



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال.

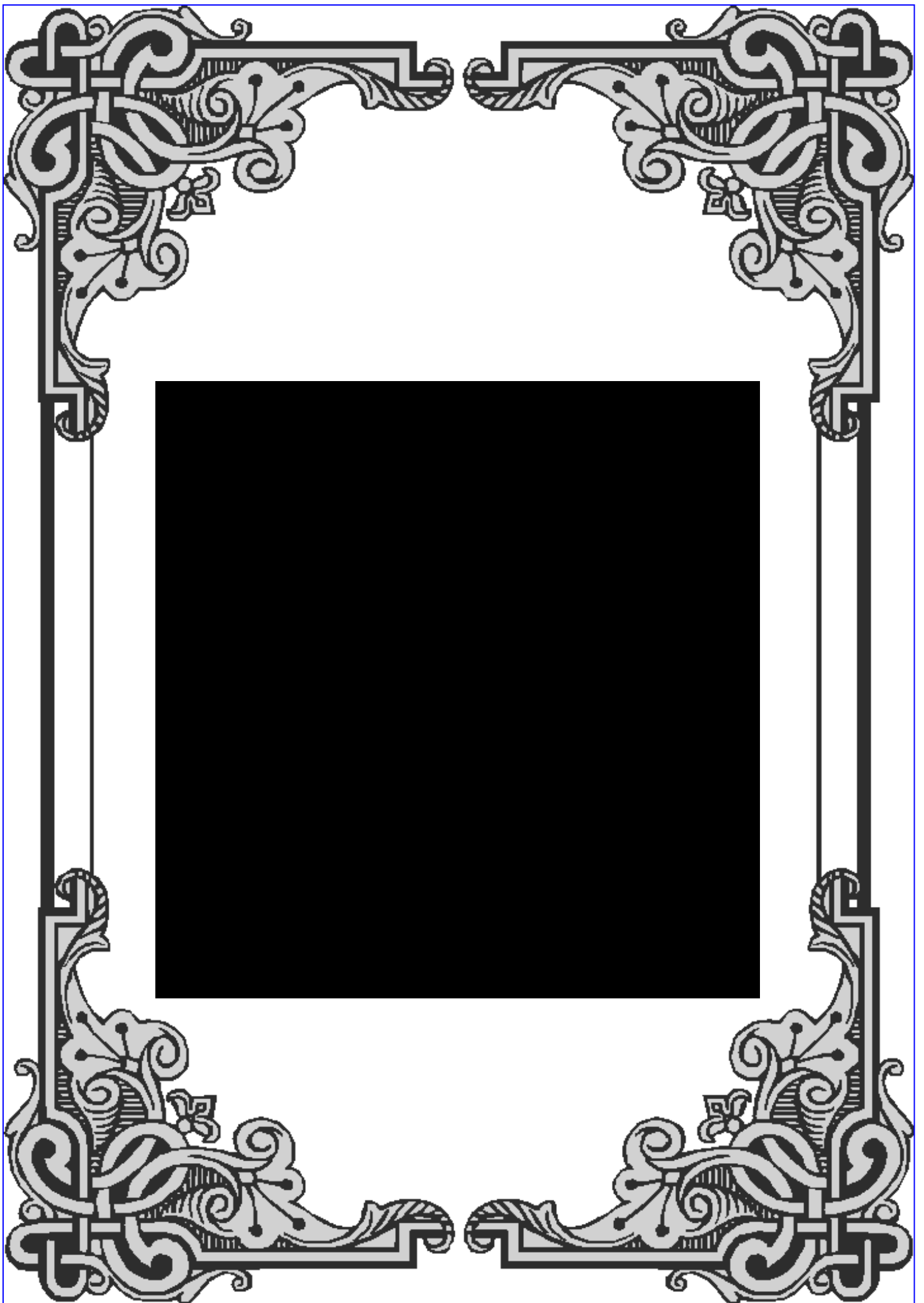
موضوع التقرير

مدى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

تحت إشراف :
الدكتور بركاتي حسين

من إعداد الطالبات
- تيطراوي مسعودة
- ببيبي كنزة
- خطوط سامية
- عبد الكبير حليلة

السنة الجامعية 2015 / 2016



سُبْحَانَكَ يَا رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالْحَمْدُ لَكَ يَا رَبِّ الْعَالَمِينَ

((رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ بِعَمَلِكَ الَّذِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ
وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ عَالِمًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)) صدق الله العظيم
النمل - الآية 19 -

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا
محمد أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين ومن
تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

بداية نتوجه بعظيم الشكر والتقدير إلى الأستاذ
المشرف الدكتور بركاتي حسين على كل دقيقة
أخذناها من وقته وعلى مجهوداته التي بذلها من
أجل إنجاز هذا العمل.

وفي الأخير نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في
إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

أختي العزيزة

إلى من كلله الله بالهبة والوقار ، إلى الذي رعايني وعلمني الصمود والعطاء بدون انتظار ، إلى مصدر

فخري وعزتي أُمِّي العزيزة أطال الله في عمري.

إلى التي رسم الزمان على جبينها تجاميد التعب والعناء في السبيل أن ترائني أحمل مشعل العلم ، إلى

معنى الحنان إلى متعة العطاء وبهجة الروح ، إلى من كان دماؤها سر نجاحي ، إلى من وضعت جنة

الرحمان تحت أقدامها أُمِّي الغالية.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي ، إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب

الحياة الحلوة والحزينة إخوتي وأخواتي.

إلى اللواتي سكنَّ قلبي صديقات الروح زملائي في الدراسة تخصص علوم التسيير إدارة الأعمال.

إلى كل الأقارب صغيرا وكبيرا

مسودة



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: المنظمة المتعلمة
04	تمهيد:
05	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمنظمة المتعلمة.
05	المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة
06	المطلب الثاني: نشأة المنظمة المتعلمة
06	المطلب الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة
08	المبحث الثاني: مكونات المنظمة المتعلمة وأبعادها.
08	المطلب الأول: مكونات المنظمة المتعلمة.
09	المطلب الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة
10	المطلب الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة.
13	المبحث الثالث: آليات التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.
13	المطلب الأول: طرق التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة
15	المطلب الثاني: الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة.
16	خلاصة
	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
18	المبحث الأول: عموميات حول جامعة محمد بوضياف المسيلة.
18	المطلب الأول: تعريف الجامعة .
19	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة.
20	المبحث الثاني: نتائج الدراسة.
31	الخاتمة
34	الملاحق
38	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	شبكة المنظمة المتعلمة	01
12	نموذج ماركوارد للمنظمة المتعلمة	02
14	التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة	03
19	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	04
20	توزيع النسب على أساس الجنس	05

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة	01
20	تقسيم أفراد العينة حسب الجنس	02
20	النسب لكل عبارة لبعء الايمان بالتعلم	03
22	النسب لكل عبارة لبعء تكامل مصادر التعلم	04
23	النسب لكل عبارة لبعء التشارك المعرفي	05
25	النسب لكل عبارة لبعء التفكير النظمي	06
26	النسب لكل عبارة لبعء بناء ذاكرة تنظيمية	07
28	النسب لكل عبارة لبعء ترجمة التعلم الى واقع	08

مقدمة

مقدمة

تعيش المنظمات والمؤسسات عصر العولمة والانفجار المعرفي والتكنولوجي في مختلف ميادين العلم والمعرفة والاتصالات، والتي أصبح العالم خلالها قرية كونية صغيرة تتداولها ملايين الرسائل الإعلامية، واقتصاد عالمي قائم على التنافس والتميز، وثورة تستند على الثروة والمعرفة والقوة، الأمر الذي يفرض على إدارة تلك المنظمات ضرورة امتلاكها القدرة على إعادة ترتيب اوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة وتفعيلها في مواجهة المتغيرات والتحديات، وهذا يتطلب منها العمل بجدية من أجل تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل لتحسين أدائها و نموها وبقائها ومنافستها للغير.

