



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
العلمي والبحث العالي التعليم وزارة
أبي بكر بلقايد جامعة
-تلمسان-



والتجارية وعلوم التسيير الاقتصادية العلوم كلية
مدرسة الدكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات
تخصص: مالية دولية
مذكرة لنيل شهادة الماجستير

التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونطراك"

تحت إشراف:
د. بندي عبد الله عيد السلام

من إعداد الطالبة
عيشوش خيرة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. طاوولي مصطفى
مشرفاً	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	د. بندي عبد الله عيد السلام
ممتحناً	جامعة تلمسان	أستاذة محاضر	أ.د. شليل عبد اللطيف
ممتحناً	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د. بوشخي عائشة

السنة الجامعية: 2011/2010

خطة البحث

المقدمة العامة

الفصل الأول: مدخل للفكر الإستراتيجي للمؤسسة

المبحث الأول : عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني : التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة

المبحث الثالث : صياغة و تنفيذ الإستراتيجية

خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: المعلومة كمورد إستراتيجي لليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول : المعلومة في المؤسسة

المبحث الثاني: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية

خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث : إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية لإحداث التغيير

المبحث الأول : مراحل اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني : التغيير في المؤسسة

المبحث الثالث : إحداث التغيير و مقاومته

خاتمة الفصل الثالث

الفصل الرابع: واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر (حالة مؤسسة موبيليس)

المبحث الأول : تطور سوق اتصالات الجزائر يفرض إرساء يقظة إستراتيجية

المبحث الثاني : دراسة وصفية إحصائية لمؤسسة الجزائر للاتصالات

المبحث الثالث : تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في الشركة الجزائرية للهاتف النقال

(موبيليس)

خاتمة الفصل الرابع

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	مستويات الإدارة الإستراتيجية	(01)
15	مكونات البيئة الخارجية	(02)
25	SOWT مصفوفة	(03)
31	شبكة جنرال إكترىك لتخطيط الأعمال	(04)
36	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها	(05)
39	نموزج ماكىنزى لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية	(06)
43	الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية فى المؤسسة	(07)
47	نظام معالجة البيانات	(08)
61	موارد نظم المعلومات	(09)
76	علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادى	(10)
77	ممتلوا اليقظة	(11)
84	العلاقة بين التوقع و شدة الإشارة	(12)
87	معلومات اليقظة الإستراتيجية	(13)
91	مراحل دورة حياة التكنولوجيا	(14)
91	تتابع التكنولوجيات	(15)
94	الغاية من اليقظة التكنولوجية	(16)

98	الأنواع الأربعة لليقظة لمجتمع مع نموذج قوى الخمس للتنافس لـ Michel Porter	(17)
113	مفهوم التغيير	(18)
122	أنواع التغيير	(19)
141	مراحل التغيير	(20)
164	تطور الكثافة الهاتفية و النقالة 2000/ديسمبر 2006	(21)
166	الحصة السوقية للمتعاملين الثالث سنة 2004	(22)
166	الحصة السوقية للمتعاملين الثالث سنة أبريل 2007	(23)
166	الحصة السوقية للمتعاملين الثالث سنة أكتوبر 2008	(24)
172	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس	(25)
183	السن حسب العينة أفراد تمثيل	(26)
184	حسب المستوى الدراسي العينة أفراد تمثيل	(27)
185	حسب سنوات الخبرة العينة أفراد تمثيل	(28)
186	حسب مديرية العمل العينة أفراد تمثيل	(29)
187	نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة	(30)
188	نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة	(31)
189	مدى قيام المؤسسة بتتبع و مراقبة البيئة الخارجية	(32)
190	المصلحة المسؤولة عن الترصد البيئي	(33)
191	مدى مشاركة العاملين في الترصد البيئي	(34)

193	طبيعة المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة	(35)
194	المسؤول عن تحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية	(36)
195	مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية	(37)
197	مدى قيام المؤسسة بإحداث تغييرات	(38)
198	أسباب التغيير	(39)
199	مقاومة التغيير من قبل العاملين	(40)
201	استجابات عينة الدراسة تجاه العبارات التي تعبر عن متطلبات نجاح التغيير	(41)

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	قائمة تقييم البيئة الخارجية	18
(02)	قائمة تقييم البيئة الداخلية	24
(03)	نموذج مجموعة بوسطن	28
(04)	ممثلوا عملية اليقظة	78
(05)	KURT LEWIN مراحل نموذج	130
(06)	نماذج درجة التأقلم مع المحيط	153
(07)	تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة من 2000 إلى ديسمبر 2006	163
(08)	تطور عدد المشتركين في سوق خدمة الهاتف النقال خلال الفترة (2004-2008) (بالملايين)	165
(09)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن	182
(10)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي	183
(11)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	184
(12)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمديرية العمل	185
(13)	نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة	186
(14)	مدى تأثير القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية	188
(15)	مدى قيام المؤسسة بتتبع و مراقبة البيئة الخارجية	189
(16)	المصلحة المسؤولة عن الترصد البيئي	190

191	مدى مشاركة العاملين في الترصّد البيئي	(17)
192	طبيعة المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة	(18)
194	المسؤول عن تحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية	(19)
195	مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية	(20)
196	مدى قيام المؤسسة بإحداث تغييرات	(21)
197	أسباب التغيير	(22)
198	مقاومة التغيير من قبل العاملين	(23)
200	استجابات عينة الدراسة تجاه العبارات التي تعبر عن متطلبات نجاح التغيير	(24)

المقدمة

احتل موضوع التعلم التنظيمي **Organizational Learning** اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين منذ نهاية سبعينيات القرن الماضي ، وظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة بهدف تحديد معالمه الأساسية . وعلى الرغم من تنامي الكتابة في هذا الموضوع ، لا يزال عدد الدراسات الميدانية محدودا ، و لا يزال هنالك عدم إجماع على طبيعة الخصائص الأساسية التي يمكن استخدامها لتكوين المنظمة المتعلمة.ومن جهة أخرى، نحن نعيش اليوم في عالم ازدهرت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجديد في جميع مجالات الحياة .

ولقد أدى ذلك إلى قيام المنظمات بالبحث عن أساليب ومزايا تنافسية جديدة تمكنها من البقاء في السوق والتكيف مع التغيرات السريعة في طرق أداء الأعمال التي أوجدتها تقنية المعلومات والاتصالات والمعرفة الحديثة. أساليب مبنية على فناعة تامة من أن التعلم هو المفتاح الأساسي لديمومة فاعلية وكفاءة العمل الإداري. فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة في بيئة سريعة التغيير من أجل زيادة أداء المنظمة. لكن المنظمات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بضمان وجود إطارات بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه ، بغض النظر عن مراحلها العمرية ، وتكون مسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتجددة . وينطبق هذا التحدي على جميع المنظمات بصفة عامة وعلى منظماتنا العربية بصفة خاصة ، إذ أصبحت تتعرض لمزيد من الضغوط الدولية والاقتصادية نتيجة التوجه نحو العالمية . وأصبح المواطن العربي يتوقع أن تعمل هذه المنظمات بمستوى من القدرات التنافسية يوازي ما تقدمه المنظمات في الدول المتقدمة من جودة الخدمة والسعر الملائم والسرعة في تلبية احتياجات المواطن.

يقف العالم على أعتاب عصر جديد تتلاشى فيه القضايا الخاصة بالتأكد وتتحجم فيه الأساليب التقليدية في أداء الأعمال تبعاً لذلك، لتحل محلها أساليب جديدة. وفي مثل هذا العالم لا بد من وجود منظمات قادرة على التعلم المتواصل وتؤمن بأهميته في ضمان البقاء والتميز. وبخلاف ذلك سوف لن تضمن المنظمة استمرارية النجاح والتطور لفترة طويلة من الزمن. ويتطلب ذلك أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة المنظمة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار.

أمام هذا الواقع على المنظمات الجزائرية باعتبارها أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية، أن تعمل بشكل جاد على التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية والتحول إلى أساليب أكثر حداثة وأكثر فعالية، تساعدها على تحقيق النجاح ومن بين هذه الأساليب الحديثة التعلم التنظيمي باعتباره أحد أبرز المهارات التي يجب أن تنميها المنظمة الراغبة في النجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار. لأن رعاية وتنمية العقول المحبة للبحث والتعلم المتواصل ستكون أساساً للنجاح في المستقبل. ومن أجل تحقيق نجاحات مستدامة، نحتاج إلى إطارات بشرية متعلمة بشكل جيد ومسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتواصلة.

وتعد شركة سوناطراك الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الجزائر في التنمية الاقتصادية، مما يتطلب منها العمل وفق أساليب إدارية متطورة وباستخدام تقنيات ووسائل حديثة تحتاج إلى أفراد مؤهلين وذوي خبرات ومهارات خاصة تمكنها من تحقيق أهدافها. وهذا لا يتم إلا بممارسة عملية التعلم المستمر.

ومن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية

كيف تستطيع المنظمات تحسين أدائها من خلال مدخل التعلم التنظيمي؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالتعلم التنظيمي؟
- ما المقصود بالأداء التنظيمي؟
- ما خصائص وشروط التعلم التنظيمي؟
- ما طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة؟
- كيف يمكن للمنظمات الوصول إلى منظمة متعلمة؟
- ما هي وسائل تسيير المنظمة المتعلمة؟
- كيف يمكن الانتقال من مستوى التعلم الفردي إلى المستوى التنظيمي؟
- ما مدى ممارسة التعلم التنظيمي بمؤسسة سوناطراك؟

فرضيات الدراسة

إن الإجابة عن الإشكالية العامة والأسئلة الفرعية السابقة الذكر يقودنا إلى صياغة الفرضيات التالية:

- التعلم التنظيمي عملية مستمرة و تحدث تلقائياً كجزء من ثقافة المنظمة.
- المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية.
- التعلم التنظيمي هو المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتحسين أدائها وتميزها تنافسياً .
- ثقافة التعلم التنظيمي منعدمة في مؤسسة سوناطراك.

مكانة الموضوع من الدراسات السابقة:

موضوع بحثنا هذا يركز على التعلم التنظيمي كوسيلة ومدخل من مداخل تحسين الأداء في المؤسسة وهو بذلك يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع التعلم التنظيمي ولكن بإشكاليات مختلفة. من بين هذه الدراسات نذكر:

الدراسات العربية

- أطروحة دكتوراه مقدمة من طرف الباحث " أبو خضير " بعنوان "إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية :تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة " جامعة الملك سعود بالرياض ، كلية العلوم الإدارية، 2006، فقد هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة التعلم التنظيمي كتطبيق لمفهوم المنظمة المتعلمة ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها :توافر نظام للتحويل الإستراتيجي وتوافر نظام جاهز للمعرفة وقابل للتطبيق .

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير المقدمة من طرف الباحثة " عواطف بنت أحمد حماد العصيمي " بعنوان "التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية ،دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة "جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، 2007، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة التعلم التنظيمي والتغيير الإستراتيجي في جامعة أم القرى، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الإستراتيجي. وكانت النتائج أن جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة :إستراتيجية التعلم التنظيمي ،البنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي ،والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في الإستعداد الدائم لجامعة أم القرى لإحداث التغيير.

- أطروحة دكتوراه مقدمة من طرف الباحث "Brayn" بعنوان " The Application of Learning Organization principales to Church Growth .جامعة والدين ، 2009 ،

هدفت الدراسة إلى البحث في مبادئ التعلم التنظيمي في الكنائس بالاعتماد على عدد من المتغيرات منها القيادة ونظام الوظيفة وهيكلها ودرجة نموها وطبقت الدراسة في ولاية كنساس وأظهرت النتائج وجود علاقة بين المتغيرات في عامل واحد فقط هو درجة النمو، أما المتغيرات الأخرى، فلا توجد بينها علاقات ارتباط دالة .

من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضوع بحثنا في كونها تطرقت لموضوع التعلم التنظيمي، إلا أن كل دراسة ركزت على جانب معين بحيث ركزت الدراسة الأولى على تقديم نموذج مقترح لإدارة التعلم التنظيمي كتطبيق لمفهوم المنظمة المتعلمة ، و الدراسة الثانية على دور التعلم التنظيمي في عملية التغيير الإستراتيجي والدراسة الثالثة على تطبيق مبادئ التعلم التنظيمي في الكنائس.فما بين هذه الدراسات يأتي موضوعنا لمواصلة حلقة البحث حول التعلم التنظيمي كوسيلة ومدخل من مداخل تحسين الأداء في المؤسسة .

دوافع البحث:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا للبحث في هذا الموضوع في مايلي:

- الميول الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية والتسييرية الحديثة والجديدة.
- البحث في إمكانيات المؤسسات الجزائرية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة مثل التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.
- إثراء مكتبة الجامعة بموضوع يبين أحد المداخل الحديثة لتحسين الأداء.

أهمية الدراسة

تؤكد أهمية الدراسة الحالية من خلال النقاط الأساسية التالية :

1. دراسة عملية التعلم التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين المستوى الفردي والمستوى الفرقى والتنظيمي، وربط ذلك ببعض العوامل التي تساعد في تحسين أداء المنظمة .
2. لا يزال مفهوم التعلم التنظيمي حديث العهد نسبيا في المنظمات العربية، لذلك فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها في تطوير أداء المنظمات.
3. إن تطبيق هذه الدراسة على إحدى المنظمات الجزائرية يساهم في تعريف القيادات الإدارية بالتعلم التنظيمي وعلاقته بأداء المنظمة، مما يزيد من معرفة الإدارة بأهمية تأثير هذه العوامل على عملية التعلم وكيفية توظيفها عمليا في تطوير أداء المنظمات.
4. لا ننسى أن تناول هذا الموضوع في إحدى الشركات المهمة في الاقتصاد، مثل شركة سونطراك من شأنه إلقاء أضواء جديدة على واقع هذه الشركة ، الأمر الذي قد يزيد من اهتمام الباحثين والممارسين في هذا الحقل

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية :

1. تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري والعلمي. فالتعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي لنجاح المنظمة في سلوكها الإستراتيجي الرامي إلى تحقيق أهداف جوهرية في بيئة حركية وغامضة إلى حد كبير.
2. التعرف على حقيقة التعلم التنظيمي في شركة سونطراك.

3. استكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة .
4. تقديم مقترحات في ضوء نتائج الدراسة، إلى المنظمات الجزائرية بما يعزز عملية التعلم والأداء في المنظمات. فهناك اعتراف شبه تام على أن التعلم يمكن أن يكون الميزة التنافسية الوحيدة في جميع المنظمات.

المنهج المتبع في الدراسة

لمعالجة موضوع دراستنا وللإجابة عن إشكالتنا اعتمدنا على منهجين للبحث هما :

- المنهج الوصفي التحليلي والذي يمثل الجانب النظري . هذا يسمح لنا بدراسة التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة و الأداء.
- المنهج الاستدلالي حيث حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اقتصادية وكانت المديرية العامة لشركة سونطراك "بجريدة" الجزائر العاصمة محطة دراستنا .

خطة البحث

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على إشكالتنا والتحقق من صحة فرضياتها أو خطأها ،سوف يتم تقسيم الدراسة إلى قسمين ،الأول يتعلق بالجانب النظري للدراسة والثاني يتعلق بالجانب التطبيقي .

وسيحاول القسم النظري للدراسة استعراض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتعلم التنظيمي والمنظمة

المتعلمة والأداء.من خلال ثلاثة فصول:

يناقش **الفصل الأول** أسس ومفاهيم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حيث يتناول أهم المحاور الرئيسية المتعلقة بهذا الموضوع ،بدءا بالتطرق إلى نظريات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ،ثم مفاهيم التعلم التنظيمي ،مفاهيم المنظمة المتعلمة.

أما **الفصل الثاني** فسوف يتناول عموميات حول الأداء، حيث يتم التطرق إلى ماهية الأداء، وتقييم الأداء

، و تحسين الأداء.

أما **الفصل الثالث** يتناول موضوع التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة. وسوف يناقش في البداية

إستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، ثم التطرق إلى التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة، ثم وسائل

تسيير المنظمة المتعلمة .

أما القسم الثاني والمتمثل في الجانب التطبيقي فسوف يكون عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك

الجزائر العاصمة، وسوف تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي في هذه الشركة .

الفصل الأول

الفصل الأول: أسس ومفاهيم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المنظمات تتعلم كما يتعلم الإنسان، في البداية يفهم ما حوله ومن ثم يصبح الجدارة التي تعتمد عليها المنظمة. و المنظمات لم تكتفي بالتعلم وإنما تبحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق و الأكثر قيمة في أعمالها و تحويل ما تعلمه إلى خدمات و منتجات تصل بها للسوق بشكل أفضل من المنافسين . إذا أن التحول إلى منظمات تعلم يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات و الأعمال ، بعد أن أصبح التعلم مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.

و بقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الإنسان من المهد إلى اللحد فإن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من أفضل ممارسات الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة و فعالية في كل كيانها بشكل تشاركي تداؤبي، منظمة مبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية ، منظمة تمكن عميلها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل وفق تنظيم شبكي و يعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة و توليدها.

سنحاول إلقاء الضوء في هذا الفصل على أهم ما جاء حول التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة من خلال

ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: نظريات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية للمنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: نظريات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

إن المتتبع لمسيرة الفكر التنظيمي عبر مراحل المتلاحقة منذ انطلاقة الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وتطور موقع ومكانة "الإنسان" في ذلك الزخم الهائل من الأفكار والنظريات، يلاحظ تتابع عدد من القفزات التي مست المسلمات والتصورات و الأطروحات على وجه العموم.

فقد تطورت النظرة إلى الإنسان من خلال هذه المسيرة من التصور الآلي (المدرسة الكلاسيكية)، إلى التصور الإنساني (مدرسة العلاقات الإنسانية)، إلى التصور الحالي الذي يغلب عليه طابع العقلي والمعرفي (النظريات الحديثة).

ويمكننا أن نكتشف من خلال هذه التصورات المتباينة النظرة السائدة لموضوع التعلم، وكيف تطور بتطور نظريات المنظمات، نقترح فيما يلي متابعة لمسيرة الفكر التنظيمي بغية الوقوف على مدى مساهمته في تطوير مدلول التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

المطلب الأول: نظريات التسيير

1- المدرسة الكلاسيكية

تشمل المدرسة الكلاسيكية على إسهامات رواد الفكر التنظيمي الذين وضعوا الأسس الأولى لبناء علم التنظيم، وقد برز من ضمنهم على الخصوص: تايلور (1856-1915) صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل، وهنري فايول (1841-1925) صاحب نظرية التنظيم الإداري.

وترتكز هذه المدرسة على مجموعة من المسلمات مستمدة من التصورات السائدة آنذاك و التي كرسها عدد من العلماء، ممن يرون أن الإنسان آلة وأن نشاطاته الجسدية هي ظواهر قابلة للقياس. وعلى هذا الأساس تتبنى المدرسة الكلاسيكية مسلمات التالية :

- ✓ الإنسان عبارة عن آلة ضخمة تتشكل من آلاف القطع، والعمال مجرد دواليب في هذه الآلة.
- ✓ الإنسان يبحث دائما عن الأمن، ولا يجب المسؤولية، وهو كسول بطبعه ويميل إلى الغش.
- ✓ الدافع الوحيد للعمل هو الأجر (ثابتي، بن عبو، 2009، ص 99-100).

انطلاقا من هذه الأسس ترسم أربعة مبادئ كبرى يتميز بها الفكر الكلاسيكي:

- **التنظيم التدريجي** : تدرج المنظمة يتمثل في هرمية السلطة، هذه الأخيرة يمكن تجزئتها وتفويضها إلى المستويات الدنيا باستثناء المستوى الأخير الذي لا يمكن لشاغليه أن يكونوا إلا مجرد منفذين .
 - **مبدأ الاستثناء**: المنفذون يتكفلون بالمهام الروتينية فقط بينما يتولى معالجة المشاكل الاستثنائية الهيئة القيادية.
 - **وحدة القيادة**: لا يخضع المنفذ إلا لرئيس واحد يتلقى منه كافة الأوامر.
 - **مبدأ التخصص** : يقسم العمل إلى حركات بسيطة جدا وسهلة التعلم من قبل يد عاملة قليلة التأهل، مما يسمح بتقليص وقت التعلم، ويؤدي تكرار نفس الحركات إلى تسريع وتيرة الأداء.
- كانت هذه صوره مصغرة تبرز بعض تفاصيل وقواسم الإتجاه الكلاسيكي، وأما أثر ذلك على مفهوم التعلم فيتجلى فيما يلي :

❖ "تايلور" والتعلم :

مع أن "فريدريك تايلور" هو أول من أرسى مبادئ الإدارة العلمية ، كان حالة متقدمة في عصره بعد أن أخرج الإدارة ذلك العلم الجديد ، وأبرز الكفاءة الإدارية بعد أن كانت كفاءة اقتصادية مادة وجوهر ، فإن "تايلور" هو الذي أنتج نمط المنظمة الهرمية ذات التخصص الوظيفي التي تعمل ضد التعلم.

ولعل مما يؤخذ على تايلور هو طابع الوصاية على العامل حيث العمال في بداية القرن الماضي كانوا متدني التعليم والمهارة . لهذا يجد تايلور طريقة العمل المثلى وتدريب العمال عليها ومن ثم الالتزام بها التزاما حرفيا لكي نحصل على عائد مادي. وفي منظور تايلور فإن العائد المالي هو الكلمة السحرية . التي تجعل العامل يتدرب ويعمل وفق البيانات القياسية والقواعد المحددة.

ويمكن أن نلاحظ بسهولة أن تايلور لم يكن في ذهنه أن العامل يجب أن يتعلم خارج الطريقة المثلى الواحدة لأنه بهذا قد يدمر قواعد العلم الجديد . وفي هذا السياق يمكن أن نورد الملاحظات التالية على منهج تايلور وموقفه من التعلم فيما يأتي:

أولاً: أن فكرة "تايلور" عن طريقة واحدة مثلى (One Best Way) كانت تعني أن هنالك طريقة واحدة يجب التوصل إليها ومن ثم فرضها على العمال، وأن كل الطرق الأخرى تدخل ضمن عدم الكفاءة وهي غير مجدية ويجب منع العمال من تعلمها والعمل بها .

ثانياً: أن طريقة مثلى واحدة ليست مهمة للعاملين وإنما هي مهمة مهندس الكفاءة وفيما بعد هي مهمة الإدارة والمشرفين في فرضها بالأوامر الصارمة على العاملين الذين ليس لديهم ما يجب أن يعملوه إلا التنفيذ الحرفي الدقيق.

ثالثاً: أن التدريب على الطريقة الوحيدة المثلى في منهج تايلور كان ذا طابع هرمي أساسه المشرف والعامل ، الأول هو الخبرة الكاملة والعامل هو عدم الخبرة الكاملة الذي يجب أن يتلقى من الأول ما يجب القيام به .

رابعاً: أن منهج "تايلور" في التعلم كان يفتقر للبعد الإنساني لأنه نظر إلى العامل أنه يتعلم لغرض الحصول على العائد المادي وليس للحاجات الإنسانية . فهو يتعلم من أجل الكسب وليس بوصفه كينونة إنسانية متعلمة ومنتجة للمعرفة أي مادة التعلم. (نجم، 2005، ص265-264).

2- مدرسة العلاقات الإنسانية : (ثابتي، بن عبو، 2009، ص 102-310)

يندرج في إطار هذه المدرسة مجموعة من النظريات تهدف إلى معالجة الوضعية التنافسية الناجمة عن علاقات العمل وبناء النشاط الاجتماعي، بالمراهنة أساساً على الحاجات الاجتماعية، وقد انتقلت هذه النظرية بالتفكير التنظيمي من العقلانية الاقتصادية إلى العقلانية الاجتماعية. وبذلك فهي لم تحل مشكلة النشاط الجماعي بل تجاهلته في سياق تبنيتها للمسلمة الاجتماعية.

وتتمثل أهم مساهمات أبحاث Howthorne الشهيرة التي كانت منطلقاً لهذه المدرسة في إبراز أهمية العلاقات بين المشرفين والعمال ودورها في رفع مردودية العامل، وأن الإشراف الفعال الذي من شأنه أن يخلق جواً ملائماً من العلاقات الإنسانية وتحسين أداء الأفراد، هذا الإشراف يتطلب مهارات خاصة، ويستدعي إخضاع المشرفين لدورات تكوينية تتعلق بأساليب وطرق الإشراف .

ومن جهته رتب Maslow ، متأثر بأبحاث "هاورثن" ، الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات

متدرجة تصاعدياً:

- 1- الحاجات الفيزيولوجية
- 2- حاجات الأمن
- 3- حاجات الإنتماء
- 4- حاجات التقدير والإحترام
- 5- حاجات الإنجاز و تحقيق الذات .

وفي سنة 1943 أضاف ماسلو لهرمه نوعين آخرين من الحاجات هما: الرغبة في المعرفة والفهم بالإضافة إلى الحاجات الجمالية. هذا التطور أرسى دعائم توجهات جديدة تولى إهتمام للفرد وقدراته الشخصية، الفكرية والمهنية مكانا مرموقا في البناء التنظيمي ، وتراهن ليس فقط على حاجاته الإجتماعية وإنما على حاجاته المعرفية، وتراهن هذه التوجهات على الاستثمار البشري بالدرجة الأولى.

المطلب الثاني : النظرية التطورية للمؤسسات

عرفت النظرية التطورية ظهورها انطلاقا من أعمال WINTER و Richard NILSON في 1982 من خلال كتابهما المعنون بـ "An Evolutionary Théory of Economic Change".

هذا الاتجاه في البحث ارتكز على أعمال DARWIN حول تطور الكائنات الحية، و من ناحية اقتصادية يرتكز هذا الاتجاه على أبحاث Joseph SCHUMPETER من خلال نظريته حول "التطور الاقتصادي" في (1926) (Marichal, 1999, P 197).

تنطلق المدرسة التطورية من المبدأ القائل بأن محرك المؤسسة و الذي يتمثل في الأداء، لا يتأسس عن طريق الربح و لكن بواسطة قدراتها على العيش و الاستمرار (سلوك الرضا و ليس تعظيم الربح) (Plane, 2003, P 153).

