

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر التدريب في التعلم التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

د. عمر بلجازية

إعداد الطالبتين:

نور الهدى بوقرة

نوال بوفنوش

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: سمير سالمى
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: عمر بلجازية
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: فوزية غياط

السنة الجامعية: 2022 / 2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر التدريب في التعلم التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

د. عمر بلجازية

إعداد الطالبين:

نور الهدى بوقرة

نوال بوفنوش

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: سمير سالمى
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: عمر بلجازية
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: فوزية غياط

السنة الجامعية: 2022 / 2023

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر

﴿ فتبسم ضاحكا من قولها وقال رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ﴾

صدق الله العظيم النمل: الآية 19

الحمد والشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات والذي بفضلہ أتمننا هذا العمل في شكله النهائي

بداية نتوجه بأسمى عبارات الشكر إلى الأستاذ المشرف

د. عمر بلجازية

والذي قبل أن يكون مشرفنا فهو أستاذنا وقودتنا فله منا خالص التقدير والاحترام والامتنان والعرفان على كل ما قدمه لنا من نصائح وإرشادات لانجاز هذه الدراسة فجزاه الله خيرا .

كما نخص بالذكر الأستاذ الدكتور عيسى نجيمي الذي كان سندا لنا طيلة المشوار الجامعي حفظه الله

ورعاه

كما نتوجه بالشكر إلى اثنين إذا نستهم الذاكرة فالقلب لن ينساهم عمي كمال و شفيقة من الطاقم الإداري لقسم علوم التسيير جزاهم الله كل خير.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على اشرف المرسلين اما

بعد:

اهدي هذا العمل إلى...

الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي درع الأمان الذي وجهني إلى طريق الخير إلى قرة عيني

أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره

إلى المرأة التي قبل أن تعتبرني ابنتها اعتبرتني الصديقة والأخت التي غمرتني بعطفها وأنارت لي درب

الحياة إلى أُمي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها

إلى من عرفت معهم معنى الحياة إلى سندي ومصدر قوتي إخوتي الأعزاء

محمد ، هيثم ، هيام

إلى مصدر بسمتي وبهجتي الذي قدم لي الكثير من الأمل والصبر هشام

إلى رفيقات دربي صديقاتي رقية ونسيمه اللتين تقاسمت معهما كل اللحظات

نور الهدى

المخلص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر التدريب (الاحتياجات التدريبية، فعالية البرامج التدريبية، مدة التدريب، كفاءة المدربين) في أبعاد التعلم التنظيمي (الإجادة الفردية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير التنظيمي) لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-، تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 70 عامل باستخدام الانحدار المتعدد اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.وقد توصلت الدراسة لوجود اثر دال إحصائيا للتدريب في أبعاد التعلم التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-، كما تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الاحتياجات التدريبية، فعالية البرامج التدريبية، مدة التدريب، كفاءة المدربين، التعلم التنظيمي، الإجادة الفردية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير التنظيمي.

Abstrac:

This study aimed at knowing the impact of training (training needs, effectiveness of training programmes, duration of training, competence of trainers) In the dimensions of organizational learning (individual proficiency, shared vision, team learning, organizational thinking) For employees of the Public Hospital Institution Mohammed Sadiq bin Yahiya - JIJEL, the study hypotheses were tested on a random sample of 70 workers using multiple regression based on the programme of statistical packages of social sciences. The study found a statistical D effect of training in the organizational learning dimensions of the Public Hospital Institution Mohammed Siddiq bin Yahya- JIJEL, and practical suggestions and future prospects for the study were made.

Keywords: training, training needs, training programme effectiveness, training duration, trainers' competence, organizational learning, individual proficiency, shared vision, team learning, organizational thinking.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر
II	الإهداء
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الأشكال
XI	قائمة الجداول
XIV	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
8	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب
12	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي
16	المطلب الثالث: اثر التدريب في أبعاد التعلم التنظيمي
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
19	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتدريب
22	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي
26	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي
29	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
32	المطلب الأول: نوع أداة الدراسة وطريقتها
34	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
38	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات أداة الدراسة
40	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

44	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة
43	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمستوى التدريب السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-
48	المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بمستوى التعلم التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-
54	المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
60	المطلب الخامس: مناقشة النتائج
62	خلاصة
64	الخاتمة
67	قائمة المراجع
73	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	المخطط الفرضي للدراسة	01

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	مقياس ليكرث الخماسي	01
34	مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	02
35	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني التدريب	03
36	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث التعلم التنظيمي	04
37	نتائج معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	05
38	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	06
39	فئات ليكرث الخماسي ودلالاتها	07
40	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
41	توزيع أفراد العينة حسب العمر	09
41	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	10
42	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	11
42	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	12
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التدريب	13
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الاحتياجات التدريبية	14
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد فعالية البرامج التدريبية	15
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد مدة التدريب	16
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد كفاءة المدربين	17
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التعلم التنظيمي	18
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الإجابة الفردية	19
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الرؤية المشتركة	20

52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تعلم الفريق	21
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التفكير التنظيمي	22
55	نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في التعلم التنظيمي	23
56	نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في الإجابة الفردية	24
57	نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في الرؤية المشتركة	25
58	نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في تعلم الفريق	26
59	نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في التفكير التنظيمي	27

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
73	استبانة الدراسة	01
77	قائمة الأساتذة المحكمين	02
78	اتساق المحور الثاني التدريب	03
82	اتساق المحور الثالث التعلم التنظيمي	04
86	ثبات الاستبانة	05
88	معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)	06
89	التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية	07
90	اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الثاني والثالث	08
93	نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في التعلم التنظيمي	09
94	نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في الإجابة الفردية	10
95	نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في الرؤية المشتركة	11
96	نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في تعلم الفريق	12
98	نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في التفكير التنظيمي	13

مقدمة

يلعب العنصر البشري دورا مهما في التطور والتقدم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة إذا كان هذا العنصر مدريا تدريبيا علميا دقيقا والتدريب ليس فكرة جديدة طارئة، بل نهج منذ القدم حتى وان كان بسيطا أُنذاك ، إلا انه مع التطورات الخاصة وما أحدثته من تأثيرات على الحياة الإنسانية أدى إلى تغيير تلك العلاقات البسيطة إلى علاقات أكثر تعقيدا، حيث شهدت الآونة الأخيرة توجها ملحوظا من المنظمات المعاصرة إلى تبني التدريب وذلك لما تؤديه البرامج التدريبية من تزويد العاملين بالمهارات والخبرات اللازمة لأداء أعمالهم بكل حرفية وإتقان.

هذا ويلقى موضوع التعلم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين و الممارسين، فنحن نعيش اليوم في عالم ازدهرت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجديد في جميع مجالات الحياة، وذلك على اعتبار أن التعلم هو المصدر الرئيسي لاكتساب الخبرات والمعارف، ضمن إطار ثقافي تنظيمي يسهم في وضع المنظمة التي تتبناه في مركز متميز.

أولاً: إشكالية الدراسة

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم التدريب والتعلم التنظيمي أصبح يحتم على المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- تغيير سياستها واستراتيجياتها لكونهما من عوامل بقاء واستمرارية المؤسسة، و بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في التعلم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- ؟

ويتفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات التالية:

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الإجابة الفردية لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- ؟

-هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في الرؤية المشتركة لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- ؟

-هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تعلم الفريق لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- ؟

هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في التفكير التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على أسئلة الدراسة نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)) للتدريب في التعلم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتدريب في الإجابة الفردية لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- .

الفرضية الفرعية الثانية:

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتدريب في الرؤية المشتركة لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

الفرضية الفرعية الثالثة:

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتدريب في تعلم الفريق لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

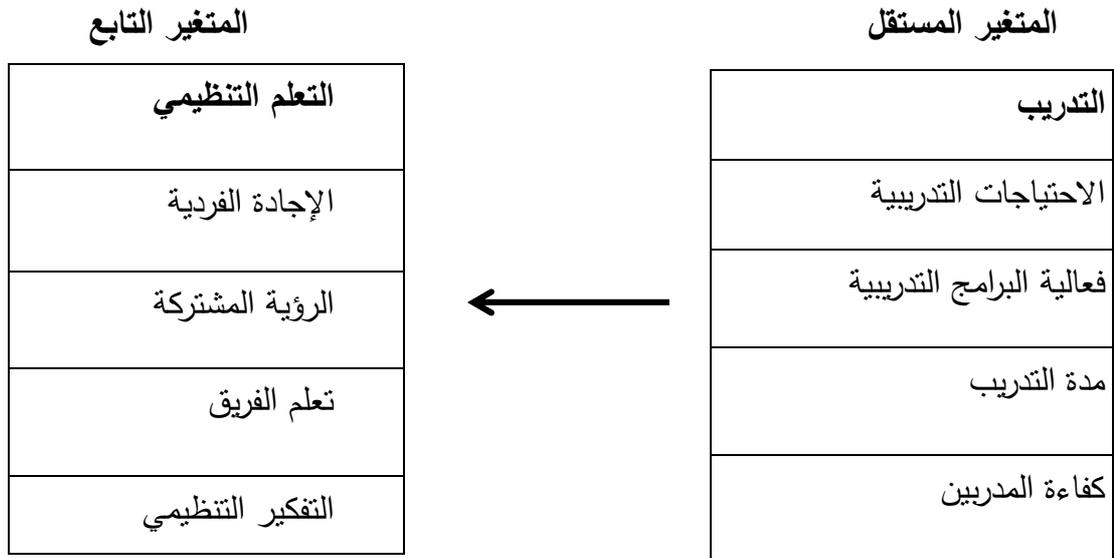
الفرضية الفرعية الرابعة:

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتدريب في التفكير التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل -.

ثالثا: نموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما ورد في الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى التدريب السائد بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى التعلم التنظيمي السائد بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على ما إذا كان هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في التعلم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.
- تقديم جملة من الاقتراحات في ضوء نتائج الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة من جانبين هما الأهمية العلمية والأهمية العملية كالآتي:

الأهمية العلمية:

تتبع أهمية هذه الدراسة في نظر الطالبتين فيما سنضيفه إلى الرصيد المعرفي في مجال أدبيات التدريب و التعلم التنظيمي وكذلك لنقص الدراسات حول الموضوع إذ تعد إضافة جديدة للمكتبة الجامعية بجامعة جيجل.

الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للدراسة في النتائج التي تؤمل أن تسفر عنها، والتي ستمكن من معرفة واقع كل من التدريب والتعلم التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-، وبناء على ذلك يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تحسن من مستوى التدريب والتعلم التنظيمي في هذه المؤسسة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

من بين أسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- نقص الدراسات عن التدريب وأثره في التعلم التنظيمي.
- الاهتمام والرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع.
- موضوع الدراسة يدخل ضمن مواضيع التخصص المدروس.
- معرفة واقع كل من التدريب والتعلم التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

سابعا: حدود الدراسة

يمكن تحديد حدود الدراسة كما يلي:

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على دراسة اثر التدريب ممثلا بأبعاده الأربعة (الاحتياجات التدريبية، فعالية البرامج التدريبية، مدة التدريب، كفاءة المدربين) في التعلم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

الحدود الزمانية:

امتدت الدراسة الميدانية من 19 افريل 2023 إلى 9 ماي 2023 .

الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

ثامنا: منهج الدراسة

تماشياً مع الإشكالية المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأداة المناسبة لوصف وتحليل الظاهرة المدروسة كيفياً وكمياً، باستخدام جملة من المراجع باللغات العربية والأجنبية وتتمثل في الكتب، المجلات، الرسائل الجامعية، المقالات،... الخ، وفيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على مدخل الدراسة الحالية بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية لمعالجة بيانات الاستبيان وتم تفسير النتائج حسب متغيرات الدراسة.

تاسعا: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي اعتماداً على طريقة أمراد ، وهي الطريقة التي تعطي النسبة الأكبر لمساهمة الباحث، كما تهتم بالضوابط العلمية الصحيحة والمرتبة وليس الاهتمام بالتوازن الشكلي للبحث، وعليه فقد تضمن الفصل الأول الخلفية النظرية والتطبيقية للموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول استعرضنا الأدبيات النظرية للدراسة حيث تضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من التدريب والتعلم التنظيمي، كما تضمن اثر التدريب في أبعاد التعلم التنظيمي، أما المبحث الثاني فخصص للدراسات التطبيقية ذات العلاقة بالتدريب والتعلم التنظيمي، وفيما يخص الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة الميدانية حيث قسم الى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فقد استعرضنا نتائج الدراسة ومناقشتها.

عاشرا: صعوبات الدراسة

لا يوجد أي بحث مهما كان موضوعه أو مجاله خال من الصعوبات التي تحول بينه وبين انجازه ومن هذه الصعوبات ما يلي:

- نقص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.
- صعوبة في استرجاع الاستبيانات الموزعة.
- صعوبة ترجمة بعض المصطلحات من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
للدراسة

تمهيد:

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال، فالتدريب باعتباره وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لم يكن يتلقى الدعم اللازم ولم يكن يحظى بالمكانة اللازمة من قبل، إلا انه الآن أصبح يلقي اهتمام متزايد من قبل المؤسسات العصرية، وذلك من منطلق الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات. كما يلعب التدريب دورا حاسما في تحقيق التعلم التنظيمي بين العاملين، بحيث يعتبر تعلم الأفراد مكسبا لمنظماتهم وعاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وبقائها.

يتناول هذا الفصل مبحثين أساسيين، مبحث خاص بالأدبيات النظرية للدراسة، يستعرض الإطار المفاهيمي لمتغيري الدراسة (التدريب والتعلم التنظيمي) وعلاقة التأثير بينهما، ومبحث خاص بالأدبيات التطبيقية للدراسة، يستعرض أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

يعد التدريب إحدى أساليب تنمية الموارد البشرية باعتباره عملية مستمرة تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز، وذلك بوضع المنظمة لبرامج تدريبية تتلائم واحتياجات مواردها البشرية، كما يعد استثماراً حقيقياً يحقق عوائد ملموسة لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، بالإضافة إلى التعلم التنظيمي الذي يعتبر عملية اكتساب وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات في سياقات التنظيم والمؤسسات. ويستعرض من هذا المبحث أهم المفاهيم النظرية للتدريب والتعلم التنظيمي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب.

يلعب التدريب دوراً كبيراً في اكتساب المعارف والمهارات وتطوير كفاءات الموارد البشرية وتحقيق جودة الأداء وزيادة الإنتاجية وهو أحد العوامل الرئيسية لنجاح وتفوق المؤسسات. لذا سنتناول في هذا المطلب مفهوم التدريب بأبعاده.

أولاً: مفهوم التدريب

بحسب كل من معجمي (Oxford, 2019) و (Cambridge, 2019) جاء الشرح اللغوي لكلمة التدريب متطابقاً حرفياً فالتدريب هو عملية تعلم المهارات التي يحتاجها الشخص للقيام بعمل أو نشاط معين أما التدريب اصطلاحاً فوفقاً ل (Business Dictionary (2019 هو نشاط يهدف إلى نقل التعليمات والمعلومات لتحسين الأداء الخاص بالفرد المتلقي لها، أو مساعدته على تحقيق المستوى المطلوب من المهارات والمعارف، ويظهر جلياً أن التدريب اصطلاحاً قد ابرز غايته في تحسين الأداء. ورغم أن التدريب أصبح له مفهوم واضح في الدول المتقدمة إلا أن مفهوم التدريب في دول العالم الثالث يحتاج إلى كثير من الإيضاح والتحديد، إلا أن هناك الكثير من الكتاب اهتموا بمفهوم التدريب وتم تقديمه على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات، ما يجعل الفرد والجماعة لائقين للقيام بأعمالهم (بطرني، 2021، صفحة 17).