والمنظمة المتعلمة كأحدث نمط اداري انتشر مؤخرا ليحل محل الاشكال التقليدية في إدارة المنظمات، فهي تقوم على النظرة المتفتحة للموظف وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة وليس الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير.

والجامعات باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية وبما تضمنه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية ما هي إلا منظمات تعلم وهذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة الجامعة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار، وذلك من خلال دمج المعارف والنظريات والخبرات والتطورات والاستراتيجيات التنظيمية في بوتقة الأداء الجامعي . لذلك فان الجامعات تعهد إلى تحقيق الجودة في أنشطتها عن طريق التميز في الأداء التدريسي والذي يمثل رأس المال الفكري في الجامعة، وأن يتجاوز الأداء المعايير الموضوعة من قبل إدارة الجامعة، يأتي ذلك إضافة إلى مجموعة من الأنشطة التقليدية والتي من أهمها إلقاء المحاضرات والإشراف على طلبة الدراسات العليا، وإنجاز البحوث العلمية، وتقديم الاستشارات ... وأيضا من خلال جودة الأداء الإداري للموظفين في الأقسام المختلفة، والتقويم والتطوير المستمرين للموظفين على المستوى الإداري والأكاديمي، وذلك عبر خطط استراتيجية لتحقيق مستوى عال من الجودة والتنافسية من خلال نشر ثقافة التطوير والتدريب بالجامعة ، والعمل على أن تكون جزء أصيل من ثقافة المنظمة، وهذا يتطلب أن تعمل إدارة الجامعة على توفير بيئة داعمة للتعلم التنظيمي، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها لمواجهة التحديات وإحداث التغيير المطلوب للنمو والتطور والبقاء.

ومما تقدم تظهر الاشكالية التالية:

ما مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة محمد بوضياف المسيلة ؟.

الأسئلة الفرعية:

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية ،نوردها كما يلي:

- ما هي المنظمة المتعلمة ؟ وما هي أبرز خصائصها ؟.

- ما هي مكونات المنظمة المتعلمة وفيما تتمثل أبعادها ؟.
- وفيما تتمثل نماذج المنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها ؟.
- ما هي آليات التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة ؟.
- وفيما يتمثل الفرق بين المنظمة التقليدية و المنظمة المتعلمة ؟.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها:

1- تناولها لنموذج المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير في جامعة محمد بوضياف -المسيلة - وهو من أحدث المداخل الادارية.

2- تقديم صورة عن مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة محمد بوضياف - المسيلة - وكيفية الاستفادة منها.

أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1- الكشف عن مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة محمد بوضياف - المسيلة - من وجهة نظر الموظفين فيها .

منهج الدراسة:

اعتمدنا على استبيان يحتوى على أبعاد المنظمة المتعلمة والذي يتكون من ستة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسة، ويتكون الاستبيان من 30 عبارة تغطي أبعاد المنظمة المتعلمة الستة ،وهذه الأبعاد هي:

- 1- بعد الإيمان بالتعلم (5 عبارات).
- 2- بعد تكامل مصادر التعلم (5 عبارات).
- 3- بعد التفكير النظمي (5 عبارات).
- 4- بعد التشارك المعرفي (5 عبارات).
- 5- بعد بناء ذاكرة تنظيمية (5 عبارات).
- 6- بعد ترجمة التعلم الى واقع (5 عبارات).

الفصل الأول

المنظمة المتعلمة

- ◀ المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمنظمة المتعلمة.
- ◀ المبحث الثاني: مكونات المنظمة المتعلمة وأبعادها.
- ◀ المبحث الثالث: آليات التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.
- ◀ خلاصة

تمهيد:

يعتبر تعلم المنظمات أحد المفاهيم المتطورة والحديثة في مجال الإدارة والأعمال وهو يختلف عن المنظمات الأخرى غير أنه كمفهوم إداري يتكامل مع الإدارات الموجودة، وهي جميعا تعتبر مفاهيم وتقنيات في التطوير التنظيمي تسعى إلى زيادة فاعلية المنظمات، بالإضافة إلا أن المنظمة المتعلمة تعد منظمة القرن الحادي والعشرين المتمم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتحفيزا على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الإستراتيجية واتخاذ القرار.

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للمنظمة المتعلمة

المطلب الأول : مفهوم المنظمة المتعلمة

قبل تناول التعاريف المتعلقة بالمنظمة المتعلمة سنتعرف على معنى كلمة منظمة .

تعريف المنظمة : "تطلق كلمة المنظمة على كل مجموعة من الأفراد اثنين أو أكثر يعملون لتحقيق هدف واحد . ويمكن اعتبار المنظمة نظام تبادل ،حيث يقدم الأفراد للمنظمة مجهودهم مقابل أجر الذي يحصلون عليه منها ،وهي بالمثل تقدم لهم الأجر مقابل ما يبذلونه فيها من مجهود"⁽¹⁾.

هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على مفهوم المنظمة المتعلمة

مثل المنظمة العارفة *knowing organization* والمنظمات المفكرة *thinking organization*، والمنظمات المؤهلة *qualified organization* والمنظمات الساعية للتعلم ،ويمكننا فهم هذا المفهوم من خلال تفحص ومراجعة التعاريف التي جاء بها المفكرون في هذا المجال ،ويعتبر الباحث الأمريكي *peter senge* أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه *discipline the fith* سنة 1990. وفيما يلي تقديم بعض التعاريف:

المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها ،وهي التي تسعى إلى تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها ،وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير ،وتصنع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية ،وحيث يتعلم أفرادها باستمرار وكيف يتعلمون بشكل جماعي"⁽²⁾.

هي المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات ،وبها يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب تغير تحسن باستمرار من أجل قدرتها على النمو والتعلم وانجاز أغراضها"⁽³⁾.

يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمرين لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل"⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ عادل حسن . "تنظيم وإدارة الأعمال "، دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان ،بدون سنة نشر ،ص121.

⁽²⁾ *IPeter. senge, the fith discipline : the art and practice of the learning organization currency doubleday newyork 1990 ، p08.*

⁽³⁾ نجم عبدو نجم "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعميات ط2 الوراق للنشر والتوزيع ،2008، ص260.

⁽⁴⁾ محمد مفضي الكساسبة وآخرون ، تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال ، المجلد5، العدد1، الأردن ، 2009، ص8.

