ توزيعها على (٣١٣) مفردة ، استرد منها (٣٠٥) ، وكانت (٢٩٩) استبانة صالحة للتحليل، وتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في جامعة تشرين في محافظة اللاذقية (رئيس الجامعة، رؤساء أقسام، رؤساء شعب، وعاملين)، ثم تمّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوفرة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: هناك علاقة معنوية إيجابية بين التعلم التنظيمي (الفردي ، الجماعي ، المنظمي) وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .

الكلمات المفتاحية : التعلم التنظيمي ، التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، التعلم المنظمي ، الأداء الوظيفي ، جامعة

تشرين

^١ أستاذ مساعد - عضو هيئة تدريسية قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

The Role of Organizational Learning in Improving the Performance of the Organization (Field Study at Tishreen University)

Dr. Hanan Turkman²

(Received 23 / 5 / 2021 . Accepted 13 / 7 / 2021)

□ ABSTRACT □

The study aims to clarify the concept of organizational learning, its importance, dimensions, and its role in improving the performance of the organization under study.

The researcher followed the descriptive and analytical approach in her study, and a set of methods, including relying on the collection of secondary and primary data through a questionnaire that were designed for this purpose, and were distributed into (313) items, from which (305) were retrieved, and (299) questionnaires were suitable for analysis, and a community was formed. Research from all employees at Tishreen University in Lattakia Governorate (university president, department heads, head of people, and workers), then the SPSS program was relied upon as a tool for analyzing the available data.

The study reached a set of results, including: There is a significant relationship between organizational learning (individual, group, and organizational) and between improving employees' job performance.

Key words: Organizational Learning, Individual Learning, Group Learning, Organizational Learning, Functional Performance, Tishreen University

². Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria

المقدمة:

يتسم العصر الحالي بأنه عصر المعلومات و التطورات التكنولوجية المتسارعة الذي يفرض على المنظمات ضرورة مواكبة تلك التطورات في كافة المجالات و استغلال المعلومات للتكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار فأصبح التعلم التنظيمي فيه حاجة تنظيمية ملحة وليس خياراً ،أصبحت مداخله وأدواته أيضاً كثيرة ومتنوعة فالغرض الرئيسي من التعلم التنظيمي لا يتمثل فقط بتحسين جودة وكمية الأداء، انطلاقاً من مقولة أن الأداء التنظيمي اليوم يعتبر من ثمار التعلم التنظيمي في أمس، بل بإدراك روح التعلم المتمثل بتكاملية الماضي والحاضر مع رؤى المستقبل. المهمة الأساسية للإدارة تحقيق الأهداف التي وجدت المنظمة من أجلها، و قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مرهون بقدرتها على التكيف مع متغيرات بيئتها المحيطة ، و هذا يفرض عليها البحث عن سبل لتحسين أدائها و محاولة استغلال معارفها و تفعيل دور التعلم التنظيمي لتحقيق ذلك .

الدراسات السابقة :

الدراسات العربية:

- دراسة (ديوب أيمن ، ٢٠١٣) : بعنوان أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي : دراسة تطبيقية في قطاع المصارف :

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي القائم في قطاع المصارف و تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي و تطوير المسار الوظيفي .

منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها يسود التعلم التنظيمي في المصارف بنسبة متوسطة غير أنها لا تعد كافية لأنها لا تتسجم مع حدة المجال التنافسي لهذه المصارف ، تتميز المصارف عموماً بتنوع أنماط التعلم التنظيمي ، بالنسبة إلى طرائق التعلم فإن المصارف محل الدراسة تعتمد بالترتيب على التعلم بالاعتماد على أسلوب القياس المرجعي و التعلم من خلال التجارب المخففة و الناجحة و التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات .

- دراسة (علي ديب كندة ، البهلول أيمن ، ٢٠١٧) : بعنوان دور إدارة الصراع داخل فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية في جامعة تشرين :

هدف الدراسة :هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين دور إدارة الصراع داخل فرق العمل من جهة، وبين تعزيز التعلم التنظيمي في جامعة تشرين من جهة ثانية .

منهج الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها أن هناك ارتفاع في مستوى إدارة الصراع في الكليات محل الدراسة، وكذلك ارتفاع في مستوى كل من التعلم أحادي وثنائي الحلقة في الكليات محل الدراسة ، هناك علاقة معنوية بين إدارة الصراع داخل فرق العمل، والتعلم التنظيمي في جامعة تشرين ، وبالتالي وجود دور لإدارة الصراع داخل فرق العمل في تعزيز التعمم التنظيمي في الكليات النظرية، والتطبيقية في جامعة تشرين.