1- تعريف التدريب:

لقد تعددت تعريفات التدريب وفيما يلي عرض لأهم التعاريف:
يعرف التدريب على أنه: نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تسعى للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية (الصيرفي، 2006، صفحة 16).

كما يعرف على أنه: الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جيدة (محمد عباس و حسين علي، 2007، صفحة 12).

ويعرف أيضا على أنه: عبارة عن تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو الحصول على معارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية (الهيبي، 2005، صفحة 22).

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف التدريب على انه:

التدريب هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى تمكين الفرد من اكتساب معارف ومهارات وخبرات واتجاهات جديدة بغرض تحسين أدائه الشيء الذي يعود بالإيجاب على المستوى الفردي والتنظيمي.

2- خصائص التدريب:

للتدريب عدة خصائص نذكر منها: (ابو النصر م، 2008، الصفحات 61-63).

- التدريب نشاط رئيسي وليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تتصرف عنه باختيارها.
- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بنها علاقات تبادلية نفعية.
- التدريب عملية شاملة، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة. كذلك فان التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة.
- التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح. من هذه المقومات:
 - وضوح الأهداف وتناسقها.
 - وضوح السياسات وواقعيتها.
 - توازن الخطط والبرامج .
 - توفر الموارد المادية والبشرية.
 - توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.
- التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها:
 - خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج التدريبية والمواد العلمية.
 - خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين.
 - خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التدريب.
 - **التدريب نشاط متغير ومتجدد**، حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذلك مهاراته ورغباته. والوظائف التي يشغلها المتدربون هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها. من حصيلة كل ذلك تصبح إدارة التدريب مسئولة عن تجديده وتطويره من خلال:
 - التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المنشأة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل.
 - التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.
- 3- أهمية التدريب:**

تتمثل أهمية التدريب في المجالات التالية:

3-1 أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة: (محمد عباس، 2006، الصفحات 187-188).

- 1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
 - 2- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
 - 3- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
 - 4- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
 - 5- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
 - 6- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة
- 3-2 أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:**

يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها: (كاظم حمود و كاسب الخرشة، 2007، صفحة 127).

- إكساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموماً، إذ إنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يرتكن إليها وبصورة مستمرة.
- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
- تحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين، إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم.
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير.

ثانياً: أبعاد التدريب

للتدريب عدة أبعاد منها الاحتياجات التدريبية، فعالية البرامج التدريبية، مدة التدريب، كفاءة المدربين، وهذا ما تم اعتماده فعلاً في البحث الحالي (http: elearning.univ_biskra.dz, 2021).

الاحتياجات التدريبية: هي الفجوة أو الاختلاف بين المهارات والمعرفة والاتجاهات المطلوبة للأفراد أو المؤسسات لتحقيق أهدافهم التعليمية والمهنية، وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد احتياجات التدريب الظاهرة والخفية للمؤسسة. كما تتبع الاحتياجات التدريبية من الوظيفة عن طريق مقارنة العمل المرغوب فيه بالواقع أو المقارنة بين المرغوب فيه ونتائج العمل الفعلية. كما يجب التمييز بين الحاجة التدريبية التي تنتج عن عدم وجود المعرفة أو المهارة ذاتها في الموظف، وبين القصور في التنفيذ أو الأداء.

فعالية البرامج التدريبية: يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض، ومن أجل أن تتجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيه وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى

مدة التدريب: تتضمن عملية إعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة يشمل الفترة التي يستغرقها التدريب. وتختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية

المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج.

كفاءة المدربين: إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب. وتوجد عدة شروط يجب أن تتوفر في المدرب الكفاء يمكن إجمالها في ما يلي:

- أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية حريصا على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين.
- أن يكون متحمسا ومهتما بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديدين.
- أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها لان الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوفر في المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين.
- أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية .
- أن يكون موصلا جيدا قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات بالإضافة إلى قدرته التامة للتعبير عن نفسه وبشكل واضح ومقنع.
- أن تكون لديه القدرة على مواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة.
- أن يكون تفكيره منظما وعقله بارعا في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها، وذلك حتى يكون قادرا على تنمية روح الابتكار لدى المتدربين.

المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين لاعتباره احد أهم العوامل لنجاح وتفوق المؤسسات لذا سنتناول في هذا المطلب مفهوم التعلم التنظيمي بأبعاده

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

أصبحت منظمات العالم اليوم في أمس الحاجة إلى التعلم التنظيمي، والى ترسيخ مفهومه وإرساء دعائمه، وذلك لمساعدة تلك المنظمات سواء الربحية أم غير الربحية الحكومية منها والخاصة على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة ومواكبة التغيرات المتلاحقة الحاصلة في بيئتها. وذلك من خلال زيادة القدرة لدى الأفراد داخل المنظمة على تحقيقها وعلى كافة المستويات الفردية والجماعية من خلال تشجيعها لتبادل المعلومات بين الموظفين، والذي ينتج عنه وجود أفراد أكثر وعيا ومعرفة داخلها والذي يؤدي بدوره إلى زيادة مرونة المنظمة في تعاملها مع البيئة الداخلية والخارجية بحيث يصبح التكيف مع الابتكارات

والإبداعات الجديدة أمرا طبيعيا وتقبل التغيير أمرا روتينيا من خلال إيجاد رؤية مشتركة بين الموظفين (ابراهيم محمد مطر، 2013، صفحة 17).

1-تعريف التعلم التنظيمي

لقد تعددت تعريفات مفهوم التعلم التنظيمي الباحثين و الكتاب وكل عرفه حسب وجهة نظره أو حسب طبيعة الخصائص التي تتلاءم مع طبيعة بحثه وفيما يلي عرض لأهم التعاريف التي قدمت للتعلم التنظيمي

تعرف ديكسون (1994) التعلم التنظيمي باعتباره أكثر من مجرد اكتساب المعلومات، حيث تعتقد بأنه: العملية التي توجد هذه المعلومات. وهي ترى أن التعلم التنظيمي ليس ما يعرفه أعضاء المنظمة كمجموعة من معارف ومعلومات، بل انه التوظيف الجماعي لإمكانات الأفراد من اجل إضفاء معان على الأشياء الموجودة من حولهم ,وان كان ذلك لا يلغي أهمية التعلم الفردي (الفروخ، 2010، صفحة 15).

كما عرفه بيتر سينج أن عملية التعلم التنظيمي هي: الاختبار والمراجعة المستمرة لخبرات العاملين سواء الفردية أو الجماعية , وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها ,وتوظيفها لتحقيق أهدافها الرئيسية(ابو النصر م., 2012، صفحة 138).

وعرفه (al huntet, 1997) على انه: عملية اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة المنظمة للتكيف بشكل مستمر مع تغير الظروف(مهند منير، 2016، صفحة 9). وبناء على ما سبق يمكن تعريف التعلم التنظيمي على انه عملية مستمرة ودائمة حيث يتم توظيف الخبرات والمعرفة السابقة للأفراد والفرق في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء، وتوثيق المعرفة لضمان الاستفادة منها في المستقبل.

2-خصائص التعلم التنظيمي

رصد عبد الرحمان هيجان خمسة خصائص للتعلم التنظيمي هي كالتالي:(ابو النصر م., 2012، صفحة 139).
-انه عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية.

-يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم.

-التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية و الخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها هي التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها و ممارستها.

- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة.

- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة، والتي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

3- أهمية التعلم التنظيمي

تكمن أهمية التعلم التنظيمي فيما يلي: (محمد شيان السرحان، 2016، صفحة 9).

- يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها .

- يعد التعلم التنظيمي الأداة الفعالة لإدارة التغيير في المنظمة، كما يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد للحصول على المكافأة أو السلطة.

- هو عملية حيوية لإدارة المنظمة بسبب التغيرات التي تواجهها المنظمات مما يفرض عليها تحسين قدرات المديرين الأساسية والتي تعطي ميزة تنافسية وملائمة مع التحديات التنافسية للمنظمة .

كما تتمثل أيضا أهمية التعلم التنظيمي في كونه: (احمد يوسف، 2015، صفحة 35).

- يعد وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية وفي تجاوز السياقات التنظيمية الماضية واستبدالها بأخرى جديدة أكثر ملائمة للتغيرات اللاحقة.

- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية...

- اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات.

- إن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المنظمة .

- الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف والبقاء و التعلم .

ثانيا: أبعاد التعلم التنظيمي.

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى التعلم التنظيمي، ويعتبر كل من (Perim et Sampaio) من الرواد في هذا الجانب، من خلال تحديد ثلاثة أبعاد هم الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، العقلية المنفتحة (يوسف، 2015، ص44). أما (Senge 1990) فقد أشار إلى خمسة

أبعاد تمثلت في الرؤية المشتركة، الإجابة الفردية، تعلم الفريق، التفكير التنظيمي، النماذج الذهنية، وهذا ما تم اعتماده فعلا في البحث الحالي: (ساخي و تيغزة، 2018، الصفحات 283-284).

1- التفكير التنظيمي: ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها. فالتفكير النظمي يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل. ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات ببعضها البعض. فبعد التفكير التنظيمي يعتبر حجر الأساس في هذا النموذج، فهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء المنظمة بدلا من التركيز على الأفراد ذاتها. وهو يساعد أفراد المنظمة على التعامل مع المشاكل الصعبة والمعقدة، وتتغير المواقف بطريقة عملية طويلة المدى.

2- الإجابة الفردية: ويشير إلى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في جميع المستويات الإدارية. فبعد الإجابة الفردية على تعميق واكتشاف وتوضيح الرؤية الشخصية بدقة. ورؤية الواقع بموضوعية يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه، وبالتالي فإن التمكن الشخصي ابعده مدى من مفهوم المهارات والقدرات مع أنها جزء منه، فالأشخاص ذوي مستوى عال من التمكن الشخصي يعيشون في حالة تعلم دائم.

3- النماذج الذهنية: يركز هذا البعد على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق التحليل في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة. وذلك بتشجيع تبني طرق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير والتحديث من يعمل خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف بدلا من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام. فالنماذج الذهنية هي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في أعماق الأفراد التي تؤثر في تصوراتهم للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها فإذا أرادت المنظمة تطوير القدرات الخاصة بالنماذج الذهنية فانه يتوجب على الأفراد تعلم مهارات جديدة وتطوير توجهات جديدة وإجراء تغييرات مؤسساتية تدعم عملية التغيير تلك.

4- الرؤية المشتركة: تعني القدرة على الالتزام الحقيقي من العاملين برؤية موحدة ومتسقة إلى مستقبل المنظمة وأهدافها مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية. ويعتبر سينج وآخرون الرؤية المشتركة بمثابة نقطة البداية لتحقيق التعلم التنظيمي وبمثابة قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو مماثلة للمستقبل المستهدف، ذلك لان المنظمات الناجحة تستطيع جمع العاملين بها حول هوية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

5- تعلم الفريق: يقصد به درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل. فالتعلم الجماعي هو العملية التي بموجبها يتم تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها. ويعتمد نجاح تعلم الفريق على توفر الرؤية المشتركة والإجادة الفردية للأفراد. ويرى سينج وحدة التعلم الأساسية في المنظمات المعاصرة هي الفريق وليس الأفراد وإذا لم يستطع الأفراد تحييد افتراضاتهم والانخراط في حوار مستمر فلن يستطيع هذا الفريق التعلم ومن ثم لن تتعلم المنظمة ككل.

المطلب الثالث: تأثير التدريب في أبعاد التعلم التنظيمي.

سنتناول في هذا المطلب تأثير التدريب في الأبعاد الأربعة للتعلم التنظيمي وهي (الإجادة الفردية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير التنظيمي).

1- أثر التدريب في الإجادة الفردية.

يؤثر التدريب بشكل كبير على الإجادة التنظيمية للفرد، فهو يساعد على تحسين قدرة الفرد على التنظيم والتخطيط وإدارة الوقت والموارد بفعالية، ويساعد على تحسين قدرة الفرد على إدارة الأولويات وتحقيق الأهداف المحددة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التدريب يمكن أن يساعد الفرد على تحسين مهارات الاتصال الفعال والتواصل الفعال مع الآخرين، والتفاعل بفاعلية مع الزملاء والمديرين والعملاء. كما أن التدريب يساعد على تحسين مهارات القيادة وإدارة الفرق، حيث يتعلم الفرد كيفية إدارة وتحفيز وتطوير الفرق، وكيفية تطبيق أساليب القيادة الفعالة. ويمكن أن يؤدي التدريب إلى تحسين الثقة بالنفس لدى الفرد، حيث يشعر بالاطمئنان إلى قدرته على تحقيق الأهداف وتحقيق النجاح في مهامه المختلفة.

وبشكل عام، فإن التدريب يساعد الفرد على تحسين مهاراته الشخصية والاجتماعية والتنظيمية، والتي تؤثر إيجابًا على أدائه العملي ونجاحه في مختلف المجالات الشخصية والمهنية (حسونة، 2012، الصفحات 71-72)

2- أثر التدريب في الرؤية المشتركة.

يؤثر التدريب بشكل إيجابي في الرؤية التنظيمية المشتركة، حيث يساعد على تطوير الرؤية المشتركة بين أعضاء الفريق أو المنظمة. فعندما يتم تقديم التدريب اللازم للفريق، يتم توضيح الأهداف والرؤية المشتركة وكيفية تحقيقها. يتم تنمية رؤية التنظيم المشتركة عندما يتم توضيح القيم والمبادئ التي تنبعث منها الرؤية، وتوجيه الفريق لتحقيق هذه الرؤية. يعمل التدريب على توضيح هذه النقاط ويساعد الفريق على التركيز على الأهداف المشتركة والعمل بشكل منسق لتحقيقها. كما يمكن للتدريب أن يعمل على تحسين التواصل بين أعضاء الفريق، وتوضيح مهارات التعاون والتفاعل بشكل إيجابي، وهذا يساعد على تعزيز الرؤية المشتركة وتحقيق الأهداف المحددة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التدريب يساعد على تحسين مستوى الوعي بين أعضاء الفريق، ويساعد على توضيح المسؤوليات المختلفة وكيفية تحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة. وبهذا الشكل، يساعد التدريب على تحسين الرؤية التنظيمية المشتركة وتعزيز فعالية العمل في الفريق أو المنظمة (نجيب شاوش، 2015، صفحة 41).

3- أثر التدريب في تعلم الفريق.