هي المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤية الجديدة ولا يقتصر هذا التعريف على مستوى نقل المعرفة وفهمها بل كذلك على السلوك وإعادة بناء المنظمة المتعلمة".⁽¹⁾

بناء على التعاريف السابقة يمكن الوصول إلى المنظمة المتعلمة:

هي منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتوسيع لتطوير المهارات المصغرة لفهم وإدراك إدارتها، وتعتبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز.

المطلب الثاني : نشأة المنظمة المتعلمة

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة *laerning organization* منذ السبعينيات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل (*1978schon and argris*).

عن التعلم التنظيمي كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها ريفانز (*Revens 1983*) وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه سينج (*seng 1990*) حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر، المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، وإن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية

المطلب الثالث : خصائص المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن باقي المنظمات ويجتمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية:⁽²⁾

- توفير فرص مستمرة للتعلم

(1) أحمد سيد الكردي: المنظمة المتعلمة، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري، أفريل. <http://ahmedkordy.blogspot.com>.

1 /4/ 2013 .15h :40 ,20

(2) أسماء سالم النصور: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية

الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص16.

- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
- استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

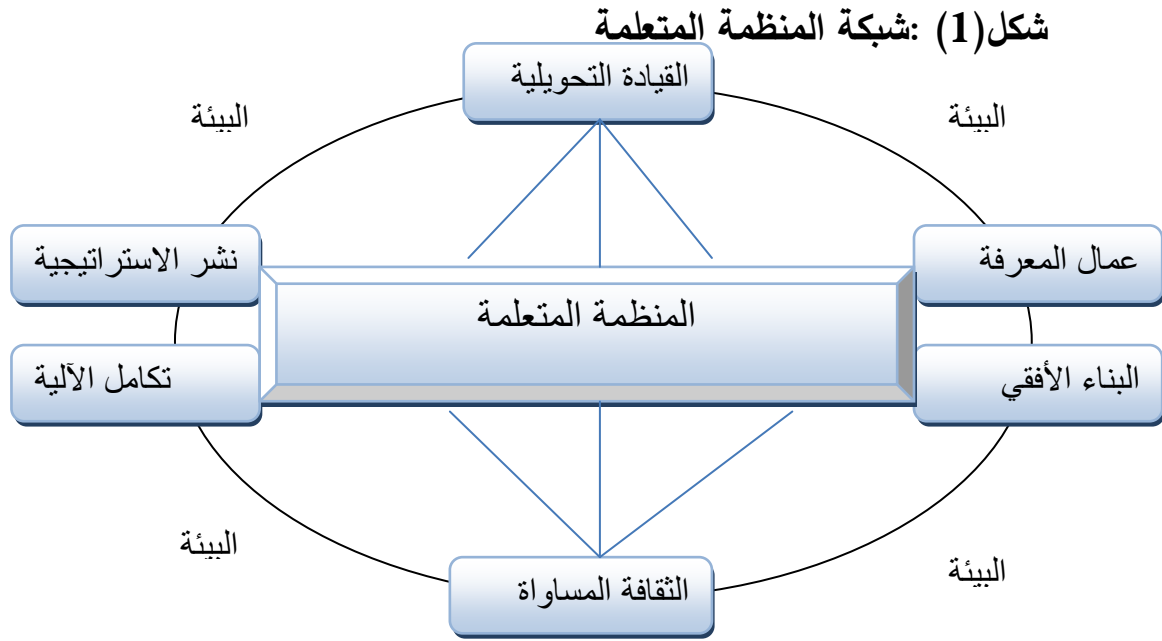
المبحث الثاني :مكونات المنظمة المتعلمة وأبعادها

المطلب الأول :مكونات المنظمة المتعلمة .

هناك عدة مكونات نذكر من بينها⁽¹⁾:

- 1- القيادة :توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي ،وتركز القيادة على تعلم وتعليم المنظمة ،وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.
- 2- الثقافة :المنظمة المتعلمة تتضمن بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات ،وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة والمكافآت.
- 3- نشر الإستراتيجيات :تتبع إستراتيجيات المنظمة المتعلمة من أين مكان في التنظيم إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط وإنما تأتي الإستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناعات المعرفة
- 4- دمج الآليات :تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً ،وتعكس عمليات الاتصالات والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد ،النظم والعمليات التي تربط المنظمة.
- 5- البناء الأفقي :تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تجسيد طرق إنجاز الأهداف.
- 6- صناعات المعرفة :حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناعات المعرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته ،وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراد مهمين.

⁽¹⁾ james ,c ,(2003) " designing learning organization " organizational dynamics ، val. (32،)no(1) .



Source james ,c ,designing learning organization organizational dynamics, val. 32,48 ,2003 :P45.

المطلب الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة

تتدرج في النقاط التالية: (1)

الإيمان بالتعلم: ويعبر هذا البعد عن مدى الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة. وأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة، وإيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم وترقيتهم بناء على معارفهم المتخصصة.

تكامل مصادر التعلم: ويشير هذا البعد إلى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها والمنافسين والموردين والزبائن وخبرائها المتعاقدين والخبراء الخارجيين الآخرين.

التشارك المعرفي: ويعني مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة ما بين الدوائر المختلفة ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدى إبلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء.

التفكير النظامي: ويتعلق بمبادئ تبني المنظمة منهجا فكريا شاملا متكاملا منفتحا على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة، سواء ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة، أو تبني الأفكار

(1) محمد مفضي الكساسبة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص22.

الجديدة المفيدة للزيائن وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معنى ومضمون أعمالهم وكذلك مدى إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية.

بناء ذاكرة تنظيمية: أي ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، كذلك التركيز على توفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.

ترجمة التعلم إلى الواقع: يعني هذا البعد مدى استعادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي، من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة، وتجنب تكرار الأخطاء.

المطلب الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة

هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض خمسة نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية:⁽¹⁾

نموذج بيترسينج: peter sange: وضع هذا النموذج بواسطة سينج عام 1990 وقد وضع سينج خمسة

أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة فهي على النحو التالي:

التفكير النظامي: وهو منهج وإطار عمل قائم على رؤية الكل بدل الجزء ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها .

التمييز الذاتي: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه .

النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعليمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها .

الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو مماثلة للمستقبل المنشود.

التعلم الجماعي: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها .

نموذج مارسك واتكنز marsick and watkins: وقدم كل منهما عام 1993 نموذجا متكاملًا للمنظمة

المتعلمة مبنيا على تعاريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة

⁽¹⁾ عبد الناصر حسين وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص05.