- دراسة (فتحية عبد النوري ، ٢٠١٩) : أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية : دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيلس ، نجمة) بوكالة أم البواقي :

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة التي تربط بين التعلم التنظيمي و المرونة التنظيمية و توضيح أهمية التعلم التنظيمي في المؤسسات الخدمائية و معرفة أثر التعلم التنظيمي في تحقيق المرونة التنظيمية في مؤسسة الاتصالات (نجمة - موبيليس) بوكالة أم البواقي ، إكتشاف طبيعة العلاقة التي تربط بين التعلم التنظيمي و المرونة التنظيمية .

منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها التعلم التنظيمي هو مجموعة من العمليات و الإجراءات التي تتخذها المنظمات لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر و التكيف مع التغيرات الداخلية و الخارجية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف ، يلعب التعلم التنظيمي دور كبير في تعزيز المرونة التنظيمية فنجاح المنظمات و إزدهارها في ظل بيئة ديناميكية تتميز بالتغير المستمر و التحديات تتطلب منها تطوير قدرات التعلم لمنحها المرونة الكافية لمواجهة التغيرات الطارئة بسرعة و في الوقت المناسب .

- دراسة (زيادة رانية ، ٢٠٢١) : المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (دراسة حالة جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها) :

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة المنوفية من وجهة نظر العاملين فيها، ومدى الاهتمام بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز .

منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها أن أبعاد المنظمة المتعلمة حصلت على درجة ضعيفة في التطبيق لذلك أوصت الدراسة إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة للعاملين بها مع تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة وإنشاء نظم المعرفة والتعلم .

الدراسات الأجنبية :

- دراسة، (Skerlavaj & Demoski , 2006) بعنوان :

Influence of organizational Learning organizational Performance from the Employee perspective: The Case of Slovenia Management.

تأثير التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي من منظور الموظف: حالة إدارة سلوفينيا.

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي.

منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تبذل جهوداً أكبر لتحقيق مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي تحقق زيادة في مستوى ثقة الموظفين بقيادة المنظمة و تحسناً في كفاءة عمل المنظمة ، كما تحقق مستوى أعلى من الانتماء لدى موظفيها و تخفيض تكلفة اليد العاملة مقارنة بمتوسط الصناعة و تحقق أيضاً درجة رضا أعلى لدى الموظفين و درجة أعلى من المرونة لدى موظفي الشركة .

- دراسة (shahram Gilaninia , 2013) بعنوان :

The relationship between organizational learning and competitive strategies and its impact on performance of business and customer.

العلاقة بين التعلم التنظيمي و الاستراتيجيات التنافسية و تأثيرها على أداء الأعمال و العملاء :

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين التعلم التنظيمي و الاستراتيجيات التنافسية و تأثيرها على أداء الاعمال والعميل .

منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها أن التعلم التنظيمي له علاقة مع استراتيجية قيادة التكلفة ، و أيضاً المرونة الاستراتيجية لها علاقة مع استراتيجية التمايز و استراتيجية قيادة التكلفة إضافة إلى وجود علاقة بين استراتيجية التمايز و أداء الأعمال و أسلوب العمل و استراتيجية قيادة التكلفة .

مشكلة البحث :

بالاعتماد على الدراسات السابقة ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عينة ميسرة من العاملين في جامعة تشرين بلغ حجمها ٢٠ مفردة تم طرح مجموعة من التساؤلات عليهم بهدف تحديد مظاهر المشكلة ، تمحورت أهم التساؤلات حول علاقة التعلم التنظيمي (الفردي ، الجماعي ، المنظمي) بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، تبين أن هناك انخفاض في مستوى الأداء في الجامعة مما يعكس سلباً على رضا العملاء (الطلاب) ناتج عن عدم إعداد برامج تدريبية لتنمية المهارات و غياب ثقافة التدريب المستمر و عدم العمل بروح الفريق . تمثل التساؤل الرئيس للبحث بالآتي : ما هو دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ؟ و تفرع عنه الأسئلة الآتية :

- هل يساهم التعلم الفردي في تحسين الأداء الوظيفي ؟
- هل يساهم التعلم الجماعي في تحسين أداء الوظيفي ؟
- هل يساهم التعلم المنظمي في تحسين أداء الوظيفي ؟

- أهمية البحث وأهدافه :

تأتي الأهمية النظرية للبحث من أهمية التعلم التنظيمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين و تحقيق أهداف المنظمة ، و تأتي أهمية التطبيقية من خلال نتائجه و التي سيكون لها دور في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة .

متغيرات البحث:

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين .

المتغير المستقل : التعلم التنظيمي (التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، التعلم المنظمي) .