يعتبر D.TEECE المؤسسة على أنها " مجموع الكفاءات التكنولوجية المتميزة و الأصول المكتملة، و مجموع الروتينات التي تشكل القاعدة الأساسية للميزة التنافسية لمؤسسة بالنسبة لأخرى في ميدان معين".
 هذه العناصر تعتبر "كفاءات أساسية أو قاعدية" تكتسبها المنظمة التي تنشأ أساساً عن طريق الروتين و التعلم الذي ينتج أكبر قدر من المعرفة التنظيمية. هذه الروتينات هي ضمنية و غير قابلة للتحويل، و هي التي تقود إلى تحقيق أداء متميز (Filleau et Marque-Ripoull, 1999, P 144).

إذا فإن هذه الروتينات هي نتاج عملية التعلم الذي يعرف على " أنه العملية التي يتم من خلالها اكتساب معارف و مهارات جديدة عن طريق إعادة و تكرار المهام و التجارب".

و يتميز التعلم بخاصيتين أساسيتين هما:

- 1- **التعلم تراكمي:** بمعنى أن كل ما تم تعلمه في لحظة ما يعتمد على ما تم تعلمه من خلال الفترات السابقة.
- 2- **التعلم شامل:** حيث يستلزم التعلم وجود كفاءات تنظيمية أكثر منها فردية.

تنشأ المعرفة عن طريق التعلم الذي يتجسد في الروتينات التنظيمية التي تعرف على أنها نماذج للتفاعل التي تكون حلول فعالة لمشاكل معينة.

الروتينات، الكفاءات و التعلم كلها عوامل تسم بتوضيح الفكرة التي جاء بها WINTER: "العمليات التي من خلالها تكون المعرفة مخزنة داخل المنظمة مهما تغير الأفراد داخلها" (Marichale, 1999, P 200-201).

كذلك فإن النظرية التطورية عاجلت حالة عدم الثبات في هيكل المنظمة، حيث أدرجت التعلم كظاهرة للتجديد و الإبداع.

التعلم داخل المنظمة يستلزم تحليل ما يلي:

1- الهياكل الداخلية للمنظمة (أهداف و تغيرات سلوك المنظمة): حيث و أنه في محيط غير مستقر، فإن قدرات المنظمة على التأقلم متعلقة بهياكلها الداخلية.

2- البعد الاستراتيجي للمنظمة: يعتبر الإبداع التكنولوجي المحرك الرئيسي لتنافسية المؤسسة.

و يعتبر S.WINTER و D.TEECE ، G.DOSI أن المنظمة تتطور وفقا لشعورها باحتياجاتها الجزئية محددة من خلال قدراتها المتراكمة في الماضي. بمعنى أصولها الخاصة ، حيث أن التغير بالنسبة للتطوريين يعتبر داخلي المنشأ: حيث هو نتيجة لاستخدام الأصول الثانوية المنظمة و القدرات التي لم تكن تهتم بها و التي تصبح أصولا أساسية تبعا لتغيرات المحيط، إذن فإن المحيط و ليس وحده السوق الذي يحدد درجة أداء المؤسسات، هنا يوجد تعدد في أنواع المحيط و ذلك حسب بنية السوق و درجة انفتاحه، طبيعة التشريعات و القوانين... الخ، و يميز التطوريون بين نوعين من المحيط: الأول يتعلق بمعالجة الاختيار الضعيف، أما الثاني فيعالج الاختيار الضيق. طبيعة الوسط الخارجي و الاختيار الذي ينتج بين مختلف المنظمات هو مرتبط للغاية مع محور الموارد المالية التي تصبح مفتاحا أساسيا للتطور (Filleau et Marque-Ripoull, 1999, P

144-145)

المطلب الثالث : نظرية الموارد

عرفت نظرية الموارد (حسب الأنجلوساكسونيون " Resource based view " الكتابات الأولى فيها مع أعمال (1938) BERNARD ، (1957) SELZNICK ، (1957) SCHANDLER فيما يخص مبادئ الإدارة الإستراتيجية، هذه البحوث قائمة على قدرة المؤسسة على استعمال مواردها و القدرة على رفع الأداء الاقتصادي .

و في الواقع فإن E.T.PENROSE تعتبر المؤلف الرائد حول هذه النظرية، في كتابها المعنون بـ "The theory of the growth of the firm" سنة 1959، حيث ركزت على أهمية الموارد بنوعها (المادية و غير المادية) في المؤسسة، من أجل شرح وجود و تطور المؤسسات (Berabel et al, 2008, P 63).

إلا أنه إلى غاية سنة 1984 لاقت هذه النظرية اهتماما كبيرا من طرف المؤلفين: (1984) Wernerfelt، (1989) Dicrickx et Cool ، (1991) Barney، حيث عرفت إدراج ثلاثة مصطلحات أساسية و هي: الأصول الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة، شروط الحصول على هذه الميزة التنافسية و توضيح أهمية ظهور نظرية للمنظمة تعتمد على الموارد.

1- أسس النظرية: تعتبر نظرية الموارد المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد و الكفاءات و القدرات ، و يعتبر (1991) Barney الموارد و كفاءات المؤسسة تشمل مجموع الأصول و القدرات و العمليات التنظيمية الخاصة و كذلك المعرفة (Guedda,2008, P 18).

يعرف Wernerfel الموارد على أنها مجموع الأصول الملموسة (موارد مالية، مادية) و غير الملموسة. (معارف، براءات الاختراع، العلامة التجارية)، كما أنه حسب Barney فإنه هناك ثلاثة أنواع من الموارد: مادية، بشرية، تنظيمية.

بالنسبة لـ Grant فإنه هناك ستة أنواع للموارد و هي: مالية، مادية، بشرية، تكنولوجية، تنظيمية، الشهرة.

من وجهة نظر أصحاب نظرية الموارد، فإن الكفاءة تعرف على أنها قدرات المؤسسة على جمع الموارد من أجل تنفيذ المهام و الوظائف، كما أن كفاءات أي مؤسسة تعتبر خاصة بها و غير قابلة للتحويل .

ترتكز نظرية الموارد على فرضيتين أساسيتين هما:

✓ الموارد غير متجانسة: بمعنى أنها ليست متشابهة و موجودة عند جميع المؤسسات، حيث أن عدم تجانس الموارد شرط أساسي من أجل اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة.

✓ الموارد غير قابلة للتحويل (immobiles): بمعنى ضعف انتقال الموارد تفسر صعوبة نقلها و امتلاكها من طرف مؤسسات أخرى.

2- خصائص الموارد: تعتبر نظرية الموارد أن المؤسسة هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، هذه الموارد تتميز بالخصائص التالية:

■ قيمة الموارد: يجب على قيمة الموارد أن تمنح المؤسسة القدرة على تحقيق فرص جديدة و تجنبها تهديدات المحيط.

يجب الأخذ بعين الاعتبار بأن قيمة الموارد تسمح بوضع إستراتيجية تحسن من فعاليتها و كفاءتها، بمعنى آخر قيمة السلع و الخدمات الجديدة التي تحدد قيمة الموارد.

■ ندرة الموارد: قيمة الموارد مرتبطة بمعيار الندرة، كما أن المؤسسة تملك أيضا ميزة تنافسية عندما تكتسب موارد نادرة.

■ الغير قابلية للتقليد و الاستبدال: حيث أن المؤسسة تمتلك موارد غير قابلة للتقليد، و المنافسون لا يمكنهم الحصول على هذا النوع من الموارد، كما أنها غير قابلة للاستبدال هذا ما يعطيها ميزة تنافسية دائمة (Guedda, 2008, P 19-20).

المطلب الرابع : نظرية الأنظمة

تعتبر نظرية الأنظمة أداة للتحليل حيث تم إدماجها في المقاربات التجريبية للتسيير، أين أصبحت وسيلة أكثر منها نظرية، و تهدف نظرية الأنظمة إلى إعطاء نظرة شاملة حول نشاط المؤسسة، بارتكازها على جوانب علمية فإن نظرية الأنظمة شكلت تقدما معتبرا في تحليل المنظمة و ذلك من خلال سعيها لتقديم مقاربة جديدة أكثر شمولية للمشاكل أين التحليل يكون متعددًا (Plane, 2003, P 102).

يعتبر (1956) Ludwing Von BERTALANFFY مؤسس هذه النظرية حيث كان هدفه تقديم طرق للتحليل الدقيق و الصارم في مجال علوم الإنسان (Conso, Hémici, 2006, P 37).

3-تعريف الأنظمة و نظام التسيير:

النظام هو مجموع عناصر في حالة تفاعل ديناميكي منتظمة من أجل تحقيق هدف معين (Hounuonou, 2005, P 64).

تعطي المنظمة للنظام بنية محددة، هذه الأخيرة هي التي تحدد العلاقات الداخلية، يمكن للنظام أن يكون مفتوحا أو مغلقا بالنسبة للمحيط الخارجي (Conso, Hémici, 2006, P 37).

يعتبر مجموعة من الباحثين مثل TABATONI و JARNIOU و خاصة DUFUY نظام التسيير أنه مجموع الوسائل المادية و البشرية و الإجراءات التنظيمية التي تشكل فيما بينها النظام و التي تهدف إلى تحقيق نشاط المؤسسة و زيادة الفعالية (Plane, 2003, P 108).

يمكن وصف المؤسسة على أنها مجموع الأنظمة الجزئية حيث تأقلمت المقاربة النظرية بصفة جيدة مع المؤسسة، المادة الأساسية للتحليل: المؤسسة-النظام هي المعلومة المجمعة و المقدمة من طرف كل قسم في المؤسسة، معالجة المعلومات في المرحلة الابتدائية لقرار العمل الذي يقود إلى تحقيق عدد معين من العمليات التي تضمن التنفيذ.

نظرية الأنظمة تقترح نموذجا لشبكة المعلومات ينشأ عن طريق نشاط المؤسسة، هذه الطريقة ترتكز أساسا على التأقلم الجيد للمنظمة مع المراجعة الأولية لكل قراراتها العقلانية (Hémici, 2006, P 37). (Conso).

4- التحليل النظامي للمؤسسة (Hounounou, 2005, P 65):

هي طريقة نموذجية لنمذجة إجراءات معقدة أو عدد كبير من الظواهر المتداخلة: كل متغير له صلة بمستوى محدد و نسبة تغير، كذلك التفاعلات المباشرة فيما بينها تكون مدروسة انفصاليا.

في المؤسسة المتغيرات البارزة الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل إجراء التحليل هي:

✓ التحفيز: غاية المتعامل.

- ✓ الأهداف: ترجمة الغايات حسب المهمة الرئيسية المنوطة بالنظام.
 - ✓ المحيط: الوسط الخارجي الذي يتطور فيه النظام:
 - ✓ البنية: موجودات مادية و منهجية منشأة من أجل تحقيق و بأقل تكلفة ممكنة الهدف المحدد في إطار المحيط:
 - ✓ المدخلات: معطيات، مواد من المحيط تكون في متناول البنية.
 - ✓ المخرجات: معطيات، محصلات نتيجة المعالجة للمدخلات و توفيرها للمحيط من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بالنظام.
 - ✓ المراقبة: جهاز مخصص لمراقبة مطابقة المخرجات مع أهداف النظام.
 - ✓ التعديل: وسائل متخصصة لضمان تأقلم النظام مع تحديات المحيط.
- إذا تغير المحيط بدرجة قليلة يجب العمل على المدخلات و المخرجات، أما في حالة العكس أي تغير المحيط بدرجة كبيرة يجب تغيير الأهداف و تحويل البنية.

المطلب الخامس : نظرية المنظمة المؤهلة

يعتبر مصطلح المنظمة المؤهلة من المصطلحات الأكثر تطورا في التسعينيات، تعتبر نقطة انطلاق هذه النظرية مزدوجة: من جهة ضرورة التكيف الدائم للمنظمة في مواجهة محيط متحرك و غير مستقر، و من جهة أخرى الوعي بأهمية المعارف في تسيير المنظمات المعاصرة في بيئة أعمال معقدة و متنامية في ظل المعرفة.

الاستعمال الأول لهذا المصطلح كان من طرف الباحث C.Sauret ، حيث يعني: " المنظمات التي تنشئ حقيقة ظروف التعلم التي يمكن أن تحقق على الأقل في حل مشاكل وضعيات العمل " حيث يعرف الكاتب المنظمات المؤهلة من خلال التقاء ثلاثة خصائص:

✓ هي التي لها القدرة على مواجهة تحديات المنافسة.

✓ هي التي تسمح لأفرادها بالتكوين بطريقة واضحة و معروفة.

✓ هي التي تسمح بتحسين تسيير الوظائف و الكفاءات (Filleau et Marque-Ripoull, 1999, P 111)

1- الإطار العام و أصل النظرية (Livian, 2005, P 198-200):

انطلق هذا التحليل من أشكال محددة من الانقطاع مع الرغبات القديمة متعلقة بتغيرات نماذج الإنتاج،

هذا الانقطاع يظهر حسب P.Zarifian و P.Veltz تحت ثلاثة أشكال:

● **أزمة نموذج التطبيق:** في النظام التaylorي تم بلوغ الإنتاجية المحددة بفضل فصل كل عملية عن أخرى في ظل وجود الاستقرار و النظام، أما اليوم فالعمل يخضع لميزة الاستعارة (خاصة تقنية) و التي تستلزم قدرة الأجير على تفسير ما يحدث و التدخل.

● **أزمة نموذج التعاون:** تتعلق الإنتاجية اليوم بالتفاعلات ما بين عدة عوامل أكثر من سرعة تنفيذ العمليات الأساسية.

● **أزمة نموذج التعلم:** سرعة تطور المعلومات و تسارع و تجدد المنتجات، كلها عوامل لا تسمح بإجراء التكوين أثناء أي وضع جديد للتأقلم مع أي تغير قد يحصل، حيث أنه يجب أن تكون وضعيات العمل و التنفيذ "تعليمية".

هذا التحليل و الذي يعتبر الغاية الرئيسية و الجوهرية لهذا التيار، يشكل و يركب عدّة اتجاهات ظهرت مع نهاية الثمانينات و التي تجاوبت مع رغباتهم من خلال منظمة جديدة قادرة على التعلم و التأقلم بسرعة.

تقرير Riboud حول: "عولمة نموذج الإنتاج" في 1987 يعتبر حجر الأساس لهذا التيار: يتعلق الأمر بإنشاء منظمة مرنة، لامركزية، ملائمة لديناميكية الإجراءات، التحسن المستمر من خلال مستويات التكوين المرغوب فيها" أين يتم دمج التكوين في الحياة اليومية.

لقد أصبح مصطلح "المنظمة المؤهلة" المصطلح الأكثر رسمية و الذي يوضح الهدف الواجب بلوغه، و لكن برز معه اتجاه جديد (خاصة مع أعمال الانجليزيين و الأمريكيين) حول "المنظمة المتعلمة".

التحدث عن المنظمة المؤهلة يعني بالأحرى التركيز على المفهوم الواسع للمنظمة (خاصة في القطاع الصناعي)، والإجراءات التي من خلالها يستطيع الأفراد و الفريق مواجهة وضعيات التغير الطارئة، هذا القلق يؤدي إلى مناقشة و من جانب ملموس تسيير الأفراد (التكوين، التوظيف، المكافآت...)، فالمنظمة المتعلمة تعطي ميزة للإجراءات الجماعية لخلق، نشر، تحويل المعارف و المهارات داخل المنظمة.

و قد ركز كل من الاتجاهين السابقين على تطوير البعد الجماعي للعمل، الذي يؤكد الأهمية المتزايدة اليوم للاتصال و التعاون.

2- آليات تسيير المنظمة المؤهلة (Hounounou, 2005, P 61-62):

- الهوية في العمل و مقارنة أهداف المؤسسة من طرف الأجراء:

بتشجيع مماثلة جيدة لأهداف المؤسسة التي تسمح لكل شخص بإعادة تخصيص معنى عمله، وذلك بإدماج أهداف أكثر شمولية.

إن الكفاءة المتطلّبة من المستخدمين هي: "الدكاء الفردي و الجماعي لوضعيات إنتاجية" أكثر قربا من الخبرة في التجميع الواحد المرتبط بالخبرة، هنا يصبح التعلم التنظيمي كظاهرة اجتماعية لامتلاك و إعداد الكفاءات التي تغير تسيير الوضعيات نفسها.

- إدماج "الأحداث" في نشاط المنظمة المؤهلة:

فعبء الأحداث التي تستدعي ضرورة الاستماع لكل فرد قد يتعرض إلى معاناة في المنظمة أو أي فرد قد تمت إثارته، كذلك فالأحداث تعني على حد سواء تعثر عملية الإبداع: فهو يتطلب القدرة على ردة الفعل و الابتكار، كذلك لا يتعلق الأمر فقط بتقليص ظهور الأحداث، لكن على العكس يجب دمج من أجل الاستعمال الأمثل.

- نشاط الاتصال و أهميته:

يتم إعادة تنظيم النشاط على قاعدة الاتصال، و التي تحدد التنظيم الوظيفي. التنسيق لا يقوم مطلقا على تدخل تسلسلي(هرمي) حيث أنه لا يعتبر مضرا بإنجاز الوظائف و لكنه مخفف في المنظمة.

لقد أصبح الاتصال أكثر من كونه نقل مبسط للمعلومات، حيث أصبح في هذا المجال نموذجا جديدا للعمل المشترك الذي يقتضي تفسير الأهداف الجماعية، اكتساب لغة مشتركة، و توضيح التحديات لكل قسم في المؤسسة.

- إدماج الإجراء في جهاز تجميع المهارات:

تسمح المنظمة المؤهلة لكل فرد برسم معالم المستقبل ما دمت تحدد الأهداف الواجب بلوغها، تشجيع إعادة تفعيل الكفاءات و البحث عن استعمال أحسن المهارات المكتسبة أثناء الانجاز اليومي للنشاط.

تشكل هذه الرؤية أيضا قلقا جد واضح ما بين المنظمات المنفصلة (المقسمة) و أخرى هرمية، أين تكون المهارات متحكما فيها بواسطة الروتينات و التأهيل المتحصل عليه من طرف تكوين سابق، (المنظمات المؤهلة و المنظمات المتناسقة (الترابطة)) أين تكون المهارات في تطور دائم، كما أنها تدمج عددا كبيرا من الأجراء في عمليات الإبداع (المنظمة المؤهلة).

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي

احتل موضوع التعلم التنظيمي Organizational Learning اهتماما واسعا من قبل الباحثين و الممارسين في مجالات علم النفس و علم الاجتماع و علم الإدارة و نتج عن ذلك تعدد الرؤى و تباين الزوايا و المحاور و الأبعاد التي قدمها العلماء و الباحثون لتفسير التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاتهم و اهتماماتهم و فلسفاتهم و الحقبة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم و مؤلفاتهم .

المطلب الأول: مفهوم التعلم و مستوياته

1- مفهوم التعلم و تمييزه عن التدريب و التعليم:

تسعى المنظمات لتطوير عاملها من خلال التدريب Training و اكتساب المهارات، إضافة إلى التعليم Education. حيث بدأت المنظمات بمنح العاملين فيها فرصا تعليمية في المعاهد و الجامعات أو باستخدام الخرجين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة عاليا. و إزاءهما كان الشكل الثالث الأكثر أهمية و هو التعلم " Learning "

ولكن ما الذي يميز التدريب و التعليم عن التعلم ؟

إن التدريب يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج. كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين و اكتساب المعلومات . و في كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية و اتصال آحادي الاتجاه في الغالب . ولكن مع التعلم فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل و التفاعل و التشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ، و من النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني . (نجم ، 2005، ص244).

و هو ما يؤكد سينج Senge في كتابه الرائد "the FiFth discipline" حيث يرى أن من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة و إنما توسيع القدرة على إنجاز الأهداف .

إن التدريب و التعليم يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل في حين أن التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل و سياقه و بالتفاعل مع أفراد و أشياء و قيمه و أسرارها. لذا فالتعلم لا يمكن أن يكون إلا سياقياً أما التدريب و التعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية كذلك فإن التدريب و التعليم ينصبان على المعارف العامة و المهارات ، و هما يحملان قدراً من التعبير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها ، إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي و بعده العام الذي لا يمكن تمييزه في هذه المنظمة عن أخرى خلافاً عن التعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المنظمة و مرتبطاً بتاريخها السابق و تطورها اللاحق و بالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من الثقافة و طريقة التفكير وهو ما يجعلها أكثر تأثيراً على تميز المنظمة من جهة وأكثر انعكاساً على عائدها

ولا بد من تحديد مفهوم التعلم، إذ يمكن تعريفه بأنه تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار.

كما يمكن تعريفه بأنه التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة (Daft,2000,P486) كذلك يعرف التعليم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك ونتائج العمل.

2- مستويات التعلم:

يهدف مصطلح "المنظمة المتعلمة" أو "المنظمة المؤهلة" إلى تغيير و تطوير الهياكل التنظيمية، إجراءات تنفيذ العمل، نوع تسيير الموارد البشرية من أجل التطوير المستمر و المتناسق للتعلم، هذا الأخير لديه ثلاثة مستويات و التي هي:

✓ **المستوى الفردي:** يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه هذا التعلم يكون أقل تقنيا و رسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) و أوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء...).

✓ **المستوى الجماعي:** يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة و بطريقة تعاونية و تشاركية. تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، يعد دور الإدارة لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم و فرض الأوامر، و إنما في المتابعة و تسهيل عملية التعلم.

✓ **المستوى التنظيمي:** التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها و اكتسابها من خلال نشاطات أفرادها. (Ferangu oudet, 2006, P 70-71).

يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة و المعلومات و الخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية و الاستراتيجيات و الإجراءات و السياسات التي تعيق عملية التعلم و تسبب المشكلات في العمل اليومي.

وفيما يلي سنحاول التفصيل في المستويات الثلاثة:

التعلم الفردي:

هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة و التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين ، و للتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لابد أن يكون لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه و أن يمتلك رغبة في التعلم و قدرة على التعلم ، إذن التعلم الفردي هو عملية خلق و اكتساب المعارف من طرف الفرد.

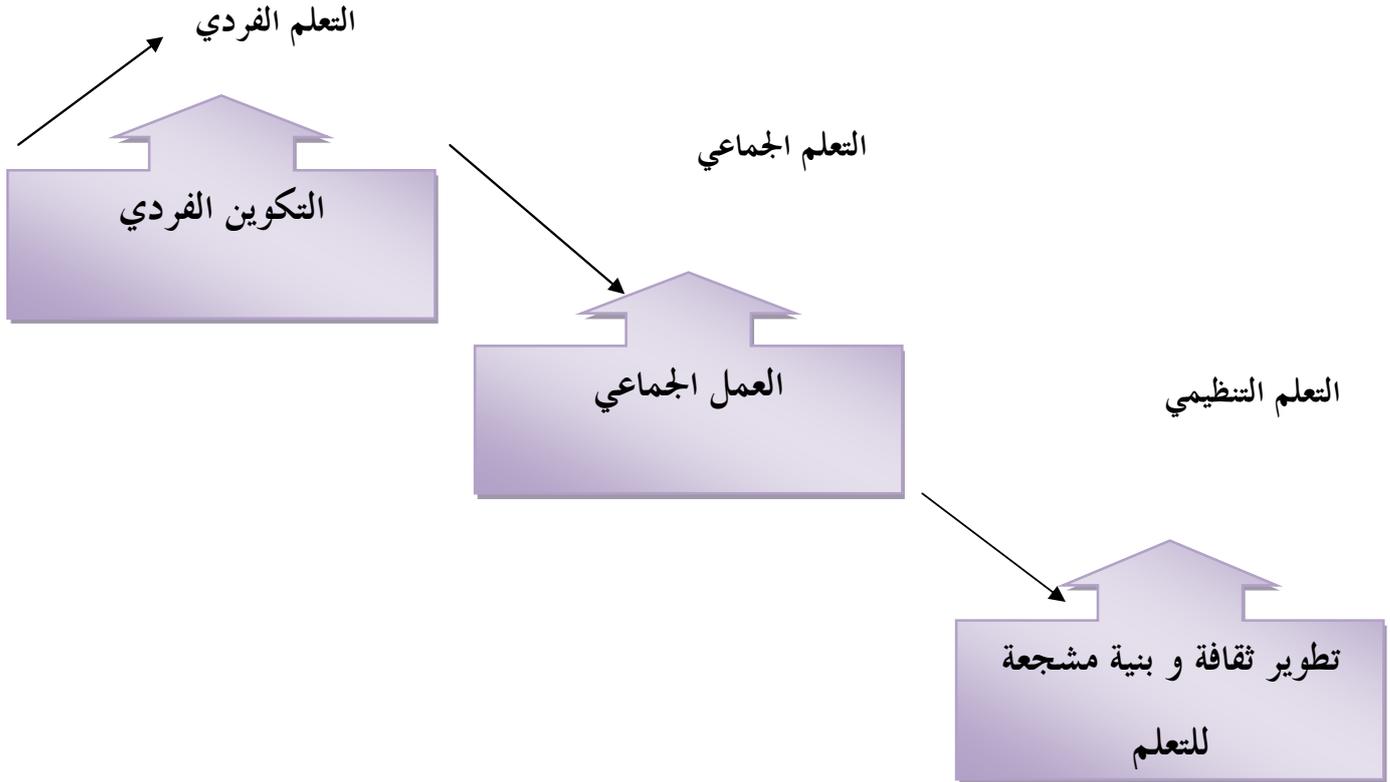
التعلم الفرق (الجماعي):

الفرق (Teams) هي العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي و لعل من أبرز خصائصها هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه و صريح بين جميع الأعضاء ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء و هم أعضاء يشتركون في نماذجهم العقلية (Mental Models) يتحاورون علانية في الحلول التي لا تتفق معهم. يتم التعلم بينهم بطريقة تعاونية تشاركية و يمتلكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول إلى هدف موحد. و يرى كل من (Ryan and Zyber Skerritt) أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما:

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة.
- يتم تصميمه و تقييمه من قبل خبراء متخصصين.

- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تمهم جميعاً
- تكافئ المنظمة و تشجع المشاركة الناجحة.

التعلم التنظيمي: سيتم شرح هذا المستوى في المطلب الموالي.



المصدر: (Hefer et al, 2002, p399)

الشكل رقم (1) : مستويات التعلم

هذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها:

التعلم الفردي ينمي و يدعم التعلم الجماعي و العكس صحيح و التعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي و

يطور المنظمة و يرتقي بها إلى منظمة متعلمة.

المطلب الثاني : تعريف التعلم التنظيمي

1- التعلم لغة: التعلم لغة Learning: في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف، و استعلم و أعلم. أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة و الخبرة و التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك و معرفة كيف (علي الحكيم و آخرون ، 2009، ص.98).