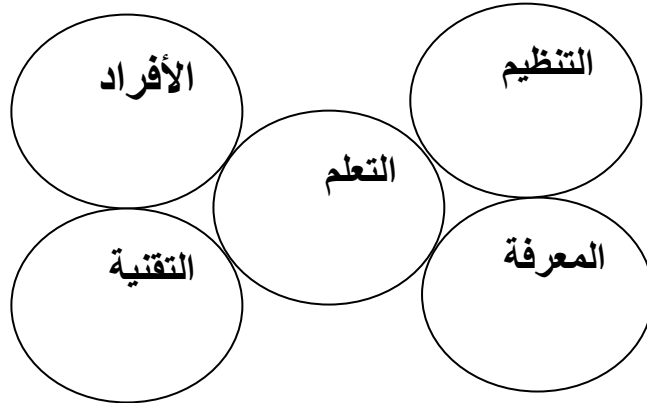
الفصل الأول.....المنظمة المتعلمة

متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير وهما الأفراد والبناء التنظيمي ويركز على النموذج على التعلم المستمر في جميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات المستوى التنظيمي) حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهي:

- خلق فرص للتعلم المستمر.
- تشجيع الاستفهام والحوار.
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- القيادة الإستراتيجية.

نموذج ماركوارد *marquardt*: توصل ماركوارد إلى نموذج المنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها وهي: التعلم، التعليم، الأفراد، المعرفة، التقنية، وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعا تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة ويتدخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأنظمة معا لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة⁽¹⁾.

(1) عبد الناصر حسين، مرجع سبق ذكره، ص06.



SOURCE Marquardt, Md. " Building the learning organization ": mastering the five elements for corporate learning ". polo Alto, USA : Davies – Black Inc publishing :2002,P24 .

نموذج العتيبي: قام العتيبي عام 2001 بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة ويتكون نمودجه في ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة وهي :

1- نظام بناء التنظيم: ويتضمن 8 أبعاد وهي هوية المنظمة ،رؤيتها ،إستراتيجيتها ،بناؤها الهيكلي ،نظامها ،العاملون بالمنظمة ،المهارات ،أهداف العاملين .

2- نظام التعلم: ويتضمن 4 أبعاد وهي :التوجه نحو التعلم بالمنظمة ،إدارة المعرفة ،مستويات التعلم ،أنواعه ،تسهيلات التعلم المتوفرة بالمنظمة المتعلمة .

3- الثقافة الإجتماعية: وهي تتمثل في القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخرين ومع العالم الخارجي وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة .

5- نموذج مايلونين moilanen: ونمودجه متكون من 5 أبعاد وهي:

1- الدوافع المحركة: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم .وتزيل كافة العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم .

2- تحديد الهدف: ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية ،وأهداف مشتركة تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها .

3- الاستطلاع والاستفهام: يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي .

4- **التمكين**: ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم، ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

5- **التقييم**: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا.⁽¹⁾

المبحث الثالث: آليات التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

المطلب الأول: طرق التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

وفيما يلي تفصيل لهذا التحول، الذي تتطلبه ضرورات التغيير المنظمي.⁽²⁾

من الهيكل العمودي إلى الأفقي: لأن الهيكل العمودي يوحد المسافات بين المدير والعاملين

، وأن الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية ويظهر ذلك من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا.

من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: إذ أن الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي يوفر المسؤولية، ويسمح للشخص باستخدام قدراته، ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، كما أن الأدوار يمكن تعديلها، وإعادة تعريفها وهذا يسمح بالمرونة.

من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: ضرورة مشاركة المعلومات والمعرفة حول أداء المنظمة وأوضاعها المالية، وسلم الرواتب وغيرها، فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة، ويجعلها تعمل في المستوى الأفضل، كما أن الريادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء والفعل.

ومن استراتيجية المنافسة إلى التعاون: تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين، ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية، لا أن تفرضها من الأعلى، ذلك لأنهم على تماس مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجيدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية، مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف، حتى مع المنافس وخاصة عالم عولمة الأعمال.

(1) عبد الناصر حسين وآخرون، المرجع السابق، ص 07.

(2) غسان عيسى ابراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة. أبحاث، العدد

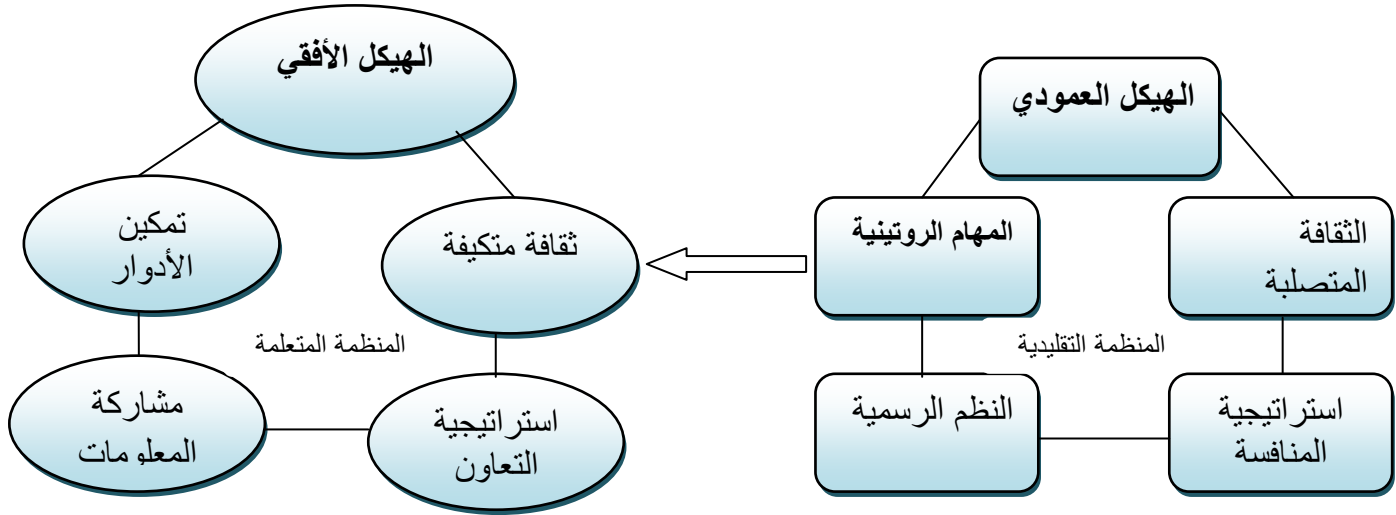
السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص 27.

الفصل الأول.....المنظمة المتعلمة

وأخيراً من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة: التي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.

والشكل التالي يعلل الشرح السابق: (1)

الشكل (3): التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.



بيئة مستقرة - أداء كفو ← بيئة مضطربة - منظمة متعلمة

المصدر: غسان عيسى ابراهيم العمري، دور الرافد الفكرية والجزور الادارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص 27.

هذا وتتبنى المنظمة المتعلمة قيما وثقافة مختلفة يمكن إجمالها بالآتي (2)

إن الكل أهم من الجزء وأن الحدود بين الأجزاء قليلة، ليسمح ذلك بحرية تدفق الأشخاص والمعلومات والأفكار، من خلال التنسيق والتعلم المستمر.

المساواة قيمة أساسية تحرص المنظمة المتعلمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها وهو ما يؤكد على تعامل الجميع بعناية واحترام، مما يعزز من إيجاد المناخ الآمن والموثوق به للتجريب، حتى لو نتج عن التجريب خطأ فلا بأس به، وذلك لتعزيز التعلم.