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. **يتفرع عنها الفرضيات الآتية:**

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة معنوية بين التعلم الفردي وبين الأداء الوظيفي .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة معنوية بين التعلم الجماعي وبين الأداء الوظيفي .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة معنوية بين التعلم المنظمي وبين الأداء الوظيفي .

منهجية البحث :

أتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على جمع البيانات الثانوية، والأولية من خلال استبانته تمّ تطويرها بالاعتماد على الدراسات السابقة ، تمّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوفرة.

مجتمع البحث :

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في المستويات الإدارية في جامعة تشرين (الإداريين و العلميين)، حيث تم سحب عينة عشوائية وزعت عليهم الاستبانة . بحجم (٣١٣) مفردة، استردت منها الباحثة (٣٠٥) استبانة، وكان (٦) استبانات غير صالحة للتحليل، ليكون حجم العينة وعدد الاستبانات الداخلة في التحليل (٢٩٩) استبانة.

الإطار النظري للبحث :**مفهوم التعلم التنظيمي :**

تعددت جهات النظر بالنسبة لمفهوم التعلم التنظيمي فقد عُرف بأنه " تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها، ليكونوا وكلاء لمتابعة اكتسابها المعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز " (بدير، 2010 ، ص 86)، كما عُرف بأنه " العملية التي تقوم من خلالها المنظمة ببناء المعرفة أو إعادة بناء المعرفة الموجودة " (Husyman, 2000, p 135). عُرف " أيضاً بأنه عملية الاختبار والمراجعة المستمرة لخبرات العاملين سواء الفردية أو الجماعية وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لتحقيق أهدافها الرئيسية " (أبو النصر، ٢٠١٤ ، ص ١٤٠)، كما عُرف بأنه " تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين أنشطتها بالمعرفة والفهم، لضمان استمراريتها وتكيفها مع الظروف البيئية " (حسين ، ٢٠١٣ ، ص ٢٤٦) مما سبق تؤكد الباحثة بأن التعلم التنظيمي هو عملية تسعى من خلالها المنظمة إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها والتكيف مع البيئة بهدف توليد المعرفة ونقلها واكتسابها لتحسين أداء المنظمة .

أهمية التعلم التنظيمي :

يلقى موضوع التعلم التنظيمي إهتماماً متزايداً كونه محور تحسين الأداء التنظيمي و مفتاح الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال و وسيلة المنظمات للتعامل مع التطورات و التغيرات المتسارعة . و تكمن أهمية التعلم التنظيمي في الآتي : (اقطي ، ٢٠١٤ ، ١١٠)

- ١ - القدرة على الربط بين التطوير الذاتي للعاملين و تحسن مستوى أداء المنظمة من خلال تحويلها إلى منظمة متعلمة .
- ٢ - العمل على التشخيص الدقيق للمشاكل و بشكل تفصيلي بهدف وضع الحلول المناسبة .
- ٣ - أن المنظمة التي تملك ثقافة تعلم تكون قادرة على اكتساب المعرفة و نشرها ، كما أن التعلم يشجع القدرة الإبداعية للمنظمة لتحافظ على الميزة التنافسية لها في محيط متقلب .
- ٤ - يساعد في تعديل سلوك العاملين و اكتسابهم المهارات التي تمكنهم من تطوير الأداء الإداري مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية .
- ٥ - يستخدم التعلم التنظيمي كوسيلة للتكيف مع مختلف أنواع التجديد و التغيير التنظيمي .

مستويات التعلم التنظيمي :

التعلم الفردي :

كل أنواع التعلم تحدث في عقل الإنسان، وبالتالي فالمنظمة تتعلم من خلال أفرادها لأنه بدون التعلم الفردي لا يوجد للتعلم التنظيمي، وأن التغيير الدائم لسلوك الفرد يكون ناتجا للخبرات المكتسبة (الرقيشية ، 2015 ، ص ٢١) ، و يتعلق التعلم على المستوى الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه هذا التعلم يكون أقل رسمية في المنظمة لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية و أوقات التعلم غير الرسمية (الكبيسي ، ٢٠١٣ ، ص ٢٦) .

التعلم الجماعي :

ويسمى أيضا بالتعلم الفرقي، ويمكن تمييز نوعين من الفرق يتمثل الأول في فرق العمل وتتواجد في المنظمات التقليدية، والثانية فرق الأداء المتميز وتوجد في المنظمات المتعلمة (حمادي ، ٢٠١٣ ، ص ٦٢) . وهو عبارة عن نظام تعلم محدود بقدرته على التعلم واتخاذ الإجراءات اللازمة، والمجموعة لديها إمكانات تطوير غير محدودة بفضل أعضاء الفريق الذين يؤثرون ويتفاعلون فيما بينهم . (Holmquist, 2005, p5)

التعلم المنظمي

التعلم على المستوى المنظمي يعني أن المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها و اكتسابها من خلال نشاطات أفرادها ، يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة و المعلومات و الخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية و الإستراتيجية و الإجراءات و السياسات التي تعيق عملية التعلم و تسبب المشكلات اليومية . (الكبيسي ، ٢٠١٣ ، ص ٢٧) .