2- التعلم التنظيمي اصطلاحاً :

يعد التعلم التنظيمي مصطلحاً حديثاً في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1974 من قبل (Argyris , Schon) في كتابهما. " Organizational Learning". إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم ؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف و تحديد التعلم في المنظمات و استكشاف أبعاده المختلفة.

فالتعلم التنظيمي هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي و يشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو إكساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب و خبرات اجتماعية (شريفى ، دولي ، 2009، ص 7).

ويعرف أيضاً على أنه عملية سيرورة العمليات المرتبة و المعروفة و التي تتكرر بشكل منتظم للحيازة على مجموعة المعارف و التطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم.

و بهذا فإن التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية و تطوير ذاتها و الرفع من كفاءات أفرادها.

يرتكز التعلم التنظيمي على التفكير الجماعي و التعلم المستمر الهادف إلى تمكين العاملين و تحسين أداء

المؤسسة و الارتقاء بها إلى التميز وزيادة قدراتها على التكيف مع التحديات العالمية الحالية و المستقبلية.

و فيما يلي سنورد أهم ما جاء به الباحثون في تعريفهم للتعلم التنظيمي

الجدول رقم (1): تعاريف التعلم التنظيمي

المصدر	التعريف	الكاتب
Argyris et) schon ,2002 (p24	العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء و تصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم. تتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة (معلومات، مهارات، التقنيات، والممارسات).	Argyris et Shon 1974
Fiolet lyles,) (1985,p803	عملية تحسين الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من اجل استخدام و استيعاب المعلومات بطريقة أفضل.	Fiol et lyles 1985
Levitt et) March, (1988, p319	العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بترميز تجاربها في الماضي و تحويلها إلى روتينيات.	1988 levitt et March

<p>) 1991,p89)Huper,</p>	<p>توظيف المعلومات و المعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية.</p>	<p>Huper 1991</p>
<p>Senge et) al,1994 ,p (59</p>	<p>التعلم التنظيمي : هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه و كيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع .</p>	<p>Senge1994</p>
<p>(Tarondeau ,1988,p32)</p>	<p>هو ظاهرة جماعية لأنه يفترض أن اكتساب المعارف حتى لو كانت فردية لديها تأثير على المنظمة أو على الكثير من أعضاء ها.</p>	<p>Tarondeau 1998</p>
<p>Guilhon, 1998,p98)</p>	<p>هو عملية تغيير المعارف و المهارات اللازمة لإنشاء أو الحفاظ على التنسيق بين المنظمة والمحيط.)</p>	<p>Guilhon 1998</p>

<p>Leroy,1998,) (p2</p>	<p>التعلم التنظيمي هو تعديل لتصرف المنظمة للاستجابة لتغيرات المحيط ، كما أنه عبارة عن تحول في مجموعة المعارف التنظيمية أو ما بين الأفراد داخل المنظمة.</p>	<p>Leroy 1998</p>
<p>Koenig) (1994,p77</p>	<p>ظاهرة جماعية لاكتساب و تطوير الكفاءات التي تكون أكثر استدامة من اجل تغيير إدارة الأوضاع و الأفراد أنفسهم.</p>	<p>Gérard Koenig 1994</p>
<p>(Goh, 1998, p15)</p>	<p>التعلم التنظيمي يمثل نشاط طويل الأجل يهدف إلى بناء المزايا التنافسية على المدى الطويل.</p>	<p>Goh 1998</p>
<p>Leblanc et) (al ,2007,p37</p>	<p>التعلم التنظيمي هو الاكتساب و الاحتفاظ و خلق المعارف التي تهدف إلى تسهيل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.</p>	<p>Child 2001</p>
<p>(الكبيسي، 2004، ص90)</p>	<p>هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية و تطوير ذاتها و تفعيل علاقتها مع بيئتها و التكيف مع ظروفها و متغيراتها الداخلية و الخارجية و تعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة و اكتساب المعرفة و توظيفها لأغراض التطوير و التميز.</p>	<p>الكبيسي 2004</p>

<p>John,2006,) (p80</p>	<p>يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه عملية اكتساب المعرفة و استخدام المعلومات التي تمكن المنظمة و أعضائها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار.</p>	<p>John R. Schermerhorn,Jr.2006</p>
------------------------------	---	---

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مراجع.

يمكن القول أنه لا يوجد تناقض بين كثرة التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم التعلم التنظيمي، إنما يوجد تكامل بينها يوضح تطويرها و يبرز أن الجوهر التنظيمي يستهدف وصول المنظمة إلى رؤية مشتركة تمكنها من زيادة تطوير قدراتها على التكيف مع التحديات المتسارعة في البيئة المحيطة و تمكينها من التنافسية مع مثيلاتها في إطار خصائص العولمة.

أن المنظمة لا تتعلم من تلقاء ذاتها و إنما تتعلم من خلال ما يتعلمه أفرادها عن طريق التجربة و الخبرة و التدريب و التفاعل مع الآخرين وهذا يمكنهم من اكتساب مهارات التركيز و الاستقراء و الاستدلال و التحليل و بناء الأطر النظرية و البناءات العلمية .

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص كتعريف شامل لهذه التعريفات "أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث تغيير مخطط بالمنظمة و إعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد و استثمار التجارب و الخبرات السابقة في مواجهة المستقبل و إدارة واستخدام المعرفة و التقنية بشكل فعال للتعلم و تحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المنظمة و داعمة و

مشجعة للعمل الجماعي و التطوير المستمر مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها". (أبو خضير، 2006، ص 12)

المطلب الثالث : ضرورة التعلم التنظيمي

مع نهاية القرن العشرين و بداية الألفية الثالثة تغيرت سمات العالم تغيراً سريعاً ، عكس ظلاله على المجالات الاقتصادية و السياسية و الثقافية و التكنولوجية ، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الإدارية ، مما دفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تنتجها و توظفها في المنافسة و الاستمرار .

ومع الثورة العلمية و التقنية التي تركت أثارها في كافة مجالات الحياة ، ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات الإدارية ، ويمكن رصد دواعي هذا التعلم في العناصر التالية: (الرشودي، 2007، ص 58).

1- الانفجار المعرفي:

إن ثورة المعلومات و عصر الالكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة و الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبح بموجبه المعارف و الأفكار و النظريات تتضاعف كل ثلاثة أو أربع سنوات.

2- التغير التقني:

شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني، أفرزت واقعاً جديداً يقوم على الاتصال و التواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية و البث الفضائي و شبكات المعلومات و ترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات و مراكز البحوث.

وترتب عليها ازدهار التعلم عن بعد و سهولة الحصول على المعلومات و الوصول إلى المعرفة بمجرد الضغط على الحاسوب دون عناء.

3- التغيير الاجتماعي:

ترك التغيير الاقتصادي و الثقافي أثارا واضحة في التغيرات الاجتماعية و السياسية انعكست على طموح الأفراد و الجماعات، و تغير القيم و الأذواق.

وبدأ المستهلكون يبحثون عن السلع و الخدمات ذات النوعية الجيدة و السعر المناسب و السرعة في التوصيل و الصيانة. أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم و طموحاتهم و مطالبهم نحو بيئة عمل هادئة و آمنة.

و نحو مشاركة فاعلة، و تعويضات مجزية أثناء الخدمة و عند انتهاءها، مقابل تعهدهم بالولاء و الالتزام للمهن و للمنظمات التي يعملون فيها. وهذا يستلزم استمرار تعلمهم و مواكبتهم لما يستجد في عالم المعرفة و المهارة و السلوك.

إن الاهتمام المتزايد بمصطلحات " التعلم التنظيمي " و " المنظمات المتعلمة " سواء في الوسط الأكاديمي

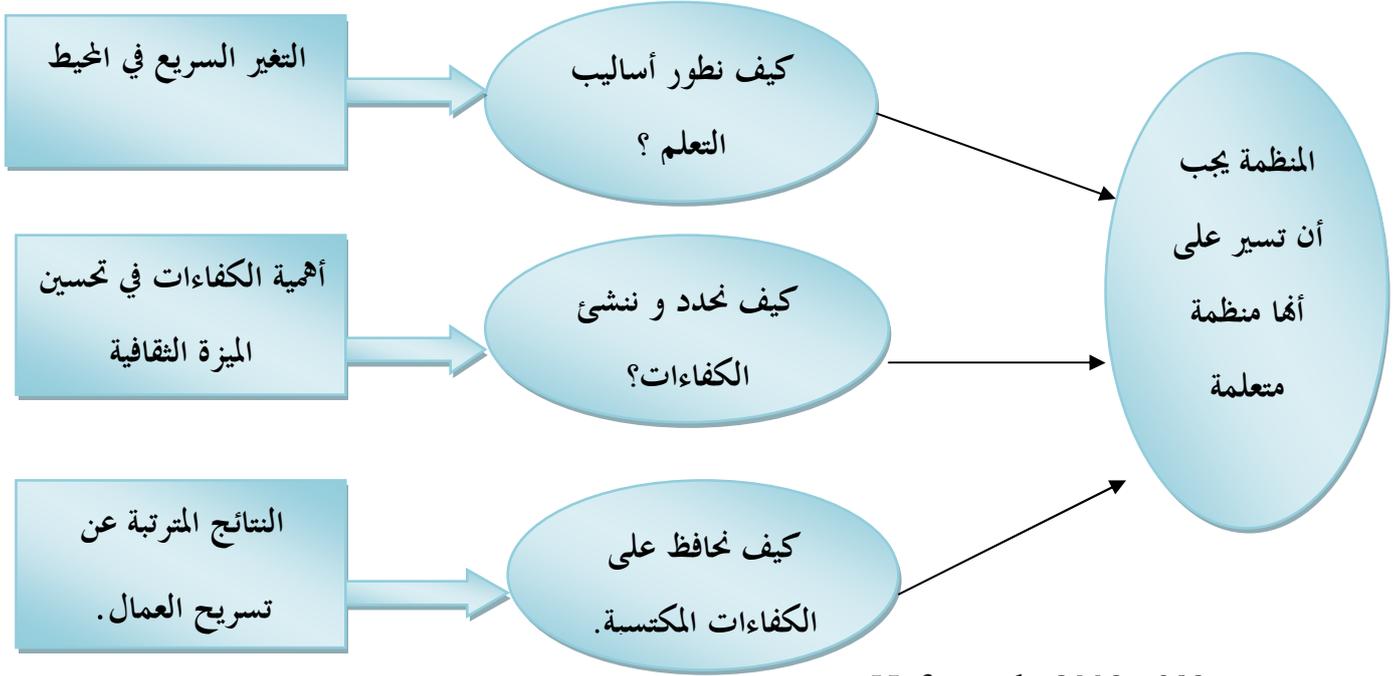
أو المهني، يمكن تفسيره بثلاثة عوامل (Hefer et al , 2002,p391)

1. التغيرات السريعة أكثر فأكثر و المفروضة من المحيط، حيث تضطر المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية و تتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم.

2. المكانة التي حازت عليها الكفاءات و الموارد الداخلية لتفسير تنافسية المنظمات، قادت هذه الأخيرة إلى تعميق آليات خلق، نشر و الاحتفاظ بمعارفها و مهاراتها.

3. سياسات التوقيف الجماعي عن العمل (Licenciement) والتي كانت تتيحها غير المتوقعة هي فقدان كفاءات اكتسبها العاملون مع مرور السنوات. مما أوجد وعيا بالطابع غير الملموس لبعض الكفاءات و بضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها.

و المخطط التالي يمثل أهمية التعلم التنظيمي.



المصدر: (Hefer et al , 2002,p392)

الشكل رقم (2) : أهمية التعلم التنظيمي

تفاعلت هذه العوامل مع عوامل أخرى و أدت إلى ضرورة التعلم في المنظمات من أجل تمكينها من السيطرة على المعرفة و التكيف مع المتغيرات المتلاحقة و التحديات المتسارعة و التنافس الشديد . و في هذا المجال يذكر الكبيسي " أن عنصراً كهذا يحتم على مجتمعه و منظماته و أفرادها أن يتابعوا الأحداث و يواكبوا التقدم الذي يحصل هنا و هناك يوماً بيوم، وأن يطلعوا على كل ما يستجد ، من فكر و معرفة و نظريات و تقنيات ساعة بساعة ، هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار و البقاء . أما إذا كانوا يتطلعون للتميز و النماء فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد و تطبيق ما يكتشف، وفي إثراءه و تطويره، بالإضافة معرفة جديدة أو اكتشاف تقنية تمهد لتطبيقها.

المطلب الرابع : خصائص و شروط التعلم التنظيمي

1- خصائص التعلم التنظيمي

- ظاهرة جماعية: فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق و يرتبط بمحاجات أعضاء المنظمة و دوافعهم و اهتماماتهم و التفاعل الجماعي في حل المشكلات. (Koenig,2006,p297).
- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط و ثقافة المنظمة. (سعيد السالم ، الحياي،2007،ص39)
- تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف و مستقبل المنظمة. (سعيد السالم ، الحياي،2007،ص39)
- إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات و تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات و تنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية و المستقبلية وذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى. (سعيد السالم ، الحياي،2007،ص39)
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين. (سعيد السالم ، الحياي،2007،ص39).

2- شروط التعلم التنظيمي (Hefer et al , 2002, P 339-400):

- إذا اعتبرنا أن التعلم التنظيمي يتشكل انطلاقاً من المعارف و الكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فالمشكل المطروح هو ما هي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في المنظمة، يمكن تحديد في هذه النقطة الشروط الداخلية و الخارجية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2): الشروط الداخلية و الخارجية للتعلم التنظيمي

<ul style="list-style-type: none"> ● محيط معتدل (ليس كثير الإستقرار و ليس كثير التغير) ● تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة 	الشروط الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> ● بنية لا مركزية، نظام تسيير تشاركي ● Plate structure ● التسيير بالأهداف و المشاريع ● المرونة التنظيمية ● نشر واسع للمعلومات الرسمية و غير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا ● مشاركة الإدارة العامة 	الشروط الداخلية

المصدر: (Hefer et al , 2002, P 339-400)

و في هذا الصدد حدد NonaKa et TaKeuchi 07 خطوات التي تسعى إلى تطوير نظام لخلق المعارف و التعلم التنظيمي وهي: (Hefer et al, 2002, p400- 401).

1- خلق رؤية للمعرفة : على القيادة العامة توفير لأعضاء المنظمة خريطة ذهنية للعالم ، و تحديد اتجاه لنوع

المعرفة التي يجب اكتسابها و خلقها وهذا هدف إستراتيجي.

2- تطوير فريق للمعرفة: خلق المعرفة يعتمد أساسا على الأفراد و لهذا يجب جذبهم و المحافظة عليهم في

المؤسسة. و هنا يعتبر عدم تكافؤ الأجور حافز لديهم.

3- خلق شبكة من التفاعلات ذات كثافة عالية على خط المواجهة: خلق المعرفة يمر هنا بتحويل للمعارف

الضمنية (أفكار ذاتية) إلى معارف ظاهرة (لغة رسمية و منهجية) . إذن يجب أن تكون المنظمة مكاناً

للتفاعلات المتكررة و المكثفة بين أعضاء الفريق.

4- عملية تطوير منتج جديد: عملية خلق منتج جديد هي ميكانيزم مركزي لخلق معرفة جديدة للمنظمة ، هذه العملية يجب أن تسير بفريق المشروع.

5- استخدام التسيير التشاركي: خلق المعارف التنظيمية يستوجب تسيير الوضعيات بنظرة مشتركة ما بين المسيرين و العمال.

6- الانتقال إلى منظمة **Hyper Texte**: المنظمة المتعلمة يجب أن تكون قادرة على كسب و خلق و استغلال باستمرار و بطريقة ديناميكية للمعارف الجديدة.

7- بناء شبكة من المعارف مع العالم الخارجي: خلق المعرفة يفترض الانفتاح على المحيط الخارجي و كذا الزبائن من اجل التقاط التصورات الذهنية.

المطلب الخامس : أنماط التعلم التنظيمي

إن استقصاء أدبيات التعلم التنظيمي يكشف عن أنماط متعددة من التعلم التنظيمي يمكن أن تطبقها المنظمات الإدارية. و لهذا سنحاول إلقاء الضوء على الأنماط التي جاء بها أهم الباحثين في هذا المجال.

التصنيف الأول : قدمه توماس كان (T-Kuhn) في كتابه (بنية الثورات العلمية) و الذي يميز فيه بين التعلم الاعتيادي و التعلم العالي (الاستثنائي) (نجم ، 2005، ص298_258).

- **التعلم الاعتيادي (Normal Learning)** هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي و يدعم هذا الاستقرار.

- **التعلم الاستثنائي أو العالي (High Learning)**: الذي يظهر في فترات التغيير و التحول التنظيمي و الابتكارات الجذرية في الشركة. حيث يترافق مع كل هذا إدخال المفاهيم و المبادئ و القواعد الجديدة التي تحرك الاستقرار و تمز بعمق المفاهيم و المبادئ القديمة السابقة و تدخل الفوضى في صلب هذه المفاهيم لهذا

يتسارع التعلم الاستثنائي الذي يكون بمثابة إنشاء للنظام الجديد في قلب الفوضى و الاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في المنظمة. و لعل التعلم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بسرعة من تجاربهم الخاصة ، (نجم، 2005، ص259، 258) .

التصنيف الثاني : التعلم المعرفي والتعلم السلوكي (Hefer et al, 2002, p397):

التعلم المعرفي (Cognitive Learning)

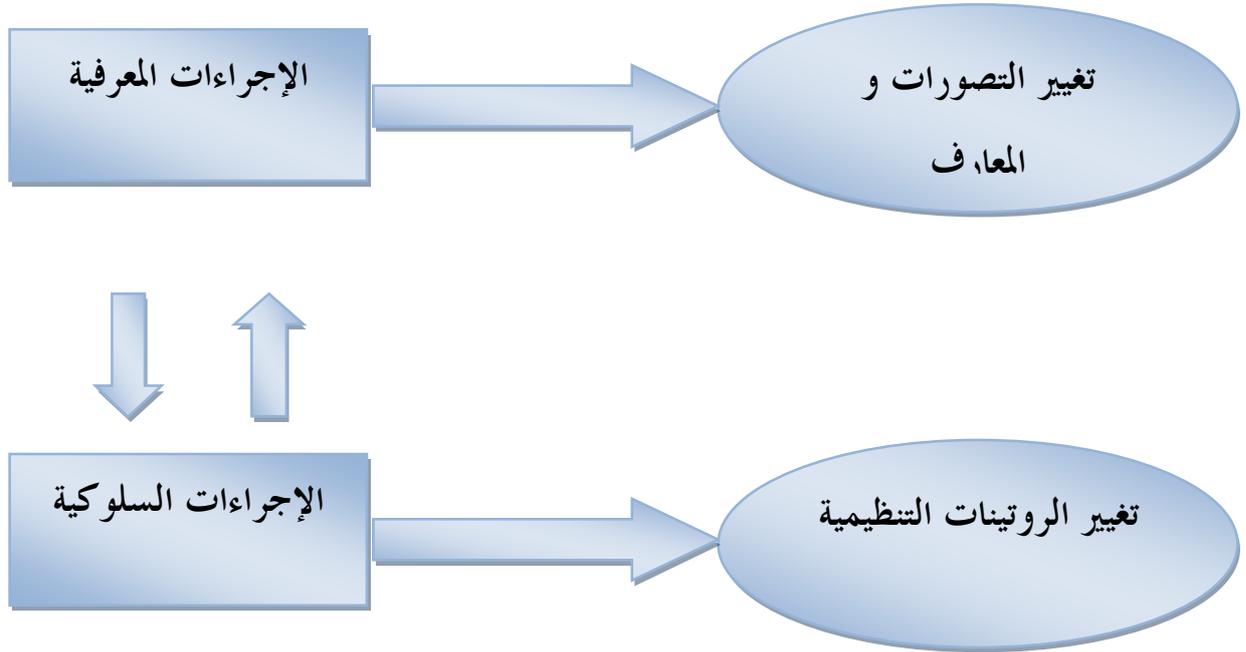
و الذي يترجم من خلال تغيرات إدراكية و نماذج التفكير التي تطبق في الطريقة التي تنظر بها للمنظمة و المحيط .

التعلم السلوكي (Behavioral Learning)

يعتمد على تغيير الإجراءات و الروتينيات التنظيمية في تطبيق طرق العمل و نشاط المنظمة .

يعتبر التعلم المعرفي كمرحلة أولية للتعلم السلوكي ، فأثناء عملية تغيير المفاهيم يشترط تغيير السلوك . يكون كل من الجوانب المعرفية و السلوكية للتعلم مترابطة أكثر منها متسلسلة .

ففي المنظمة المسير يتخذ قرارات من خلال إدراكاته و تجاربه . إذن يوجد تداخل ما بين الجانب المعرفي و الجانب السلوكي للتعلم . و الشكل التالي يوضح ذلك :



المصدر: (Hefer et al, 2002, p397)

الشكل (3) : إجراءات التعلم المعرفي و السلوكي.

التصنيف الثالث: هذا التصنيف الذي جاء به " Peter Senge " فقد قسم التعلم إلى تعلم تكيفي و تعلم و توليدي.

1- التعلم التكيفي: " Adaptive Learning "

يحدث التعلم التكيفي عند مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع محيطها. هذا ما يفرض عليها التأقلم للاستجابة للأحداث. (Pitta et Franzak, 1999, p 236).

وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل.

2- التعلم التوليدي: «Generative Learning»

هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة، أي يقوم على الإبداع و المفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية و تحقيق النجاح للمنظمة (Voci et young,2001,p 159)

و هذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة .

التصنيف الرابع: هو الذي قدمه جيرس ارجرس (G Argyris).

حسب (Schou et Argyris) التعلم التنظيمي ينقسم إلى ثلاثة أقسام، التعلم الأحادي الحلقة، و الثنائي و الثلاثي الحلقة.

1- التعلم الأحادي الحلقة: " Signal- Loop- Learning "

يعرف على أنه أداة للتعلم الذي يهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف، و تعديلات طفيفة في طرق العمل، دون تغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة. (Dunphy et al ,1997,p233)

وهو تعلم يتعلق بالتعديلات البسيطة و القصيرة الأجل التي تحدث في ظل القواعد الموجودة، إذن هو تعلم من أجل التحسين الذي ليس له تأثير على نماذج التفكير.

و هو عملية تعديل للإجراءات من أجل تصحيح الأخطاء بالاعتماد على الممارسات و السياسات و المعايير و على المعلومات المرتدة من التجارب السابقة ، فهو تعلم روتيني يعمل على تعديل في الإجراء (السلوك) دون تعديل مصاحب في القيم و المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد.

2- التعلم الثنائي الحلقة: "Double- Loop Learning"

على عكس التعلم الأحادي الحلقة هو التعلم الذي يستلزم تغيير القيم الخاصة بنظرية الاستخدام في المنظمة بالإضافة إلى تغيير في إستراتيجيات و نماذج و مخططات المنظمة (Dunphy et al , 1997,) (P233)

يعني تغيير في نماذج التفكير و أطر التفسير، وهو يعتبر تعلماً أكثر إستراتيجية لأنه لا يعتمد على المعارف الموجودة سابقاً في المنظمة و إنما يوجد خلق للمعارف و مصدرًا للميزة التنافسية للمنظمة المتعلمة. (Hefer et al ,2002,P398)

يعد هذا النوع من التعلم أكثر تأثيراً في المنظمة من التعلم الأحادي الحلقة، حيث يتجه العاملون إلى إثارة تساؤلات عميقة حول الأوضاع الخاطئة التي تمس النظام صلاحية القيم و البناء التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة و بعبارة أخرى التعلم الثنائي الدورة يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات و الأزمات فهو تعلم مستقبلي أكثر منه انعكاسي أو انفعالي.

● نظرية الاستخدام و نظرية التصرف (Leplat ,2002 ,p2)

ذكرنا في تعريفنا للتعلم الأحادي و الثنائي الدورة مصطلحين سنحاول بإيجاز توضيح كلا منهما.

- مصطلح نظرية التصرف هو وسيلة لتوضيح المعارف العملية و يمكن لنظرية التصرف أن تأخذ شكلين اثنين النظرية المعلنة و التي تتعلق " بما نريد فعله" و هذا يعني رسم بياني للنشاط المقترح . و الشكل الثاني نظرية الاستخدام و التي تتعلق بما أنجز فعلاً يعين رسم بياني للنشاط المحقق.

3-التعلم ثلاثي الحلقة : "Triple Loop Learning"

يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي للمنظمة . يأخذ في الاعتبار الأسس التنظيمية و أهدافها و التي ربما تقودها إلى التغيير الجذري في بنيتها الداخلية و ثقافتها و كذا في بيئتها الخارجية (Ben Ramalingam, 2008 ,p4).

و قد أطلق الباحثات Argyais et Schon على هذا النوع من التعلم باسم تعلم التعلم Deutro- Learning أي التعلم الثلاثي الحلقة يهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها و توضيحها و التأمل فيها و إيجاد طرق جديدة للفهم.

و هذا النوع من التعلم يترتب عليه اكتساب المعرفة و إعادة تقويم الأساليب و الأنظمة الموجودة و دراستها دراسة شاملة لتطوير مفاهيم و أسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم.

❖ الفرق بين الأنواع الثلاثة من التعلم: (Rabasse,2002,P72-73).