الثقافة التي تشجع لي اتخاذ المخاطر والتحسين والتغيير، فالقيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في فتح الأبواب للإبداع والتحسين والمكافأة عليهما حتى لربما تكافئ المخطئ لتشجيعه على التعلم والنمو.

(1) غسان عيسى ابراهيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(2) مرجع سبق ذكره، ص 28.

الفصل الأول.....المنظمة المتعلمة

يستدعي التحول إلى المنظمة المتعلمة واكتساب صفة التعلم المستمر مجموعة من العناصر والشروط حتى يتم المبادرة في عملية التعلم التنظيمي.

المطلب الثاني : الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة:

وفي الجدول الموالي يمكن تلخيص المقارنة بين اهم مميزات المنظمات المتعلمة والمنظمات التقليدية

جدول رقم (01):الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات المتعلمة

عنصر المقارنة	المنظمة التقليدية في العصر الصناعي	المنظمة المتعلمة في عصر المعرفة
الأفراد	عنصر التكلفة	عنصر تحقيق الإيرادات
قوة الإدارة	مستمدة من المكانة على الهيكل التنظيمي	مستمدة من مستوى المعرفة
المعلومات	موارد مادية لأصول ملموسة	أداة للاتصال
الإنتاج	عبر الهيكل التنظيمي	معرفة لأصول غير ملموسة
تدفق المعلومات	لملموس (مالي)	من خلال شبكات
الشكل الأساسي للعوائد	رأس المال والمهارات	غير ملموس (أفكار عملاء)
أساسيات الإنتاج	أجزاء مادية (لملموسة)	الوقت والمعرفة
مظاهر الإنتاج	مشتق من الآلات	مفاهيم (غير ملموسة)
تدفق الإنتاج	اقتصاديات الحجم الكبير (الإنتاج)	مشتق من الأفكار
تأثير الحجم	اتجاه واحد (من خلال الأسواق)	اقتصاديات المجال (شبكات)
علاقات العملاء	أداة	تبادلية تفاعلية (من خلال الشبكات)
المعرفة	تطبيق الأدوات	مجال تركيز المنظمة
الغرض من التعلم		خلق أصول
المهمة الأساسية للإدارة	الإشراف والتنسيق أداة للرقابة	الدعم لزميل أو صديق

المصدر: صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013، ص 39.

خلاصة الفصل

بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدراتها في التحول إلى منظمات التعلم، وممارسة التعلم التنظيمي الذي يحدث قيمة مضاعفة في أعمالها، ويساعد في الوصول إلى أهدافها المسطرة ولهذا تتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته إلى منتجات وخدمات، وعلاقات، وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون.

إن المتبصر في المنظمة المتعلمة يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي والعصب المتحرك للمنظمة المتعلمة، وبالتالي نقول أن المعرفة هي أساس وجوهر المنظمة المتعلمة.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

المبحث الأول: عموميات حول جامعة محمد بوضياف المسيلة

المطلب الأول: تعريف الجامعة.

بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي السيارات بالمكان المسمى ذراع الحاجة، الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين السامين في الميكانيك بعدد محدود من الأساتذة.

وفي شهر سبتمبر من نفس السنة تم فتح الجذع المشترك للتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي شهر فيفري 1987 تم فتح تخصص في الهندسة الميكانيكية.

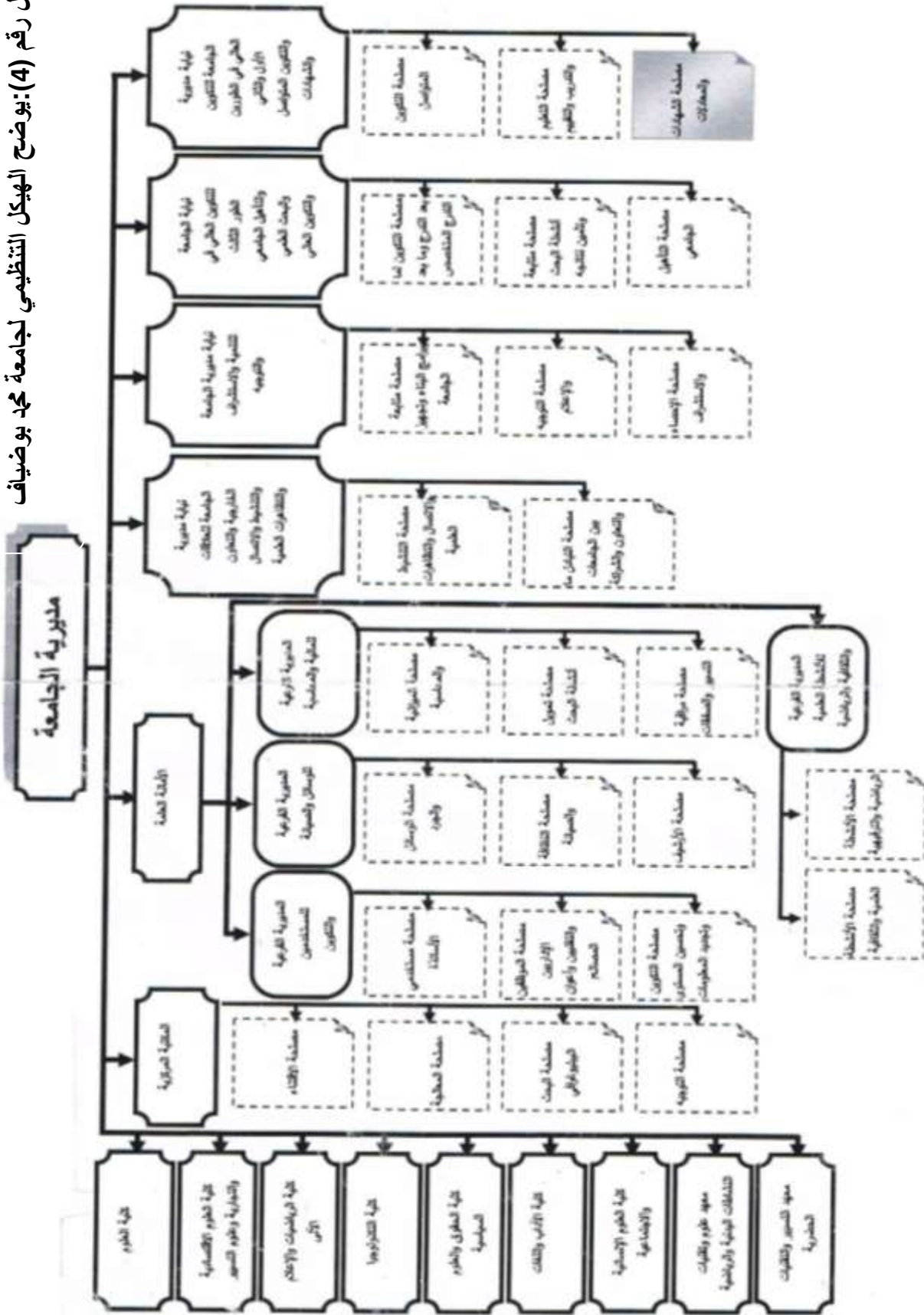
ومع بداية السنة الجامعية: 1988/1989 تم إنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية وفي سنة: 1990 أصبح عدد الطلبة يتجاوز: 2000 طالبا وفي سنة: 1992 تم ترقية المعهدين الوطنيين المذكورين أعلاه إلى مركز جامعي وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 92/301 الصادر بتاريخ: 07 جويلية 1992.