أنماط التعلم التنظيمي :

التعلم أحادي الحلقة : يعرف على أنه أداة للتعلم الذي يهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف، و تعديلات طفيفة في العمل، دون تغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة، كما يهتم بإيجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل أسباب الظاهرة للمشكلات التنظيمية ففي إطار هذا النوع يتم تعلم العاملون من تجاربهم و ممارساتهم ، و ما يترتب عليه من نتائج ومخرجات تكون التغذية الراجعة عن تلك المخرجات للعاملين . (السكارنة ، ٢٠١٤ ، ص ص ١٣١ - ١٣٢)

التعلم ثنائي الحلقة : يرتبط التعلم ثنائي الحلقة ارتباط وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة ، فبعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء و تصحح مسارها في المدى القصير و تعديل معايير و سياسات و أهداف المنظمة ، و بناءً على الأهداف و السياسات المرسومة يفكر الإداريون بالمنظمة و يطرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات و السياسات و الأهداف الجارية حالياً في المنظمة (الأمين ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٢٥١ - ٢٥٤)

التعلم ثلاثي الحلقة : يحدث التعلم ثلاثي الحلقة عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها حدوث التعلم الأحادي و الثنائي الحلقة ، يهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم و ذلك من خلال إعادة تقييم الأساليب و الأنظمة الموجودة و دراستها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم و أسس جديدة تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم و أهم الأساليب و الطرائق التي تفيد المنظمة في التعلم و تقويم الأداء .

من خلال ما سبق يمكن توضيح أهم الفروقات الجوهرية بين التعلم أحادي الحلقة و الثنائي الحلقة و الثلاثي في الآتي :

(لزهر ، ٢٠١٧ ، ص ص ١٨ - ١٩)

- يحدث التعلم الأحادي الحلقة عندما يتم تصحيح الأخطاء و ذلك من خلال تغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف .

- أما التعلم ثنائي الحلقة فيحدث عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل المعايير و السياسات و أهداف المنظمة أي أن عملية التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك إلى تغيير في القيم و الأهداف التي تشكل ثقافة المجتمع .

- يحدث التعلم ثلاثي الحلقة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف والتأمل فيها لإيجاد أطر جديدة للفهم .

مفهوم الأداء الوظيفي :

أصبحت الإدارة الحديثة مؤمنة بأنه إذا كان نجاح المنظمة مرهوناً بتحقيق أهدافها فإن أفراد القوى العاملة هم الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف و لكي تتطور المنظمة عليها تبني مدخلاً فعالاً لإدارة مواردها البشرية ، و من هنا زادت أهمية الاهتمام بالأداء الوظيفي للعاملين لأرتباطه بنجاح المنظمة .

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Suhag, et al., 2017, p306)

كما يُعرف بأنه " السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (الخناق ، ٢٠٠٥ ، ٣٦)

أهمية الأداء الوظيفي :

تظهر أهمية الأداء الوظيفي فيما يأتي :

- يعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية و التنظيمية للمنظمة باعتباره الجزء الحيوي و المرتبط بالإنسان الذي يدير هذه العملية (زاري ، ٢٠١٧ ، ص ٤٣) .

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تسعى للنجاح و التقدم فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعتبر مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقراراً عندما يكون أداء عاملها كما هو مطلوب (أرفيس ، ٢٠١٩ ، ص ٤٨) .

- الغرض من قياس الأداء هو إعطاء معلومات حول سلوك العمل ، و إن هذه المعلومات يمكن أن تستخدم كأساس للتغذية العكسية و المكافأة و التحفيز و التدريب و التطوير و التخطيط و إبداع الإنسان (Gregory, 1995 , p183) .

ترى الباحثة أن عملية قياس الأداء مهمة لجميع المستويات لما لها من دور هام في تحقيق أهداف المنظمة و العاملين .

عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء الوظيفي من العناصر الآتية : (البراهيم ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٠)

- المعرفة بمتطلبات العمل : و يشمل المعارف العامة ، المهارات الفنية و المهنية و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ، و ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل .

- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز .

- المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية و التقاني في العمل و قدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة .

معايير الأداء الوظيفي :

- يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات ، و تنحصر أهم معايير الأداء فيما يأتي : (الخليفة ، ٢٠٠٧ ، ص٢٧)
- **الجودة** : هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد و لا يتعداها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم لأن ذلك يعني بطيء الأداء .
 - **الوقت** : ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض ، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة .
 - **الإجراءات** : هي عبارة عن خطوات مركبة لتطبيق العمل والمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف .

دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي:

- تكمّن قيمة أي منظمة اليوم في رأسمالها الفكري فكما استطاعت المنظمة تتميتها و تطويرها استطاعت رفع مستوى أدائها و تحقيق النجاح لأنها إذا لم تستطع ذلك فمصيرها التلاشي و الموت ، لذلك كان لا بد للمنظمة من أن تبذل جهداً في تطوير و تنمية مواردها البشرية في كافة المستويات من خلال التدريب و التعلم المستمر و في هذا المجال يمكن للمنظمة تبني و تطبيق مدخل التعلم التنظيمي الذي يمكنها من تطوير مهارات العاملين و زيادة معارفهم و حثهم على التفكير الخلاق المبدع و زيادة قدرتهم على التعامل مع مشكلات العمل المتغيرة باستمرار .
- إضافة إلى ذلك تستطيع المنظمة من خلال التعلم التنظيمي التحول إلى منظمة متعلمة و تهيئة المناخ المناسب إلى تحسين أدائها من خلال : (الخناق ، ص ص٤٧-٤٨)
- المشاركة الفاعلة في اكتساب المهارات المختلفة و منها الإدارية و التي تؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء .
 - تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة و الخطأ في الأداء .
 - رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة .

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامها بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عينة البحث، وقد قامت الباحثة بتضمين الاستبانة عبارات قصد جمع بيانات حول دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وهي عبارة عن ١٨ عبارة، حيث تم عرضها وتحكيمها من قبل لجنة التحكيم. وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة.

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المقياس: قامت الباحثة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غير، ٢٠١٢، ص ٢٣٤-٢٤٦)، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (١)، وحساب ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة.

Case Processing Summary الجدول (١) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة			
		N	%
Cases	Valid	299	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	299	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠٠٧.

كما يظهر الجدول (٢) أن قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية يساوي 0.743 وهي أكبر من 0.6 ، وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بثبات جيد ولا داعي لحذف أية عبارة.

الجدول (٢) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	27

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي: تجد الباحثة من خلال الجدول (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدل على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أية عبارة من العبارات؛ حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس متغير التعلم الفردي 0.638 وبلغت قيمة كرونباخ للتعلم الجماعي 0.652

الجدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
التعلم الفردي	0.638	٥
التعلم الجماعي	0.652	٤
التعلم المنظمي	0.641	4
الأداء الوظيفي	0.630	5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة): واختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قامت الباحثة بدراسة طرفيات عدّة في الدراسة مع طرف أساسي كالمتوسط الإجمالي (غدير، ٢٠١٢، ص ٢٤٧-٢٤٨)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس. $\text{Sig} = p = 0.000 < a = 0.01$ ، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

اختبار الفرضيات:

قامت الباحثة بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبين من خلال الجدول (٤) أن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.58 والمتعلق بقياس التعلم الجماعي، وهو أقل من متوسط الحياد ٣، ومعنوي، والذي يبين أنه لا يتم في جامعة تشرين غالباً تنسيق المهام بين أفراد الفريق، و أن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو ٢.٧٣ والمتعلق بقياس الأداء الوظيفي، وهو أقل من متوسط الحياد ٣، ومعنوي، والذي يبين أنه لا تحاول الجامعة دورياً تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب وفق إجابات أفراد العينة.