يؤثر التدريب بشكل كبير على تعلم الفريق وتطوير مهاراته. فالتدريب يمكن أن يساعد الفريق على فهم أهداف المنظمة وتوجيهاتها وتعلم كيفية العمل معاً بشكل فعال لتحقيق هذه الأهداف. بواسطة التدريب، يمكن تعزيز المهارات الفنية والإدارية لأعضاء الفريق، وتحسين العلاقات الشخصية والتواصل بين الأعضاء، وتطوير مهارات التحليل والتفكير النقدي والإبداعي، وتعلم كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد التدريب على تعزيز قدرات الفريق في إدارة الوقت والموارد، وتنظيم الأولويات وتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة وفعالية. ويمكن أيضاً أن يساعد التدريب في تحسين مهارات التواصل الداخلي والخارجي للفريق، وتعزيز التفاعل الإيجابي والبناء وحل الصراعات بشكل فعال. وعندما يتلقى الفريق التدريب المناسب، يمكن أن يتطور بشكل مستمر ويحقق نتائج أفضل في عمله. فالتدريب يمكن أن يساعد على تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز الروح الجماعية والانتماء إلى الفريق والمنظمة بشكل عام (نجيب شاوش، 2015، صفحة 42).

4- أثر التدريب في التفكير التنظيمي.

يؤثر التدريب بشكل كبير على التفكير التنظيمي للأفراد والمنظمات. فالتدريب يمكن أن يساعد الأفراد على تطوير مهارات التفكير التنظيمي وفهم العلاقات بين المكونات المختلفة للمنظمة، ويمكن أن يساعد على تعزيز القدرة على التحليل والتفكير النقدي. عندما يتلقى الأفراد التدريب المناسب، يتعلمون كيفية تحليل المشكلات بشكل أفضل، وتطوير استراتيجيات التفكير الإبداعي والإدارة الفعالة للمهام المتعلقة

بالعمليات التنظيمية. وبهذه الطريقة، يمكن للتدريب أن يساعد على تحسين قدرة الأفراد على الإدارة والتخطيط وتحليل البيانات واتخاذ القرارات الفعالة. ومن الجوانب الأخرى، فإن التدريب يساعد في تعزيز المعرفة بالأساليب والأدوات الحديثة في إدارة المنظمات وتطوير استراتيجيات التغيير والتحسين. ويمكن للتدريب أن يساعد في توفير معرفة الأفراد بالتكنولوجيا والبرامج الحديثة والأدوات التي يمكن استخدامها لتحسين أداء المنظمة. وبهذه الطريقة، يمكن للتدريب أن يساعد في تطوير التفكير التنظيمي وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (نور الله، 2003، الصفحات 114-115).

وبشكل عام يمكن القول أن فإن التدريب يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التعلم التنظيمي وتطويره، مما يساعد على تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز أداء المنظمة بشكل عام.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

يستعرض هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والانجليزية، حيث سيستعرض المطلب الأول الدراسات المتعلقة بالتدريب أما المطلب الثاني سيتناول الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي، وفي الأخير سيستعرض المطلب الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتدريب

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت متغير التدريب باللغتين العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية

1-دراسة(الجغير، 2022) بعنوان: « اثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش»

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في آثار تدريب الموظفين على أداء العاملين في محافظة جرش، ولمعرفة ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت العينة المستهدفة هم الموظفين في المؤسسات العامة تم استخدام كل من اخذ العينات الطبقية والعينة العشوائية البسيطة في الدراسة لاختيار عينة من 120 موظف وموظفة. تم تحليل البيانات باستخدام كل من الإحصاءات الاستنتاجية للتحقيق في تأثير تدريب الموظفين على أداء الموظف في المؤسسات العامة في محافظة جرش وكشفت الدراسة أن:

- مستوى التدريب يؤثر على أداء العاملين بشكل فعال وإيجابية.

- أن التدريب يؤثر على الإنتاجية بشكل فعال وإيجابية.

- أن التدريب يؤثر على تطور المؤسسة بشكل فعال وإيجابية.

2-دراسة(سالم و بوزيدة، 2021) بعنوان: « اثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي دراسة حالة

الشركة الجزائرية للتأمينات بولاية عنابة» .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين، ولتحقيق وذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونت من ثلاث محاور وزعت على عينة شملت كافة الموظفين من إدارات عليا وأعاون تحكم وتنفيذ في الشركة الجزائرية للتأمينات قدرها 40 فردا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين برامج التدريب وأداء الموظفين، أي أن التحضير الجيد للبرامج التدريبية من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء الوظيفي.

3-دراسة(بطرني، 2021) بعنوان: « اثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة فرع دمشق لنقابة المحامين».

تهدف هذه الدراسة إلى إعادة اختبار تأثير التدريب في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير التدريب بأبعاده، تحديد الاحتياجات التدريبية، المحتوى التدريبي، كفاءة المدرب وتقييم التدريب في أداء المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين، كما تهدف إلى التعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان مدى اختلاف أبعاد التدريب، وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية . ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع استبانة على عدد من المحامين 1640 محامي، ليبلغ عدد الإجابات التي تم تحليلها إحصائياً 169 إجابة . خلصت هذه الدراسة إلى وجود اثر ايجابي متوسط ذو دلالة معنوية للتدريب بأبعاده على أداء المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين ، وان أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء هي المحتوى التدريبي وكفاءة المدرب.

وتوصلت هذه الدراسة أيضاً إلى انه لا تختلف أبعاد التدريب وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية إلا أن أداء المحامين المتمرنين يختلف باختلاف تقاضي اجر عن فترة التمرين حيث تبين أن المحامي المتمرن الذي يتقاضى أجراً عن فترة التمرن كان أداءه أفضل من المحامي المتمرن الذي لا يتقاضى أجر .

4-دراسة(خزام، 2020) بعنوان: « اثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية».

تهدف هذه الدراسة إلى وصف واقع التدريب وواقع أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على اثر التدريب بأبعاده في أداء مندوبي الدعاية الطبية بشركة يونيفارما، والتعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في أداء مندوبي الدعاية الطبية ، وبيان مدى اختلاف أبعاد التدريب، وأداء المندوبين باختلاف المتغيرات الديمغرافية . ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على 109 مندوب طبي في مختلف المحافظات السورية وتم استرداد 92 إجابة. واهم ما توصل إليه البحث من نتائج انه :
- يوجد اثر ايجابي قوي للتدريب بعناصره في أداء مندوبي الدعاية الطبية وأكثرها تأثيراً الدورات التدريبية على المعلومات العلمية .

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب بعناصره والمتغيرات الديموغرافية.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء مندوبي الدعاية الطبية والمتغيرات الديموغرافية.

5- دراسة (بوغريس، 2013) بعنوان: «التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة».

تهدف هذه الدراسة للكشف عن فعالية التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة على حد سواء، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة من 157 فرداً. باعتبار التدريب موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة في العصر الحالي لما له من ارتباط مباشر بالتطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين هذه المعارف والمهارات وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة، كما يسمح لأعضاء المؤسسة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة وبيئتها. إلا أن التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب التي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية ومن ثم تقييمها يتفاوت من مؤسسة إلى أخرى وهذا لأسباب متنوعة منها توفر الإمكانيات المادية والإطارات المؤهلة للتدريب، والقدرة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في البرامج التدريبية، بالإضافة إلى القدرة على تقييم ومتابعة نتائج العملية التدريبية وتحديد أثارها على المدى القريب والبعيد وذلك لرفع مستوى الأداء في المؤسسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (gardon & yao, 2020) بعنوان:

Job training and organizational performance ,analyses from medical institutions in China

تهدف الدراسة إلى التعرف على فوائد التدريب على النتائج الاقتصادية، حيث يعرف التدريب عموماً بأنه أحد النهج الهامة في استثمار رأس المال البشري. ومع ذلك لم يتم التحقق بشكل كافي من عائدات تدريب الموظفين على أداء المؤسسة على مستوى التنظيمي، خاصة في مجال الرعاية الصحية من خلال استغلال مجموعة البيانات التي تحتوي على معلومات عن جميع المؤسسات الطبية في سيتشوان، الصين خلال الفترة من 2012 إلى 2016، يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التدريب على أداء المؤسسات الطبية باستخدام طريقة propensity وطريقة score matching الدراسة الحديثة. تظهر النتائج أن التدريب يعود بفوائد على أداء المؤسسات الطبية في بعض المؤشرات، مثل إجمالي الزيارات، والزيارات الخارجية، والزيارات غير المؤمن عليها، والتنافسية المحلية. ومع ذلك تختلف هذه التأثيرات من مؤسسة طبية إلى أخرى. تحقق المؤسسات الطبية الأساسية في المناطق الريفية التي تعمل كبوابة للرعاية الصحية (المعروفة أيضاً بمؤسسات الرعاية الصحية الأولية) بالإضافة إلى ذلك يؤدي التدريب إلى زيادة قدرها

16.5% في متوسط اجر الأداء لمراكز الرعاية الصحية الأولية في المقاطعة، وزيادة بنسبة 52.8% في اجر أداء الموظفين في المستشفيات العامة ذات المستوى الأعلى في المدن بشكل عام، من خلال الماركة في التدريب تكتسب مؤسسات الرعاية الصحية الأولية في المقاطعة المزيد من الإيرادات الإجمالية من خلال دخل تامين غير الطبي.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي.

سننتظر في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت متغير التعلم التنظيمي باللغتين العربية والأجنبية.

أولاً : الدراسات باللغة العربية

1-دراسة (الكساسبة، 2016) بعنوان: « تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين في الأردن».

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة الشركة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بدوام كامل في شركة زين في الأردن، والبالغ عددهم 991 فرداً. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من 99 فرداً، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى:

-كان مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر إدارة المواهب في شركة زين في الأردن مرتفعاً.

-كان مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر التعلم التنظيمي في شركة زين في الأردن مرتفعاً .

-هناك تأثير لإدارة المواهب عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ في المتغير التابع .

-هناك تأثير للتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ في المتغير التابع .

وبناءً على نتائج الدراسة اقترح الباحث مجموعة من التوصيات لتعزيز استدامة شركة زين في الأردن .

2-دراسة(المعشر، صالح دروزة، و شكري القواسمي، 2014) بعنوان: « تقييم اثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن ».

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم اثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. تم إجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت على الجائزة والتي لم تحصل. تكون مجتمع الدراسة من 20 شركة فائزة و20 شركة لم تفز، وبلغت عينة الدراسة 240 فرداً، وقد استعانوا بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها الآتي:

وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في الشركات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. وعند إجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت على جائزة والتي لم تحصل أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في كلتا المجموعتين.

3-دراسة (عيداروس، 2013) بعنوان: «التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية».

هدفت هذه الدراسة للتوصل لمقترحات إجرائية تسهم في تحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتم إعداد وتوزيع استبانة موجهة للهيئات التدريسية والهيئات الإدارية والقيادات حول واقع توافر أبعاد التعلم التنظيمي ودورها الفعال في تحسين الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية بالمدارس الثانوية الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية عدد 50 من مدرء المدارس 140 من المعلمين 90 من الإداريين. وانتهى البحث للعديد من النتائج أهمها:

إن الإدارة المدرسية لا تتعامل باحترافية مهنية معهم حيال مقترحات التطوير التنظيمي للمدرسة مع قلة تعطي أولوية للتفويض الإداري رغبة في إعداد كوادر قيادة جديدة، بجانب ضعف الاهتمام بشفافية المناقشات حيال التطوير التنظيمي، واقتراح الباحث العديد من المقترحات أهمها:

ضرورة إيجاد آليات خلق ثقافة التعلم التنظيمي بالمؤسسات التعليمية من خلال:

المشاركة الفاعلة لكافة العاملين في الأنشطة المؤسسية من خلال إرساء فرق العمل بالمؤسسة وخلق مناخ من التنافس الذي يتسم بالصحة التنظيمية من اجل تطوير قدرات العاملين مع الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية.

4-دراسة(خلف، الزريقات، و كاسب الخرشة، 2010) بعنوان: « اثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية».

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 548 مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:
-أشارت النتائج إلى أن هناك اثر للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

-أشارت النتائج إلى إن هناك اثر للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. وتوصي الدراسة بضرورة العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعزز استراتيجيات التعلم التنظيمي، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسات العامة وأهدافها، لما لها من اثر في تعزيز أبعاد هندسة العمليات الإدارية.

5-دراسة(ياسين المجالي، 2009) بعنوان: «مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي دراسة ميدانية لأراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية».

هدفت هذه الدراسة التعرف على اثر عملية التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي لأراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة الذي يبلغ عددهم 553 مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1-إن المتوسط العام لمستوى تصورات أفراد العينة في ممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية جاءت بدرجة متوسطة وان مستوى تصورات أفراد العينة لممارسة السلوك الإبداعي جاءت بدرجة مرتفعة.

2-أن هناك اثر لممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية بأبعاده في السلوك الإبداعي.

6-دراسة(جار الله الخشالي و التميمي، 2008) بعنوان: «اثر أساليب القيادة فيالتعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني».

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير أساليب القيادة في التعلم التنظيمي بنوعيه ألتكفي والتوليدي أجريت الدراسة على عينة مكونة من 128 مديرا، يعملون في 16 شركة من الشركات العاملة في قطاع الشركات الصناعية الأردنية، وذلك باستخدام استبانة قام الباحثان بتطويرها بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة في هذا الموضوع. ولاختبار الفرضيات التي اعتمدها الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تساعد في تحقيق الأهداف التي حددتها الدراسة، وأبرزها تحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة الإجرائية والتحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه. وبناءا على ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من ضمنها:

ضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية، وذلك لتحقيق أفضل استجابة للمرؤوسين لزيادة مساهمتهم في تحقيق التعلم التنظيمي.

ثانيا : الدراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة (Abdollahi & Ghaderi, 2023) بعنوان: The intersection between knowledge management and organization allearning in tourism and hospitality, A bibliometric analysis.

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة التفاعل بين التعلم التنظيمي المستدام وإدارة المعرفة في قطاع السياحة والضيافة من خلال إجراء تحليل معرفي للمنشورات الببليومترية تم تضمين إجمالي 628 منشورا من 293 مصدرا مختلفا و 1458 مؤلفا مختلفا في التحليل بين عامي 2001 و 2021 تم استخدام برنامج الإحصاء الحر المفتوح لإجراء التحليل الببليومتري تم أيضا استخدام برنامج فوسفور لعرض شبكة تكرار الكلمات المفتاحية. تشير النتائج إلى أن أهمية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي قد تم التعرف عليها على نطاق واسع كأدوات تسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استغلال الفرص والتحديات والموازاة المحتملة مع المراحل الحيوية، وقد تم التركيز بشكل خاص على أهمية التنظيم وإدارة المعرفة في إيجاد حلول مستدامة للضيافة وتكنولوجيا الطراز الأول وتحسين خدمات المؤسسات. تم تحديد أربعة مجموعات بحثية توفر مسارات بحثية حيوية للمستقبل.

2- دراسة (Battaglia & Annesi, 2022) بعنوان:

Barriers to organizational learning and sustainability , the case of a consumer cooperative.