وقد عرف المركز الجامعي تطورا ملحوظا من خلال فتح عدة فروع وتخصصات نذكر منها الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي، الآداب والعلوم الاجتماعية، الحقوق، الكيمياء، الفيزياء، علم النفس، علوم التسيير، ... الخ.

ونظرا للتطور الحاصل من تزايد في عدد الطلبة وعدد المستخدمين من أساتذة وموظفين وعمال تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 18 سبتمبر 2001، حيث أصبحت الجامعة حاليا تضم 06 كليات ومعهدين بالإضافة إلى قطب جامعي جديد، كما عرفت الجامعة فتح عدة تخصصات في التدرج وما بعد التدرج.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للجامعة

الشكل رقم (4): يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف



المصدر: مقابلة مع مدير المستخدمين

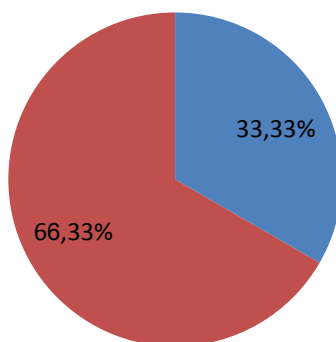
المبحث الثاني : نتائج الدراسة

الجدول 2: يبين تقسيم أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	% 33,33
انثى	20	% 66,66
المجموع	30	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الاناث 66,66 % ونسبة الذكور 33,33 %

■ أنثى. ■ ذكر.

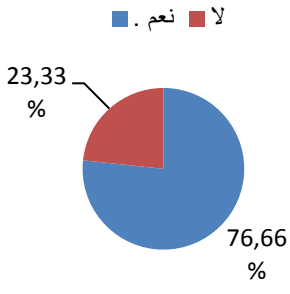
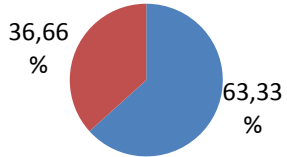
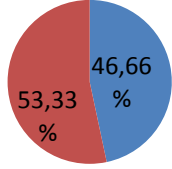
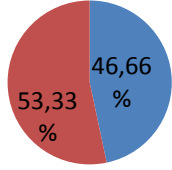


الشكل رقم 5 :توزيع النسب على أساس الجنس.

الجدول (3):يبين النسب لكل عبارة لبعده الايمان بالتعلم

العبارة	النسبة		الدائرة النسبية						
	لا	نعم							
يمنح الموظفون وقتاً للتعلم	43,33 %	% 56,66	<p>■ نعم ■ لا</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>الرد</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>نعم</td> <td>%56,66</td> </tr> <tr> <td>لا</td> <td>%43,33</td> </tr> </tbody> </table>	الرد	النسبة المئوية	نعم	%56,66	لا	%43,33
الرد	النسبة المئوية								
نعم	%56,66								
لا	%43,33								

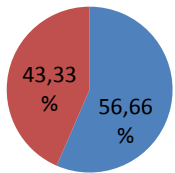
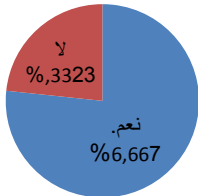
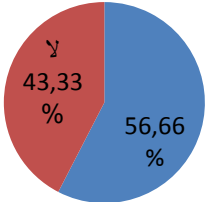
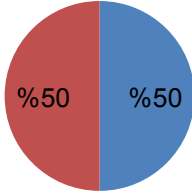
الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي

 <p>76,66 % 23,33 %</p>	% 23,33	% 76,66	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم
 <p>63,33 % 36,66 %</p>	% 36,66	% 63,33	يدعم المديرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب
 <p>46,66 % 53,33 %</p>	% 53,33	% 46,66	يبحث المديرين باستمرار عن فرص للتعلم
 <p>46,66 % 53,33 %</p>	% 53,33	% 46,66	يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن العبارة رقم 2 يساعد الموظفون بعضهم البعض قد حصلت على أعلى نسبة مئوية وهي (76,66 %) بينما حصلت العبارتين (4) و (5) « يبحث المديرين باستمرار عن الفرص للتعلم » و « يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية » على أقل نسبة مئوية (46.66 %) وسبب ذلك عدم ادراك المديرين أهمية التعلم والتطور المهني لهم على مستوى الادارة الجامعية.

الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي

الجدول رقم 4: يبين نسب لكل عبارة لبعد تكامل مصادر التعلم

العبارة	النسبة		الدائرة النسبية
	لا	نعم	
يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم	56,66 %	43,66 %	<p>لا نعم</p> 
تمكن الجامعة الموظفين وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة وفي أي وقت	43,33 %	56,66 %	<p>لا نعم</p> 
تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع .	56,66 %	43,33 %	<p>لا نعم</p> 
يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها .	50 %	50 %	<p>لا نعم</p> 

الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي

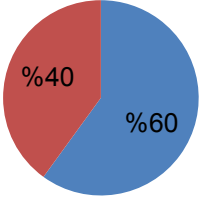
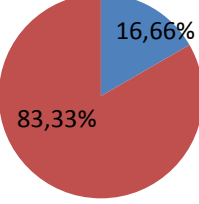
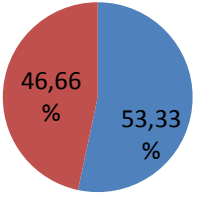
	46,55 %	53,33 %	تشجيع الموظفين على اثاره الأسئلة "لماذا" بغض النظر عن موقعهم الوظيفي .
--	---------	---------	--

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن العبارات ذات درجة متوسطة تقريبا حيث تراوحت النسب ما بين (43,33 و 56,66 %) فقد حصلت العبارتين "1" و"3" يصغي الموظف لوجهان نظرا الآخرين قبل التكلم «تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع» على أعلى نسبة مئوية وهي (56,66 %) بينما حصلت العبارات "2" تمكن الجامعة الموظفين وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وفي أي وقت على نسبة مئوية (43,35 %) وسبب ذلك نقص الوسائل المستخدمة الحديثة لتبادل المعلومات والمعارف

الجدول 05: يبين النسب لكل عبارة لبعده التشارك المعرفي

النسبة		لا	نعم	العبارات
الدائرة النسبية	لا			
	63,33 %	36,66 %	1- تحرص إدارة الجامعة على إشراك الأفراد عند معالجة المشكلات المعقدة	
	80 %	20 %	2- تتيح الجامعة حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل	

الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي

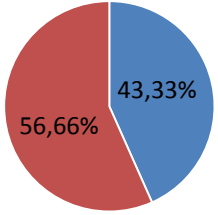
<p>■ نعم ■ لا</p>  <p>60% 40%</p>	60%	40%	3-تشجع الجامعة الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم
<p>■ نعم ■ لا</p>  <p>16,66% 83,33%</p>	83.33%	16.66%	4- يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة
<p>■ نعم ■ لا</p>  <p>46,66% 53,33%</p>	46.66%	53.33%	5-تمكن الجامعة الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن العبارة رقم "5" « تمكين الجامعة من الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم» حصلت على أعلى نسبة مئوية وهي (53,33 %) بينما حصلت العبارة رقم (4) « يكافئ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة» على أقل نسبة مئوية (16.66 %) وسبب ذلك قلة الدعم المادي المطلوب لأجل مكافئة الموظفين.