الجدول (٤) الإحصائيات الوصفية الخاصة ببنود الاستبانة					
الأداة	عبارات الاستبانة	N	Mean	Std. Deviation	sig
التعلم الفردي	يتم في الجامعة تنمية مهارات الأفراد في التواصل والاندماج مع الآخرين	299	3.63	.771	.000
	هناك برامج تدريبية في جامعتي تمكن الأفراد من التطور الذاتي	299	3.49	1.164	.000
	تتيح جامعتي حرية الإبداع لكل فرد	299	3.61	.891	.000
	تقوم جامعتي بتدوير العمال على عدة مناصب لاكتساب الخبرات الجديدة	299	3.71	.671	.000
	تتيح جامعتي فرصة الابتكار لكل فرد	299	3.75	.794	.000
التعلم الجماعي	يتم في جامعتي تشجيع نقل المعرفة بين الأفراد	299	3.18	1.033	.000
	تشجع جامعتي على تشكيل فرق عمل لنقل المهارات بين الأفراد	299	3.31	.947	.000
	يتم في جامعتي غالباً تنسيق المهام بين أفراد الفريق	299	2.58	1.082	.000
	يتم في جامعتي التشجيع على العمل التعاوني الجماعي	299	3.67	.456	.000
التعلم المنظمي	يتم في جامعتي الاستفادة من المشاكل السابقة أو الماضية لحل المشاكل	299	3.25	1.054	.000
	جامعتي قادرة على مواجهة أي منافس بفضل الكفاءات التي تمتلكها	299	3.31	.863	.000
	تتطور جامعتي باستمرار وتستفيد من تجاربها	299	3.33	1.158	.000
	جامعتي تستيق التغييرات الحاصلة في بيئتها وتتعامل معها بمرونة	299	3.67	.815	.000
الأداء الوظيفي	توجد في جامعتي هيئة لمراجعة إدارة الموارد البشرية	299	3.65	1.058	.000
	تستخدم جامعتي طرق جديدة لتسجيل الغيابات	299	3.46	.842	.000
	تغير جامعتي بصفة دورية المعايير التي على أساسها تقدم الحوافز	299	3.67	.982	.000
	تحاول جامعتي دورياً تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب	299	2.73	1.033	.000
	تضع إدارة جامعتي تعليمات داخلية ولوائح إدارية تلزم جميع الإدارات بمراجعة طريقة إنجاز أنشطتها والتأكد من ملائمتها	299	3.63	.837	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

بعد ذلك قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها:

الفرضية الرئيسية::

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة تشرين.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة تشرين.

ويتفرع منها فرضيات فرعية عدّة:

الفرضية الفرعية الأولى: . توجد علاقة معنوية بين التعلم الفردي وبين الأداء الوظيفي في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثانية: . توجد علاقة معنوية بين التعلم الجماعي وبين الأداء الوظيفي في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثالثة: . توجد علاقة معنوية بين التعلم المنظمي وبين الأداء الوظيفي في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة معنوية بين التعلم الفردي وبين الأداء الوظيفي في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى: قامت الباحثة بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين التعلم الفردي وتحسين الأداء الوظيفي، ومعامل التحديد. حيث يوضح الجدول (٥) ما يلي:

الجدول (٥) معامل ارتباط بيرسون بين التعلم الفردي والأداء الوظيفي			
		التعلم الفردي	الأداء الوظيفي
التعلم الفردي	Pearson Correlation	1	.747**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	٢٩٩	٢٩٩
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	.747**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	٢٩٩	٢٩٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تجد الباحثة من خلال الجدول (٥) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.747 وهو يدل على ارتباط جيد وطردي بين التعلم الفردي وتحسين الأداء الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد 0.558، وهو يدل على أن 55.8% من تغيرات الأداء الوظيفي تتبع لتغيرات التعلم الفردي، مما يعني أن هناك علاقة معنوية بين التعلم الفردي والأداء الوظيفي؛ وبما أن قيمة احتمال الدلالة (Sig = 0.000)، فإن الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين التعلم الفردي وتحسين الأداء الوظيفي؛ وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية قوية .

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين التعلم الجماعي وبين الأداء الوظيفي في جامعة تشرين. ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية: قامت الباحثة بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين التعلم الجماعي وتحسين الأداء الوظيفي العملاء، ومعامل التحديد. حيث يوضح الجدول (٦) ما يلي:

الجدول (٦) معامل ارتباط بيرسون بين التعلم الجماعي والأداء الوظيفي			
		التعلم الجماعي	الأداء الوظيفي
التعلم الجماعي	Pearson Correlation	1	.٦١8**
	Sig. (2-tailed)		.٠٠٠
	N	٢٩٩	٢٩٩
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	.٦١8**	1
	Sig. (2-tailed)	.٠٠٠	
	N	٢٩٩	٢٩٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تجد الباحثة من خلال الجدول (٦) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.618 وهو يدل على ارتباط مقبول وطردي بين التعلم الجماعي وتحسين الأداء الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد 0.381 وهو يدل على أن 38.1% من تغيرات الأداء الوظيفي تتبع لتغيرات التعلم الجماعي من التعلم التنظيمي، مما يعني أن هناك علاقة معنوية بين التعلم الجماعي والأداء الوظيفي؛ وبما أن قيمة احتمال الدلالة (Sig = 0.000)، فإن الباحثة

ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين التعلم الجماعي وتحسين الأداء الوظيفي؛ وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين التعلم المنظمي وبين الأداء الوظيفي في جامعة تشرين. ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة: قامت الباحثة بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين التعلم المنظمي وتحسين الأداء الوظيفي ، ومعامل التحديد. حيث يوضح الجدول (٧) ما يلي:

الجدول (٧) معامل ارتباط بيرسون بين التعلم المنظمي والأداء الوظيفي			
		التعلم المنظمي	الأداء الوظيفي
التعلم المنظمي	Pearson Correlation	1	.755**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	٢٩٩	٢٩٩
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	.755**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	٢٩٩	٢٩٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تجد الباحثة من خلال الجدول (٧) أن معامل الارتباط بلغ 0.755 وهو يدل على ارتباط جيد وطردي بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد 0.570، وهو يدل على أنّ 57% من تغيرات الأداء الوظيفي تتبع لتغيرات التعلم المنظمي، مما يعني أنّ هناك علاقة معنوية لكنّها ضعيفة بين التعلم المنظمي والأداء الوظيفي؛ وبما أن قيمة احتمال الدلالة ($\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$)، فإنّ الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين التعلم المنظمي وتحسين الأداء الوظيفي؛ وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية.

اختبار الفرضية الرئيسية: بعد أن قامت الباحثة باختبار الفرضيات الفرعية، قامت باختبار الفرضية الرئيسية، توجد علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة تشرين، حيث يوضح الجدول (١٢) ما يلي:

الجدول (٨) معامل ارتباط بيرسون بين التعلم التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي			
		التعلم التنظيمي	الأداء الوظيفي
التعلم التنظيمي	Pearson Correlation	1	.٨17**
	Sig. (2-tailed)		.0٠0
	N	٢٩٩	٢٩٩
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	.٨17**	1
	Sig. (2-tailed)	.0٠0	
	N	٢٩٩	٢٩٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية: تجد الباحثة من خلال الجدول (٨) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.817 وهو يدل على ارتباط قوي وطردي بين التعلم التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي ، وبلغ معامل التحديد 0,667، وهو يدل على أن 66.7% من تغيرات الأداء الوظيفي تتبع لتغيرات التعلم التنظيمي، مما يعني أن هناك علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي؛ وبما أن قيمة احتمال الدلالة (Sig = 0.000)، فإن الباحثة ترفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي؛ وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية قوية .

الجدول (٩) متوسط إجابات أفراد العينة

الأداة	Mean
التعلم الفردي	3.٦٣٨
التعلم الجماعي	3.185
التعلم المنظمي	3.39
الأداء الوظيفي	3.428

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٠.

وكما هو واضح من الجدول (٩)، فقد بلغ متوسط إجابات أفراد العينة لمتغير التعلم الفردي ٣.٦٣٨، وهو يدل على موافقة أفراد العينة على أنه يتم في الجامعة تنمية مهارات الأفراد في التواصل والاندماج مع الآخرين، وهناك برامج تدريبية في جامعتي تمكن الأفراد من التطور الذاتي، وتتيح الجامعة حرية الإبداع لكل فرد، وتقوم الجامعة بتدوير العمال على عدة مناصب لاكتساب الخبرات الجديدة، وتتيح الجامعة فرصة الابتكار لكل فرد (حيث تم التعليق على هذا البعد لأنه يمثل أعلى متوسط بين متوسطات إجابات أفراد العينة).

الاستنتاجات: وبعد أن تم اختبار الفرضيات تمكنت الباحثة من الوصول لعدد من النتائج أهمها:

- هناك علاقة معنوية قوية بين التعلم الفردي وبين الأداء الوظيفي في جامعة تشرين ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ٠.٧٤٧ و هذا يدل على ارتباط جيد و طردي بين التعلم الفردي و تحسين الأداء الوظيفي .
- هناك علاقة معنوية مقبولة بين التعلم الجماعي وبين الأداء الوظيفي في جامعة تشرين، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ٠.٦١٨ و هذا يدل على ارتباط مقبول و طردي بين التعلم الجماعي و تحسين الأداء الوظيفي .
- هناك علاقة معنوية قوية بين التعلم المنظمي وبين الأداء الوظيفي في جامعة تشرين ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ٠.٧٥٥ و هذا يدل على ارتباط جيد و طردي بين التعلم المنظمي و تحسين الأداء الوظيفي .
- هناك علاقة معنوية قوية بين التعلم التنظيمي وبين الأداء الوظيفي في جامعة تشرين ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ٠.٨١٧ و هذا يدل على ارتباط قوي و طردي بين التعلم التنظيمي و تحسين الأداء الوظيفي .