تتعامل هذه الدراسة البحثية التفصيلية مع العلاقة بين العوائق في التعلم التنظيمي واعتماد استراتيجيات متعلقة بالاستدامة، مع التركيز على نموذج القوة التعاونية تم إجراء دراسة حالة واحدة تشمل تعاونية كبيرة لتجزئة الطعام في ايطاليا. تم تسجيل مقابلات مع 12 مديرا و 10 أطراف خارجية، تم العثور على 153 دليل يدعم وجود عوائق في دمج الاستدامة في العمليات التجارية للتعاونية، حيث عملت معظم هذه العوائق على منع تماما دمج المبادرات المتعلقة بالاستدامة أو تأسيسها، وتعمل على مستوى المجموعات أو المنظمة بأكملها لتحفيز دمج الاستدامة وتأسيسها بشكل فعال في إستراتيجية الأعمال للتعاونية يظهر تنفيذ أدوات تنظيمية وإدارية مناسبة كإستراتيجية تعتبر التواصل الفعال وأدوات قياس الأداء المستدام وتحسين مهارات الموظفين فرصا لتجاوز العوائق المحددة، بصفتهم روابط مع الموردين والعملاء تلعب المؤسسات التجارية التعاونية دورا مهما في هذه النظرة.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي باللغتين العربية والأجنبية.

أولاً : الدراسات باللغة العربية .

1-دراسة(كاظم، ابراهيم احمد، و السامراني، 2021) بعنوان:«العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي وأثرهما في المهارات الإدراكية للمنتسبين».

تمثل متغيرات البحث الحالي إحدى أهم التحولات المعرفية في الفكر الإداري لتشكل إطاراً فكرياً معبراً عنه بالتدريب والتعلم التنظيمي الذي يعد مصدر أساس في نمو المنظمات ونجاحها، إذ تم التعبير عن التدريب بعناصره الأربعة المحددة ب دور التدريب ،دعم الإدارة العليا، البرامج التدريبية و دور استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق برامج التدريب والتي بدورها تسهم في تحفيز الأفراد نحو تنمية مهامهم الوظيفية وبالتالي ينعكس إيجابياً على المنظمات في إكساب منتسبها ذوي المعارف والخبرات مما يحسن من أدائها ويجعلها قادرة على خلق قيمة لها وتسمى هذه العملية ب التعلم التنظيمي. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الاستطلاعي من خلال أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 60 منتسب من أصل 179 في الكلية التقنية الإدارية بغداد، ومن تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي ومن تم التحقق من صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث. وبناءاً على نتائج التحليل اختتم البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

2- دراسة(محمود الذياب، 2019) بعنوان :« اثر استراتيجيات التدريب على التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في الأردن».

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر استراتيجيات التدريب على التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المستشفيات ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية والتمريضية في المستشفيات الحكومية الأردنية العاملة في محافظة المفرق، وتكون مجتمع الدراسة من 79 مديراً ومساعداً ورئيساً قسماً ورئيساً شعبة يعملون في المستشفيات المبحوثة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تقييم أفراد مجتمع الدراسة لاستراتيجيات التدريب قد جاء بدرجة مرتفعة ولجميع المجالات ،وكذلك أظهرت النتائج أن مستوى تقييم أفراد مجتمع الدراسة للتعلم التنظيمي في المستشفيات المبحوثة قد جاء بدرجة مرتفعة، كذلك بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة

إحصائية لاستراتيجيات التدريب في التعلم التنظيمي، وأوصت الدراسة بإيلاء الاهتمام من قبل صانعي القرار في وزارة الصحة الأردنية بتدعيم استراتيجيات التدريب كأساس للتعلم التنظيمي، وذلك عن طريق تقييم أداء العاملين ومعرفة جوانب القصور التي تتطلب عقد البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية المخزون المعرفي للعاملين.

3- دراسة (اليامي، 2016) بعنوان: «اثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية بوزارة العمل السعودية».

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من 45 فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من 200 عاملاً، وتكونت عينة الدراسة من 150 عاملاً تم اختيارها بالطريقة الطبقية من العاملين في وزارة العمل السعودية، وقد استرد منها 145 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد أظهرت مجموعة من النتائج وهي:

- 1- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد سياسات التدريب جاءت بدرجة متوسطة .
- 2- إن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التعلم التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة .
- 3- إن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين سياسات التدريب بكل أبعاده والتعلم التنظيمي بكل أبعاده.

ثانياً : الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة (Aragon, 2013) بعنوان:

Training and performance the mediating role of organizational learning

تهدف هذه الدراسة إلى وجود اعتراف عام في الأدبيات بان التدريب يحسن أداء الشركات، إلا أن الأبحاث التجريبية لا تقدم دائماً أدلة تدعم هذا التأثير، وإحدى التفسيرات الممكنة هي أن التدريب ليس له تأثير مباشر على الأداء، ولكن له تأثير غير مباشر من خلال تحسين نتائج تنظيمية أخرى. يشير هذا البحث إلى أن التعلم التنظيمي هو احد تلك المتغيرات وانه يؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التدريب والأداء ، وان اعتماد التدريب الذي يركز على التعلم يعزز الأداء من خلال تأثيره الإيجابي على التعلم التنظيمي. باستخدام عينة من الشركات الاسبانية حصلنا على أدلة تجريبية تدعم هذا الرأي وتؤكد وجود هذا التأثير الوسيط.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بالنظر لما سبق ذكره من دراسات سابقة وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، يتبين لنا أن اغلب الدراسات لم تتناول متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، وهو يشير إلى ندرة وقلة الدراسات المشابهة لها مما يجعل الدراسة الحالية تتميز كونها تتناول موضوعا جديدا وهو اثر التدريب في التعلم التنظيمي ، حيث أن هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث المجال الزمني والمكاني للدراسة والتي أجريت في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- ، وكذلك الأبعاد المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التالية (الاحتياجات التدريبية، فعالية البرامج التدريبية، مدة التدريب، كفاءة المدربين) لقياس التدريب ، أما عن أبعاد التعلم التنظيمي اعتمدت على أربعة أبعاد وهي (الإجادة الفردية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير التنظيمي) ، كذلك بالنسبة لحجم العينة . وتتفق مع الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة في جمع البيانات وهي الاستبانة ، كذلك أساليب المعالجة الإحصائية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله سابقا يتضح لنا أن التدريب هو احد الدعائم التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها. لأنه عندما يكون هناك تدريب فعال في المنظمة كل ما كان الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم من قدرات، وكذلك يساعدهم التدريب على تعلم مهارات جديدة في العمل ومنه يمكن القول أن التدريب له تأثير مهم في التعلم التنظيمي. وهذا ما سنحاول التأكد منه في دراستنا الميدانية في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والتي تمثلت في التدريب و التعلم التنظيمي ، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لأثر التدريب في التعلم التنظيمي لدى عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- والتي تقتضي خطوات منهجية علمية صحيحة ،حيث سنحاول من خلال هذا الفصل أن نحلل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان المطبق على مفردات عينة البحث ، معتمدين في ذلك على إجراءات منهجية الدراسة من حيث تحديد أدوات جمع المعطيات واختبارها ، والأساليب الإحصائية المتبناة في المعالجة ، وبالتالي التوصل إلى مجموعة من النتائج وتفسيرها ، والخروج بمجموعة من التوصيات من خلال هذه النتائج . ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث يستعرض المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة، في حين يستعرض المبحث الثاني عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

من خلال هذا المبحث وقبل الشروع في عرض نتائج الدراسة الميدانية، يجب أولاً توضيح طريقة وأدوات الدراسة و كذا الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها.

المطلب الأول: نوع أداة الدراسة وطريقتها

يستعرض هذا المطلب نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات، وكذا طبيعة مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً : نوع أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتعتبر الأداة الملائمة والأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

وتغطي الاستبانة ثلاث محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تتمثل في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل و المسمى الوظيفي).

المحور الثاني: ويشمل المتغير المستقل (التدريب) ممثلاً بأبعاده التالية:

- البعد الأول: الاحتياجات التدريبية ويضم العبارات (من 1 الى 4)

- البعد الثاني : فعالية البرامج التدريبية ويضم العبارات (من 5 الى 8)

- البعد الثالث : مدة التدريب ويضم العبارات (من 9 الى 12)

- البعد الرابع : كفاءة المدربين ويضم العبارات (من 13 الى 16)

المحور الثالث: ويتضمن المتغير التابع (التعلم التنظيمي) ممثلاً بأبعاده التالية:

- البعد الأول : الإجابة الفردية ويضم العبارات (من 1 إلى 4)
 - البعد الثاني: الرؤية المشتركة ويضم العبارات (من 5 إلى 8)
 - البعد الثالث : فرق التعلم ويضم العبارات (من 9 إلى 12)
 - البعد الرابع : التفكير التنظيمي ويضم العبارات (من 13 إلى 16)
- من أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات محوري التدريب والتعلم التنظيمي، تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 01: مقياس ليكرث الخماسي

الإجابة	غير موافق	موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة
الأوزان (الدرجات)	1	2	3	4
				5

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي
ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة .

قبل التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تجدر الإشارة بداية إلى تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية وهو المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-، وتعرف بأنها من أهم المرافق الحيوية بولاية جيجل، وقد تم إنشاء أول مستشفى بالولاية سنة 1933 تحت تسمية " فرانس فانونعلى مساحة تقدر ب 9100م²، منها 3900م² مبنية أي بنسبة 42.56% و 5200م² غير مبنية، وبسعة سريرية تقدر ب 160 سرير، وعلى إثر التقسيم الإداري لسنة 1974 والذي انفصلت بموجبه ولاية جيجل عن ولاية قسنطينة تم إنشاء مستشفى جديد يحمل اسم محمد الصديق بن يحي لأن مستشفى فرانس فانون لم يعد يلبي الطلبات المتزايدة للسكان في المجال الصحي، تم تدشين هذا المستشفى يوم 08 نوفمبر 1983، الموافق لـ 03 محرم 1043 هجري، بموجب القرار الوزاري رقم 81/242.

في سنة 2008 تحولت تسمية مستشفى محمد الصديق بن يحي من القطاع الصحي إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428، الموافق لـ 19 ماي 2007، والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها.

وتعرف المؤسسات العمومية الاستشفائية بأنها " مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، وتتكون المؤسسة الاستشفائية من هيكل التشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، وتغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات.

وتقع المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى في الجهة الشرقية لمدينة بجيجل، تتسع حالياً لـ 431 سرير، وتغطي سكان بلدية بجيجل.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى فيما يلي :

تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها؛

تطبيق النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتنظيم العائلي؛

تطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية والتشخيص وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء؛

تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان؛

المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

أما المجتمع المستهدف في هذه الدراسة فيضم جميع عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق

بن يحيى -بجيجل- والبالغ عددهم 1023 عاملاً، اخترنا منه عينة عشوائية تقدر بـ 70 عامل

وجاءت حصيلة توزيع واسترجاع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

حجم المجتمع الأصلي	حجم العينة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة
1023	70	58	08

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج توزيع الاستبيان

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

أولاً : صدق أداة الدراسة .

الصدق الظاهري للاستبانة : عرضت أداة الدراسة (الاستبيان) على أربعة من الأساتذة المحكمين ذوي

الاختصاص والخبرة في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى

بجيجل، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدأها المحكمون أجريت التعديلات اللازمة التي تم

الاتفاق عليها، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات ، لنصل في الأخير إلى الاستبانة في صورتها

النهائية كما هي موضحة في الملاحق .

الصدق البنائي للاستبانة (صدق الاتساق الداخلي):بعد التأكد من الصدق الظاهري قمنا بحساب معامل

الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة

من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني التدريب: الجدول رقم (03):

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
بعد الاحتياجات التدريبية	01	0.854**	0.000
	02	0.814**	0.000
	03	0.855**	0.000
	04	0.898**	0.000
بعد فعالية البرامج التدريبية	05	0.871**	0.000
	06	0.858**	0.000
	07	0.882**	0.000
	08	0.812**	0.000
بعد مدة التدريب	09	0.873**	0.000
	10	0.913**	0.000
	11	0.940**	0.000
	12	0.905**	0.000
بعد كفاءة المدربين	13	0.833**	0.000
	14	0.795**	0.000
	15	0.892**	0.000
	16	0.892**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (03) أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة موجبة تتراوح ما بين 0.795 و 0.940 ومستوى الدلالة أقل تماما من 0.01 ما يعني أنها دالة إحصائياً عند هذا المستوى، وهذا ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور التدريب وبين أبعاده.

-2-2- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث التعلم التنظيمي:

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث، حيث سيتم توضيحه كما يلي:

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث التعلم التنظيمي

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	البعد
0.000	0.754**	01	بعد الإجابة الفردية
0.000	0.612**	02	
0.000	0.704**	03	
0.000	0.642**	04	
0.000	0.852**	05	بعد الرؤية المشتركة
0.000	0.853**	06	
0.000	0.797**	07	
0.000	0.926**	08	
0.000	0.835**	09	بعد فرق التعلم
0.000	0.893**	10	
0.000	0.921**	11	
0.000	0.526**	12	
0.000	0.727**	13	بعد التفكير التنظيمي
0.000	0.591**	14	
0.000	0.685**	15	
0.000	0.803**	16	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (04) أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن جميع معاملات ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة موجبة تتراوح ما بين 0.526 و 0.926 ومستوى الدلالة أقل تماما من 0.01 ما يعني أنها دالة إحصائيا عند هذا المستوى، وهذا ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور التعلم التنظيمي وأبعاده.

ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للاستبانة، حيث انه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة: غير كاف إذا كانت ألفا أقل من 0.6؛

- ضعيف إذا كانت ألفا تقع بين 0.6 و 0.65؛
- مقبول إذا كانت ألفا تقع بين 0.65 و 0.7؛
- جيد إذا كانت ألفا تقع بين 0.7 و 0.8؛
- ممتاز إذا كانت ألفا أكبر من 0.8.

تم حساب معامل (Alpha Cronbach) باستخدام النظام الإحصائي (SPSS) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): نتائج معاملات Alpha Cronbach لمحاور الدراسة

معامل Alpha Cronbach	عدد العبارات	العبارات	
0.877	04	الاحتياجات التدريبية	أبعاد التدريب
0.877	04	فعالية البرامج التدريبية	
0.928	04	مدة التدريب	
0.875	04	كفاءة المدربين	
0.943	16	التدريب	
0.890	16	التعلم التنظيمي	
0.942	32	الثبات الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن:

✓ معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (التدريب) فاق معدل 0.8 حيث بلغ 0.943 بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

✓ معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث (التعلم التنظيمي) فاق معدل 0.8 حيث بلغ 0.890 بمعنى أن معامل ثبات المحور الثالث يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

✓ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحورين معا فاق معدل 0.9 حيث بلغ 0.942 بمعنى أن معامل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

ثالثا: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة.

تم الاعتماد على معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لدراسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء هذا الاختبار اعتمادا على برنامج (SPSS) وسجلنا النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

معامل التفلطح Kurtosis	معامل الالتواء Skewness	المتغيرات	
-0.370	0.827	الاحتياجات التدريبية	أبعاد التدريب
-0.187	0.557	فعالية البرامج التدريبية	
-0.980	0.409	مدة التدريب	
-0.781	0.481	كفاءة المدربين	
-0.689	0.011	التعلم التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معاملات الالتواء (Skewness) تراوحت ما بين (0.011) و(0.827) والتي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي (3 و -3)، في حين تراوحت قيم معاملات التفلطح (Kurtosis) ما بين (-0.187) و(-0.980) وهي أقل من 20، إذن فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا حسب ما أكدته دراسة (Cao & Dowlatshahi) إذ أكد أنه إذا كان معامل الالتواء بين (-3) و(3) ومعامل التفلطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي (فوزية مقراش وفيروز مصلح الضمور، 2019، ص252). وعليه يمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بمواصلة إجراءات الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات أداة الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة كما يلي:

أولاً- المدى (Range): هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في مجموعة البيانات، وعموماً يتم حسابه بالصيغة التالية: $\text{المدى} = R = X_{\max} - X_{\min}$ (صياغ، 2015، صفحة 36).