التعلم الأحادي الحلقة:

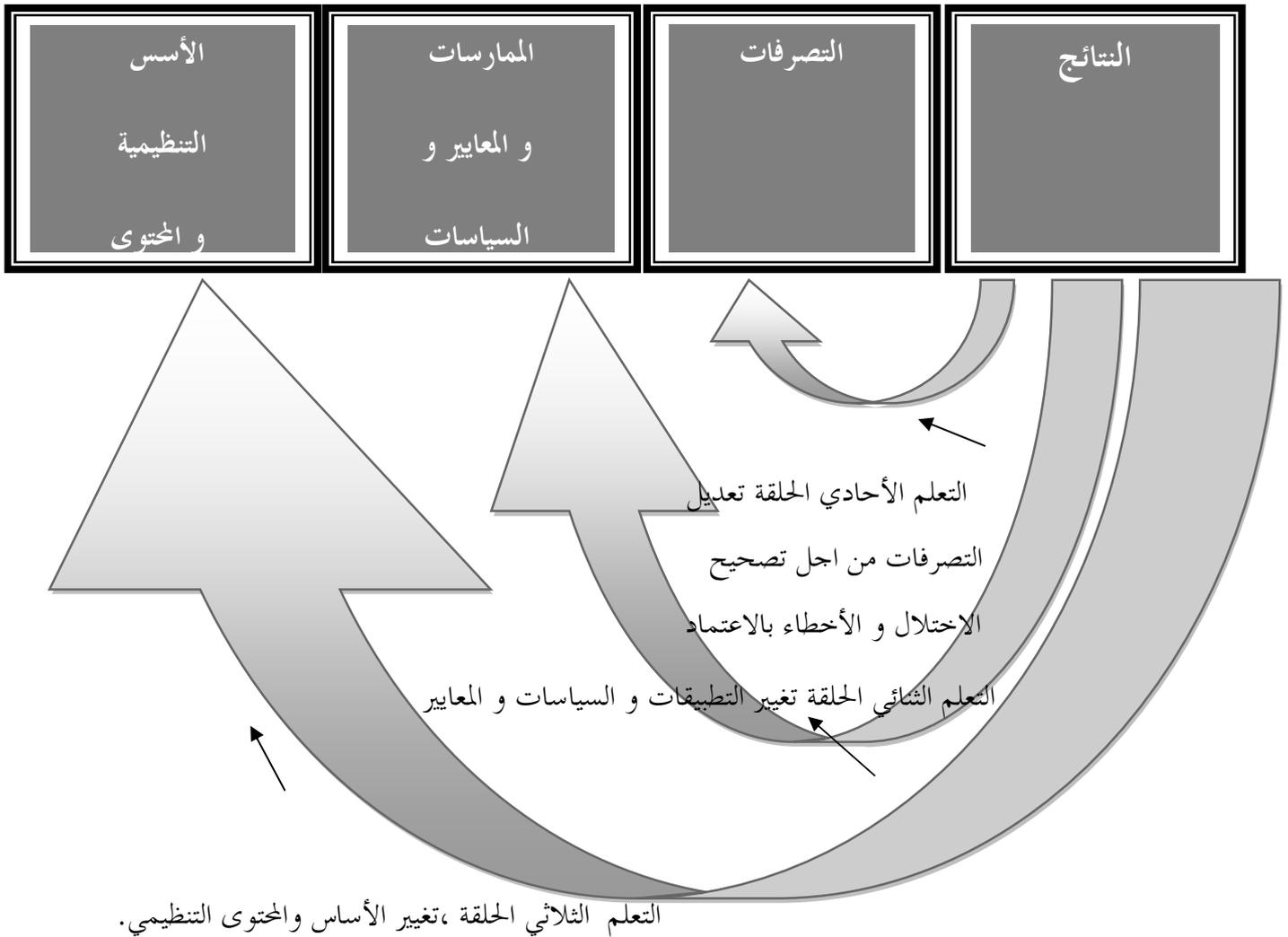
يحدث التعلم الأحادي الحلقة عندما نقوم بإدخال تحسينات على القواعد الموجودة. يعتبر بمثابة تحسين للمنظمة.

التعلم الثنائي الحلقة:

يحدث التعلم الثنائي الحلقة عندما نقوم بإعادة هيكلة لسياسات المنظمة و إستراتيجيات و فرضياتها و هذا يستدعي تغيير مبادئ المنظمة و أهدافها. يعتبر هذا النوع بمثابة تجديد للمنظمة.

التعلم الثلاثي الحلقة:

يستدعي هذا النوع من التعلم تعريف و تحسين المستويين السابقين من التعلم و عندما لا يجدي نفعاً تلجأ المنظمة إلى محاولة إيجاد طرق جديدة للتعلم و التغيير الجدري للمنظمة يعتبر هذا النوع بمثابة تطوير للمنظمة .



المصدر: (BenRamalnigam,2008,p4)

الشكل رقم (4) : التعلم الأحادي و الثنائي و الثلاثي الحلقة حسب Argyais et Schon

المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية للمنظمة المتعلمة

تعتبر المنظمة نظام مفتوح على بيئتها المحيطة تأخذ منها و تعطيها و تتأثر بها و تؤثر فيها ، و تختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات و مواجهتها للتحديات التي تشهدها من بيئتها الداخلية و الخارجية ، و مدى و فائتها بتقديم سلع و خدمات عالية الجودة تتواءم مع توقعات الزبائن و طموحات المستثمرين، باختلاف نوعية و خصائص مواردها البشرية، ورؤيتها لأهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة القادرة على الاستمرار و التنافس في بيئة غير مستقرة و كذا توليد أفكار جديدة التي تحقق لها ميزة تنافسية.

إن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي و العشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات، و كثرة التحديات ، و تقدم التقنية و سبل الاتصال، و توليد المعرفة و إدارتها، و الاهتمام برأس المال الذكي ، و هو العنصر البشري معاملة و تقديراً وثقة ، و تحفيزاً على التعلم و الابتكار و المشاركة في صياغة الرؤية و بلورة الإستراتيجية و صناعة القرار.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع التعلم و تسعى إليه. لكن هذا المفهوم يكتنفه الغموض إلى حد بعيد بسبب حدائته أولاً و لاحتوائه على عدد كبير من المفاهيم و القضايا المتصلة في مجالات علمية متعددة مثل علم السياسة و الاقتصاد و السلوك التنظيمي و الأحياء و علم التحكم و نظرية التنظيم، و على هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة و من جوانب مختلفة، كل بحسب الزاوية أو المنطق الذي اعتمده كوسيلة للبناء، كما أن هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل المنظمات العارفة . " Knowing Organization " و المنظمات المفكرة " Thinking

"Organisation" و المنظمات المؤهلة "Qualified Organisation" و المنظمات الساعية للتعلم. و يمكننا فهم هذا المفهوم بشكل أدق من خلال تفحص و مراجعة بعض التعاريف التي جاء بها المفكرون في هذا المجال. و يعتبر الباحث الأمريكي Peter SENGE أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه المعنون بـ "The Fifth Discipline" سنة 1990. وفيما يلي تقديم لأهم التعاريف التي قدمها الباحثين في هذا المجال :

الجدول رقم (3) : تعاريف المنظمة المتعلمة

الكاتب	التعريف
Senge(1990)	المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل و متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبوها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، و تضع لها مجموعة من الأهداف و الطموحات الجماعية، و حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي
Pedler et al (1991)	يصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تسهل التعلم لكل أعضائها ويكون فيها التحول باستمرار من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
Garvin 1993	هي المنظمة الماهرة في خلق و حيازة و تكوين المعرفة و اكتسابها و نقلها إلى جميع المستويات الإدارية، و الماهرة أيضا

(2,p242)	في تكيف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة	
Jamali et al ,2009, p 106)	هي منظمة التي لديها القدرة على التعلم و التكيف و التغيير المستمر في قيمتها و سياستها و ممارساتها و كل أنظمتها و هيكلها التي تدعم و تسرع عملية التعلم لكل أعضائها	Nervis et al 1995
(سعيد سالم ، الحياي،2007،ص (36)	إنها المنظمة التي تشخص العوائق أمام عملية التعلم الفردي و الجماعي ثم تحاول إزالتها، كما تقوم ببناء أسس هيكلية و ثقافية لتدعم عملية التعلم المستمر و عملية التكيف، سعياً نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وحاجات و طموح أفراد المنظمة.	BirleSon 1996
Porth et) Mc call,1999,p2 (13).	يصف المنظمة المتعلمة على أنها النموذج المثالي للمنظمة الموجهة بالتغيير و التي تسعى إلى تعظيم التعلم إلى حده الأقصى.	Eaterby Smith 1997
Lemyre et) Despatis,20 (06,p8)	هي المنظمة التي تتكيف باستمرار، وتشجع التعلم الفردي، والجماعي و التنظيمي و التي تسعى إلى تحقيق حاجات الزبائن و التي تدرك بطريقة منهجية نقاط القوى المعروفة في بيئة تنافسية.	JarShalara 1994
Jamali et al ,2009, p	المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تحسن باستمرار النتائج المرتكزة على التنفيذ المتزايد و التي يمكن أن تضمن نجاحها و	Griego et al 2000

106)	تتطور بصورة أكثر مهارة	
Jamali et al ,2009, p 106)	هي المنظمة التي يشترك فيها جميع أفرادها في حل المشاكل لتمكين المنظمة من اكتساب الخبرات باستمرار و التغيير و تحسين وكذلك زيادة قدرتها على النمو و التعلم وتحقيق أهدافها	Rowder 2001
Jamali et al ,2009, p 106)	هي المنظمة التي من خلالها يكتسب و يتقاسم الموظفون معارف جديدة بشكل مستمر، ويكونون مهينون لتطبيق تلك المعارف في اتخاذ القرارات و إنجاز مهامهم.	Lewis 2002
Jamali et al ,2009, p 106)	المنظمة المتعلمة لها جوانب ثقافية متناسبة (الرؤى، القيم، الطموحات، و السلوكيات) التي تدعم محيط التعلم، و الإجراءات التي تشجع التعلم و تطوير الأفراد من خلال تحديد احتياجات التعلم و تسهيله، وكذلك الجوانب الهيكلية التي تسمح للتعلم أن يكون مستمراً و معمول به في ميدان العمل.	Armstrang et Foley 2003
(Moilanen ,2005,p71)	إنها منظمة تدار بشكل واع و منظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمتها ورؤاها و أهدافها كما في عملياتها اليومية. ومن أجل أن تحقق المنظمة ذلك عليها العمل باستمرار على إزالة العوائق	Moilanen 2005

	التنظيمية.	
--	------------	--

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مراجع.

من التعاريف السابقة نخلص إلى أن المنظمة المتعلمة تملك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق و اكتساب المعرفة و نقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية . كما تمتلك أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها و العمل على تعزيزه بما لديها من تجارب و خبرات اكتسبوها عبر الزمن. و ميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل، و نقل نفسها من مستوى معين من الأداء إلى مستوى أفضل في الأداء و النمو و التميز.

المطلب الثاني: العلاقة بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة:

يوضح "ماركردت" العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء. فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية ، و تعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة و الحرية في التفكير، و ذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج و طرق جديدة للتفكير. أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم و يكتسب الأعضاء المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة و تحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة ، و ذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة (Marquardt ,2002,p19).

و يشير هيجان إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة " حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم"(هيجان،1998،ص 681).

المطلب الثالث : خصائص المنظمة المتعلمة

سمات عديدة تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، ومع ذلك يجمع معظم علماء الإدارة و الباحثين في التنظيم على أن التغيير و الابتكار، هي السمة المميزة للمنظمة المتعلمة، و على هذا الأساس ما هي الخصائص التي تميز منظمة التعلم و التي تشجع على التغيير و التجديد؟

فقد حدد Easterby Smith 1997 ثلاثة خصائص للمنظمة المتعلمة و هي (Poht et al, 1999, p 213-214):

1- التطوير الذاتي للعاملين و التعلم المستمر :

هي واحدة من الخصائص التي و صفها سميت و الهدف منها هو التنمية البشرية في إطار تنظيمي و هذا يرتكز على تعلم الأفراد و مراحل عملية التعلم و كذا الأساليب المعرفية و معرفة معوقات التعلم، فالمنظمة المتعلمة تعتمد على العامل الذي ينمو و يتطور على الوظيفة.

2- تقاسم المعلومات بين الأفراد و التعاون فيما بينهم:

الخاصية الثانية هي التعاون و المشاركة بين الأفراد و تقاسم المعلومات و هي واحدة من مبادئ التعلم ، فقد أكد الباحثون على أن التغيير التنظيمي هو مسؤولية مشتركة و أن الابتكار و التغيير يتطلب مشاركة و تعاون العاملين.

3- بناء فريق العمل و الهدف المشترك :

أندلسون تحدث في كثير من المساهمات عن التعلم التنظيمي ، فهو يرى أن بناء فريق العمل هو من الأمور الأساسية لمنظمة التعلم فعندما لا يكون في المنظمة الثقة و الاحترام من الصعب الحفاظ على الأداء و كذا صعوبة في خلق الشعور بالهدف المشترك ، وروح العمل الجماعي .

وفي ما يلي سنحاول عرض خصائص المنظمة المتعلمة لبعض الباحثين في هذا المجال:

الجدول رقم (4): خصائص المنظمة المتعلمة

المصدر	الخصائص	الكاتب
(Dymock et) Mccarthy,2006, (P529	<ul style="list-style-type: none"> - خلق فرص للتعلم المستمر - تطوير الاستفسار و الحوار. - تشجيع تعلم الفريق و التعاون - زيادة قدرة الأفراد على الرؤية المشتركة. - ارتباطها ببيئتها التنظيمية. - إنشاء نظم لإكساب و مشاركة التعلم 	<p>Watkrids And Marsick 1996</p>
(Marquardt,2002 ,P32)	<ul style="list-style-type: none"> - توقع التغيرات المستقبلية في البيئة و القدرة على التكيف مع تأثيراتها - تطوير واستحداث إجراءات و عمليات و خدمات جديدة بشكل سريع . - نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة و بينها و بين غيرها من المنظمات بسرعة و سهولة. - استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة. 	<p>Marquardt 2002</p>

	<p>- إثارة و تحفيز عمليات التحسين في جميع جوانب المنظمة</p> <p>- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.</p>	
--	--	--

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مراجع.

تباين الآراء حول العناصر الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية، حيث تنظر بعض الدراسات إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه و تنتج من أنشطة معرفية تتمثل في تحصيل المعرفة و توزيعها، و خزنها و توثيقها، ثم تفسيرها و توظيفها و ترى دراسات أخرى أن المنظمة المتعلمة بنمط قيادتها التعليمية التي تحرص على تعلم أساليب التفكير و التحليل و التفاوض و تبادل الأفكار و المعلومات مع الآخرين و بميكلها التنظيمي التعليمي الذي يساعد على إثراء المعرفة و نشرها في كافة المستويات التنظيمية و تشكيل اللجان و فرق العمل و بطاقتها البشرية التي تمتلك المهارة و الثقة بالنفس و قوة التأثير على الآخرين و القدرة على التصرف و التحرك بفاعلية.

المطلب الرابع : الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي

تعرف المنظمة المتعلمة كنظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية من خلال تفاعل عملياتها الداخلية وديناميكية التعلم الفردي والتنظيمي، وتدعمها رؤية مشتركة وهيكل إداري شبه هرمي.

وبالنظر لمفهوم المنظمة المتعلمة يتبادر لنا سؤال: ما مدى تعايش عمليات التعلم الفردية والتنظيمية؟

فالعمليات الداخلية للمنظمة المتعلمة تعتمد في الواقع على التفاعل بين هذين المستويين.

والإجابة على هذا السؤال يدفعنا لمعرفة آليات الانتقال من مستوى من التعلم إلى مستوى آخر، من معارف فردية إلى معارف جماعية، إلى تنظيمية.

❖ الفرد والتعلم التنظيمي

منذ أكثر من 30 سنة كان التعلم يدرس في مجال علوم التسيير، ومع كثرة الأبحاث في هذا المجال جُدد الاهتمام بمفهوم التعلم، و فرقوا بين التعلم الفردي لأعضاء المنظمة والتعلم التنظيمي، وأجمعوا على أن التعلم الفردي يعتبر كمنبع للتعلم التنظيمي.

يظهر الترابط بين التعلم الفردي والتنظيمي والجماعي ، فهذا التفاعل مؤسس بصفة واسعة ويقبله النظريون ، بحيث يعتبر العديد من الكتاب أن المنظمات تتعلم بواسطة أعضائها الذين يشكلون التعلم الجماعي الذي يجد مصدره من الفرد. (Fillol, 2004, p 36)

يقول (Shrisvastava 1983) التعلم التنظيمي يحدث عن طريق أعضاء المنظمة.

(Cohen 1991) : أساس الكفاءات التنظيمية المهارات الفردية لأعضائها. (Fillol,2006,p85)

أيضا Kim في مقالة يربط بين التعلم الفردي والتنظيمي في هذا السياق يرى أنا الأفراد أساس التعلم الجماعي ويقول المنظمات تتعلم عن طريق أعضائها .

وحاول الإجابة على هذا السؤال بتنمية نموذج معقد (نموذج OADI,SMM) وهو مؤسس على النماذج العقلية المشتركة. (Fillol, 2006, p85-86) .

كذلك (Schon et Argyris) يتبعان نفس الطريق التعلم الفردي يؤسس التعلم التنظيمي الذي بدوره يغذي التعلم الفردي. (Fillol, 2004, p 37) .

❖ التعلم الفردي والتنظيمي عمليتان متكاملتان.

بعد تعرفنا أن التعلم الفردي مصدر للتعلم التنظيمي ،نحاول توضيح التكامل بين هذين المستويين من التعلم ، ومعرفة دور الفرد في عملية الانتقال من التعلم الفردي إلى الجماعي (Fillol, 2006, p87).
تحليل عملية الانتقال من مستوى من التعلم إلى مستوى آخر تركز أساسا على التفاعلات الاجتماعية والروتينات التي تجتمع في المصطلح المشترك "المشاركة" (Socialization) (Fillol, 2006, p88).
وهي عملية التفاعل وتبادل الخبرات بين الأفراد عن طريق التقليد والروتينات.

1. الفرد أساس الروتين: (Fillol, 2006, p88-89).

الروتين هو مفهوم مميز لدراسة المنظمة ووظائفها وعمليات اتخاذ لقرار ،وأیضا التعلم، والغرض من دراستنا هو عرض الروتين كأحد أساسيات التعلم التنظيمي، وتوضيح الدور الفعال للفرد في خلق الروتينات.
ففي أعمال (March et Levitt 1988) تركز على مبدأ الروتين هو نتيجة لخبرة الفرد.

ومصطلح الروتين يجمع بين القواعد والإجراءات والاتفاقيات ، الاستراتيجية، والتكنولوجيات التي انطلقا منها تبنى وتعمل المنظمات.

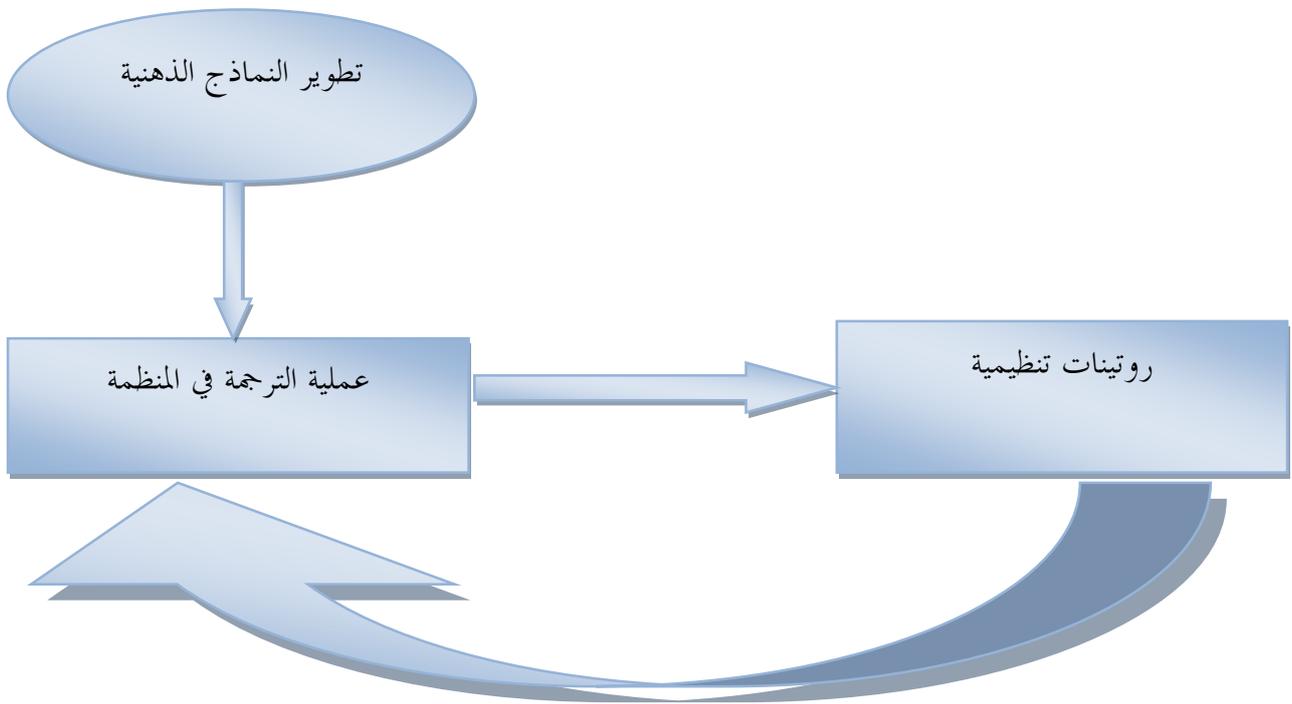
ويشمل أيضا بنية المعتقدات والرموز والثقافات والمعارف التي تُدعم وتُحضر وتتناقض مع الإجراءات الرسمية.

وحسب «Argyris et Schon» الروتين هو مخزون المعارف التنظيمية ،أو عملية معيارية

لمواجهة وضعية ما (Fillol, 2006, p 91) .

وتنتقل هذه الروتينات في المنظمة بواسطة الأفراد، ويحدث هذا النشر عن طريق التفاعلات والمشاركة بين الأفراد والحوار، فالحوار هو الوسيلة التي تفتح مناخا للتفاهم المشترك وزيادة التعلم الجماعي ، ونقل التعلم الخاص بفرد معين إلى جميع أفراد المنظمة. وبالتالي تنتقل هذه الروتينات من ذاكرة الأفراد لتنتقل إلى ذاكرة المنظمة .

والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: (Fillol,2006,p 90) عن (Edmondson et Moingeon 1998)

الشكل رقم (5) : بناء الروتينات

2. الفرد أساس المشاركة: (Fillol,2006,p 93)

الفرد يكون في قلب التعلم التنظيمي بواسطة عمليتين تقاسم الروتينات التي تخلق عن طريق الفرد ، والمشاركة هذه الأخيرة تعتمد على تبادل المعلومات وتقاسمها ما بين الأفراد التي تنشر في المنظمة بطرق رسمية (الاجتماعات، فرق العمل) وغير رسمية (مجتمعات الممارسة). والمشاركة هي التي تضمن تقاسم الروتينات.

هذه المقاربة لنشر المعلومات والمعارف بالتبادلات والعلاقات بين أعضاء المنظمة برزت في أعمال (Nonaka et Takeuchi) حيث أوضح أن التعلم التنظيمي هو عملية خلق وتقاسم المعارف التنظيمية ويتم هذا الأخير بواسطة بعدين :

✓ البعد الإبستمولوجي Epistemological dimension: في هذا البعد قسم الكتاب المعرفة إلى نوعين ، الصريحة و الضمنية.

✓ البعد الأنتولوجي Ontological dimension: انتقال المعرفة من الأفراد، إلى الجماعة إلى المنظمة ، ما بين المنظمات.

تفاعل المعرفة الصريحة مع الضمنية بشكل ديناميكي من خلال الانتقال من مستوى أدنى أنتولوجي إلى مستويات أعلى هو ما يشكل حلقة المعرفة (The Spiral of Knowledge). (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 57).

تتكون هذه الحلقة من أربعة أنماط لتحويل المعارف، Modes of Knowledge Conversion (ثابتي، بن عبو، 2009، ص 237-236).

1- المشاركة: Socialization

هي مسار تفاعلي Processus interactif يبني أعضاء الفريق بواسطتها تمثلات وأشكال متقاسمة للتجارب، وبذلك فإن المشاركة تركز على تقاسم التجارب والخبرات، ومن أهم وسائل التقاسم، الاجتماعات المتعلقة بالمشاريع في طور الإنجاز، كما يتم التشارك في المعارف الضمنية بواسطة الملاحظة، التقليد، أو المحاكاة والممارسة.

2-الإخراج Externalization

يتمثل في تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة، ويرتكز على الحوار، التفكير الجماعي باستعمال

النماذج والقياسات... الخ

3-التركيب Combination

هو مسار يسمح للأعضاء بالتنسيق والتصريح عن معارفهم الخاصة بغرض صياغة معارف مشتركة، ويتم

تبادل المعارف بين الأفراد وتركيبها بواسطة الوثائق و الاجتماعات، المكالمات الهاتفية والشبكات المعلوماتية

للاتصال.

4-الإدخال Internalization

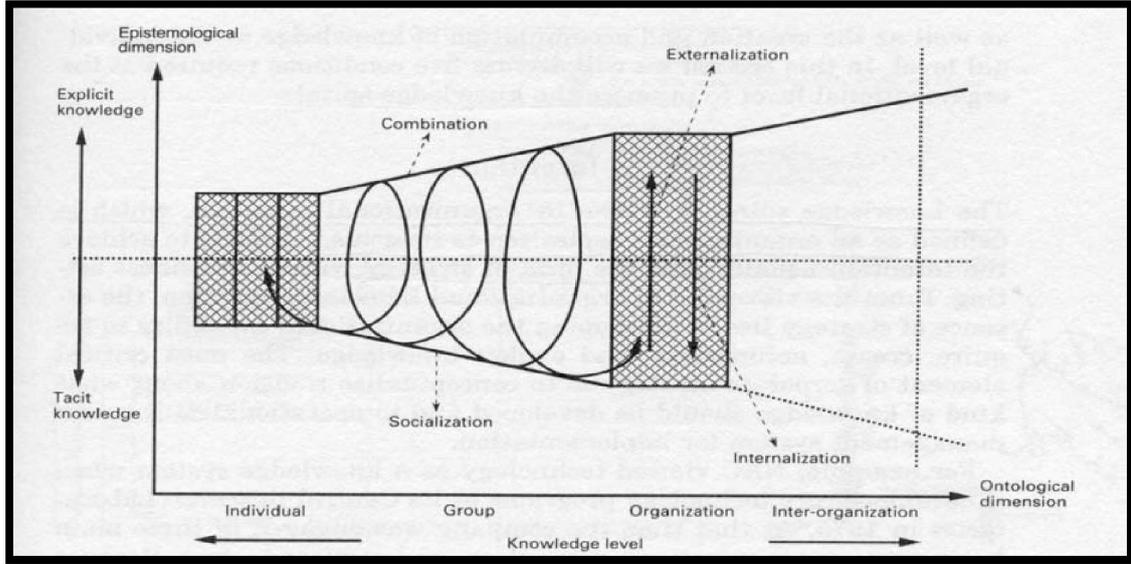
ويتمثل في تطبيق المعارف الصريحة لإثراء المعارف الضمنية الخاصة بالمستعمل، مثل تحويل المعرفة التنظيمية

إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة المنظمة ومبادرات إستراتيجية(العلی وآخرون، 2006، ص43).