التوصيات: توصي الباحثة بالآتي:

١. ضرورة الاهتمام بعمليات التعلم التنظيمي (الفردي و الجماعي و المنظمي) لما لها من دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي .
٢. توفير ثقافة التعلم التنظيمي و تنسيق المهام بين أفراد الفريق و تنمية المهارات و التشجيع على التعلم .
٣. ضرورة أن تحاول الجامعة دورياً تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب.

٤. تعزيز ثقافة التشارك و تبادل الخبرات و المعارف و الاستمرار بتشجيع نقل المعرفة بين الأفراد.
٥. الاستمرار بالبرامج تدريبية في الجامعة والتي تمكن الأفراد من التطور الذاتي و التشجيع على التجريب باعتباره مصدراً للتعلم .
٦. ضرورة الاستمرار بالعمل ضمن هيئة لمراجعة إدارة الموارد البشرية.
٧. ضرورة الاستمرار بوضع تعليمات داخلية ولوائح إدارية تلزم جميع الإدارات بمراجعة طريقة إنجاز أنشطتها والتأكد من ملائمتها

المراجع :

المراجع العربية :

- أرفيس مريم ، ٢٠١٩ - الأداء الوظيفي في المنظمة . دراسة نظرية ، مجلة التغير الاجتماعي و العلاقات العامة في الجزائر ، جامعة محمد خضير بسكرة ، العدد السادس ، عدد صفحات البحث ٤٧٧ - ٤٩٨
- اقطي جوهرة ، ٢٠١٤ - أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة أطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، الجزائر .
- الأمين طارق حسين محمد ، ٢٠٠٦ - التعلم التنظيمي و تقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية ، المجلد ٤٦ مجلة الإدارة العامة .
- أبو النصر مدحت ، ٢٠١٤ - الإدارة بالمعرفة و منظمات التعلم ، ط٢ ، المجموعة العربية للتدريب و النشر .
- الخناق ، سناء عبد الكريم ، ٢٠٠٥ - مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات المتلقي العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر .
- السكارنة بلال خلف ، ٢٠١٤ - التعلم التنظيمي و دوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال ، دراسة ميدانية في شركات التأمين في الأردن ، العدد ٤٠ ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة الإسراء ، الأردن .
- الكبيسي ، أريج ميمون ، ٢٠١٣ - درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية في محافظة عمان و علاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منسورة ، جامعة الشرق الأوسط
- بدير، جمال يوسف، - ٢٠١٠ اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- حسين ، ظفر ناصر، ٢٠١٣ - أثر عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي على الأداء الاستراتيجي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد ١٥ العدد ٣ .
- ديوب ، أيمن حسن ، ٢٠١٣ - أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي : دراسة تطبيقية في قطاع المصارف ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد ٢٩ ، العدد ٢ .
- زاري ، ياسمينة ، ٢٠١٧ - تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية بولاية أم البواقي . الجزائر ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية .
- زيادة ، رانية ، ٢٠٢١ - المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (دراسة حالة جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها) مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية و الاقتصادية ، المجلد ٦ ، العدد ١٥ .
- عبد النوري ، فتحية ، ٢٠١٨ - أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية : دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيلس ، نجمة) بوكالة أم البواقي.

- غدير ، باسم ، ٢٠١٢ - تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20 آلية استخدام البرنامج في إجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة ، الجزء الثاني ، ط١ سورية ، وزارة الإعلام .
- علي ديب ، كندة ، البهلول ، علي ، ٢٠١٧ - دور إدارة الصراع داخل فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية في جامعة تشرين ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، المجلد ٣٩ ، العدد ٥ .
- لزه ، ربحي ، ٢٠١٧ - دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المنظمة ، دراسة حالة مؤسسة الجبس و مشتقاته . رسالة ماجستير ، الجزائر .

المراجع الأجنبية :

- GILANINIA, S., GANJINIA, H., & KARIMI, K, K. (2013). *The relationship between organizational learning and competitive strategies and its impact on performance of business and customer. Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 62(1087), 1-7.
- GREGORY , M., RICKY , G., 1995 – *Organizational Behavior* Houghton Mifflin , New York , USA .
- HUYSMAN, M. (2000). *An organizational learning approach to the learning organization. European Journal of work and organizational psychology*, 9(2), 133-145.
- HOLMQUIST, 2005- *Collective learning in innovative networks, In 4th International Conference on Researching Work and Learning, Australia, Sydney, 11-14 December .*
- SKERLAVAJ, M & DIMOVSKI , V. *Influence of organizational Learning organizational Performance from the Employee perspective: The Case of Slovenia. Management*, V. 11, N.1, 2006
- SUHAG,A.,SHAFIQUE ,L., 2017 – *The relationship of innovation with organizational performance . Intentional Journal of research – granthaalayah , (5) .*