ويستخدم المدى في هذه الدراسة لتحديد طول الفئة في مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، وتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (4 / 5 = 0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي (1.8 = 0.80 + 1)، وهكذا يصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): فئات ليكرث الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	المستوى المقابل
الأولى] 1.80-1]	غير موافق تماما	01	ضعيف جدا
الثانية]2.60-1.81]	غير موافق	02	ضعيف
الثالثة]3.40-2.61]	محايد	03	متوسط
الرابعة]4.20-3.41]	موافق	04	مرتفع
الخامسة]5-4.21]	موافق تماما	05	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي

ثانيا- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين قيم متغيرين كالعلاقة مثلا بين التدريب وإنتاجية العاملين(جودة، 2008، صفحة 256).

ثالثا- معامل الثبات ألفا كرونباخ: استخدم هذا المعامل لقياس ثبات أداة الدراسة.

رابعا- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

خامسا- المتوسط الحسابي: تم استخدامه لقياس مستوى التدريب بأبعاده بالإضافة إلى التعلم التنظيمي بأبعاده.

سادسا- الانحراف المعياري: يعد من مقاييس التشتت، ويعرف الانحراف المعياري عن طريق التباين والذي يعرف على انه مربع انحرافات القيم عن وسطها الحسابي(موسى محمد، 2007، صفحة 51).

سابعا- معاملي الالتواء والتفلطح: الالتواء (Skewness) يعطي فكرة عن تمركز قيم المتغير، فإذا ما كانت قيم هذا المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة فإن توزيع هذا المتغير ملتو نحو اليمين ويسمى موجب الالتواء وتكون قيمته موجبة، أما إذا كان العكس فإن الالتواء يكون سالبا وتكون قيمته سالبة، أما إذا كانت قيمة الالتواء صفرا فإن التوزيع يكون طبيعيا، وبصورة عامة فإن قيمة الالتواء تقع بين $(3 \pm SK)$ وتصبح قيمته 0 في حال تطابق قيم المتوسطات

أما فيما يخص التفلطح (Kurtosis) فهو يمثل تكرار القيم على طرفي هذا المتغير وهو يمثل أيضا درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت قيمة التفلطح كبيرة كانت للتوزيع قمة منخفضة، ويسمى كبير التفلطح، أما إذا كانت قيمة التفلطح صغيرة فان للتوزيع قمة عالية ويسمى التوزيع مدببا أو قليل التفلطح(علا، 2020، صفحة 35).

ثامنا- الانحدار الخطي المتعدد: يتناول الانحدار البسيط العلاقة بين متغيرين تابع ومستقل، أما الانحدار المتعدد يأخذ بعين الاعتبار متغيرين أو أكثر (ربيع امين، 2008، صفحة 103). حيث تم استخدام مقياس اثر التدريب في أبعاد التعلم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

تاسعا- معامل تضخم التباين (VIF): يقيس مدى ارتباط كل متغير من المتغيرات بالنموذج. المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد عينة الدراسة، وكذلك النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري التدريب والتعلم التنظيمي، والتي تفيد في معرفة مستوى التدريب ودرجة التعلم التنظيمي، ومعرفة مدى صحة فرضيات الدراسة. المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة.

يتم في هذا المطلب تحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المتمثلة في : الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل، المسمى الوظيفي . أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
16%	08	ذكر
84%	42	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الإناث حيث بلغ عددهم 42 أنثى أي ما يعادل 84%، في حين بلغ عدد الذكور 08 ونسبة مقدارها 16% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، ويمكن القول أن النسبتين متباعتين، وهذا يعود إلى اعتبارات عديدة أهمها طبيعة النشاط ونظام العمل الذي تزاوله المؤسسة محل الدراسة .

ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية%	التكرار	السن
28%	14	اقل من 30 سنة
48%	24	من 30 إلى اقل من 40 سنة
18%	09	من 40 إلى اقل من 50 سنة
6%	03	من 50 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين لنا الجدول رقم (09) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ضمن الفئة العمرية التي تنتمي للمجال (من 30 إلى اقل من 40 سنة)، حيث بلغ عدد الأفراد 24 فردا بنسبة إجمالية تعادل 48%، ثم تليها الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) ب 14 فردا أي ما نسبته 28%، ثم تليها الفئة العمرية (من 40 إلى اقل من 50 سنة) ب 09 أفراد أي ما نسبته 18%، وأخيرا الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم 03 أفراد أي بنسبة 6%.

وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد العينة هم ضمن فئة الشباب يتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة

العمرية أكثر قدرة على العطاء وبذل جهود عالية في العمل من اجل تحقيق طموحاتهم

ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي .

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
36%	18	تكوين متخصص
2%	1	بكالوريا فاقل
62%	31	جامعي
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن الفئة الغالبة هم فئة المستوى الدراسي الجامعي حيث بلغ عددهم 31 عامل أي ما نسبته 62% من إجمالي النسب، تليها فئة التكوين المتخصص ب 18 عامل بنسبة 36%، ثم في المرتبة الأخيرة فئة بكالوريا فاقل فقد بلغ عددهم واحد بنسبة 2%.

وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد العينة لديهم مؤهلات علمية لأن أغلبية الوظائف على مستوى المؤسسة محل الدراسة هي وظائف تتطلب مستوى علمي عالي.

رابعا : توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل .

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 5 سنوات	9	18%
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	11	22%
من 10 إلى اقل من 15 سنة	22	44%
من 15 سنة فأكثر	8	16%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أغلب أفراد العينة هم ذوي الخبرة من 10 إلى اقل من 15 سنة حيث بلغ عددهم 22 عامل ونسبة مقدارها 44%، ثم تليها فئة الخبرة من 5 إلى اقل من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 11 عامل بنسبة مقدارها 22%، ثم تليها فئة اقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 9 عمال بنسبة مقدارها 18%، ثم في المرتبة الأخيرة فئة الخبرة من 15 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 8 عمال ونسبة مقدارها 16%.

وهذه النتائج تتوافق مع أعمار العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يدل أن هذه الأخيرة تحاول الحفاظ على استقرارها من حيث العمال ذوي الخبرة.

خامسا : توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي .

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
طبيب	4	8%
ممرض	23	46%
متصرف إداري	17	34%
عون إداري	6	12%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الممرضين حيث بلغ عددهم 23 عامل ونسبة 46%، ثم تليها فئة المتصرف الإداري البالغ عددهم 17 عامل أي بنسبة 34%، ثم تليها فئة عون إداري حيث بلغ عددهم 6 عمال بنسبة 12%، وفي الأخير تحتل فئة الأطباء المرتبة الأخيرة ب 4 عمال بنسبة 8%.

المطلب الثاني : النتائج المتعلقة بمستوى التدريب السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

في هذا المطلب سوف يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني الذي يمثل المتغير المستقل وهو التدريب، وذلك بتناول أبعاده التالية: الاحتياجات التدريبية، فعالية البرامج التدريبية، مدة التدريب و كفاءة المدربين.

وفي فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التدريب:

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التدريب

أبعاد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
الاحتياجات التدريبية	1.940	0.898	4	منخفضة
فعالية البرامج التدريبية	2.305	1.063	2	منخفضة
مدة التدريب	2.345	1.150	1	منخفضة
كفاءة المدربين	2.160	0.993	3	منخفضة
محور التدريب	2.187	0.871	/	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (13) يتبين أن مستوى ممارسة التدريب بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- جاء بدرجة تقدير منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور التدريب (2.187) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات لكارتر الخماسي [1.81 - 2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار غير موافق المقابل للدرجة المنخفضة من الموافقة، أما بخصوص الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.871 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

ومن خلال نتائج الجدول رقم يمكن أيضا ترتيب أبعاد التدريب ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي :

- جاء بعد مدة التدريب في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.345 .

- جاء بعد فعالية البرامج التدريبية في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.305
- جاء بعد كفاءة المدربين في المرتبة الثالثة وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.160 .
- جاء بعد الاحتياجات التدريبية في المرتبة الرابعة وهذا بمتوسط حسابي قدره 1.940
- وفي ما يلي وصف لإجابات المبحوثين حول كل بعد من أبعاد التدريب:
- أولاً- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاحتياجات التدريبية :
- جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الاحتياجات التدريبية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
01	هناك اهتمام من طرف مؤسستك بتحقيق دقيق لاحتياجاتك التدريبية	1.86	1.125	3	منخفضة
02	يلتزم التدريب الذي خضعت له احتياجاتك التدريبية	2.12	1.043	1	منخفضة
03	تتاح لك الفرصة في المشاركة في تحديد احتياجاتك التدريبية	1.84	0.997	4	منخفضة
04	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لك من خلال التقييم الدوري لأدائك	1.94	1.038	2	منخفضة
	الدرجة الكلية لبعد الاحتياجات التدريبية	1.940	0.898	/	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التدريب قدر ب 1.940 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.898 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "بعد الاحتياجات التدريبية" تتراوح ما بين 1.84 و 2.12 بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين 0.997 و 1.125 وقد جاءت النتائج كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "يلتزم التدريب الذي خضعت له احتياجاتك التدريبية" بمتوسط حسابي 2.12 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.043 وهو بذلك أكبر

من الواحد مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين إجابات الأغلبية على محتوى هذا البعد.

في المرتبة الأخيرة والرابعة فقرة "تتاح لك الفرصة في المشاركة في تحديد احتياجاتك التدريبية" قدر المتوسط الحسابي 1.84 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة الضعيفة، بانحراف معياري قدره 0.997 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

ثانياً- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فعالية البرامج التدريبية :

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الثاني الخاص بفعالية البرامج التدريبية كما يلي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد

فعالية البرامج التدريبية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
05	يتم تقييم مدى فعالية البرامج التدريبية التي تخضع لها	2.32	1.236	2	منخفضة
06	يتم تدريب المقيمين لبرنامجك التدريبي لضمان فعاليته	2.40	1.245	1	منخفضة
07	يقيم عملك بعد التدريب من اجل تقييم فعالية البرنامج التدريبي	2.28	1.196	3	منخفضة
08	يقوم المسؤولون بتقييم فعالية برنامجك التدريبي باستمرار	2.22	1.298	4	منخفضة
	الدرجة الكلية لبعد فعالية البرامج التدريبية	2.305	1.063	/	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد فعالية البرامج التدريبية جاء بمتوسط حسابي 2.305 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" الموافق للدرجة الضعيفة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره 1.063 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى هذا البعد.

بينما كانت متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "بعد فعالية البرامج التدريبية" تتراوح ما

بين 2.22 و 2.40 بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين 1.196 و 1.298 وقد جاءت كما يلي:

في المرتبة الأولى فقرة "يتم تدريب المقيمين لبرنامجك التدريبي لضمان فعاليته" بمتوسط حسابي 2.40 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.245 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يدل على تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى هذا البعد

في المرتبة الأخيرة والرابعة فقرة "يقوم المسؤولون بتقييم فعالية برنامجك التدريبي باستمرار" بمتوسط حسابي 2.22 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة المنخفضة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.298 وهو بذلك أكبر من الواحد مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى هذا البعد

ثالثاً- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد مدة التدريب :

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الثالث الخاص بمدة التدريب كما يوضحه الجدول

الموالي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد مدة التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
09	الساعات المخصصة للدورات التدريبية مناسبة لك	2.34	1.319	2	منخفضة
10	مدة البرنامج التدريبي كافية لاكتسابك الكفاءة والمهارات	2.28	1.179	4	منخفضة
11	ساعات تدريبك مناسبة لتحقيق هدف البرنامج التدريبي	2.28	1.262	3	منخفضة
12	مدة التدريب كانت مناسبة لك	2.48	1.313	1	منخفضة
الدرجة الكلية لبعدها مدة التدريب		2.345	1.150	/	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة بعد مدة التدريب جاء بمتوسط حسابي 2.345 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة المنخفضة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره 1.150 وهو بذلك أكبر من الواحد مما يدل على تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين إجابات الأغلبية على محتوى هذا البعد.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد مدة التدريب تتراوح ما بين 2.28 و 2.48 و بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين 1.179 و 1.319 وقد جاءت كما يلي:

في المرتبة الأولى فقرة "مدة التدريب كانت مناسبة لك" بمتوسط حسابي 2.48 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.313 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى هذا البعد.

في المرتبة الأخيرة والرابعة فقرة "مدة البرنامج التدريبي كافية لاكتسابك الكفاءة والمهارات" قدر المتوسط الحسابي 2.28 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.179 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى هذا البعد.

رابعاً- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد كفاءة المدربين :

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الرابع الخاص بكفاءة المدربين كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد

كفاءة المدربين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
13	تهتم مؤسستك باختيار الأكفاء	2.08	1.243	4	منخفضة
14	يتمتع مدربي الدورات التدريبية بشخصيات قوية تساعدهم في نقل المعلومات لك	2.12	1.003	3	منخفضة
15	كانت كفاءة المدرب أثناء تدريبك عالية	2.24	1.188	1	منخفضة
16	يتوفر لدى مدربي الكفاءات اللازمة لنقلها للمدربين	2.20	1.212	2	منخفضة
	الدرجة الكلية لبعد كفاءة المدربين	2.16	0.993	/	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد كفاءة المدربين جاء بمتوسط حسابي 2.16 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث

الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة المنخفضة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.993 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد عينة الدراسة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد العينة لفقرات بعد كفاءة المدربين تتراوح ما بين 2.08 و 2.24 بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين 1.003 و 1.243 وقد جاءت كما يلي:

➤ **في المرتبة الأولى** فقرة "كانت كفاءة المدرب أثناء تدريبك عالية" حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.24 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.188 وهو بذلك أكبر من الواحد مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى البعد.

في المرتبة الأخيرة والرابعة فقرة "تهتم مؤسستك باختيار الأكفاء" حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.08 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة المنخفضة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.243 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى البعد.