وهو شديد الصلة بالتعلم التنظيمي، وهو ما يسهل تحويل المعارف الصريحة إلى أشخاص آخرين: الوثائق

والعروض الشفوية بالخصوص. وبذلك فإن نمط الإدخال يرتكز على الوسائل التي تساعد بعض أعضاء المنظمة

على الوصول إلى خبرات أعضاء آخرين.



المصدر: (Starkey et al,2004,p 175) عن (Nonaka et Takeuchi)

الشكل رقم (6) : حلقة خلق المعارف التنظيمية

المرحلتين المفتوحة لهذا النموذج هي المعرفة الخارجية والمعرفة الداخلية بحيث الأولى تضمن ترجمة المعرفة الصريحة إلى الضمنية ، والثانية تضمن نشر المعارف الضمنية في المنظمة وتدمج هذه المعارف في الروتينات والنماذج الذهنية للأفراد . وكلاهما يتطلب مشاركة شخصية ووضع الفرد داخل التعلم التنظيمي وهذا الأخير يجب أن يفهم على أنه عملية جمع المعارف الفردية ونشرها على مستوى الجماعة بواسطة الحوار والمناقشة والتفاعلات الاجتماعية ، وهو مشروط بتوافر المعرفة الفردية ، صريحة وضمنية - (Fillol, 2004, p 37-38).

❖ المقاربة النظامية للتعلم: (Fillol,2004, P 41-43)

توضح المقاربة النظامية التكامل بين التعلم الفردي والتنظيمي، أي أن التعلم الفردي مصدر للتعلم

التنظيمي.

يعتبر Khan و Katz أن المنظمة هي نظام اجتماعي يقدم كل خصائص النظام المفتوح، بمعنى أنه مجموع العناصر المتداخلة بينها و المكونة من مجموع أفرادها الذين يتفاعلون في محيطهم. بهذه الطريقة تتبع الآثار الدائمة لمعرفة إشراك خصائص النظام المفتوح للمنظمة.

نركز على عملية التعلم، حيث يحدد Rojet الخصائص الرئيسية للنظام المفتوح و هي (المدخلات، المعالجة، المخرجات، الرجوع التغذية العكسية) .

المحدد الأول: المدخلات: تتعلق بمدخلات مادية أو معلومات من المحيط الخارجي. نظرية الأنظمة تستخدم في هذا الصدد مصطلح "La Néguentropie" الذي يؤدي إلى منظمة التعلم، هذا الأخير يعتبر مصدرا للمعلومات.

هذا الإدخال للمعلومات في النظام يترجم ، لأنه حسب Rojet يسمى التحول في النظام الاجتماعي : "الأنظمة المفتوحة تحول الطاقات المدخلة و إعادة تنظيمها"، التحول و إشراك المعلومات يأتي من الخارج : هو التعلم التنظيمي الذي يشكل أيضا وسيلة للتطور و التغيير داخل المنظمة

إن مفهوم المعالجة يبرز الطبيعة المتطورة و الديناميكية للنظام حيث أن إنتاجية المعرفة و من تم التعلم التنظيمي تتطلب تدخل عنصر آخر هو ظهور القدرة على التعلم.

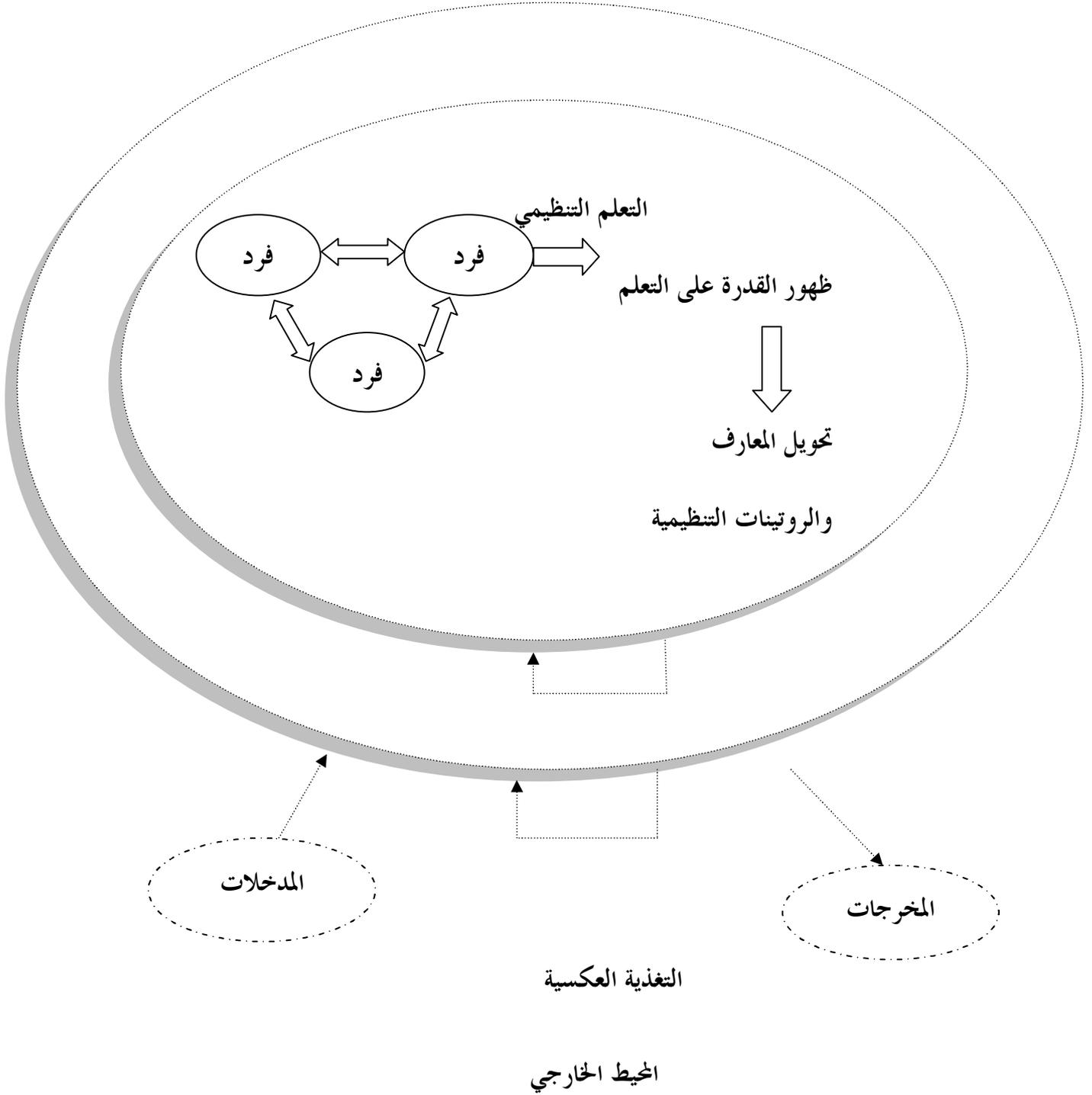
المحدد الثاني : مخرجات النظام من طاقة أو معلومات: بالنسبة لـ " Rojet الأنظمة المفتوحة تصدر للعالم الخارجي المتوج عبارة عن طاقة أو أشكال أخرى "

هذا ما يجعل النظام المفتوح يتميز بالرجعية و بالتالي ملاحظة التشابه بين المنطق في الرجعية و التعلم.

يجب الإشارة إلى أن ما تم تعلمه عبارة عن منتج، أيضا تجدر الإشارة إلى أن الفرد هو العنصر الرئيسي

للتعلم التنظيمي، هذا الأخير يساهم في إثراء و تصحيح معارف الأفراد داخل المنظمة.

إن التعلم هم مجال مفضل لتطبيق مفهوم المقاربة التنظيمية، و يمكن إبراز ذلك من خلال الشكل التالي:



المصدر: (Fillol,2006,p 133) ١

الشكل رقم (7) : نظرية الأنظمة للتعلم التنظيمي

خاتمة الفصل الأول

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية وضرورة التعلم كأنجع وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات ، فالتعلم التنظيمي ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص "opportunities" و التوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة، و العمل في الوقت نفسه على تشخيص ابرز التهديدات أو المشكلات "Threats" التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية. و بات لزاما على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء والنمو ، وتحقيق ميزة تنافسية مستقبلا.

أهم ما يلفت الإنتباه عند التعرض لهذا الموضوع هو أن التعلم التنظيمي يشكل وسيلة لتحسين أداء المنظمة وثمره من ثماره لكونه يمكن المنظمة من الإرتقاء إلى منظمة متعلمة , كما أشار إلى ذلك كل من Argyris et Schon في اعتبارهما للتعلم كنتاج وكمسار يسمح بتحصيل هذا الناتج.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: أسس ومفاهيم الأداء

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية وتزايد فيها معدلات النمو الاقتصادي وحدة المنافسة، أصبحت المنظمة الاقتصادية في موقف صعب يتطلب منها تحسين أدائها من المستويات العادية إلى المستويات العالية والتميزة من خلال التنمية الدائمة لمختلف مواردها البشرية والاقتصادية بغرض ضمان البقاء والاستمرار في السوق.

لقد أصبح الأداء التنظيمي منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فقدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة والفعالية يعتمد أساساً على ضرورة بناء تنظيم مؤسسي يمكنها من تحقيق أداء متميز يتوافق مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لنشاطاتها ويضمن لها الاستمرارية استناداً على مجموعة من الأنظمة والمؤشرات لقياس الأداء .

يتناول هذا الفصل موضوع الأداء، وسوف يتم إلقاء الضوء على مختلف جوانب هذا الموضوع من

خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء.

المبحث الثالث: تحسين الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح هو ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه لذلك تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد لهذا سنحاول في هذا المبحث معالجة مفهوم الأداء وتمييزه عن باقي المفاهيم.

المطلب الأول: تعريف الأداء

أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance" فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد (to perform). بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة (عبد الله، 1999، ص5).

وهناك فرق بين الأداء والسلوك والانجاز، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة ، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز إذن هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (عبادي، 2007، ص64).

هذا بصفة عامة، أما الأداء على مستوى المؤسسة فيشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التنظيمية (طارق طه، 2007، ص359).

وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة (عبد الحسن، 2006، ص3).

والأداء مفهوم متعدد الأبعاد، يرتبط بمختلف الشركاء المتعاملين مع المؤسسة أو ما يعرف بـ: Les

parties prenantes مثل المساهمين، الزبائن، العمال،... الخ

ومن هذا المنطلق قدم Patrice Roussel تعريفا للأداء التنظيمي بأنه قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف المشاركة فيها (المساهمين، العمال، الزبائن والمجتمع)، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف هذه الأبعاد بحيث: (Roussel, 2007, 18)

- بالنسبة للمساهمين: الأداء التنظيمي يترجم من خلال رفع قيمة عوائدهم مقارنة بما يستثمرونه في جهات أخرى.
 - بالنسبة للعمال: نوعية مناخ العمل تمثل واجهة مهمة لأداء المؤسسة.
 - بالنسبة للزبائن: يتمثل الأداء التنظيمي في جودة المنتجات أو الخدمات المعروضة .
- أما بالنسبة للمجتمع: فيتمثل في مشاركة المؤسسة في تنمية المحيط الاجتماعي والبيئي.

يعرفه P. Drucker بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (Drucker, 1999, p73).

ويتفق معه في هذا التعريف كل من Robbins و Wierseman حيث يعتبر أن " الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف طويلة الأجل (فلاح حسن، 2000، ص231) ويستمد من هذا التعريف انه تم التركيز على الأهداف الطويلة الأمد والتي تتمثل - باتفاق معظم الباحثين - في البقاء والنمو.

ويقول PH Lorino أننا لا يمكننا أن نتحدث عن الأداء في المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الشئائفة قيمة - تكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة ولا يعني هذا بأن نعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف. بمعزل عن بعضها، هذه الشئائفة يمكن التعبير عنها بمصطلح القيمة المضافة (Khemkhem, 1992. p 331).

ويشير (Daft, 2001, p 12) إلى أن الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام منظماتهم

يقول Bartoli لا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع، أحدا بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك (Bartoli, 1997, p78).

وبالتالي فالأداء يعكس قدرة المنظمة على تجسيد استراتيجياتها ومواجهة القوى التنافسية. (Angelier, 1993,p 168).

والأداء الشامل إذن يغطي حسب Camron تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلة العمليات الداخلية، وإرضاء الأطراف الفاعلة في المنظمة (De la Villarmois ,2001,P 10) .

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن النظر إلى الأداء بأنه يعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة وفقا لمعايير تلاءم المؤسسة وطبيعتها عملها وبالرغم من تقارب وجهات نظر الباحثين حول الأداء بوصفه مفهوما عاما يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، إلا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغة محددة ودقيقة لمفهوم الأداء التنظيمي ، ويعود هذا إلى كثرة وتنوع المجالات التي تسعى المؤسسة إلى قياس أدائها فيها وإلى اختلاف هذه المجالات من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها.

المطلب الثاني: الأداء مرادف للكفاءة والفعالية

كثيرا ما يعرف الأداء أو يرد مقرونا إلى مصطلحين الكفاءة والفعالية .

حيث تعرف الكفاءة (L'efficacité) :بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تكون قد سطرت من طرف مسؤوليها (Cohen,2000,p 130).

أما الفعالية (L'efficience) تعرف على أنها تقرير بين وسائل الإنتاج المستخدمة والنتائج المحققة .
(Charles Martinet,2005,p224).

وعلى هذا الأساس يعرف الأداء بأنه العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة.

ومنهم من يرى أن الأداء هو الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أو النتائج المتحصل عليها .

إن النظر إلى الأداء إما بكفاءة وإما بفعالية يعني المعالجة الجزئية، لأن الاهتمام مثلا بالنتائج أكثر يعني ولو

نسبيا إهمال التصرف في الموارد وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المنظمة ككل.

ومن هذا المنظور يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المنظمة أهدافها من جهة ، و مدى الاقتصاد في

استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى . وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة

والفعالية التي تحققها المنظمة (Barillot, 2001, p 136).

المطلب الثالث: عناصر الأداء

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، ويمكن تلخيص هذه

العناصر كما حددها هايتز HAYNES كما يلي (الفايدي، 2008، ص 85-86)

✓ الموظف:

من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

✓ الوظيفة:

من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على

عناصر التغذية الإستراتيجية كجزء منه.

✓ الموقف:

من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد

والأنظمة الإدارية والميكل التنظيمي.

المطلب الرابع: أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المنظمة، وتحديد أنواع الأداء يفرض علينا اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المنظمة.

1- حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1.1- الأداء الداخلي

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا

من التوليفة التالية (Martory, 1999, p 236):

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

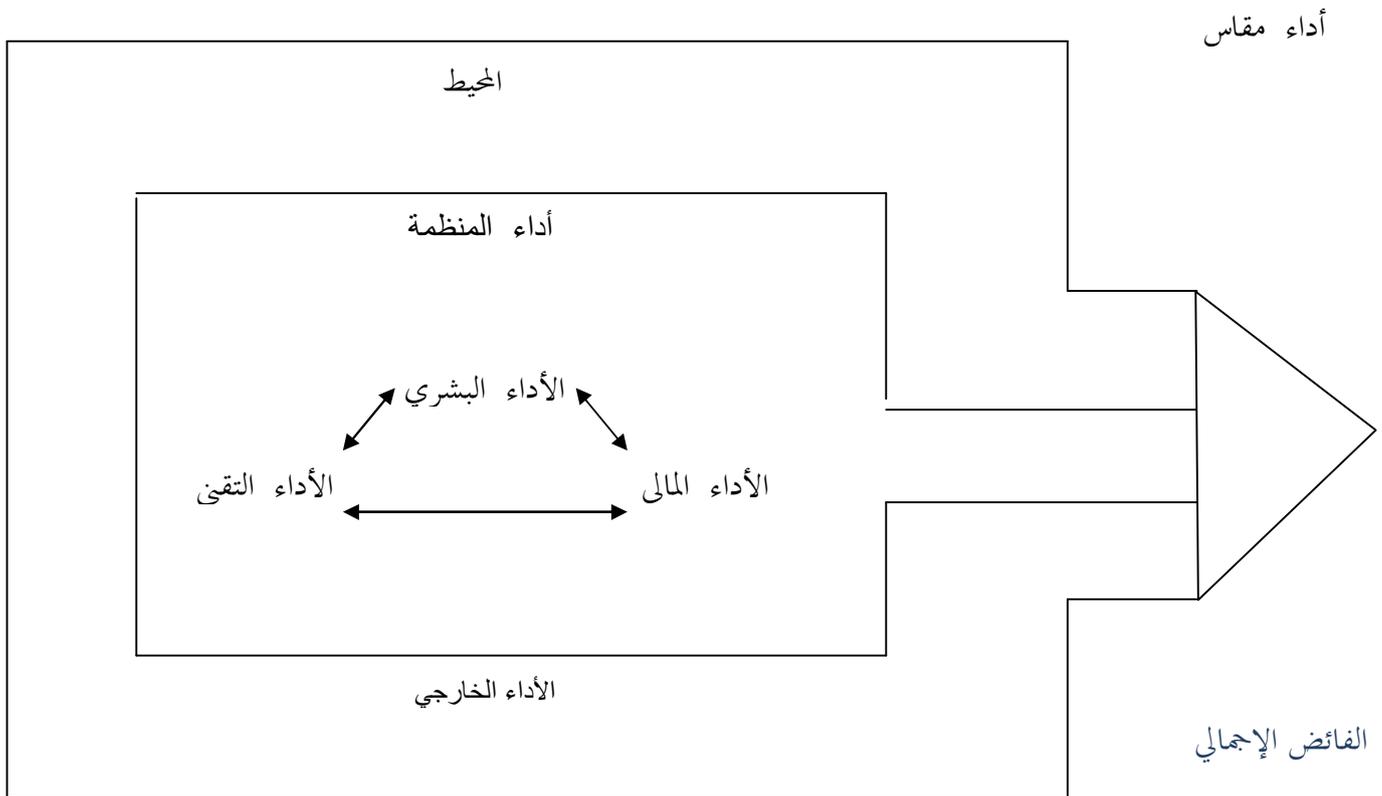
2.1- الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة (Martory, 1999, p).

236)

فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو انسحاب أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل. ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي :



المصدر: (Martory , 1999, p. 237)

شكل رقم (8) : الأداء الذاتي والأداء الخارجي

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفئات المحقق أن يعود للمنظمة وحدها أم للمحيط وحده. ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية. وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

2- حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي (مزهودة، 2001، ص 85-86).

1.2- الأداء الكلي

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

2.2- الأداء الجزئي

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

3- حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

3.1- أداء الوظيفة المالية

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة (Laflame, 1981, p356).

3.2 - أداء وظيفة الإنتاج

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها. وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات. (Laflame, 1981, p357).

3.3- أداء وظيفة الأفراد

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة. فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. كذلك وجود المؤسسة وإستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية

وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت (Terry et Franklin, 1985, p 325). المناسب لإنجاز عمله يتجلى أداء وظيفة الأفراد

من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية :

(Laflame, 1981, p356-357):

- عائد الأفراد.

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

التغيبية : ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.

(Le Duff et al,1999,p 2) وقياسها يتم بمجموعة من المؤشرات هي:

معدل الخطورة = ساعات الغياب / الساعات المطلوب عملها.

التغيبية لكل أجير = أيام أو ساعات الغياب / عدد المأجورين.

المدة المتوسطة للتغيبية = ساعات التغيبية / عدد الغيابات.

والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية واتجهت نحو الصفر .

- علاقات أرباب العمل والنقابات : ويمكن تفسير هذه المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة.

وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

3.4 أداء وظيفة التمويل

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين (Laflame, 1981, p358).

3.5 أداء وظيفة البحث والتطوير

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية: (Laflame,

1981, p358).

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

- درجة التحديث ومواكبة التطور.

3.6 أداء وظيفة التسويق

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من

خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها في المجموعة التالية, (Laflame

1981, p357).

- حصة السوق : مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية: حصة السوق = مبيعات منتوج أو علامة/ المبيعات الإجمالية. ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيم. (Lendrevie et Lindon,2000,p 64).
- إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات.
- السمعة (*NOTORIETE*) وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد. .

7.3 أداء وظيفة العلاقات العمومية

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها في المبحث السابق فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلا ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

4. حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي. (مزهودة، 2001، ص 89-90)

1.4. الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنيه استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

2.4. الأداء الاجتماعي

في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين «الاجتماع مشروط بالاقتصاد» وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3.4. الأداء التكنولوجي

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

4.4. الأداء السياسي

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي، وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكتافته، وفضلاً عن كفاءتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخض عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد صنفتها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساساً في المعرفة، التعلم، الخبرة،

التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد، كما صنفها البروفسور Kukoleca العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية (خنشور، 1987، ص16) .

ويجمع أغلب الباحثين العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية.

1-العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في العوامل الداخلية له حدود إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الايجابية وتخفيض تأثيراتها السلبية، وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور الصعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها وإلى التي تبدو الأكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

● **التحفيز:** ويتمثل التحفيز في المؤسسة في الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه

نحو الهدف (Terry et Franklin, 1985, p 348) .

يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم ومحاولة تلبيتها أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم. فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن تم تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية.

● المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاثة مستويات:

✓ مهارة التقليد: وتمكن من انجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.

✓ مهارة الإسقاط: تسمح انطلاقا من وضعية معطاة لمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين بالوضعية الأولى.

✓ مهارة الإبداع: تمكن هذه المهارة من مواجهة شكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع أهم، وهذا لما يمكن أن تؤثر في أداء المؤسسة.

● التكوين: يعد التكوين نوع من الاستثمار في العنصر البشري الذي يمكن القيام به لتحسين الأداء الكلي

للمؤسسة ويظهر دوره في تحسين أداء المؤسسة عبر النقاط التالية:

✓ رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.

✓ يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.

✓ تسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

2-الاتجاهات غير خاضعة لتحكم المؤسسة:

تمثل في مجموعة التغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط

الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة

التأقلم للتخفيف من حدتها. فال محيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل

اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية وقانونية.

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

● **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات (Bergeron, 1999, p38). من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية، ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للتوظيف التجارية داخل المؤسسة كإطلاق منتج جديد استهداف حصة من السوق.

● **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة. دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة

● **العوامل السياسية والقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين والقرارات، وكل هذه العوامل قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء في المنظمة يعد من الأنشطة التي تقوم بممارستها الإدارة لتحقيق مدى قدرتها على تحقيق الأهداف التي تطلب منها، ويعتبر تقييم الأداء من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العاملين واستثمار طاقاتهم مما ينعكس على زيادة فعالية المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء (*) هو " فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط و أهداف و طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة و اقتصادية الموارد و استخدامها أفضل استخدام و أعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف و الخطط المرسوم لها " (جاسم عبد الله، 1999، ص 189) .

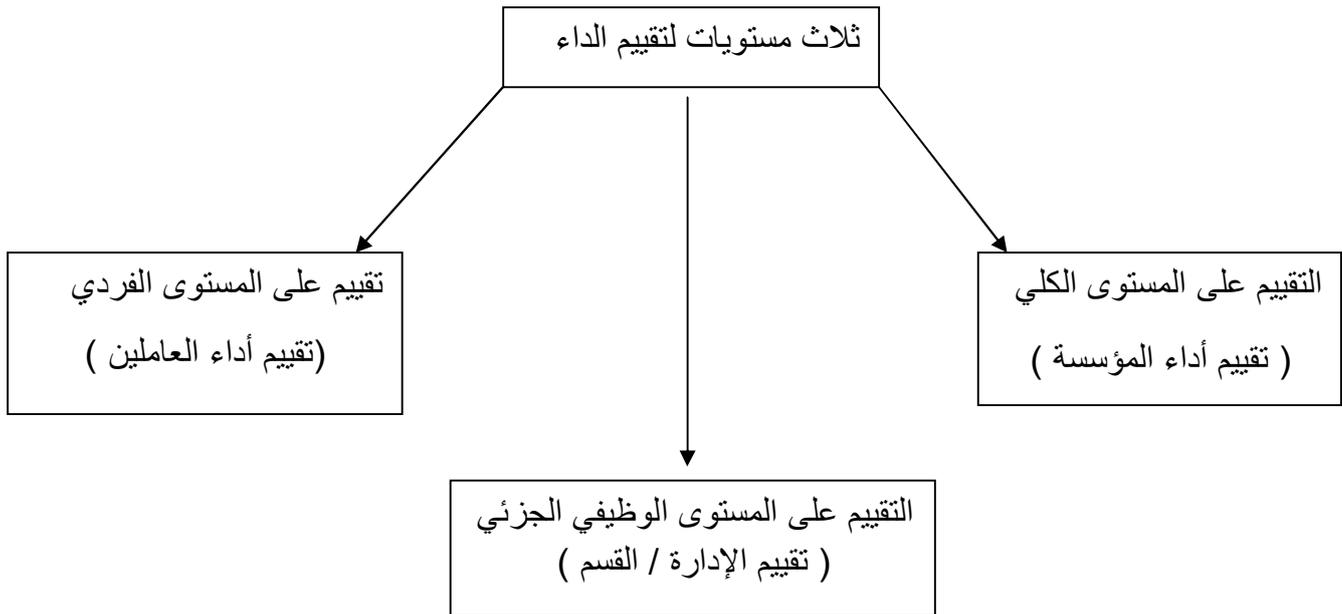
و تقييم الأداء التنظيمي هو عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له كما و نوعا ، و باستخدام مجموعة من المعايير و المؤشرات ، مع تحديد أوجه القصور و الانحراف إن وجدت و سبل علاجها في الحاضر و المستقبل (محمد الطعمنة) .

(*) كثيرا ما يستخدم مصطلح "تقويم الأداء" كمرادف "لتقييم الأداء" وكلمة تقويم موجودة في اللغة العربية بمعنى استقامة واعتدال الشيء واستوائه، وهناك معنى آخر هو تحديد قيمة الشيء. إلا أن مجمع اللغة العربية أجاز استعمال كلمة تقييم لانتشار استعمالها، لذلك سوف نستخدم كلمة تقييم على مدار البحث لانتشارها بين الباحثين وكثرة استخدامها.

من خلال التعريفين نستنتج أن مفهوم تقييم الأداء يعكس الجوانب الرئيسية التالية :

- ✓ تقييم الأداء عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المقررة و الخطط الموضوعية.
- ✓ عملية مستمرة تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحرافات و تحسين الأداء خلال الفترات الزمنية القادمة.
- ✓ هو عملية تساعد في وضع أهداف جديدة و تعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الإنجاز الممكن.

وهناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء في المؤسسة يوضحها الشكل التالي:



المصدر: (ثابت ، 2001 ، ص 15)

الشكل رقم (9) : مستويات تقييم الأداء في المؤسسة

والنظرة التكاملية للأداء تعني ارتباط كل مستوى ببقية المستويات في إطار الكل و ليس الاهتمام بالأجزاء المنفردة بهدف تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

و عملية التقييم بهذا تكون شاملة لكل جزئيات و أقسام النشاط في المؤسسة لتصل إلى التقييم الشامل للمؤسسة ككل (عبد الله، 1999، ص 15).

المطلب الثاني: علاقة تقييم الأداء بالرقابة

الرقابة هي عملية متابعة الأنشطة للتأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفقا لما هو مخطط له ، لتحقيق النتائج المستهدفة (طارق طه ، 2006 ، ص 206).

و دور الرقابة و المتابعة لا يقتصر على ما وقع من أخطاء أو انحرافات في المؤسسة بل يقوم باستكمال عملية التقييم و البناء من خلال تصور الطرف المستقبلي و احتمالات الخطأ أو الانحراف المتوقع حدوثه على ضوء دراسة لتجارب الواقع الحالي و يستفاد منها بتجنب أخطاء حدثت سابقا و أخذ الحيطة لمنع تكرار حدوثها (العدلوني، 2002، ص 206) .

فالرقابة إذن تنطوي على :

- ✓ متابعة جميع أنشطة المؤسسة بغرض التأكد من أن الأداء يسير نحو تحقيق النتائج المستهدفة.
- ✓ عدم الانتظار حتى يحدث انحراف بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب ، بل اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتجنب ظهوره ، و ذلك من خلال القياس المستمر للأداء .
- ✓ اتخاذ التصرف الإداري حال ظهور الانحراف .

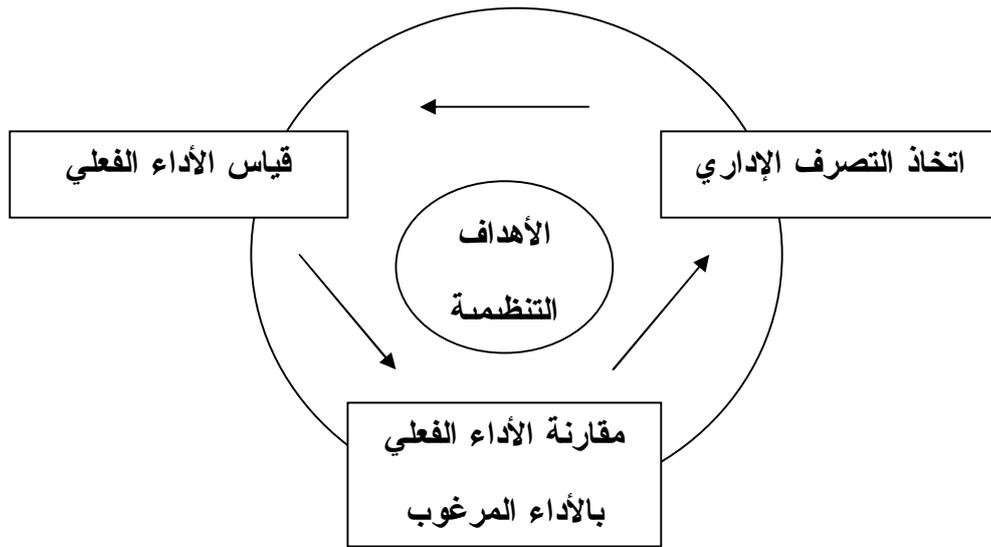
مما سبق يتضح لنا أن تقييم الأداء هو عملية جزئية في نطاق وظيفة إدارية أوسع وأشمل هي الرقابة (عبد الله، 1999، ص15).

حيث أن العملية الرقابية تختص أساساً بوظيفتين:

الأولى: محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف.

والثانية: تصحيح مسارات هذه الأنشطة وهذا هو تقييم الأداء.

ويمكن توضيح العلاقة التي تربط الرقابة بتقييم الأداء في الشكل الموالي:



المصدر: (طارق طه، 2007، ص367).

الشكل رقم(10) : آلية عملية الرقابة التنظيمية

المطلب الثالث: الفرق بين قياس وتقييم الأداء

القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميًا وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، أما التقييم فهو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة (العدلوني، 2002، ص 187).

يتضح جليا من هذا التعريف أن هناك فرقا في عملية القياس والتقييم للأداء، رغم أن الكثيرين يستخدمون المصطلحين للتعبير عن نفس المعنى. فالقياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز. ويمكن أن نوضح هذا الفرق أكثر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(5) : الفرق بين قياس وتقييم الأداء

التقييم	القياس
1- يحكم على قيمة السلوك	1- يهتم بوصف السلوك
2- يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس	2- يهتم بالوسائل والدقة الرقمية
3- التقدير الكمي والنوعي للسلوك	3- التقدير (الوصف) الكمي للسلوك
4- عملية تشخيصية علاجية في آن واحد	4- محدودا (بعض المعلومات عن الموضوع المقاس)
5- يقوم على مقارنة الشخص مع نفسه ومع الآخرين.	4- إعطاء وصف للموضوع المراد قياسه.

6- القياس أكثر موضوعية من التقويم (وهو جزء منه).	6- التقويم أكثر شمولاً من القياس (وهو يستخدم القياس كأداة).
--	---

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (العدلوني، 2002، ص 187-188).

نخلص مما سبق أن القياس جزء من التقييم الذي يعتبر أكثر شمولاً، بحيث لا يمكن تقييم بدون أن نقيس (نبدأ بالقياس ثم نقيم).

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء:

1- تعريف المؤشرات

التعريف الوارد في Dictionnaire de gestion كان كما يلي: " المؤشر بصفة عامة هو عبارة عن معلومة في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة " (Burlaud, 1995, p216)

من التعريف نستخلص أن المؤشر " هو أداة لقياس الأداء، ويكون عادة في شكل رقمي ليسمح لمسؤولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية".

2- أنواع المؤشرات:

هناك العديد من المؤشرات، تختلف حسب زاوية النظر أو المعيار المعتمد، وسنحاول تقديم مجموعة منها:

1-2 المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية:

المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات وتقييمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة. فرأي العمال في ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من المؤشرات الشخصية، أما المؤشرات الموضوعية

هي التي لا يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية، أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم، ومثال على ذلك مؤشر الإنتاجية، عدد حوادث العمل داخل المؤسسة، معدل التغيبية... الخ.

2-2 المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية:

المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات ومن أمثلة ذلك: رضا العمال عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال، رضا العملاء عن خدمات المؤسسة، أما المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها، وهي على نوعين: المؤشرات المالية (النقدية) والمؤشرات غير النقدية (العينية). النوع الأول يعبر عنه في شكل تكاليف وموازنات، وهي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الإطارات، الوظائف، المصالح) وهذا يرجع إلى طول مدة حساب التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة انشغال الإطارات العليا الذي لا يتمثل في معالجة الانحرافات (Ecart) فوراً بل التفكير في الإجراءات التي تمنعها مستقبلاً. أما المؤشرات العينية التي يتم الحصول عليها بسرعة تتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة. (Gervais, 2000, p609-611)

ويمكن كذلك قياس المؤشرات العينية إلى مجموعة أخرى نذكر منها ما يلي:

- ✓ مؤشرات أداء اليد العاملة المباشرة: الوقت المحقق والوقت المعياري.
- ✓ مؤشرات الأمان: عدد حوادث العمل، العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث.
- ✓ مؤشرات أداء الآلات: عدد القطع المصنوعة يوميا، عدد القطع المصنوعة في الوقت المحدد، عدد الأعطال.
- ✓ المؤشرات الشاملة والمؤشرات الجزئية: المؤشرات الشاملة حسابها يقدم نظرة كلية عن أداء المؤسسة (النظام الكلي) أما المؤشرات الجزئية فتسمح بقياس كفاءة وفعالية الأنظمة التحتية (حنشور، 1987، ص 27).

المطلب الخامس: مؤشرات قياس أداء العمليات الداخلية والتعلم

1- مؤشرات قياس أداء العمليات الداخلية

يتعلق الأمر هنا بضرورة تقييم العمليات الداخلية و التي يكون لها انعكاس على رضا الزبائن، من خلال قدرتها على توفير منتجات ذات جودة عالية وزيادة الإنتاجية و تقييم الكفاءات و سهولة تبادل وانتقال المعلومات زيادة على تحويل الممارسات بين المصالح والأقسام (Magakian et Payaud, 2007, p 203-204). وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ومعالجة الانحرافات وتطوير أداء العمليات الداخلية (عبد اللطيف و تركمان، 2006، ص 147).

من أجل خلق قيمة للزبائن وزيادة ثروة المساهمين. فلا بد من تحديد العمليات الداخلية مع ضرورة تمييز الأطراف الفاعلة بين منطقتي العمليات (الاقتصاد أو الاستغلال الجماعي) ومنطق المهمة (الاستغلال الفردي) (Magakian et Payaud, 2007, p 203-204).

يتكون مؤشر العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية هي: (عبد الفتاح المغربي)

أ- عملية الابتكار: تتعلق بخلق المنتجات و الخدمات و العمليات التي تلي احتياجات الزبائن.

ب- عملية التشغيل: تمثل عمليات الإنتاج و توصيل المنتج و الخدمة للزبائن.

ج- خدمة توصيل المبيعات: تعمل على توفير الخدمة و مساندة الزبون بعد البيع.

ويتضمن هذا المحور المقاييس التالية (درغام، أبو فضة) :

1 - الفاعلية الإنتاجية: تهدف إلى الوصول إلى الكمية المستهدفة مقابل أقل وقت أو أقل تكلفة.

2- الجودة و النوعية: بحسب النسبة المثلى المقبولة من الجودة في الوحدات و الخدمات المنتجة أو أقل نسبة عيب مسموح به.

3 - الإتقان في المنتجات و الخدمات المصرفية: بهدف تحقيق مستوى من التقنية ينافس المعايير العالمية.

4- الاختراق والنفوذ

5- مستوى الاستخدام للموارد المتاحة مقارنة بالأهداف الموضوعية.

6- الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة: تحديد مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.

ويمكن إضافة مؤشرات أخرى مثل: (Huteau,2006,p 223)

1. آجال إعداد تقارير بالآجال المتوسطة للحوالات

2. عدد المشاريع الابتكارية و المصرفية

3. مستوى تقدم المشاريع

2- مؤشرات قياس أداء النمو و التعلم :

يضمن هذا المؤشر للمنظمة قدرتها على التجديد في المدى البعيد(عبد اللطيف ،تركمان ،2006،ص

147)، ففي ظل التطورات الراهنة في البيئة أصبح بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمد على قدرتها على الابتكار

والتطوير والتحسين المستمر بامتلاكها طاقات بشرية لها استعداد و قدرات دائمة على الابتكار يمكنها خلق

القيمة. (Magakian et Payaud, 2007, p 203-204).

أي يتم ضمن هذا المؤشر تحديد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية

عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين, ومن بين المؤشرات التي تعتمد في القياس ضمن هذا المؤشر ما

يلي: (Huteau,2006,p223)

1 - كفاءات الموارد البشرية: على المنظمة أن تمتلك القدرة على جذب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية

وتتمين معارفها و تطوير خبراتها و مهاراتها من خلال الاستثمار في التدريب المستمر وتنمية الكفاءات من أجل

تطوير قدرات هذه الموارد في مجال الابتكار والإبداع، اتخاذ القرار، القيادة، الاتصال...وتمكينها من التكيف مع

التغيير و إدارته و مواجهة المشاكل و ابتكار الحلول .

ويتم تصميم برامج التدريب في ضوء نتائج التقييم الذي يشمل ثلاثة عناصر أو معايير هي:

(عقيلي، 2005، ص 410)

2-معايير متعلقة بالصفات الشخصية: يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء

عمله حتى يمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة. و من أهمها: (ماهر، 2003، ص 373)

المبادأة، الانتباه، الدافعية، الاتزان الانفعالي

3-معايير متعلقة بالسلوك: يقصد بالسلوك السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد فتشير إلى نواحي جيدة

في أدائه. ومن هذه السلوكيات: (محمد عبد الباقي، 2002، ص 375-377)

المواظبة ، درجة الاعتماد عليه ، استعمال وقت العمل ، التعاون.

4-معايير متعلقة بالنتائج: توضح ما يراد تحقيقه من الفرد من إنجازات يمكن قياسها من خلال العوامل التالية:

(ثابت، 2001، ص 98)

- الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بالمتوقع.

- النوعية: نوعية العمل الذي أنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة.

- الوقت: إنجاز العمل في الوقت المحدد ومدى التأخير في الإنجاز وأسبابه.

- التكلفة: تكلفة تحقيق النتائج و مدى الانحراف بين التكلفة الفعلية و المستهدفة.

5- التحفيز: إن جذب وتنمية الموارد والكفاءات البشرية غير كاف لتحقيق التميز في الأداء والاستمرارية، بل

يجب القدرة على الاحتفاظ بهذه الموارد والكفاءات بالتأثير على مؤشرات الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي

والروح المعنوية و ذلك من خلال:

- تصميم أنظمة فعالة للمكافآت والحوافز تقوم على معايير الكفاءة و نتائج التقييم من أجل تشجيع الموارد

البشرية على استغلال معارفهم وطاقاتهم وقدراتهم .

- التمكين: مشاركة العاملين في وضع سياسات و أنظمة العمل و قراراته الحاكمة (عدد اقتراحات كل موظف و معدل تطبيق الاقتراحات)

- تهيئة بيئة العمل المناسبة: صحة وسلامة ظروف العمل و العناية برفاهية العاملين و حل مشاكلهم خارج بيئة العمل والتي تؤثر على مستوى فعالية الأداء .

- نظام المعلومات والاتصالات: توفير نظام معلوماتي يضمن وصول المعلومات إلى العاملين في كافة المستويات وفي جميع الاتجاهات من أجل أداء العمل في ظل درجة عالية من التأكد و توفير نظام اتصالات لضمان نقل آرائهم و مقترحاتهم إلى الإدارة العليا.

المبحث الثالث: تحسين الأداء

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

المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (الخزامي، 1999، ص 11).

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

(السلمي، 2002، ص 147):

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

المطلب الثاني : دوافع تحسين الأداء المستمر

تكمن أهم القوى الدافعة لتحسين أداء المؤسسات في كل من معدلات التغير السريعة المنافسة، التقدم التكنولوجي، الحفاظ على المكانة، الاهتمام بالجودة و التي سيتم توضيحها كما يلي(زايد، 2003، ص 10).

أ- معدلات التغير السريعة

التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات، ويعود السبب الرئيسي لحدوثه هو تغير ظروف البيئة الخارجية، والتي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها والبيئة الخارجية هي نقطة البداية و النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة؛ فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أداءها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

ب- المنافسة

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

ج- الحفاظ على المكانة

تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، و يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

التفوق المهاري والموارد التنظيمية، أما التفوق المهاري فيقصد به مستوى مهارات العاملين في المؤسسة و الذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المؤسسات المنافسة، في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المؤسسة و بغض النظر عن نوعها وطبيعتها نشاطها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة؛

د- الاهتمام بالجودة

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

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومحتوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل. وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على الأداء بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط .

ويحدد هايتر ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي: (السلمي، 2002، ص147)

المدخل الأول: تحسين الموظف

إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى: وتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي تعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة.

الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، إن

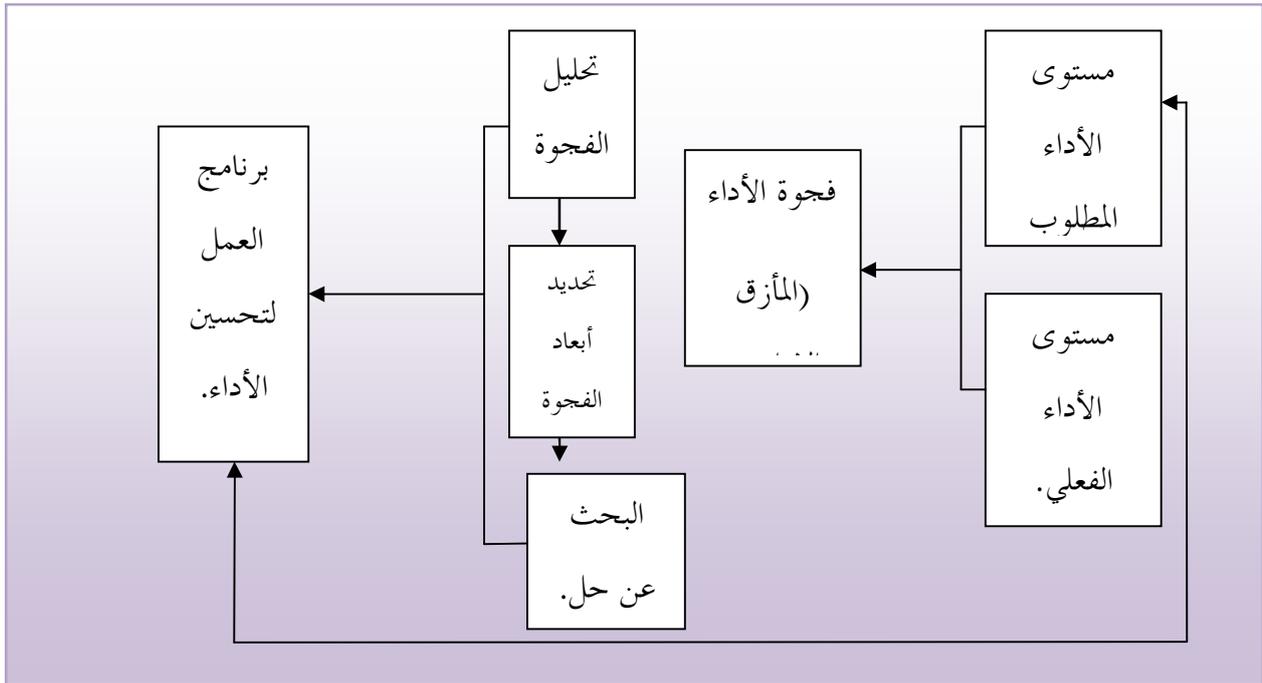
نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات وأقسام داخل المنظمة، بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو توفير لهم الوقت للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

المدخل الثالث: مدخل الموقف أو البيئة

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.

المطلب الرابع : نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التطوير تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تقضي على هذا الانحراف، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء:



المصدر: (السلمي، 2002، ص147).

الشكل رقم (11) : نموذج تحسين الأداء

المطلب الخامس: استخدام أدوات نموذج تحسين الأداء:

يتاح للإدارة تطبيق أدوات مختلفة لتطبيق نموذج تحسين الأداء وتحليل الفجوة، ولكن هذه الأدوات جميعاً

تعتمد على المنطق نفسه والذي يركز على ما يلي (السلمي، 2002، ص148):

✓ هناك عمل محدد تم تخطيطه وتحديد عناصره من مدخلات وعمليات ومخرجات.
✓ ثم تحديد المستوى المطلوب الالتزام به في أداء العمل سواء بالنسبة للمدخلات المستخدمة، أو الأنشطة والممارسات التي يؤديها العامل حين يستخدم تلك المدخلات، أو المخرجات التي يجب الانتهاء إليها في نهاية الأداء.

✓ تمتلك الإدارة أدوات مناسبة لقياس عناصر الأداء الفعلي (المدخلات، العمليات، المخرجات).

✓ تتم مقارنة مقاييس الأداء الفعلي بالمستويات المناظرة لها في خطة الأداء لتحديد الانحرافات.

✓ يتم تحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها.

✓ تبحث الإدارة عن أساليب لمعالجة أسباب الانحراف ومن تم يتحقق تحسين الأداء.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

خاتمة الفصل الثاني

شغل موضوع الأداء حيزا كبيرا في البحوث والدراسات ، واكتسب أهمية كبيرة لما له من أهمية بالغة في المنظمة ، إذ أن تقدم المنظمات واستمرارها بفعالية في المجتمع يعتمد على أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها ولذلك لا بد من إبقاء أداء العاملين في المنظمة أهمية ، لما له من انعكاس إيجابي على المنظمة ككل .

ومن المهم اليوم في الاقتصاد العالمي التنافسي ، فهم الكيفية التي يتم بها خلق القيمة في المنظمات وقد أدركت الحاجة إلى مستوى أعلى من التركيز على العميل ، فهم أوضح لعمليات المشروع الأساسية ، تخفيض الموظفين وضمان التزامهم ، والتغيير بصورة مستمرة بالإضافة إلى تنفيذ إستراتيجية فعالة تؤدي شفافية في قياس الأداء وتحديد محركات القيمة... الخ.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة

إن الوضع الذي تعيشه المنظمات في الوقت الراهن وما صاحبه من متغيرات وتحديات سواء داخلية أو خارجية أدى لمزيد من الضغط عليها لإجراء الكثير من التغيرات في أنظمتها تجلى ذلك في التخلي عن بعض الأساليب التقليدية في الإدارة مثل المركزية الشديدة والفردية في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات .

وفي نفس الوقت برزت الكثير من الأساليب التي تحمل في مضامينها العديد من المفاهيم الحديثة مثل التفويض والتمكين والديمقراطية والقيادة التشاركية وإلى غير ذلك من المفاهيم التي لم تكن دارجة من قبل.

ويعد التعلم التنظيمي إحدى هذه التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها , وبرزت أهميته كونه يوفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها المنظمات حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل المعاصرة التي تشمل العولمة والمنافسة الشديدة والثروة المعلوماتية وتخفيف القيود التنظيمية ، كما يؤدي تبني مفهوم التعلم التنظيمي إلى توفير فرص واسعة لمشاركة العاملين في العمل والأداء والإبداع والمساهمة في بناء منظمة متعلمة قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

من خلال ماسبق سنحاول في هذا الفصل توضيح دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المنظمة من خلال

ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : إستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء

المبحث الثالث : وسائل تسيير المنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: إستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

قام سينج مع مجموعة من الباحثين بمركز دراسات التعلم التنظيمي بجامعة (MIT) بتطوير دراسة نظرية بنيت على المجالات الخمس التي قدمها سينج ، وذلك لتحديد القدرات اللازمة لبناء منظمة متعلمة، وكيفية تمثيلها على الصعيد العملي .

ونظرا لشمولية طرحها مقارنة مع ما طرحه غيرهم من الباحثين، ونظرا لاتفاق الكثير من الباحثين على

عليها، أجمعوا على أنها تمثل استراتيجيات التي أسهمت في بناء منظمة المتعلمة و قد وضعها Senge في كتابه

.The FiFth discipline

و يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (6) : إستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

الأنظمة	المفهوم	
النظام 1 الحصول على التحكم الفردي	يقصد به التفوق أو البراعة الذاتية إذا تشير إلى قيام أعضاء المنظمة بتوضيح رؤيتهم المستقبلية و تعميمها بشكل مستمر و التركيز على الطاقات و القدرات، وزيادة القدرة على تحمل و الصبر و العمل بمنتهى الموضوعية.	(Senge, 2004, P10)
النظام 2 بناء النماذج الذهنية	وهي افتراضات و صور يختزنها أعضاء المنظمة في عقولهم و تؤثر في الطريقة التي يفهمون بها الأشياء من حولهم و يتصرفون من خلالها أي أنها تؤثر على فهمهم للأشياء و على تصرفاتهم،	(Senge, 2004, P11)

	أي تؤثر على أسلوب أداء العمل في المنظمات.	
النظام 3	و تشير إلى قدرة أعضاء المنظمة على بناء صورة مشتركة لمستقبل المنظمة التي يسعون الوصول إليها و تحقيقها	بناء نظرة مشتركة
النظام 4	يمكن للفرق أن تتعلم ليس فقط من أجل تحقيق نتائج جيدة من خلال الحوار و تبادل الآراء و وجهات النظر حول القضايا و المواضيع المختلفة و لكن أيضا إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة لتطوير أنفسهم أحسن مما يحققونه من عملهم الفردي.	التعلم الفرقي
النظام 5	هي مجموعة المعارف و الوسائل التي استحدثت على مدى سنوات الخمسينات الماضية لفهم الظواهر في مجملها .	التفكير النظامي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على "the FiFth discipline" Senge

هذا الجدول مبسط للإستراتيجيات التي جاء بها Senge لبناء منظمة متعلمة و سنعرض كل واحدة

منها بشيء من التفصيل لما لها من أهمية في تحسين أداء المؤسسة .

المطلب الأول : إستراتيجية الحصول على التحكم الشخصي Personal Mastery

(Senge, 1990, P 124-158)

التمكن الشخصي روح المنظمة المتعلمة لأن المنظمات لا تتعلم إلا إذ تعلم أفرادها.. فالتركيز على التعلم

الفردي للمنظمة يستدعي طريقة تفكير جديدة جذرياً من طرف المسيرين، فحسب (Bill obrien) الرئيس

التنفيذي لشركة (Hanover) فإنه يقول : يجب على المدراء التخلي على المعتقدات القديمة للتخطيط و

التنظيم و الرقابة .

فالأفراد الذين يمتلكون مستوى عال من التحكم الشخصي ينجحون باستمرار في تحسين قدراتهم على الوصول إلى تحقيق أهداف جديدة، وذلك لأن الأفراد الأذكياء في المنظمات المتعلمة يدركون حاجاتهم إلى التعلم المستمر.

❖ التحكم الشخصي و الكفاءة:

إثبات التحكم الشخصي يعني أن يعيش الفرد حياته لتحقيق الفعل الإبداعي بدلا من الاستجابة للأحداث، فعندما يصبح التحكم الفردي جزءاً لا يتجزأ من حياة الفرد فإنه يتحول إلى سلوك يشمل الموقفين:

- توضيح باستمرار ما هو مهم حقيقة بالنسبة له (الرؤية)

- التحليل بشكل عقلائي للواقع اليومي.

الفرق بين هذين الموقفين يشكل الضغط الخلاق الذي يسمح للفرد بتطوير قدراته على التعلم، و ذلك لأن هذا الضغط يتشكل من منطلق أن الفرد يرغب في رؤية الموقفين معا.