الجدول 06: يبين النسب لكل عبارة لبعث التفكير النظمي

العبارات	النسبة		الدائرة النسبية
	نعم	لا	
1-تدعم الجامعة الموظفين ذوي المبادرات البناءة	30%	70%	<p>■ نعم ■ لا</p>
2-تهتم الجامعة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين	16.66%	83.33%	<p>■ نعم ■ لا</p>
3-تشجع الجامعة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل	33.33%	66.66%	<p>■ نعم ■ لا</p>
4-تشجع الإدارة عاملها على البحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب العمل	43.33%	56.66%	<p>■ نعم ■ لا</p>

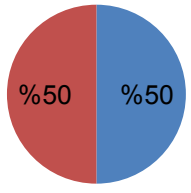
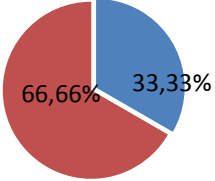
الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي

<p>■ نعم. ■ لا</p>  <p>43,33% 56,66%</p>	53.33%	46.66%	5-الهيكل التنظيمي للجامعة يتوافق مع استراتيجياتها
---	--------	--------	---

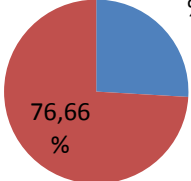
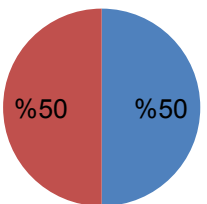
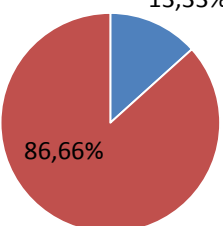
نلاحظ من الجدول رقم(6) أن العبارة رقم "5" « الهيكل التنظيمي للجامعة يتوافق مع استراتيجياتها» حصلت على أعلى نسبة مئوية (46,66 %) بينما تحصلت العبارة "2" « تهتم الجامعة بمعرفة قراراتها في معنويات الموظفين» على أقل نسبة مئوية (16,66%).

وسبب ذلك عدم اهتمام الجامعة بالجانب المعنوي للموظفين.

الجدول 07: يبين النسب لكل عبارة مع الدرجة الكلية لبعء بناء ذاكرة تنظيمية

دائرة نسبية	النسبة		العبارات
	لا	نعم	
<p>■ نعم. ■ لا</p>  <p>50% 50%</p>	50%	50%	1-يخصص الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم
<p>■ نعم. ■ لا</p>  <p>33,33% 66,66%</p>	66.66%	33.33%	2-تحتفظ الجامعة ببيانات حديثة عن مهارة الموظفين

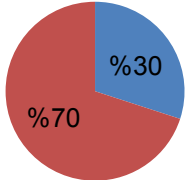
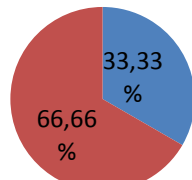
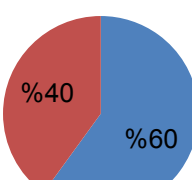
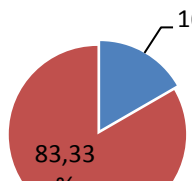
الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي

<p>■ لا . نعم. ■</p>  <p>23,33 % 76,66 %</p>	76,66 %	23,33 %	3-تدعو الجامعة الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الاستراتيجية
<p>■ نعم ■ لا</p>  <p>%50 %50</p>	50%	50%	4-تساعد إدارة الجامعة الأفراد فيها للتخلي عن الأساليب التقليدية في العمل
<p>■ نعم. ■ لا</p>  <p>13,33% 86,66%</p>	86,66 %	13,33 %	5-تبتكر الجامعة نظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع

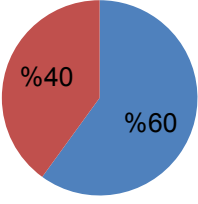
نلاحظ من الجدول رقم (7) أن العبارتين 1 و4 "يخصص الموظفون وقتا لبناء الثقة فيما بينهم"، "تساعد إدارة الجامعة الأفراد فيها للتخلي عن أساليب التقليدية في العمل" على أعلى نسبة مئوية وهي 50% بينما تحصلت العبارة رقم(5)، "تبتكر الجامعة نظم القياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع"، على أقل نسبة مئوية (13,33 %) وسبب ذلك ضعف التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي

الجدول 08: يبين النسب لكل عبارة مع الدرجة الكلية لبعدها ترجمة التعلم الى واقع

الدائرة النسبة			العبارات
	لا	نعم	
<p>لا. نعم. ■</p>  <p>30% 70%</p>	70%	30%	1-تتيح الجامعة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين
<p>لا. نعم. ■</p>  <p>33,33% 66,66%</p>	66.66%	33.33%	2- يدعم المدرون غيرهم من الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الجامعة وخططها
<p>لا نعم ■</p>  <p>60% 40%</p>	40%	60%	3- يعلم المديرين ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم
<p>لا. نعم. ■</p>  <p>16,66% 83,33%</p>	83.33%	16.66%	4- تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد بدعم إدارة الجامعة

الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي

<p>■ نعم ■ لا</p>  <p>A pie chart with two segments. The larger segment, colored blue, represents 'لا' (No) at 60%. The smaller segment, colored red, represents 'نعم' (Yes) at 40%. A legend at the top left shows a blue square for 'لا' and a red square for 'نعم'.</p>	60%	40%	5-يحرص المديرون على تطابق أفعالهم مع قيم الجامعة
---	-----	-----	--

نلاحظ من الجدول (8) أن العبارة رقم 3 " يعلم المديرون ويوجهون الموظفون التابعين لهم لتطويرهم " على أعلى نسبة مئوية (60%)

بينما العبارة رقم 4 " تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد بدعم إدارة الجامعة " على أقل نسبة مئوية (16,66%).

وذلك بسبب عدم حرص إدارة الجامعة على التطور في حدود الإمكانيات القائمة وخاصة بسبب عدم وجود الدعم المادي.