المطلب الثالث : النتائج المتعلقة بمستوى التعلم التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

في هذا الجزء سوف يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث الذي يمثل المتغير التابع وهو التعلم التنظيمي، وذلك بتناول أبعاده التالية: الإجابة الفردية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق والتفكير التنظيمي، ويوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التعلم التنظيمي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التعلم التنظيمي

أبعاد التميز التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الإجادة الفردية	2.650	0.797	2	متوسطة
الرؤية المشتركة	2.330	1.088	4	ضعيفة
تعلم الفريق	3.420	0.941	1	مرتفعة
التفكير التنظيمي	2.555	0.869	3	ضعيفة
محور التعلم التنظيمي	2.738	0.752	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (18) يتبين أن مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -حيجل- جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور التعلم التنظيمي 2.738 وهو متوسط يقع ضمن الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، أما بخصوص الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ 0.752 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

ومن خلال نتائج الجدول رقم يمكن أيضا ترتيب أبعاد التعلم التنظيمي ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي :

- جاء بعد تعلم الفريق في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.420 .
 - جاء بعد الإجادة الفردية في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.650
 - جاء بعد التفكير التنظيمي في المرتبة الثالثة وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.555.
 - جاء بعد الرؤية المشتركة في المرتبة الرابعة وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.330 .
- وفيما يلي وصف لإجابات الباحثين حول كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي:

أولاً- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإجادة الفردية :

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الأول والخاص بالإجادة الفردية كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الإجابة الفردية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
01	تعمل على استغلال قدراتك الذاتية لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مميز	3.12	1.438	2	متوسطة
02	تطمح لمعرفة كل ما هو جديد لتنمية كفاءتك وتكون قادرا على انجاز مهامك بتميز	3.78	1.282	1	مرتفعة
03	تعمل إدارة المؤسسة على تنمية كفاءات وقدرات الموظفين لتحقيق أفضل مستوى أداء في العمل	1.94	0.998	3	ضعيفة
04	تشجع إدارة المؤسسة كل موظف على إيجاد رؤية ذاتية طموحة والعمل على تحقيقها	1.76	0.960	4	ضعيفة
	الدرجة الكلية لبعدي الإجابة الفردية	2.650	0.797	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعدي الإجابة الفردية جاء بمتوسط حسابي 2.650 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره 0.797 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الإجابة الفردية تتراوح ما بين 1.76 و 3.78 بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين 0.960 و 1.438 وقد جاءت كما يلي:
في المرتبة الأولى فقرة "تطمح لمعرفة كل ما هو جديد لتنمية كفاءتك وتكون قادرا على انجاز مهامك بتميز" بمتوسط حسابي 3.78 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.41-4.20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.282 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى البعد.

في المرتبة الأخيرة والرابعة فقرة "تشجع إدارة المؤسسة كل موظف على إيجاد رؤية ذاتية طموحة والعمل على تحقيقها" بمتوسط حسابي 1.76 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس لكارث الخماسي [1-1.80] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "ضعيف جدا" المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة،

بانحراف معياري قدره 0.960 وهو بذلك اقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في ايجابات أفراد العينة .

ثانيا- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الرؤية المشتركة :

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الثاني الخاص الرؤية المشتركة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الرؤية المشتركة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
05	يمتلك طاقم المؤسسة رؤية مشتركة تتمحور حول التجديد والابتكار	2.22	1.130	4	ضعيفة
06	تعمل مؤسستك على تحقيق الريادة في مجالها للأسبقية بخدمات متميزة	2.28	1.179	3	ضعيفة
07	يتعاون الموظفون في تحديد رؤية مشتركة للمؤسسة	2.50	1.359	1	ضعيفة
08	يتم وضع خطة عمل مشتركة للارتقاء بالمؤسسة وخدماتها	2.32	1.406	2	ضعيفة
	الدرجة الكلية لبعء الرؤية المشتركة	2.330	1.088	/	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء الرؤية المشتركة جاء بمتوسط حسابي 2.330 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره 1.088 وهو بذلك اكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى البعد .

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد الرؤية المشتركة تتراوح ما بين 2.22 و 2.50 بانحرافات معيارية تتراوح ما بين 1.130 و 1.406 وقد جاءت كما يلي:

في المرتبة الأولى فقرة "يتعاون الموظفون في تحديد رؤية مشتركة للمؤسسة " بمتوسط حسابي 2.50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.359 وهو بذلك اكبر

من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى البعد .

في المرتبة الأخيرة والرابعة فقرة "يمتلك طاقم المؤسسة رؤية مشتركة تتمحور حول التجديد والابتكار" بمتوسط حسابي 2.22 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.130 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى البعد.

ثالثاً- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تعلم الفريق :

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الثالث الخاص بتعلم الفريق كما يوضحها الجدول

الموالي:

الجدول رقم (21):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد

تعلم الفريق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
09	يتعلم الموظفون من بعضهم البعض كيفية أداء المهام	3.94	1.058	1	مرتفعة
10	يتبادل الموظفون الأفكار الجديدة فيما بينهم لتطوير العمل	3.62	1.141	2	مرتفعة
11	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين لضمان تحسين مستوى جودة الخدمة	3.60	1.309	3	مرتفعة
12	يقوم الموظفون بعقد اجتماعات دورية لمناقشة كيفية انجاز المهام المطلوبة	2.52	1.249	4	منخفضة
	الدرجة الكلية لبعد تعلم الفريق	3.42	0.941	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد تعلم الفريق جاء بمتوسط حسابي 3.42 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.41-4.20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 0.941 وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد عينة الدراسة.

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد تعلم الفريق تتراوح ما بين 2.52 و 3.94 بانحرافات معيارية تتراوح ما بين 1.058 و 1.309 وقد جاءت كما يلي:

في المرتبة الأولى فقرة "يتعلم الموظفون من بعضهم البعض كيفية أداء المهام" بمتوسط حسابي 3.94 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [3.41-4.20] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.058 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى البعد.

في المرتبة الرابعة والأخيرة فقرة "يقوم الموظفون بعقد اجتماعات دورية لمناقشة كيفية انجاز المهام المطلوبة" بمتوسط حسابي 2.52 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارث الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.249 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى هذا البعد.

رابعاً- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التفكير التنظيمي :

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الرابع الخاص بالتفكير التنظيمي كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد

التفكير التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
13	يوجد تنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة الاستشفائية في تحقيق الهدف العام	2.38	1.323	4	منخفضة
14	يمكن معرفة نتائج وانعكاسات ما نتخذه من قرارات على مختلف أقسام المؤسسة	2.92	1.259	1	متوسطة
15	ينظر للمشاكل التي تواجهها الأقسام على أنها مشكلة المؤسسة ككل	2.46	1.182	3	منخفضة
16	يتم تحليل العلاقات السببية عند اتخاذ القرارات على مستوى أقسام مؤسستك	2.46	1.199	2	منخفضة
	الدرجة الكلية لبعدها التفكير التنظيمي	2.55	0.869	/	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعث التفكير التنظيمي جاء بمتوسط حسابي 2.55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارت الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة، وبانحراف معياري قدره 0.869 وهو بذلك اقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في ايجابيات أفراد العينة .

بينما كانت المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد التفكير التنظيمي تتراوح ما بين 2.38 و2.92 بانحرافات معيارية 1.182 و1.323. وقد جاءت كما يلي:

في المرتبة الأولى فقرة "يمكن معرفة نتائج وانعكاسات ما نتخذه من قرارات على مختلف أقسام المؤسسة" بمتوسط حسابي 2.92 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارت الخماسي [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره 1.259 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى البعد.

في المرتبة الرابعة والأخيرة فقرة "يوجد تنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة الاستشفائية في تحقيق الهدف العام " بمتوسط حسابي 2.38 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس لكارت الخماسي [1.81-2.60] وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للدرجة الضعيفة من الموافقة، بانحراف معياري 1.323 وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين إجابات الأغلبية على محتوى البعد.

المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، إذ سوف يتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة والمتمثلة في:

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتدريب في التعلم التنظيمي".

الجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في التعلم التنظيمي:

الجدول رقم (23): نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في التعلم التنظيمي

VIF	الدلالة	مستوى Sig	قيمة t	Bêta	المتغير المستقل: التدريب
2.020		0.885	0.146	0.024	الاحتياجات التدريبية
3.306		0.584	0.551	0.117	فعالية البرامج التدريبية
2.114		0.798	-0.257	-0.044	مدة التدريب
2.395		0.004	3.056	0.551	كفاءة المدربين
				0.390	R ²
				7.179	قيمة F
				*0.000	مستوى الدلالة Sig

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.390$ وهذا يعني أن متغير التدريب يفسر ما نسبته 39% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التعلم التنظيمي، ونظراً لأن $F=7.179$ ومستوى الدلالة $Sig (0.000)$ إننا نقبل الفرضية القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتدريب على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

ويوضح الجدول كذلك أثر أبعاد التدريب في التعلم التنظيمي، حيث يتبين من خلاله ما يلي:

• لا يوجد أثر لبعد الاحتياجات التدريبية ($Bêta=0.024$) ومستوى الدلالة $Sig (0.885)$ وهو أكبر من 0.05 ولبعد فعالية البرامج التدريبية ($Bêta=0.117$) ومستوى الدلالة $Sig (0.584)$ وهو أكبر من 0.05 ولبعد مدة التدريب ($Bêta=-0.044$) ومستوى الدلالة $Sig (0.798)$ وهو أكبر من 0.05 على التعلم التنظيمي، في حين يوجد أثر لبعد كفاءة المدربين ($Bêta=0.551$) ومستوى الدلالة $Sig (0.004)$ وهو أقل من 0.05 على التعلم التنظيمي.

• تراوحت قيمة معامل تضخم التباين (VIF (Variance Inflationary Factor ما بين 2.020 و3.306 وبالتالي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، وذلك لأن قيمة VIF أقل من (05) وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة (بلجازية، 2019، صفحة 168).

وفي ما يلي اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتدريب في الإجابة الفردية بالمؤسسة محل الدراسة".

الجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في الإجابة الفردية :

الجدول رقم (24): نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في الإجابة الفردية

المتغير المستقل: التدريب	Bêta	قيمة t	مستوى دلالة Sig	VIF
الاحتياجات التدريبية	0.203	1.227	0.226	2.020
فعالية البرامج التدريبية	0.096	0.454	0.652	3.306
مدة التدريب	0.214	1.266	0.212	2.114
كفاءة المدربين	0.231	1.284	0.206	2.395
R ²	0.392			
قيمة F	7.240			
مستوى الدلالة Sig	*0.000			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (24) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.392$) وهذا يعني أن متغير التدريب يفسر ما نسبته 39.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الإجابة الفردية ، ونظرا لأن قيمة ($F=7.240$) ومستوى الدلالة Sig (0.000) فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتدريب في الإجابة الفردية بالمؤسسة محل الدراسة".

ويوضح الجدول كذلك أثر أبعاد التدريب في الإجابة الفردية، حيث يتبين من خلاله ما يلي:

• لا يوجد أثر لبعد الاحتياجات التدريبية ($Bêta=0.203$) ومستوى الدلالة Sig (0.226) وهو أكبر من 0.05 كذلك لا يوجد أثر لكل من بعد فعالية البرامج التدريبية ($Bêta=0.096$) ومستوى الدلالة Sig (0.652) وهو أكبر من 0.05 و بعد مدة التدريب ($Bêta=0.214$) ومستوى الدلالة Sig (0.212) وهو أكبر من 0.05 و بعد كفاءة المدربين ($Bêta=0.231$) ومستوى الدلالة Sig (0.206) وهو أكبر من 0.05 في الإجابة الفردية.

• تراوحت قيمة معامل تضخم التباين VIF (Variance Inflationary Factor) ما بين 2.020 و 3.306 وبالتالي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (05) وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتدريب في الرؤية المشتركة بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في الرؤية المشتركة:

جدول رقم (25): نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في الرؤية المشتركة

VIF	الدلالة	مستوى Sig	قيمة t	Bêta	المتغير المستقل: التدريب
2.020		0.406	-0.838	-0.141	الاحتياجات التدريبية
3.306		0.024	2.339	0.505	فعالية البرامج التدريبية
2.114		0.038	-2.140	-0.369	مدة التدريب
2.395		0.013	2.578	0.474	كفاءة المدربين
				0.366	R ²
				6.503	قيمة F
				*0.000	مستوى الدلالة Sig

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS. Sig < 0.05*

يتبين من خلال الجدول رقم (25) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.366$) وهذا يعني أن متغير التدريب يفسر ما نسبته 36.6% من التباين الحاصل في الرؤية المشتركة، ونظراً لأن قيمة ($F=6.503$) ومستوى الدلالة Sig (0.000) فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتدريب في الرؤية المشتركة بالمؤسسة محل الدراسة".

ويوضح الجدول كذلك أثر أبعاد التدريب في الرؤية المشتركة، حيث يتبين من خلاله ما يلي:

• لا يوجد أثر لبعد الاحتياجات التدريبية ($Bêta=-0.141$) ومستوى الدلالة Sig (0.406) وهو أكبر من 0.05 في الرؤية المشتركة، في حين يوجد أثر لكل من بعد فعالية البرامج التدريبية ($Bêta=0.505$) ومستوى الدلالة Sig (0.024) وهو أقل من 0.05 وبعد مدة التدريب ($Bêta=-0.369$) ومستوى الدلالة Sig (0.038) وهو أقل من 0.05 وبعد كفاءة المدربين ($Bêta=0.474$) ومستوى الدلالة Sig (0.013) وهو أقل من 0.05 في الرؤية المشتركة.

• تراوحت قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor) VIF ما بين 2.020 و 3.306 وبالتالي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، لأن قيمة VIF أقل من (05) وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتدريب في تعلم الفريق بالمؤسسة محل الدراسة".

الجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في تعلم الفريق :

الجدول رقم (26): نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في تعلم الفريق

VIF	الدلالة	مستوى Sig	قيمة t	Bêta	المتغير المستقل: التدريب
2.020		0.105	_1.656	-0.295	الاحتياجات التدريبية
3.306		0.844	-0.198	-0.045	فعالية البرامج التدريبية
2.114		0.711	-0.372	-0.068	مدة التدريب
2.395		0.001	3.621	0.701	كفاءة المدربين
				0.295	R ²
				4.703	قيمة F
				*0.03	مستوى الدلالة Sig

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (26) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.295$) وهذا يعني أن متغير التدريب يفسر ما نسبته 29.5% من التباين الحاصل في تعلم الفريق ، ونظرا لأن قيمة ($F=4.703$) ومستوى الدلالة ($Sig(0.03)$) فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتدريب في تعلم الفريق بالمؤسسة محل الدراسة".

ويوضح الجدول كذلك أثر أبعاد التدريب في تعلم الفريق، حيث يتبين من خلاله ما يلي:

• لا يوجد أثر لبعد الاحتياجات التدريبية ($Bêta=-0.295$) ومستوى الدلالة ($Sig(0.105)$) وهو أكبر من 0.05 وبعد فعالية البرامج التدريبية ($Bêta=-0.045$) ومستوى الدلالة ($Sig(0.844)$) وهو أكبر من 0.05 كذلك لا يوجد أثر لبعد مدة التدريب ($Bêta=-0.068$) ومستوى الدلالة ($Sig(0.711)$) وهو أكبر من 0.05 في تعلم الفريق ،في حين يوجد اثر لبعد كفاءة المدربين ($Bêta=0.701$) ومستوى الدلالة ($Sig(0.001)$) وهو اقل من 0.05 في تعلم الفريق.

• تراوحت قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor) VIF ما بين 2.020 و3.306 وبالتالي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، لأن قيمة VIF أقل من (05) وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتدريب في التفكير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في التفكير التنظيمي :

جدول رقم (27): نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في التفكير التنظيمي

المتغير المستقل: التدريب	Bêta	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	VIF
الاحتياجات التدريبية	0.394	2.270	0.028	2.020
فعالية البرامج التدريبية	-0.267	-1.204	0.235	3.306
مدة التدريب	0.189	1.065	0.292	2.114
كفاءة المدربين	0.343	1.815	0.076	2.395
R ²	0.331			
قيمة F	5.562			
مستوى الدلالة Sig	*0.01			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (27) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.331$) وهذا يعني أن متغير التدريب يفسر ما نسبته 33.1% من التباين الحاصل في التفكير التنظيمي ، ونظرا لأن قيمة ($F=5.562$) ومستوى الدلالة ($Sig (0.01)$) فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للتدريب في التفكير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

ويوضح الجدول كذلك أثر أبعاد التدريب في التفكير التنظيمي، حيث يتبين من خلاله ما يلي:

• يوجد أثر لبعد الاحتياجات التدريبية ($Bêta=0.394$) ومستوى الدلالة ($Sig(0.028)$) وهو أقل من 0.05 في التفكير التنظيمي، بينما لا يوجد أثر لبعد فعالية البرامج التدريبية ($Bêta=-0.267$) ومستوى الدلالة ($Sig (0.235)$) وهو أكبر من 0.05 وبعد مدة التدريب ($Bêta=0.189$) ومستوى الدلالة ($Sig(0.292)$) وهو أكبر من 0.05 وبعد كفاءة المدربين ($Bêta=0.343$) ومستوى الدلالة ($Sig(0.076)$) وهو أكبر من 0.05 في التفكير التنظيمي.