فالتحكم الشخصي هو أساس القدرة على توليد و إدامة الضغط الخلاق في المنظمة، وفي هذا السياق

فإن التعلم لا يعني تراكم المعارف و إنما تطوير قدرات الفرد على تحقيق الأهداف، فهذا السلوك يساعد المنظمة على التعلم في جميع المستويات.

كذلك فإن البحث عن التحكم الشخصي يعمل على تطوير العلاقة ما بين الفرد و المنظمة ، فهذه

العلاقة تكون أكثر عمقاً وواقعية تعمل على تقليص المقاومة التي يظهرها الافرد.

جميع الأفراد الذين يمتلكون التحكم الشخصي في المنظمة لديهم صفات مشتركة و هي:

- 1- لديهم عدة تصميمات : تنفيذ المهام انطلاقا من الأفكار الجديدة.
- 2- الواقع اليومي بالنسبة لهم هو نقطة انطلاق و ليس حاجز.
- 3- استخدام قوى و عناصر التغيير لصالحهم بدلاً من مقاومتها
- 4- البحث الدائم عن الفهم الدقيق للمحيط الخارجي .
- 5- العمل على تحقيق التضامن مع الآخرين و ذلك تماشيا مع جوانب الحياة.
- 6- العمل على أهم جزء مهم في عملية الإبداع حيث يمكنهم التأثير عليها و لكن ليس التحكم فيها.
- 7- تطوير جوانب النقص لديهم و تحسين كفاءتهم انطلاقا من ثقتهم بأنفسهم.

و لتطوير التحكم الشخصي اقترح Peter Senge مجموعة من المبادئ التي يجب تطبيقها :

1- تطوير الرؤية الشخصية:

قليل من الأفراد الذين يدركون الرؤية الحقيقية للظواهر والأشياء، حيث لديهم ميولات للتركيز على الوسائل بدلا من النتائج ، ولكن بالأحرى يجب التركيز على الهدف النهائي الذي يعتبر أساس التحكم الشخصي ، حيث يعتبر الهدف النهائي الغاية التي يسعى كل أعضاء المنظمة إلى تحقيقها . فالرؤية الشخصية هي عبارة عن التقديم والتمثيل المستقبلي المرغوب فيه ولا يجب الخلط بينها وبين الهدف الذي يمثل اتجاه المنظمة ، ومع ذلك فإنهما مرتبطان مع بعضهما ، كذلك فان المستوى العالي من التحكم الشخصي يعمل على التوفيق بين رؤية الفرد الشخصية والمهام المكلف بانجازها.

2- الحفاظ على الضغط الخلاق:

حيث يعتبر هذا المصدر للطاقة كنتيجة للانحراف (الفجوة) ما بين الرؤية والواقع ، حيث يمنح فرصا للعمل ، فهو يختلف عن الضغط النفسي الذي هو نتيجة للانحرافات ما بين الرؤية والجهود المبذولة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فان هذه الفجوة أو الانحراف تصبح مصدرا للتعلم من اجل فهم أحسن للأوضاع أو لتطوير استراتيجيات المنظمة ، ومن أجل تحسين الضغط الخلاف لابد من استمرارية الأفراد في التعلم ، كذلك فان للمنظمات أساسا حساسيات تجاه الضغوط النفسية التي تعتبر مصدرا لعدم الاستقرار داخلها ويعطي صورة سلبية عن نشاطها ، ومع ذلك فإنها تعطي للفشل صورة ايجابية حيث تعتبر مصدرا للتحسن وكشف الأخطاء.

3- الصراع الهيكلية :

كثير من الأفراد داخل المنظمة (حتى أولئك الذين يحققون نجاحات) لديهم قناعات عميقة والتي تعمل على كبح التحكم الشخصي لديهم حتى يتغلب عامل العجز أو الشعور بأنهم لا يستحقون ذلك ، حيث يكونون على ثقة تامة بعدم قدرتهم على تحقيق أهدافهم وإرضاء رغباتهم، وهو ما يسميه Robert Fritz بـ "الصراع الهيكلية " حيث يقول أن الأفراد يرغبون في حدوث التغيير ولكن قناعاتهم ومعتقداتهم تشكل قوة لمنعهم من حدوث هذا التغيير، ومن هذا المنطلق اقترح المؤلف استراتيجيات فعالة للتغلب على هذا الصراع والتي هي:

✓ وضع رؤية أقل طموحا.

✓ اعتماد وجهة نظر سلبية (نشر أقصى الجهود لتجنب عواقب ما سيحدث في حالة ما لم يتم التوصل إلى الأهداف المرجوة).

✓ الاعتماد على قوة الإرادة.

4- البحث عن الحقيقة :

لا يتعلق الأمر بالبحث عن الحقيقة وإنما الحصول على المعرفة وتعميق مفاهيم الأفراد الأساسية للهياكل الرئيسية للأحداث ، فأول شيء يجب اعتماده لحل الصراعات الهيكلية هو تحديد السلوك التي تنتج عن هذا الصراع، وهو ما يؤدي إلى الكشف باستمرار عن الحواجز التي تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها .

5- استخدام الوعي الخلفي (Le Subconscient):

فالتحكم الشخصي يقترح النشاط الضمني للوعي الخلفي، فإذا ما تمكنت المنظمة من تسيير الأوضاع المعقدة بداخلها عن طريق الوعي الداخلي، فالأفراد الذين يمتلكون تحكما شخصيا قويا يكونون قادرين حقيقة على تطوير العلاقة ما بين نماذج التفكير و الوعي الداخلي.

يجب التركيز على النتائج المرجوة بدلا من التركيز على الوسائل و استخدام النظرة الثاقبة في إطار الاختيارات الواضحة، فمبدأ الضغط الخلاق يظهر بأن الوعي الداخلي أكثر فعالية عندما يركز على رؤية دقيقة و معلومات واضحة حول الواقع، حيث أن التحكم في الوعي الداخلي يرجع إلى قدرة الفرد على اكتسابه للتحكم الشخصي .

المطلب الثاني: إستراتيجية بناء النماذج الذهنية (الرشودي، 2007، ص 131-132 بالتصرف)

النماذج الذهنية هي الصور و الافتراضات التي يحملها الأفراد في مخيلتهم حول أنفسهم، و حول الأشخاص الآخرين، و حول المنظمات التي يعملون بها.

و النماذج الذهنية تكون في العادة ضمنية و غير مرئية و هناك أمثلة عديدة على تأثير النماذج العقلية على سلوكيات الأفراد و المنظمات، فالاتجاه الراسخ بين المديرين بالشركات التصنيعية نحو الجودة الرديئة في الإنتاج

بسبب كل العمال الذين يستخدمون مبادئ خاطئة عن تحسين الجودة ، هذا التأمل يوجه النماذج الذهنية بشكل مباشر إلى التأثير السلبي في الخرائط الذهنية الضمنية الشبه الدائمة التي يحتفظ بها الأفراد في ذاكرتهم الطويلة و تشكل ردود الأفعال والتصورات قصيرة الأجل التي تحدد العمليات التعليمية اليومية التي يقوم بها الأفراد.

و هناك نوعان من المهارات اللازمة لبناء النماذج الذهنية :

✓ **التأمل:** الذي يترتب عليه الإبطاء في عمليات التفكير من أجل زيادة الوعي بالطريقة التي تشكل بها النماذج الذهنية.

✓ **الاستفسار:** الذي يترتب عليه إجراء المحادثات و تقاسم الرؤى و تطوير المعرفة حول افتراضات الفرد و الآخرين.

المطلب الثالث: إستراتيجية بناء نظرة مشتركة(الرشودي ،2007،ص 128 بالتصرف)

إن بناء نظرة مشتركة للمنظمة المتعلمة يستند إلى النظر للمنظمة المتعلمة على أنها نسق من الجماعات المتداخلة التي تتألق حول معنى مشترك و تتقاسم هدف مشترك و يتعامل أعضاؤها كمتطوعين لا تفرض عليهم الإدارة العليا سلطة رسمية ، و إنما تنتشر الرؤية المشتركة بين الأفراد من خلال الاتصال الشخصي اعتمادا على الشبكات غير الرسمية التي تسمح بالحديث بحرية و سهولة و تؤدي إلى إحداث تغييرات عميقة في الثقافة .

إن التحول الناجح إلى المنظمة متعلمة يتطلب وجود رؤية مشتركة مستقبلية يسهل نشرها بين الأعضاء و كسب ولاءهم لها.

المطلب الرابع: إستراتيجية التعلم الفرقي (الرشودي، 2007، ص 133-134 بالتصرف)

تعد ضرورة الفرق لمنظمات التعلم مساوية لضرورة الأسر بالنسبة للمجتمع، فالفرق هي التي تكون الروابط بين الفرد و المنظمة المتعلمة، و هي التي تمكن المنظمة المتعلمة من إدراك و استخدام الموارد الكامنة لدى القوى العاملة. كما تبرز أهمية التعلم الفرقي في بناء منظمة متعلمة . وهناك طرق عديدة تتعلم بها المنظمات و منها توليد المعرفة من خلال تحليل القضايا المعقدة، و حل المشكلات بأسلوب جماعي.

و الخطوات التالية سوف تدعم تعلم الفريق:

- مكافئة الفرق على التعلم الذي ساهموا به في المنظمة.
- تطوير أنشطة تعلم الفريق و ممارستها.
- فتح باب الحوار، فالحوار هو الوسيلة التي تفتح مناخاً للفهم المشترك يتصف بالهدوء، و يشمل على الاستفهام و التأمل، و يؤدي إلى فهم الافتراضات الجماعية و الوصول إلى المعاني العقلية.

المطلب الخامس : إستراتيجية التفكير النظامي

فيقصد به النظام الذي يمكننا من رؤية الظواهر في مجملها، وهو الذي يسمح بدراسة العلاقات في المنظمة بدلا من رؤية كل جزء على حدى أي أن المنظمة نظام كلي يتكون من أنظمة فرعية تؤثر في بعضها.

القواعد الأساسية للتفكير النظامي: (Senge, 1990, P42-52).

- 1- مشاكل اليوم تأتي من حلول المشاكل السابقة: ففي كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها في حيرة من أسباب مشاكلها، حيث تكفي مجرد النظر إلى حلول السابقة الخاصة بمشاكل أخرى من أجل معرفة أسباب المشاكل الحالية.

- 2- كلما كان الاندفاع نحو اتجاه معين فإن النظام يدفع في الاتجاه المعاكس: وهو ما ينتج عنه ردود أفعال تنظيمية أو ما يعرف ب"التغذية المرتدة" التي تستوجب ضرورة بدل المزيد من الجهد لتحسين وضعية المنظمة.
- 3- التطور الضئيل يسبق العديد من نقاط الضعف: ففي مواجهة أي وضع فإن المنظمة تقدم في الغالب حلولاً على المدى القصير و التي تنتج في المدى الطويل أثراً غالباً ما تسبب مشكلاً لأنها لا تكون معروفة وقت اتخاذ القرار.
- 4- البحث عن الحل الأسهل يعود بالمنظمة إلى المشكل الأصلي: وذلك لان الحل من السهل رؤيته و تطبيقه و لكن بالمقابل فإن المشاكل تزداد تفاقماً، و دائماً ما يعتبر تطبيق الحلول التقليدية للمشاكل الجوهرية التي لا تزال قائمة مثال نموذجي لعدم التفكير المنهجي.
- 5- العلاج يمكن أن يكون أسوء من المرض: في بعض الأحيان فإن الحلول السهلة ليست غير فعالة فقط، و إنما يمكن أن تكون ضارة للمنظمة.
- 6- من يسير بتأن يصل بسرعة: وذلك أن معدل النمو الأمثل هو أقل بكثير من النمو في أسرع وقت ممكن، فعندما يكون معدل النمو مرتفعاً فإن النظام يسعى إلى إحداث التوازن الخاص به عن طريق الإبطاء.
- 7- الأسباب و النتائج ليست متباعدة من حيث العلاقة: هناك عدم تطابق بين طبيعة الواقع في الأنظمة المعقدة و النظام السائد في طرق التفكير حول هذا الواقع، ولتصحيح عدم التطابق يجب التخلص عن الفكرة القائلة أن السبب و النتيجة هما مترابطان في الزمان و المكان.
- 8- التغيرات الصغيرة يمكن أن تسفر عن نتائج كبيرة: فالتفكير النظامي يركز على الإجراءات التي يمكن في بعض الأحيان أن تحقق تحسناً ملحوظاً و دائماً.

9- يمكن أن يتوفر للمنظمة الوسائل و المنفذين لكن ليس في نفس الوقت: قد يكون صحيحا أنه ينبغي على المنظمة اختيار عنصر واحد، لكن النفوذ الحقيقي يمكن في رؤية كيف يمكن لها الحصول على الاثنين في نفس الوقت، فالتفكير النظامي يسعى إلى تجاوز هذا العائق و تعويضه بتفعيل هذه العناصر، فعلى سبيل المثال فإن المنظمة في كثير من الأحيان لديها خيارات ضرورية ما بين الجودة العالية و انخفاض السعر، و لكن مع ذلك فإنه ينبغي عليها توفير خدمات عالية الجودة بأقل التكاليف.

10- تقسيم المسائل الإدارية إلى قسمين لا ينتج مسألتين إداريتين: فالنسبة للمنظمات فإن فهم معظم تحديات المسائل الإدارية يتطلب رؤية النظام بأكمله و ذلك من خلال تفادي وجود الانقسامات الداخلية التي تمنع تحقيق النتائج المرجوة، و لفهم التحديات التي تواجه المنظمة يجب عليها النظر في مجملها.

11- الانتقادات ليست مناسبة: حيث يجب على المنظمة عدم الميول نحو الظروف الخارجية، حيث أن التفكير النظامي يوضح لها أنه لا يوجد محيط خارجي مؤثر و أن المنظمة هي نفسها سبب مشاكلها.

فالتفكير النظامي يركز على تغيير العقليات، و يسعى إلى تحقيق مصلحة عامة للنظام، فهو يساعد أعضاء التنظيم على تحديد و توضيح أكثر الطرق و النماذج فعالية في إحداث التغيير المطلوب لأنه يتطلب فهم و إدراك العلاقات التي تربط بين التصرفات المختلفة، و بالتالي اكتشاف الأسباب الكامنة وراء النجاح و الفشل، و لن تستطيع أي منظمة أن تتحول إلى منظمة متعلمة ما لم يدرك أعضاؤها أهمية التفكير النظامي.

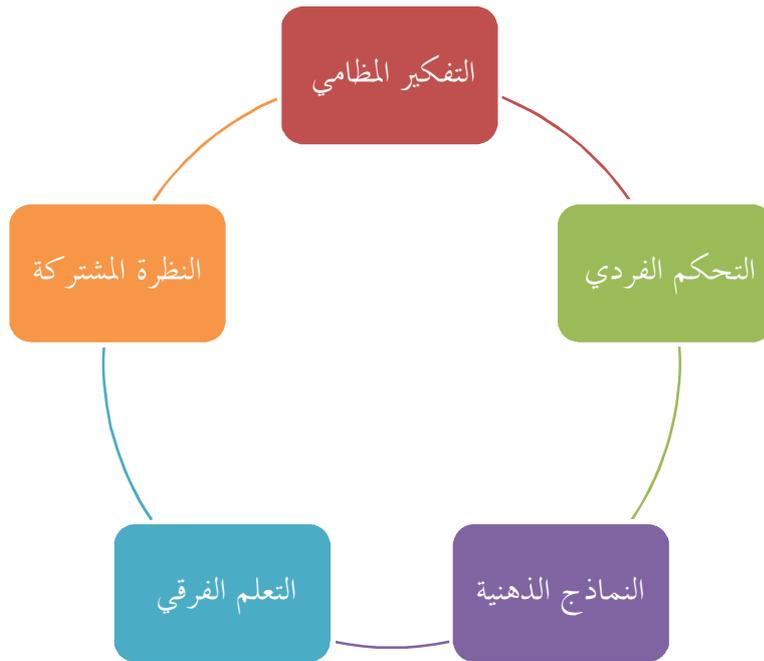
إن التفكير النظامي يعد ضرورة ملحة للمنظمة المتعلمة لأنه يمكنها من الرؤية و العمل مع تدفق الحياة كنظام بدلا من فحص و محاولة تصحيح الأجزاء. و سوف تكون عناصر التفكير النظامي التالية أكثر قيمة عندما تمارس من خلال المنظمة.

✓ التركيز على معدل التعلم المرتفع.

- ✓ تجنب الحلول العرضية و التركيز على الأسباب غير الواضحة.
- ✓ رؤية العلاقات المتبادلة و ليست الأشياء.
- ✓ رؤية العملية الشاملة و ليست اللقطات.
- ✓ إدراك الفرق بين التفكير النظامي و التفكير المجزأ.

وقد ركز الباحث على وجود ترابط بين هذه الإستراتيجيات و التي تستلزم ضرورة وجودها بصفة متكاملة و غير قابلة للفصل فيما بينها، حيث لا غنى عن أية واحدة منها لضمان نجاح بناء منظمة متعلمة.

والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على "the FiFth discipline" Senge

الشكل رقم (12): إستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة

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

المطلب الأول : دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء

على الرغم من أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء هي علاقة ضمنية ، (Goh et Ryan ,2008 ,p 227) ، إلا أنها تحتاج إلى معالجة تجريبية من خلال الأبحاث لاستكشاف العلاقة بينهما (Jashapara,2003,p34) .

تفترض الدراسات أن التعلم التنظيمي يحسن أداء المنظمة من خلال تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للمنظمة سبقا على غيرها. (Pérez Lopez et al, 2005, p230)

ويسعى التعلم التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية ، حيث يعتمد التعلم التنظيمي على مبدأ العلاقات الإنسانية كأساس لرفع كفاءة أداء المنظمة.

لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام ، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم.

فالهدف الأسمى من التعلم التنظيمي هو تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المنظمة بهدف جلب بيئة مناسبة للإبتكار والإبداع بين العاملين وخلق ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء ، وزيادة فعالية العاملين فيها ، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والاجتماعية والبيئية التي تساهم في بقاء وإثراء المنظمات وتنشيط دورها في إسعاد الأفراد والجماعات .

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

- تكوين ميداني أثناء أداء المهام والوظائف .

- أكثر من 40 ساعة تكوين رسمي في العمل .

وقد تبين أن مردودية التكوين لدى Motorola تقدر ب 30 دولار لكل دولار واحد ، مما دفعها

إنشاء جامعتها الخاصة Motorola University .

وفي شركة Nokia تصبح عملية التعلم بشكل متزايد مسؤولية الموظف الفرد ، وتوفر الشركة بيئة

مساعدة على التعلم، ويمكن للعمال فيها التجريب والتعلم دون خوف من العقاب على ارتكاب الأخطاء.

وفي دراسة أمريكية أجريت على 300 منظمة في القطاع الخاص والحكومي، لتحديد تأثير العملية

التعليمية على الإنتاجية. وقد كانت النتيجة أن زيادة الاستثمار في التعليم بنسبة 10% قد أدت إلى زيادة في

إنتاجية المنظمات الحكومية قدرها 11% مقارنة بزيادة قدرها 5.6% ، 3.4% في الإنتاجية ناجمة عن

زيادة عدد ساعات العمل ورأس المال بنسبة 10% على الترتيب. وبالتالي تؤكد أن الاستثمار في التعليم هو الأفضل في زيادة الإنتاجية. (فاتن أحمد أبو بكر، 2002، 60-70)

كما أجرت وزارة العمل الأمريكية دراسة أخرى حول مواقع العمل ذات الأداء المرتفع في محاولة لإيجاد نقاط مميزة لهذه المواقع . فوجدت أن من بين المعايير يوجد معيار تنمية المهارات والمعلومات من خلال التدريب والتعلم المستمر وكذا التشارك في المعلومات (فاتن أحمد أبو بكر، 2002، 71، 70).

المطلب الثاني : التعلم الفرقي والأداء

تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أداءية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية ، تساهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء ، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة وعمليات المنظمة ، وتتيح لها التحول إلى المنظور الإستراتيجي في الربط بين التخطيط والتنفيذ وبالتالي تحسين الأداء.

فقد أثبتت الدراسات التي أجراها الباحثون على وجود علاقة وثيقة بين التعلم الفرقي وتحسين أداء المنظمة ، ففي دراسة أجراها « Edmondson » للمستشفيات كشف فيها أن تصحيح الأخطاء الطبية يتم بمساهمة التعلم الفرقي، وأن التعلم الفرقي له تأثير على عملية التعلم التنظيمي والفعالية الشاملة . (Power et Waddell, 2004, p 246-)

وفي دراسة أجراها « Edmondson » وآخرون لـ 16 مستشفى لجراحة القلب لتقييم التعلم الفرقي داخل المستشفى ، أثبتت النتائج على أن التعلم الفرقي وتمكين فرق العمل لها تأثير على قدرة المنظمة على التعلم والإبتكار وبالتالي تحسين أداء المنظمة (Power et Waddell, 2004, p 247) .

فاستخدام التعلم الفرقي يساعد في توفير مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال في المنظمات الحديثة والتي لا تتوفر في التعلم الفردي من خلال مبدأ التداؤبية ، كما أن فرق العمل تساعد في زيادة الإعتمادية بين وحدات المنظمة والأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم.

وتساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المنظمة وتحسين كفاءتها وفعاليتها والفعاليات التي تهدف إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين فيها .

ومن الفوائد المترتبة عن التعلم الفرقي مايلي:

- التعاون هو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأهم يتواجدون مع الفريق ويريدون له أن ينجح وبذلك تقل المنافسة الفردية. كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق ويقدم كل مشارك معارفه وخبراته للفريق .

- ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض بحرية ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فعالية ، كما تتدفق المعلومات بحرية من الأسفل إلى الأعلى (من الموظفين إلى الإدارة)، ومن الأعلى إلى الأسفل (من الإدارة إلى الموظفين)، وبين الإدارة والوحدات وبالتالي يكون للتعاون فائدة أخرى في تحسين أداء المنظمة .

- الإستخدام الأكثر فاعلية للموارد والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعندما يوجد خلل في معلومة محددة ، أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر سدّ هذه الثغرة ، كما أن العمل يكون أكثر تحفيزا ويدفع إلى المنافسة لتحقيق الأهداف .

- اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث أن كل عضو يستخلص ويقدم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد ، فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل وتتخذ القرارات جماعيا ، كما تكون الاقتراحات والتوصيات المقدمة من أعضاء الفريق أكثر سهولة .

- المرونة التنظيمية ، فكل فرد يمكنه تغيير وتبديل وظيفته داخل نطاق الفريق كما يمكن إعادة تنظيم العمل وإعادة توزيع الأعضاء طبقا لاحتياجات الأنشطة والخدمات وذلك بمرونة كبيرة وهذا ما يجعل للتعلم الفرقي فائدة تتمثل في سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية وتفويض فعال للصلاحيات وتحسين مستوى مهارات الأعضاء .

المطلب الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحقيق إدارة التميز (السلمي ، 2002 ، ص 216-217)

يشير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى في المنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز ، إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لإستثمار و تفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها .

فإدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول بذلك إلى مستوى مخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة .

وترتكز إدارة التميز على عناصر التعلم والإبتكار والتجديد والتحديث المستمر ، وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية .

ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ ليصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما

يلي :

- إستثمار طاقات البشر وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها ، وبطريقة غير مباشرة يحدث التعلم التنظيمي .
- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق.
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم حيث تتاح الفرص للأفراد التفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية ، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم و مظاهر الخلل فيه . وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين، بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات رضائهم عنها.
- خلق جو إجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات ، ومن ثم تيسير انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة وتبادلها بين الأفراد .
- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب المعرفة وتنمية المهارات.

المطلب الرابع: مزايا التعلم التنظيمي

- يسمح التعلم التنظيمي للمنظمة بالبقاء دوما نشطة وقادرة على مواجهة التحديات، كما يجعلها في حالة يقظة مستمرة وواعية ومدركة لما يكتنف نشاطاتها من تغيرات .
- التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من تغيير سلوكيات العاملين لديها وزيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكيات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع.

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

- إضافة إلى ذلك تستطيع المنظمة من خلال التعلم التنظيمي التحول إلى منظمة متعلمة وتهيئة مناخ يصل بها إلى تحسين أدائها من خلال:

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

- تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة والخطأ.

- رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة.

المطلب الخامس : معوقات التعلم التنظيمي

إن الطريق إلى التعلم التنظيمي ليست ممهدة و سهلة بل تواجهها العديد من المعوقات التي تقف في طريقها، ذلك على صعيد المنظمة و على مستوى الأفراد أنفسهم.

1- على مستوى المنظمة

يوجد العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي و التأثير السلبي فيه و منها ما يلي :

1-1 الهيكل التنظيمي:

لا سيما الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يؤكد على إتباع الهرمية و التسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت و يحول دون تدفق المعلومات بانسيابية و عدم إتاحتها للجميع، و يؤكد على إتباع الرسمية و التمسك الحرفي بالإجراءات (الملكاوي، 2007، ص157).

كما أن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات و المعلومات و المهارات بين أفراد التنظيم.

و يرى الكبيسي أن توزيع الصلاحيات وفقاً لسلم الوظائف يجد من التفاعل و التعامل بين العاملين و مشاركتهم ووصولهم لمراكز حفظ المعلومات و اتخاذ القرارات ، كما أن كثرة الأبعاد الوظيفية و محدودية الوقت المتاح لإنجازها يقلل من فرص التفرغ للتعلم و الإطلاع.(الكبيسي، 2004، ص109).

1-2 القيادة التقليدية:

وهي القيادة التي تتمسك بالإجراءات القديمة و ترفض التغيير، و لم تتعود على الانفتاح و الشفافية و الفكر الإداري الحديث، و تؤكد دائماً إتباع الإجراءات التنظيمية التقليدية، و تتباعد عن تشكيل فرق العمل و عدم الثقة بالغير، و احتكار جميع المعلومات لديها إضافة إلى ذلك فإن العديد من القيادات التقليدية القديمة لازالت لا تستطيع التعامل مع التقنيات الحديثة مثل: الحاسب الآلي و الشبكة العالمية .(الملكاوي، 2007، ص157).

1-3 ثقافة المنظمة:

تعكس ثقافة المنظمة المعارف و المعتقدات و القيم و السلوكيات المشتركة، و طرق التفكير السائد بين أعضائها و تعرف الثقافة التنظيمية " بأنها تركيب من العناصر المترابطة التي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المنظمة " (Gaplin, 1996, P85) و يرى شاين أن الثقافة التنظيمية نظام من القيم و المفاهيم المشتركة الذي ينشأ بواسطة الأفراد و يميز منظمة عن غيرها من المنظمات (الرشودي، 2007، ص85) و ثقافة المنظمة بتأثرها بالعادات و التقاليد و القيم الحضارية السائدة في مجتمع معين تؤدي دوراً مهماً في انتعاش التعلم أو إعاقته (West, 1994, P30).