الختامة

خاتمة:

أصبح لمفاهيم المنظمة المتعلمة أهمية كبيرة في عالم الأعمال اليوم في الوقت الذي تعيش المنظمات فيه عصرًا سمته التغيير والتجديد في جميع جوانبه، كما تزداد فيه حدة المنافسة على غرس أسس الجودة والإبداع والسعي نحو تحقيق التوازن داخل المنظمة باعتباره منطلق النجاح بين أطراف البيئة المحيطة، وبسبب تقدم التكنولوجيا صار للمنظمات فرصة للحصول على قدر هائل من المعرفة التي من الواجب الاستفادة منها في تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي الأخير نشير إلى ضرورة التفاف منظماتنا لمفهوم المنظمة المتعلمة وتبنيه وهذا بغرض تمكينها من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات في بيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، وترتكز على الرؤية الشاملة والمرونة الكبيرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ذا ما يساعدها على غرس أسس علمية للسعي نحو تحقيق النجاح، ولعل الجامعة كغيرها من المنظمات سعت جاهدة إلى تبني أبعاد المنظمة المتعلمة وذلك من أجل التكيف ومتطلبات العصر ومن خلال دراستنا الميدانية بجامعة المسيلة خلصنا إلى النتائج التالية:

- 1- اللامركزية في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الجامعة والتي تتلقى تعليماتها من وزارة التعليم العالي.
- 2- عدم وجود الدعم المادي المقدم بالصورة المطلوبة من قبل وزارة التعليم العالي.
- 3- حرص إدارة الجامعة على الاهتمام بالنمو المهني للموظفين وتطوير مستواهم.
- 4- عدم التخلي عن الأساليب التقليدية في العمل
- 5- حرص إدارة الجامعة على تطور في حدود الإمكانيات القائمة.
- 6- إدراك المديرين أهمية التعلم والتطور المهني على مستوى الإدارة الجامعية.
- 7- عدم وجود قاعات كبيرة وخاصة للأساتذة لتبادل المعارف.

الاقتراحات:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية فإننا توصلنا الى بعض المقترحات التي من شأنها تطوير جامعة محمد بوضياف المسيلة في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة على النحو التالي:
- 1- تطوير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين الموظفين كمدخل لتطوير في جامعة محمد بوضياف المسيلة .
 - 2- على الجامعة العمل على توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها ،ورفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر .
 - 3- تشكيل فرق العمل داخل الادارة أو على مستوى الإدارات لإنجاز المهام وحل المشكلات.
 - 4- مساهمة الجامعة في جزء من تكاليف التعليم للموظف الدارس على حسابه الخاص وهو على رأس العمل.
 - 5- العمل على تقليل الضغوط الادارية والمهنية الموجهة على الموظفين في الجامعة.
 - 6- مكافأة الموظف عند حصوله على مؤهل أعلى وهو على رأس العمل.
 - 7- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتشجيع العمل البحثي في الجامعة.
 - 8- ربط الجامعة بالبيئة الخارجية خلال القيام بعمليات مسح دورية للبيئة الخارجية للتعرف على ما يطرأ من تغيرات ودراسة تأثيرها على الجامعة واتخاذ ما يلزم بشأنها ،لكي تكن ذات نظرة مستقبلية وسلوك استباقي.
 - 9- على الجامعة التركيز على قيم المنظمة وتعزيزها من خلال تكريم الموظفين أصحاب السلوك المرغوب.

الملاحق



جامعة محمد بوضياف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير
قسم التسيير
فرع: إدارة أعمال



استمارة تربص لدراسة مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لجامعة محمد بوضياف

تحية طيبة وبعد :

هذا الاستبيان يحتوي على اسئلة تتمحور حول دراسة تتعلق بمدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لجامعة محمد بوضياف فنجوا منكم المساهمة في هذا التربص عن طريق الاجابة على أسئلة الاستمارة بكل موضوعية وليكن في علم سيادتكم أن هذه الاجابات لا تستعمل إلا لغرض علمي بحث. مع فائق الشكر والتقدير

ملاحظة :

- 1- ضع علامة (X) في الاجابات المناسبة .
- 2- الرجاء منكم الاجابة على كل الاسئلة المطروحة.

تحت اشراف الأستاذ

الدكتور: بركاتي الحسين

من إعداد الطالبات :

- تيطراوي مسعودة
- بيبي كنزة
- خطوط سامية
- عبد الكبير حليلة

السنة الجامعية 2015 – 2016

الجنس	ذكر	أنثى
القسم		

الرقم	العبارات	نعم	لا
1.	يمنح الموظفون وقتاً للتعلم		
2.	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم		
3.	يدعم المديرون بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب		
4.	يبحث المديرون باستمرار عن الفرص للتعلم.		
5.	يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية .		
6.	يصغي الموظفون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.		
7.	تمكن الجامعة الموظفين وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وبسهولة وفي أي وقت .		
8.	تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.		
9.	يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها		
10.	يشجع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا ؟) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي .		
11.	تحرص ادارة المنظمة على اشراك الأفراد عند معالجة المشكلات المعقدة.		
12.	تتيح الجامعة حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل .		
13.	تشجع الجامعة الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.		
14.	يكافأ الموظفون لتعليمهم أشياء جديدة .		
15.	تمكن الجامعة الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم .		
16.	تدعم الجامعة الموظفين ذوي المبادرات البناءة .		
17.	تهتم الجامعة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين.		
18.	تشجع الجامعة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل .		
19.	تشجع الادارة عاملها على البحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب العمل .		
20.	الهيكل التنظيمي للجامعة يتوافق مع استراتيجياتها .		
21.	يخصص الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم .		
22.	تحتفظ الجامعة ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين .		
23.	تدعو الجامعة الموظفين للمساهمة في اثراء رؤيتها الاستراتيجية		
24.	تساعد إدارات الجامعة الأفراد فيها للتخلي عن الأساليب التقليدية في أداء العمل .		
25.	تبتكر الجامعة نظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع .		

		تتيح الجامعة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين .	.26
		يدعم المديرون غيرهم من الموظفين من اجل تنفيذ رؤية الجامعة وخططها .	.27
		يعلم المديرون ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتطويرهم .	.28
		تحظى الافكار الجديدة التي يقدمها الافراد بدعم إدارة الجامعة.	.29
		يحرص المديرون على تطابق أفعالهم مع قيم الجامعة .	.30

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا الكتب بالعربية:

(1) الكتب:

1- عادل حسن، "تنظيم و إدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان ، بدون سنة نشر .

2- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، 2008 .

(2) الرسائل الجامعية:

1- أسماء سالم النصور، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

2- صباح بلقيدوم، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.

3- غسان عيسى إبراهيم العمري، "دور الروافد الفكرية والجدور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة"، جامعة عمان، الأردن، 2009.

(3) المجالات:

1- أحمد سيد الكردي، "المنظمة المتعلمة"، مدونة التنمية البشرية و التطوير الإداري، 2011 .

2- محمد مفضي الكساسبة، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، الاردن، 2009 .

(4) المؤتمرات:

1- عبد الناصر حسين، "المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009 .

ثانيا الكتب باللغة الأجنبية:

1)books:

1) Cook J.A, *the Learning organisation in the public service*, Gower, Hampshire, 1997.

2) Marquardt, *Building the Learning organization : Mastering the Five Elements for corporate Learning*, palo Alto, USA Davies –Black Inc. publishing, 2002.

3) Peter senge " the fifth Discipline : theart and practice of the Learning organization, currency Doubleday, New-York, 1990

2) Academic Articles:

1) James, Designing Learning organization, organizational, Dynamics, val3, No1, 2003.

مواقع الانترنت:

<http://ahmedkordy.blogspot.com>.