• تراوحت قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor) VIF ما بين 2.020 و 3.306 وبالتالي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، لأن قيمة VIF أقل من (05) وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

المطلب الخامس: مناقشة النتائج

سيتم في هذا الفرع مناقشة النتائج المتوصل إليها ومحاولة تفسيرها ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى التدريب في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- .

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود مستوى منخفض للتدريب بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- حيث قدر المتوسط الحسابي ب (2.187). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بوغريس لامية، 2013)، حيث سجلت هذه الدراسة مستوى منخفض من التدريب. في حين تختلف هذه النتيجة عن تلك التي توصلت إليها باقي الدراسات.

ويعود هذا المستوى المنخفض للتدريب إلى ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك ضعف في كفاءة المدربين حسب آراء أفراد العينة، الذين يرون انه لا يوجد اهتمام من طرف المؤسسة بتحقيق دقيق للاحتياجات التدريبية وكذلك عدم إعطائهم الفرصة في المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية، كما أنهم يرون بان المدربين لا يتمتعون بشخصيات قوية تمكنهم من نقل المعلومات للمتدربين حيث أن المؤسسة لا تهتم باختيار المدربين الكفاء. ويمكن تفسير ذلك بكون المؤسسة محل الدراسة هي هيئة عمومية ذات طابع إداري وغالبا ما تتواجد في هذا النوع من المؤسسات الكثير من الممارسات الإدارية الفاسدة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتعلم التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود مستوى متوسط للتعلم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- حيث قدر المتوسط الحسابي ب (2.738). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (يوسف المعشر وصالح دروزة، 2014) وكذلك دراسة (أمال ياسين ألمجالي، 2009) حيث سجلت هذه الدراسات مستوى متوسط من التعلم التنظيمي. في حين تختلف هذه النتيجة عن تلك التي توصلت إليها باقي الدراسات.

ويعود هذا المتوسط (ادني حد في فئة المتوسط) للتعلم التنظيمي إلى ضعف في التفكير التنظيمي و الرؤية المشتركة اللتين تتوفران بدرجة منخفضة حسب آراء أفراد العينة، الذين يرون أن المؤسسة لا تعمل على تحقيق الريادة في مجالها حيث لا يمتلك طاقم المؤسسة رؤية مشتركة تتمحور حول التجديد والابتكار كذلك لا يوجد تنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة الاستشفائية في تحقيق الهدف العام حيث لا ينظرون إلى المشاكل التي تواجهها الأقسام على أنها مشكلة المؤسسة ككل.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الأثر

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في أبعاد التعلم التنظيمي وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة المشار إليها في هذا البحث، والتي أكدت على وجود اثر دال إحصائيا للتدريب في التعلم التنظيمي وذلك راجع إلى العلاقة الايجابية بينهما فكلما كان هنالك تدريب فعال في المؤسسة كلما كان هنالك تعلم تنظيمي حيث ان نجاح المستشفيات يعتمد على مدى قدرة العمال على اكتساب المعارف والخبرات من خلال التدريب والتعلم التنظيمي المستمر والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية.

خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج آراء عينة الدراسة حول التدريب والتعلم التنظيمي، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد، وقد أشارت النتائج إلى وجود مستوى منخفض من التدريب ومستوى متوسط من التعلم التنظيمي، وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في أبعاد التعلم التنظيمي.

الختامة

الخاتمة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-، والتي تدور حول اثر التدريب في التعلم التنظيمي لدى العاملين في هذه المؤسسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات، نردها كما يلي:

أولاً: النتائج

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ما يلي:

- جاء مستوى التدريب السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- بدرجة منخفضة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور التدريب (2.18).
- جاءت مدة التدريب في المرتبة الأولى من حيث درجة توفرها في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-، يليها فعالية البرامج التدريبية في المرتبة الثانية ثم كفاءة المدربين في المرتبة الثالثة، وأخيراً الاحتياجات التدريبية بمتوسطات حسابية تقدر على التوالي ب (2.34، 2.30، 2.16، 1.94).
- جاء مستوى التعلم التنظيمي السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور التعلم التنظيمي ب (2.73).
- جاء تعلم الفريق في المرتبة الأولى من حيث درجة توفره في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-، تليه الإجابة الفردية في المرتبة الثانية، ثم التفكير التنظيمي في المرتبة الثالثة، وأخيراً الرؤية المشتركة بمتوسطات حسابية تقدر على التوالي (3.42، 2.65، 2.55، 2.33).
- أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فقد جاءت كما يلي:
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في التعلم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في الاجادة الفردية لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في الرؤية المشتركة لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

- وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في تعلم الفريق لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في التفكير التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

ثانيا: الاقتراحات

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم الاقتراحات التالية:
- أن تقوم إدارة المستشفى بوضع الأهداف الكلية للبرامج التدريبية وفقا لاحتياجات المتدربين على أسس علمية حديثة ومدروسة مسبقا، تضمن من خلالها تحقيق مستوى عالي من النجاح في عملية التدريب.
- عقد دورات تدريبية داخلية التي تساهم في تبادل المعارف المختلفة بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.
- عدم القيام بالتدريب من اجل التدريب فقط وإنما القيام بالتدريب من اجل رفع الكفاءة والقدرة، أي يجب التخلص نهائيا من البرامج التدريبية التي تفتقر إلى الفعالية.
- زيادة الاهتمام من قبل صانعي القرار في المستشفى بتدعيم التدريب كأساس للتعلم التنظيمي، وذلك عن طريق تقييم أداء العاملين ومعرفة جوانب القصور التي تتطلب عقد البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية المخزون المعرفي للعاملين.

ثالثا: آفاق الدراسة

- اثر التدريب في إدارة الوقت
- أثر التدريب في إدارة الجودة الشاملة

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. خالد عبد الرحيم الهيتي. (2005). *ادارة الموارد البشرية (الإصدار 2)*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. خضير كاظم حمود، وياسين كاسب الخرشة. (2007). *ادارة الموارد البشرية (الإصدار 1)*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. سهيلة محمد عباس. (2006). *ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي. (2007). *ادارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. فايز عبد الرحمان الفروخ. (2010). *التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي*. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
6. فيصل حسونة. (2012). *ادارة الموارد البشرية (الإصدار 1)*. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
7. كمال نور الله. (2003). *ادارة الموارد البشرية*. دمشق: دار اصلاص للدراسات والترجمة والنشر.
8. محفوظ جودة. (2008). *التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام spss (الإصدار 1)*. عمان: دار وائل للنشر.
9. محمدالصيرفي. (2006). *ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
10. مدحت ابو النصر. (2008). *ادارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق (الإصدار 1)*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
11. مدحت محمد ابو النصر. (2012). *الادارة بالمعرفة ومنظمات التعلم*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

12. مصطفى نجيب شاوش. (2015). *ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد* (الإصدار 1). دار اسامة للنشر والتوزيع.

ب - المجالات العلمية:

1. احمد نجم الدين عيداروس. (2013). *التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 16 (39)، 9.*
2. احمد نجم الدين عيداروس. (2013). *التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 16 (39)، 9.*
3. امال ياسين المجالي. (2009). *مدى توافر التعلم التنظيمي واثره في ممارسة السلوك الابداعي دراسة ميدانية لاداء العاملين في مؤسسات الاقراض العامة الاردنية. مجلة دراسات العلوم الادارية، 36 (1)، 53.*
4. بوبكر ساخي، وامحمد تيغزة. (2018). *تقدير صدق بنية التعلم التنظيمي وفق النموذج سينجب توظيف النمذجة والتحليل العملي التوكيدي. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 7 (2)، 284-283.*
5. مؤمن خالد الجغبير. (2022). *اثر التدريب على اداء العاملين في محافظة جرش. المجلة العربية للنشر العلمي، 5 (50)، 406.*
6. خالد خلف، سالم الزريقات، وياسين كاسب الخرشة. (2010). *اثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسات العامة الاردنية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 6 (3)، 317.*
7. راضية سالم، ونعيمة بوزيدة. (2021). *اثر برامج التدريب على الاداء الوظيفي دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات بولاية عنابة. مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، 2 (1)، 80.*

8. زياد يوسف المعشر، سوزان صالح دروزة، وديما شكري القواسمي. (2014). تقييم اثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الاعمال في الاردن. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*، 10 (1)، 645.
9. شاكر جار الله الخشالي، وايد فاضل محمد التميمي. (2008). اثر اساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الاردني. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*، 4 (2)، 193.
10. عامر عبد اللطيف كاظم، سالي ابراهيم احمد، والسامرائي. (2021). العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي واثرها في المهارات الادراكية للمنتسبين. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 6 (1)، 513.
11. عمر بلجازية. (2019). اثر الاستراتيجية التنافسية في الاداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر. *مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية*، 5 (2)، 168.
12. محمد مفضي الكساسبة. (2016). تأثير ادارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*، 16 (1)، 8.

ج - الأطروحات والرسائل الجامعية

1. اسامة ربيع امين. (2008). التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة (ماجستير). 103. القاهرة، قسم الاحصاء: كلية التجارة.
2. امانى محمود الذياب. (2019). اثر استراتيجيات التدريب على التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في الاردن (ماجستير). الاقتصاد والعلوم الادارية: جامعة الالبيت.
3. امانى موسى محمد. (2007). التحليل الاحصائي للبيانات مشروع الطرق المؤدية الى التعليم العالي مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث (ماجستير). 51. القاهرة، كلية الهندسة: جامعة القاهرة.
4. ديما خزام. (2020). اثر التدريب في اداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية (ماجستير). ادارة الاعمال: الجامعة الافتراضية السورية.

5. ديمة ابراهيم محمد مطر . (2013). مستوى التعلم التنظيمي لدى مديري مدارس عمان وعلاقته بفاعلية المدرسة (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية: جامعة الالبييت.
 6. رندا محمد شيبان السرحان. (2016). التعلم التنظيمي واثره على الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في الاردن (رسالة ماجستير). الاردن، كلية ادارة المال والاعمال: جامعة الالبييت.
 7. سالم حسن الياحي. (2016). اثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية بوزارة العمل السعودية. قسم الادارة العامة: جامعة مؤتة.
 8. سنان مهني منير. (2016). التعلم التنظيمي واثره على القدرة في تطوير منتجات جديدة دراسة ميدانية على شركات الادوية الاردنية (رسالة ماجستير). كلية ادارة المال والاعمال: جامعة الالبييت.
 9. لامية بوغريس. (2013). التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة (ماجستير). علوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
 10. لينبطني. (2021). أثر التدريب على اداء العاملين، دراسة حالة فرع دمشق لنقابة المحامين (اطروحة ماجستير). علوم التسيير: الجامعة الافتراضية السورية.
 11. مروان احمد يوسف. (2015). اثر التعلم التنظيمي على السلوك الابداعي لرؤساء الاقسام في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان (ماجستير). عمان، كلية الاعمال: جامعة عمان العربية.
- د - مصادر أخرى:

1. احمد رمزي صياغ. (2015). محاضرات في الاحصاء الوصفي احصاء 1 مطبوعة موجهة لطلبة السنة الاولى جدع مشترك. 36. ورقلة، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة قاصدي مرياح.
2. رشيد غلاب. (2020). مطبوعة الادوات الاحصائية لتحليل البيانات امثلة تطبيقية على برنامج spss السنة الثالثة ليسانس جميع التخصصات. 35. جيجل، قسم علوم المالية والمحاسبة: جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abdollahi, A., & Ghaderi, Z. (2023). The intersection between knowledge management and organizational learning in tourism and hospitality. A bibliometric analysis .
2. Aragon, M. I. (2013). Training and performance the mediating role of organizational learning. universidad de murcia .
3. Battaglia, M., & Annesi, N. (2022). Barriers to organizational learning and sustainability , the case of a consumer cooperative. university la sapienza of rome , 1.
4. gardon, & yao, y. (2020). Job training and organizational performance. analyses from medical institutions in China .

الملاحق

ملحق (01): إستبانة الدراسة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

استبانة بحث

الأخ الفاضل:..... / الأخت الفاضلة:.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة، التي هي جزء من دراسة علمية التي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان " أثر التدريب في التعلم التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -".

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، علما أن هذه البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وفي الأخير تقبلو منا فائق الإحترام والتقدير.....

إشراف الأستاذ

عمر بلجازية

إعداد الطالبتين

نور الهدى بوقرة

نوال بوفنوش

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة (x) في الخانة المرافقة لاختيارك

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فما فوق
- 3- المؤهل العلمي : تكوين متخصص بكالوريا فأقل جامعي
- 4- سنوات العمل : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي : طبيب ممرض متصرف إداري عون إداري

المحور الثاني: التدريب

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الاحتياجات التدريبية	01	هناك إهتمام من طرف مؤسستك بتحقيق دقيق لإحتياجاتك التدريبية					
	02	يلتئم التدريب الذي خضعت له لإحتياجاتك التدريبية					
	03	تتاح لك الفرصة في المشاركة في تحديد إحتياجاتك التدريبية					
	04	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية لك من خلال التقييم الدوري لأدائك					

					05	يتم تقييم مدى فعالية البرامج التدريبية التي تخضع لها.
					06	يتم تدريب المقيمين لبرنامجك التدريبي لضمان فعاليته
					07	يقيم عملك بعد التدريب من أجل تقييم فعالية البرنامج التدريبي.
					08	يقوم المسؤولون بتقييم فعالية برنامجك التدريبي باستمرار
					09	الساعات المخصصة للدورات التدريبية مناسبة لك.
					10	مدة البرنامج التدريبي كافية لإكتسابك الكفاءات والمهارات.
					11	ساعات تدريبك مناسبة لتحقيق هدف البرنامج التدريبي.
					12	مدة التدريب كانت مناسبة لك
					13	تهتم مؤسستك باختيار الأكفاء.
					14	يتمتع مدربي الدورات التدريبية بشخصيات قوية تساعد لهم في نقل المعلومات لك.
					15	كانت كفاءة المدرب أثناء تدريبك عالية.
					16	يتوفر لدى مدريك الكفاءات اللازمة لنقلها للمتدربين.

المحور الثالث: التعلم التنظيمي

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	01	تعمل على إستغلال قدرات كالاتية لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مميز.					

					تطمح لمعرفة كل ما هو جديد لتنمية كفاءتك وتكون قادرا على إنجاز مهامك بتميز.	02	الإجادة الفردية
					تعمل إدارة المؤسسة على تنمية كفاءات وقدرات الموظفين لتحقيق أفضل مستوى أداء في العمل .	03	
					تشجع إدارة المؤسسة كل موظف على إيجاد رؤية ذاتية طموحة والعمل على تحقيقها.	04	
					يمتلك طاقم المؤسسة رؤية مشتركة تتمحور حول التجديد والابتكار.	05	
					تعمل مؤسستك على تحقيق الريادة في مجالها للأسبعية بخدمات متميزة .	06	
					يتعاون الموظفون في تحديد رؤية مشتركة للمؤسسة.	07	
					يتم وضع خطة عمل مشتركة للارتقاء بالمؤسسة وخدماتها.	08	
					يتعلم الموظفون من بعضهم البعض كيفية أداء مهامهم.	09	فرق التعلم
					يتبادل الموظفون الأفكار الجديدة فيما بينهم لتطوير العمل.	10	
					يتم تبادل المعلومات بين الموظفين لضمان تحسين مستوى جودة الخدمة.	11	
					يقوم الموظفون بعقد اجتماعات دورية لمناقشة كيفية إنجاز المهام المطلوبة	12	التفكير التنظيمي
					يوجد تنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة الإستشفائية في تحقيق الهدف العام.	13	
					يمكن معرفة نتائج وانعكاسات ما نتخذه من قرارات على مختلف أقسام المؤسسة.	14	

					ينظر للمشاكل التي تواجهها الأقسام على أنها مشكلة المؤسسة ككل.	15	
					يتم تحليل العلاقات السببية عند اتخاذ القرارات على مستوى أقسام مؤسستك.	16	

ملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين:

الكلية	الدرجة العلمية	الأستاذ
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر أ	عيسى نجيمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ مساعد أ	وداد عزيزي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر أ	الشريف عمارة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر أ	شفيق شاطر

ملحق (03): اتساق المحور الثاني التدريب

اتساق البعد الأول: الاحتياجات التدريبية

Corrélations

		Q1	Q2	Q3	Q4	الاحتياجات_التدريبية
Q1	Corrélation de Pearson	1	,502**	,635**	,761**	,854**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Q2	Corrélation de Pearson	,502**	1	,647**	,648**	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Q3	Corrélation de Pearson	,635**	,647**	1	,661**	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Q4	Corrélation de Pearson	,761**	,648**	,661**	1	,898**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,854**	,814**	,855**	,898**	1
	الاحتياجات_التدريبية Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

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

اتساق البعد الثاني: فعالية البرامج التدريبية

Corrélations

		Q5	Q6	Q7	Q8	فعالية_البرامج_التدريبية
Q5	Corrélation de Pearson	1	,697**	,628**	,655**	,871**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Q6	Corrélation de Pearson	,697**	1	,773**	,475**	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Q7	Corrélation de Pearson	,628**	,773**	1	,630**	,882**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Q8	Corrélation de Pearson	,655**	,475**	,630**	1	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,871**	,858**	,882**	,812**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

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

اتساق البعد الثالث: مدة التدريب

Corrélations

		Q9	Q10	Q11	Q12	مدة_التدريب
Q9	Corrélation de Pearson	1	,725**	,726**	,705**	,873**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Q10	Corrélation de Pearson	,725**	1	,865**	,742**	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Q11	Corrélation de Pearson	,726**	,865**	1	,828**	,940**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Q12	Corrélation de Pearson	,705**	,742**	,828**	1	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,873**	,913**	,940**	,905**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

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

اتساق البعد الرابع: كفاءة المدربين

Corrélations

		Q13	Q14	Q15	Q16	كفاءة_المدرّبين
Corrélacion de Pearson		1	,680**	,581**	,572**	,833**
Q13	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Corrélacion de Pearson		,680**	1	,541**	,551**	,795**
Q14	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Corrélacion de Pearson		,581**	,541**	1	,902**	,892**
Q15	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Corrélacion de Pearson		,572**	,551**	,902**	1	,892**
Q16	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
Corrélacion de Pearson		,833**	,795**	,892**	,892**	1
كفاءة_المدرّبين Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	
N		50	50	50	50	50

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

ملحق (04): اتساق المحور الثالث التعلم التنظيمي

اتساق البعد الأول: الإجابة الفردية

Corrélations

		QA1	QA2	QA3	QA4	الإجابة_الفردية
QA1	Corrélation de Pearson	1	,369**	,275	,228	,754**
	Sig. (bilatérale)		,008	,053	,111	,000
	N	50	50	50	50	50
QA2	Corrélation de Pearson	,369**	1	,117	,023	,612**
	Sig. (bilatérale)	,008		,418	,876	,000
	N	50	50	50	50	50
QA3	Corrélation de Pearson	,275	,117	1	,730**	,704**
	Sig. (bilatérale)	,053	,418		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
QA4	Corrélation de Pearson	,228	,023	,730**	1	,642**
	Sig. (bilatérale)	,111	,876	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
الإجابة_الفردية	Corrélation de Pearson	,754**	,612**	,704**	,642**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

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

اتساق البعد الثاني: الرؤية المشتركة

Corrélations

		QA5	QA6	QA7	QA8	الرؤية_المشتركة
QA5	Corrélation de Pearson	1	,719**	,485**	,764**	,852**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
QA6	Corrélation de Pearson	,719**	1	,522**	,721**	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
QA7	Corrélation de Pearson	,485**	,522**	1	,673**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
QA8	Corrélation de Pearson	,764**	,721**	,673**	1	,926**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
الرؤية_المشتركة	Corrélation de Pearson	,852**	,853**	,797**	,926**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

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

اتساق البعد الثالث: تعلم الفريق

Corrélations

		QA9	QA10	QA11	QA12	فرق_التعلم
QA9	Corrélation de Pearson	1	,759**	,778**	,163	,835**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,258	,000
	N	50	50	50	50	50
QA10	Corrélation de Pearson	,759**	1	,894**	,199	,893**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,166	,000
	N	50	50	50	50	50
QA11	Corrélation de Pearson	,778**	,894**	1	,255	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,074	,000
	N	50	50	50	50	50
QA12	Corrélation de Pearson	,163	,199	,255	1	,526**
	Sig. (bilatérale)	,258	,166	,074		,000
	N	50	50	50	50	50
فرق_التعلم	Corrélation de Pearson	,835**	,893**	,921**	,526**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

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

اتساق البعد الرابع: التفكير التنظيمي

Corrélations

		QA13	QA14	QA15	QA16	التفكير_التنظيمي
QA13	Corrélation de Pearson	1	,411**	,225	,351*	,727**
	Sig. (bilatérale)		,003	,116	,013	,000
	N	50	50	50	50	50
QA14	Corrélation de Pearson	,411**	1	,012	,201	,591**
	Sig. (bilatérale)	,003		,937	,162	,000
	N	50	50	50	50	50
QA15	Corrélation de Pearson	,225	,012	1	,741**	,685**
	Sig. (bilatérale)	,116	,937		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
QA16	Corrélation de Pearson	,351*	,201	,741**	1	,803**
	Sig. (bilatérale)	,013	,162	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
التفكير_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,727**	,591**	,685**	,803**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

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

الملحق (05): ثبات الاستبانة

معامل الثبات لبعء الاحتياجات التدريبية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	4

معامل الثبات لبعء الاحتياجات التدريبية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	4

معامل الثبات لبعء مدة التدريب

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	4

معامل الثبات لبعء كفاءة المدربين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	4

معامل الثبات الكلي لمحور التدريب

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	16

معامل الثبات الكلي لمحور التعلم التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	16

معامل الثبات الكلي للمحورين معا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	32

الملحق (06): معاملي الالتواء والتفطح

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
التدريبية_الاحتياجات	50	,827	,337	-,370	,662
التدريبية_البرامج_فعالية	50	,557	,337	-,187	,662
التدريب_مدة	50	,409	,337	-,980	,662
المدرسين_كفاءة	50	,481	,337	-,781	,662
التنظيمي_التعلم_الثالث_المحور	50	,011	,337	-,689	,662
N valide (liste)	50				

الملحق رقم (07): التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	8	16,0	16,0	16,0
Valide أنثى	42	84,0	84,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	14	28,0	28,0	28,0
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	24	48,0	48,0	76,0
Valide من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	9	18,0	18,0	94,0
سنة فما فوق 50	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (08):

اتجاهات أفراد العينة

نحو أبعاد المحور

الثاني والثالث

المؤهل_العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تكوين متخصص	18	36,0	36,0	36,0
بكالوريا فأقل	1	2,0	2,0	38,0
جامعي	31	62,0	62,0	100,0
Statistiques descriptives			100,0	

سنوات_العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من خمس سنوات	9	18,0	18,0	18,0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	22,0	22,0	40,0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	22	44,0	44,0	84,0
من 15 سنة فأكثر	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المسمى_الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
طبيب	4	8,0	8,0	8,0
ممرض	23	46,0	46,0	54,0
متصرف إداري	17	34,0	34,0	88,0
عون إداري	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	50	1,86	1,125
Q2	50	2,12	1,043
Q3	50	1,84	,997
Q4	50	1,94	1,038
التدريبية_الاحتياجات	50	1,9400	,89864
Q5	50	2,32	1,236
Q6	50	2,40	1,245
Q7	50	2,28	1,196
Q8	50	2,22	1,298
التدريبية_البرامج_فعالية	50	2,3050	1,06341
Q9	50	2,34	1,319
Q10	50	2,28	1,179
Q11	50	2,28	1,262
Q12	50	2,48	1,313
التدريب_مدة	50	2,3450	1,15052
Q13	50	2,08	1,243
Q14	50	2,12	1,003
Q15	50	2,24	1,188
Q16	50	2,20	1,212
المدرسين_كفاءة	50	2,1600	,99329
التدريب_الثاني_المحور	50	2,1875	,87171
QA1	50	3,12	1,438
QA2	50	3,78	1,282
QA3	50	1,94	,998
QA4	50	1,76	,960
الفردية_الإجادة	50	2,6500	,79700

QA5	50	2,22	1,130
QA6	50	2,28	1,179
QA7	50	2,50	1,359
QA8	50	2,32	1,406
المشتركة_الرؤية	50	2,3300	1,08848
QA9	50	3,94	1,058
QA10	50	3,62	1,141
QA11	50	3,60	1,309
QA12	50	2,52	1,249
التعلم_فرق	50	3,4200	,94145
QA13	50	2,38	1,323
QA14	50	2,92	1,259
QA15	50	2,46	1,182
QA16	50	2,46	1,199
التنظيمي_التفكير	50	2,5550	,86939
التنظيمي_التعلم_الثالث_المحور	50	2,7387	,75230
N valide (listwise)	50		

الملحق رقم (09): نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في التعلم التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,624 ^a	,390	,335	,61334

a. Valeurs prédites : (constantes), كفاءة المدربين, الاحتياجات التدريبية, مدة التدريب, فعالية البرامج التدريبية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,803	4	2,701	7,179	,000 ^b
1 Résidu	16,929	45	,376		
Total	27,732	49			

a. Variable dépendante : المحور الثالث_التعلم_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), كفاءة المدربين, الاحتياجات التدريبية, مدة التدريب, فعالية البرامج التدريبية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,675	,240		6,987	,000		
التدريبية_الاحتياجات	,020	,139	,024	,146	,885	,495	2,020
التدريبية_البرامج_فعالية	,083	,150	,117	,551	,584	,302	3,306
التدريب_مدة	-,028	,111	-,044	-,257	,798	,473	2,114
المدرسين_كفاءة	,417	,137	,551	3,056	,004	,418	2,395

a. Variable dépendante : التنظيمي_التعلم_الثالث_المحور

الملحق (10): نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في الإجابة الفردية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,626 ^a	,392	,337	,64872

a. Valeurs prédites : (constantes), كفاءة_المدرسين, الاحتياجات_التدريبية, مدة_التدريب, فعالية_البرامج_التدريبية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,187	4	3,047	7,240	,000 ^b
1 Résidu	18,938	45	,421		
Total	31,125	49			

a. Variable dépendante : الإجابة_الفردية

b. Valeurs prédites : (constantes), كفاءة_المدرّبين, الاحتياجات_التدريبية, مدة_التدريب, فعالية_البرامج_التدريبية,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,387	,254		5,472	,000		
التدريبية_الاحتياجات	,180	,147	,203	1,227	,226	,495	2,020
التدريبية_البرامج_فعالية	,072	,158	,096	,454	,652	,302	3,306
التدريب_مدة	,148	,117	,214	1,266	,212	,473	2,114
المدرّبين_كفاءة	,185	,144	,231	1,284	,206	,418	2,395

a. Variable dépendante : الإجابة_الفردية

الملحق رقم (11): نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في الرؤية المشتركة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,605 ^a	,366	,310	,90418

a. Valeurs prédites : (constantes), كفاءة_المدرّبين, الاحتياجات_التدريبية, مدة_التدريب,

فعالية_البرامج_التدريبية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	21,266	4	5,316	6,503	,000 ^b
1 Résidu	36,789	45	,818		
Total	58,055	49			

a. Variable dépendante : الرؤية_المشتركة

b. Valeurs prédites : (constantes), كفاءة_المدرّبين, الاحتياجات_التدريبية, مدة_التدريب, فعالية_البرامج_التدريبية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,170	,353		3,311	,002		
التدريبية_الاحتياجات	-,171	,204	-,141	-,838	,406	,495	2,020
التدريبية_البرامج_فعالية	,517	,221	,505	2,339	,024	,302	3,306
التدريب_مدة	-,349	,163	-,369	-2,140	,038	,473	2,114
المدرّبين_كفاءة	,519	,201	,474	2,578	,013	,418	2,395

a. Variable dépendante : الرؤية_المشتركة

الملحق رقم (12): نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في تعلم الفريق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,543 ^a	,295	,232	,82484

a. Valeurs prédites : (constantes), كفاءة_المدرّبين, الاحتياجات_التدريبية, مدة_التدريب, فعالية_البرامج_التدريبية

فعالية_البرامج_التدريبية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,814	4	3,203	4,708	,003 ^b
Résidu	30,616	45	,680		
Total	43,430	49			

a. Variable dépendante : فرق_التعلم

b. Valeurs prédites : (constantes), كفاءة_المدرِّبين, الاحتياجات_التدريبية, مدة_التدريب, فعالية_البرامج_التدريبية,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,805	,322		8,702	,000		
التدريبية_الاحتياجات	-,309	,186	-,295	-1,656	,105	,495	2,020
التدريبية_البرامج_فعالية	-,040	,201	-,045	-,198	,844	,302	3,306
التدريب_مدة	-,055	,149	-,068	-,372	,711	,473	2,114
المدرِّبين_كفاءة	,665	,184	,701	3,621	,001	,418	2,395

a. Variable dépendante : التعلم_فرق

الملحق رقم (13): نتائج الانحدار المتعدد لأثر التدريب في التفكير التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,575 ^a	,331	,271	,74211

a. Valeurs prédites : (constantes), كفاءة المدربين, الاحتياجات التدريبية, مدة التدريب, فعالية البرامج التدريبية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,254	4	3,063	5,562	,001 ^b
1 Résidu	24,783	45	,551		
Total	37,036	49			

a. Variable dépendante : التفكير التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), كفاءة المدربين, الاحتياجات التدريبية, مدة التدريب, فعالية البرامج التدريبية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,337	,290		4,611	,000		
التدريبية_الاحتياجات	,381	,168	,394	2,270	,028	,495	2,020
التدريبية_البرامج_فعالية	-,218	,181	-,267	-1,204	,235	,302	3,306
التدريب_مدة	,143	,134	,189	1,065	,292	,473	2,114
المدربين_كفاءة	,300	,165	,343	1,815	,076	,418	2,395

a. Variable dépendante : التفكير التنظيمي