1-4 ضعف الإمكانيات المادية :

إذ تلعب الإمكانيات المادية دور بالغ الأثر في التعلم التنظيمي ، فالمنظمات التي لديها وفرة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم خدمة للتعلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات كافة ، و تعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرصاً لتعلم أفرادها و منح الوقت اللازم لذلك، مكافأة الإنجاز و الإبداع ... الخ ، وعكس ذلك المنظمة ذات الإمكانيات المادية المحدودة .

1-5 عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي:

حيث لا تريد المنظمة تبني التعلم التنظيمي، و لا تريد أن تصبح منظمة متعلمة، فهي راضية و قانعة بما لديها.

2- على مستوى الأفراد

يمكن إجمال هذه المعوقات بما يلي:

2-1 عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي (Lorino, 1996, p265). قد يعود السبب في ذلك إلى سوء الوضع المالي في المنظمة و عدم رصدها للميزانية الكافية للتعلم و التدريب لتأهيل الأفراد، التأهيل اللازم فيما يخص التعلم و المعرفة .

2-2 عدم رغبة الأفراد في التعلم و ضعف إقبالهم عليه، حيث إنهم غير مبادرين و لا يريدون تطوير أنفسهم . جميع هذه العوامل و غيرها تساهم و بشكل مباشر في تشجيع التعلم أو إعاقته، و للحد من آثار هذه العوامل السلبية المعوقة للمعرفة، لابد من وضع البرامج و الخطط التي من شأنها أن تعمل على تشخيص الأسباب و معالجتها، و من الحلول الناجعة في هذا المجال ما يلي :

- التوعية و الإعلام الموجه الذي يبين أهمية التعلم و البحث العلمي و المعرفة.
- خلق ثقافة إيجابية تجاه المعرفة و التعلم التنظيمي و داعمة لها و الحث عليه، و نشر القيم التي تدل على أهمية المعرفة و التعلم التنظيمي .
- توفير الدعم المالي اللازم بتخصيص جزء مناسب لتغطية نفقات البحث و التعلم و التجارب العلمية.

المطلب السادس : مداخل تسريع عملية التعلم التنظيمي

تستخدم المنظمة العديد من المداخل لتسريع عملية التعلم التنظيمي والتكيف مع متغيرات المحيط والاستفادة من الفرص وتجنب ما ينشأ عنها من تهديدات وقد ذكرها السمي وهي كالتالي (السلمي ، 2002 ، ص 213-215).

- تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المنظمة بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك في مواقع العمل .
- تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي و فرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة.
- تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه وذلك من خلال حلقات وورش جلسات العصف الذهني¹ Brain Storming وغيرها من الآليات التي تعتمد على الإدارة لحفز العاملين على التفكير و التدبر، ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.

- الانفتاح وإتباع منهجية شفافية الإدارة وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المنظمة وأهدافها ونظمها ونتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومستويات التكلفة وغيرها

العصف الذهني : هو عبارة عن إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها الأفراد المجموعة بإشراف رئيس لها على توليد أكبر قدر من الأفكار المقترحة الخلاقة لحل المشكلات في حدود زمن قصير.

من الموضوعات التي اعتادت الإدارة أن تعتبرها من الأسرار التي لا يجوز الإفصاح عنها للعاملين دون مستويات تنظيمية معينة.

- تنمية فرص وإمكانيات استخدام التفكير المنظومي ، وتشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة النظام والبحث عن عناصره والكشف عما بينهما من علاقات و تأثيرات متبادلة.

- خلق ثقافة تنظيمية محابية للتعلم ، يسودها اقتناع بأهمية التساؤل وطرح الأفكار وعدم الانطواء على الذات وتشجيع المبادرات الفكرية والحفز على الجدلية الإيجابية، وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة ، التي تمس كيان المنظمة كلها وتؤثر على مصالح العاملين في آن واحد . وتلعب القيادة الإدارية الدور الأهم في خلق هذه الثقافة وتشجيع والحفز على الانخراط فيها ، وذلك بإدماج عناصر تفعيلها في تصميم العمل والعمليات ونظم الأداء وفي هذا المجال يحدد Schein Edgar مواصفات الثقافة التنظيمية

المحابية للتعلم على النحو التالي :

- ✓ ثقافة توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.
- ✓ ثقافة تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.
- ✓ ثقافة تسمح بوقت كاف للتعلم.
- ✓ ثقافة تتبع منهجية الشمولية في النظر إلى المشكلات من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض الجوانب دون الأخرى.
- ✓ ثقافة تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار.
- ✓ ثقافة ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق والتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيد.

المبحث الثالث: وسائل تسيير المنظمة المتعلمة

تعد وسائل تسيير المنظمة المتعلمة من الوسائل التي تساهم في بناءها وتساعدتها في الرفع من أدائها ومواكبة التغيرات التي أفرزتها بيئة الأعمال.

وفي هذا يميز الباحثين بين نوعين من الوسائل التي تسيير المنظمة المتعلمة ، وسائل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم والتعاون في المنظمة (إدارة الجودة الشاملة ، مجتمعات الممارسة، الذاكرة التنظيمية) وأخرى تكنولوجية تركز على تكنولوجيا الإعلام (التعلم الفردي و التنظيمي ، الوسائل الحديثة للتكوين ، نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية ، إدارة المعرفة ، رأس المال الفكري والإبداع) .

المطلب الأول : وسائل تنظيمية

1. إدارة الجودة الشاملة:

يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر لإنتاج للسلع والخدمات بوفرة أعلى وأقل تكلفة مع الخلو من العيوب والشوائب، من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، ويرى أوكلانند بأن إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال ، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.

إذ تعتبر فرق العمل من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. (Robbins et Coulter,

1999, p473).

❖ مبادئ إدارة الجودة الشاملة (هادي ، 2005، ص 159)

✓ التركيز على العميل

- ✓ التحسين المستمر
- ✓ التعلم الجماعي بدلا من المنافسة
- ✓ الوقاية بدلا من التفتيش
- ✓ المشاركة الكاملة
- ✓ اتخاذ القرار بناء على حقائق

من خلال التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن اعتبار هذا الأسلوب الإداري الحديث كفلسفة تبناها المنظمة المتعلمة الساعية إلى التغيير وتطوير الهياكل التنظيمية ، وإجراءات تنفيذ العمل ونوع تسيير الموارد البشرية من أجل التطوير المستمر والمتناسق للتعلم في جميع مستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية .

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر وتبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة .

نخلص إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي جزء من التحول إل منظمة متعلمة (Sohal et

.Marrison,1995,p32)

2. إنشاء مجتمعات الممارسة

إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية من بين موارد المنظمة المتعلمة ، هذا ما أدى إلى الاهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم وإنشاء المعرفة . وفي هذا السياق من الاهتمام فإن جماعات الممارسة المشتركة (Communities of Practice) تمثل شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشائها . ألها تمثل مفهوما جديدا في مجال العمل، وأن النظريات المتعلقة بها لا تزال جديدة

جدا وهي في مرحلة التطوير. إن دور وأهمية هذه الجماعات في نقل وتقاسم المعرفة والتعلم لا زالت تستكشف للوصول إلى أفضل الطرق لإنشاء مثل هذه الجماعات وكيف يتم دعمها وتشجيعها.

ويعرفها المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (APQC) بأنها مجموعة من الأفراد الذين يقومون سوية بالتقاسم والتعلم من بعضهم البعض وجها لوجه. أنها تشترك بالاهتمامات المشتركة بميدان المعرفة والتي تنبع من الرغبة والحاجة لتقاسم المشكلات، الخبرات، الرؤى، الأدوات، والممارسات الأفضل (نجم، 2008، ص426). تعرف أيضا على أنها مجموعات من الأفراد الذين لديهم تاريخ معا ، وتتفاعل في كثير من الأحيان ، وتتقاسم المعارف ، وداخل نفس المنظمة وقبل كل شيء يعملون معا ويحققون الأنشطة المشتركة والمكملة (Dameron et Josserand, 2005, p 4).

❖ المنظمة المتعلمة ومجتمعات الممارسة:

تسمح المشاركة في مجتمعات الممارسة لكل فرد التعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها، فيحدث التفاعل بتبادل المعلومات والمناقشة بين الزملاء لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.

كما تسمح المشاركة في مجتمعات الممارسة بتبادل المعارف بين الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة وعديمي الخبرة، وتشجع إنشاء ذاكرة مشتركة ورسمية في المجال، من أجل تسهيل انتقال المعلومات للأفراد الجدد. (Hautdidier, 2006, p54). وتشجيع المثابرة على التعلم المستمر لأفرادها وقادتها وإشباع التعطش للمعرفة ، و تحليل التجارب التي تمر بها المنظمة للتعلم والاستفادة.

وتجدر الإشارة إلى أن الفرق بين فرق العمل ومجتمعات الممارسة، الأولى جماعات عمل رسمية والثانية غير رسمية.

هذا ما جعل الباحثين يصنفوا مجتمعات الممارسة ضمن الوسائل التنظيمية التي تساعد في بناء المنظمة المتعلمة، واعتبروها أحد الوسائل التي تساعد في تشجيع عملية التعلم.

3. الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

ليس كل تعلم يهتم منظمة التعلم، فتعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية.

ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها (المعرفة الصريحة) أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها (المعرفة الضمنية).

وتعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي.

أو هي التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى (نجم، 2008، ص 264)

وهي عبارة عن المعرفة المخترنة في الوسائط التنظيمية، ويعرفها روبي على أنها "أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة" حيث يؤكد على ضرورة اشتراك أعضاء المنظمة في فهم هذه المعاني، فذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد التي تضم خبراتهم وتجاربهم، فهي تتكون من الهوية التنظيمية والتي تشير إلى الفهم المشترك لخصائص وحدود ومهام المنظمة وسياساتها، والصور العرضية والتي تشير إلى نتائج السلوك التنظيمي والعلاقات المشتركة داخل المنظمة وخارجها وانطباعاتها، كما أنها تمثل الروتين التنظيمي الذي يصور الطريقة التي يتصرف بها الأفراد ويؤدون المهام الموكلة إليهم.

وكلما كانت المنظمة فعالة في استخدام (أو تذكر) هذا المستودع كان ذلك مؤشرا دالا على التعلم التنظيمي من جهة والفعالية العالية من جهة أخرى.

والذاكرة التنظيمية يمكن أن توجد في حملة المعرفة التالية:

➤ **الأفراد:** وهم أصحاب الذاكرة الفعالة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في المنظمة مباشرة. ولا يجد من ذلك إلا الرغبة في ذلك أو تسربهم من المنظمة.

➤ **ثقافة المنظمة:** والتي تضم ذلك الكل من المعتقدات والقيم والطقوس والشعائر والقصص التي تمثل ذاكرة المنظمة اللارسمية وخصائص شخصيتها. وهذه الثقافة مع خبرات الأفراد يشكلان المعرفة الضمنية للمنظمة.

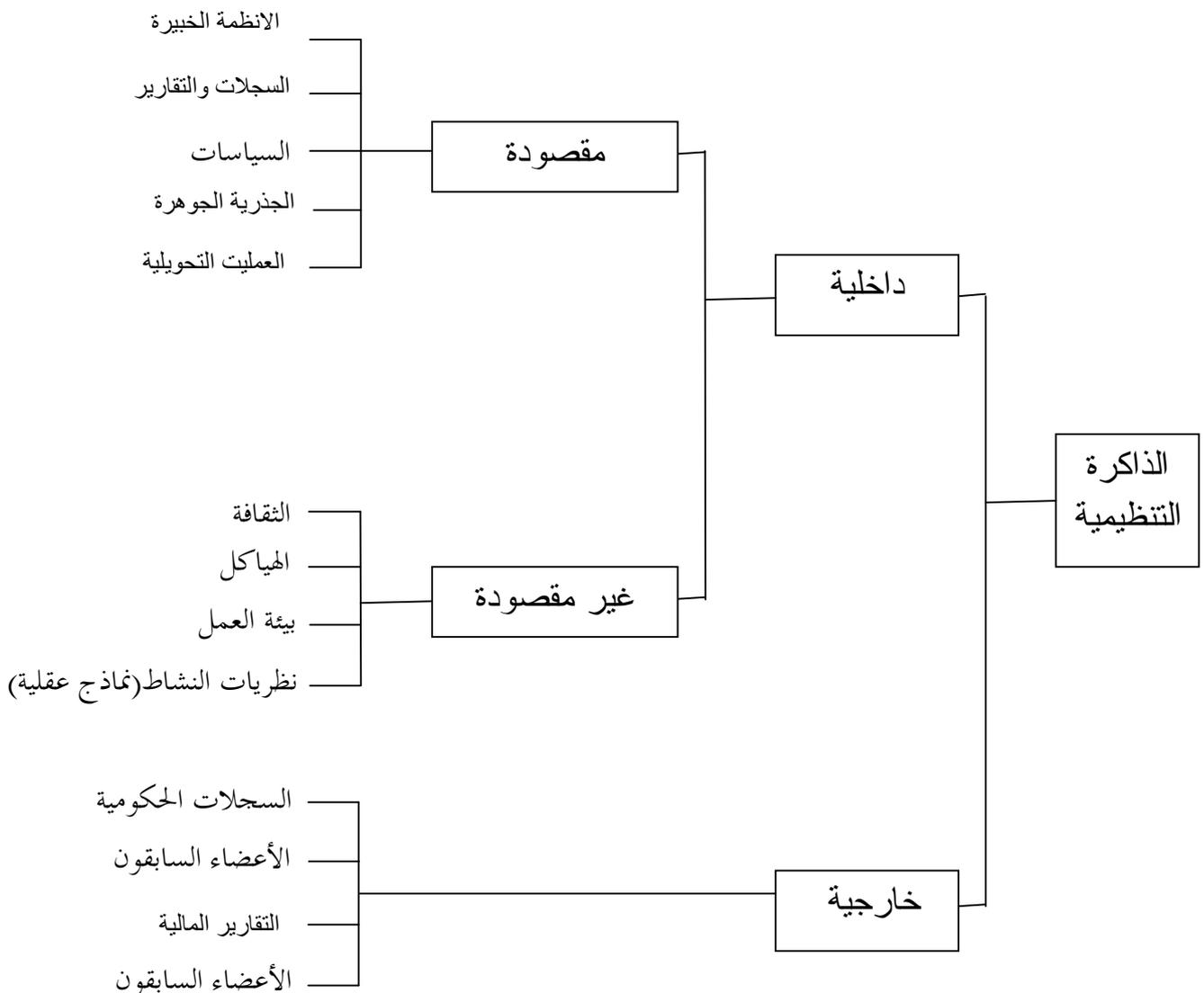
➤ **المعرفة الصريحة المسجلة في المنظمة:** وهي التي توجد في وثائق وسجلات الشركة، وقواعد بياناتها وبرمجياتها كما توجد في استراتيجياتها وسياساتها وقواعد وأدلة العمل وغيرها.

وهذا الجزء من الذاكرة التنظيمية هو أكثر استخداما ووضوحا في التعبير. وتزداد كفاءة هذا الجزء كلما كانت المنظمة تهتم بالتوثيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات لهذا الغرض مما يسهل الوصول إليها واسترجاعها وإعادة استخدامها.

ويقسم ديكسون (Dixon) الذاكرة التنظيمية إلى ذاكرة داخلية وأخرى خارجية. الذاكرة الداخلية تقسم بدورها إلى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة (Intentional) وهذه تتضمن: الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات، التقارير، الدروس المتعلمة إضافة إلى السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية.

والذاكرة الداخلية غير المقصودة (Unintentional) وتتمثل في ثقافة المنظمة بضمنها الأساطير والقصص، اللغة، الرموز، إضافة إلى أدوار المهام والرقابة (الهياكل ونظريات الأنشطة).

أما الذاكرة الخارجية فإنها توجد في المعرفة الموجودة في أرشيف خارجي ,ومع أنها ليست جزء من ذاكرة المنظمة بحد ذاتها ، إلا أنها تحتفظ بالمعلومات حول ماضي المنظمة الذي يمكن استرجاعه واستخدامه. وهذه تتضمن المصادر التالية : التقارير المالية للشركة، والأعضاء السابقون في المنظمة ، المنافسون ، سجلات الحكومة ، والشكل التالي يوضح هذا التقسيم.



المصدر: (نجم، 2008، ص267) عن Per-Olof M. Severliger :Managing Knowledge in

Professional Service Organizations, Chalmers University of Technology,

Sweden, 2000, p67.

الشكل رقم (13) : الذاكرة التنظيمية ومكوناتها

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف يمكن للمنظمة المتعلمة الاستفادة من الذاكرة التنظيمية ؟

والإجابة على هذا السؤال يتم من خلال مايلي: المصدر: (نجم، 2008، ص268)

- التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة بما يجعلها قادرة على تكوين وتطوير ذاكرتها التنظيمية في ضوء تجاربها المختلفة.
- المحافظة على أفرادها الأساسيين بما يجعل الخصائص الحية لهذه الذاكرة مستمرة ومتواصلة. وفي حالة اضطراب المنظمة للتخلي عن بعض هؤلاء العاملين فإن عليها أن توثق معرفتها حتى ولو اضطرت لشرائها.
- تحسين عملية الوصول لمعرفة المنظمة: وهذا يمكن أن يتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تحسن الوصول لهذه المعرفة. كما يمكن تشجيع تقاسم المعرفة بين أفراد الشركة من خلال حوافز موجهة لهذا الغرض .
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وأن يكون ذلك جزء أساسي من سياسات الشركة في دعم وتطوير ذاكرتها التنظيمية. وهذا يتطلب اهتمام الشركة ببرامج تنمية وتحسين ولاء العاملين للمنظمة واستمرارهم فيها.

المطلب الثاني : (الطرق الحديثة للتكوين) (E-Learning et Coaching)، التعلم الفردي

والتنظيمي:

1. E-Learning :

لقد أدى التطور التكنولوجي إلى ظهور وسائل جديدة للتكوين ، ويعتبر التعلم عن بعد من الوسائل

الحديثة.

يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه والمناسب لهم.

ويعرف على أنه استدراج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة يعني أننا نستعمل وسائل الإعلام من أجل التكوين (الشبكة الداخلية) الأنترنت، القرص... الخ.

1-1 أصناف التعلم عن بعد :

1-1-1 التكوين الذاتي الصافي أو المنعزل E-Learning :

يعني أن يكون الفرد نفسه متى شاء ذلك وبالطريقة التي يفضلها عن طريق الإطلاع على محتويات المصادر البيداغوجية على شبكة الأنترنت، أو الأقراص... الخ

1-1-2 المدعم E-learning:

وكما يشير اسمه ، إنه موجه عن بعد بواسطة دعامة (أو مكون) الذي يواجه المتعلم أثناء مساره، حيث يشجعه، يصحح تطبيقاته، فهو يتدخل أيضا كأستاذ خاص ، ويكون ذلك عن طريق الأنترنت.

يقوم التعلم عن بعد بإعادة تطوير التكوين من خلال تقليص إجبارات الوقت والمكان ، الأمر الذي يساعد على سرعة الحصول على المعرفة وهو ما يساهم في دعم تعلم الأفراد داخل المنظمة.

وسيلة التعلم عن بعد يمكن أن تكون مساعدة لعملية التعلم التنظيمي بطريقتين: (Fillol,2009,p176)

الأولى يمكن النظر إلى التعلم عن بعد على أنه زيادة المخزون المعرفي للأفراد

والثانية بوصفه التمويل التعليمي لزيادة المخزون المعرفي للمنظمة.

فالتعلم عن بعد يضمن للأفراد نتائج إيجابية من خلال مساهمته في تكيف ممتاز للعمال مع مناصبهم، مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية وكذا تطوير كفاءاتهم وترقية وتقدم مؤهلاتهم وهذا ما يوفر للمنظمة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي .

2. Coaching :

المنظمة تتعلم حقيقتا عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة تحقيقه، وكذا عندما تستطيع التوقع والتكيف مع بيئة دائمة التغيير ، تدريب القادة وأعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات الفردي والجماعي والتنظيمي.

(Gauthier, 2008, p1) .

المنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها وبيئتها وعملياتها على التعلم أكثر وأفضل وأسرع عن منافسيها.

يعرف Coaching "هو عملية (إجراء) من خلاله يتم الدعم النفسي للمهنيين (الأفراد) في ميدان عملهم . وهو موجه للفرد، ويمكن من خلاله تحقيق مستوى من التوازن والأداء الأمثل ومعرفة أفضل عن الذات.

(Higy –Lance et Gellman, 2002, p7) .

يعتبر Coaching ملازمة فردية تسعى إلى تطوير الطاقات وتعزيز أنماط الأداء، الكفاءات والمهارات في إطار مهني وهذا باستعمال عدة طرق كالاستجواب من طرف شخص يدعى Coach .

ويوجد ثلاثة أنواع لـ Coaching : . (Gauthier, 2008 p 2-6) .

Coaching Individuel 1.2

يسمح بتطوير التحكم الفردي وكذا النماذج الذهنية والتفكير النظامي عن طريق طرح تساؤلات مفتوحة دون أحكام ضمنية، (المدرّب) Coach يساعد Coaché (المتعلم) لتوضيح رؤيته الشخصية وأهدافه على المدى الطويل والقصير والوعي بالخرائط الذهنية التي تحدد إدراكها للواقع.

Le Coach يمكن أن يدفع Coaché في طريق الإبداع التي تسمح ل Coaché الفهم الأفضل

وتحديد الطريق للأهداف التي يريد تحقيقها من خلال طرح الأسئلة وإعطاء ردود فعل دون معارضة وتطوير طاقاته من أجل أن يصبح مدرّب لزملائه .

:Coaching collectif 2.2

يسمح لأعضاء الفريق استخدام الفريق كحقل تجربة وتطبيق لتغيير شخصياتهم ويكون للمدرّب دور فعال بسبب معرفته للفريق و Coaché يستفيد من ردود أفعال زملائه نظرا لالتزاماتهم المتبادلة.

: Coaching Organisationel 3.2

يمكن أن يأخذ عدة أشكال، تدريب عدة فرق ومختلف المستويات الإدارية مما يساعد على إعداد البنية التحتية للمتعلّمين والتغيرات الثقافية المقابلة .

تدريب فرق متعددة، أو في وقت واحد، أو على التوالي أو الشبكات فرصة لاختبار ونشر وسائل جديدة للتفكير والسلوك التي من شأنها تساعد في التغيير بطريقة منتظمة ثقافة المنظمة من خلال العمل أولا مع الفريق الذي لديه نسبة أعضاء كافية مستعدة للتعلم والتغيير ومن الممكن خلق داخليا حوافز للعمل ونتائج التي تلت انتباه الفرق الأخرى.

التدريب الفردي والجماعي والتنظيمي متكاملين في تأثيرهم في سلوك الفرد الأول يرتكز على التحكم الفردي والحرائط الذهنية للأفراد، والاثنين الباقيين يرتكزان على الثقافة والهيكلة أو البنية.

تعرض المستويات الثلاثة للتدريب فرصة للمسيرين للتفكير في العمل في مجموعة وأنه من الممكن أن نجد أكثر من طريق لتطوير الفرد بل وأيضا تطوير الذكاء الاجتماعي والمنظمة المتعلمة.

3. التعلم الفردي والتنظيمي

تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تدير المنظمة المتعلمة وبدونها لا تعمل المنظمة ويعتبر التعلم الفردي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية.

المطلب الثالث : إدارة المعرفة

إن المتبصر في المنظمة المتعلمة يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وهي العصب المحرك لها ، كما تعتبر المعرفة من حيث إدارتها وخلقتها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق هي المكون للمنظمة المتعلمة ، وهذه الأخيرة لا يمكن أن يكتب لها ديمومة ما لم تقوم على أساس معرفي واضح . وبالتالي فإن المعرفة هي أساس وجوهر المنظمة المتعلمة . وسوف نتعرض في هذا المطلب إلى جوانب إدارة المعرفة لما لها من ارتباط وثيق بعملية التعلم التنظيمي وبناء منظمة متعلمة .

1- تعريف المعرفة

ينظر للمعرفة على أنها أصل من أصول المنظمة الجديدة والمعقدة ، كما أنها أصبحت تمثل حقلًا مستقلاً للدراسة ، ويعتقد الكثير من الباحثين أنها تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، وبالتالي فإن إمتلاك المنظمة

للميزة التنافسية يرتبط بامتلاكها للمعرفة وذلك من خلال تحويلها إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة (Kang, 2007, p128).

يواجه الباحثون صعوبة في تعريف المعرفة لكونها من أصول المنظمة غير الملموسة ، كما أنها مركبة من العديد من المكونات ، كالأفكار والأنظمة والإجراءات والمعلومات .

يعرف (De gooijer ,2000, p306) المعرفة على أنها تجديد جذري أو تغيير في عمليات المنظمة وبما يتفق مع التداخلات الثقافية للمنظمة . ويشير الكثير من المهتمين بالمعرفة إلى أن التسلسل الهرمي للمعرفة يبدأ من توافر البيانات Data، والتي يتم تحويلها إلى معلومات Information، وتحويل المعلومات إلى معرفة Knowledge (Hicks, et al, 2006, p 23).

يشير (Hicks ,et al,2007,p7) أن المعرفة ليست بيانات ولا معلومات ، ولكنها مرتبطة بهما ، وأن الاختلاف بين هذه المصطلحات هو في المستوى فقط . ووفقا لهذا المعنى لا تتفوق المعرفة عند جمع المعلومات . وإنما في استخدامها وكيفية استجابة المستخدم لهذه المعلومات (Maguire et Koh,2007,p40).

2-أنواع المعرفة

تعود فكرة تصنيف المعرفة من الناحية النظرية إلى الباحث Polanyi الذي ميز بين نوعين من المعرفة التي استخدمت في جانبها التطبيقي في مجال الأعمال والإدارة من قبل الكاتب الإداري الياباني Nonaka ، وهذان النوعان هما :

-المعرفة الضمنية Tacit knowledge :

هي من موارد المنظمة المهمة ، وتشكل (42%) تقريبا من معرفة المنظمة ، وهي موجودة في أذهان الأفراد. (Clark, et Rallo, 2001, p209). ويستند هذا النوع من المعرفة إلى الأفراد و أساليب تقاسم نوعية المعرفة بطريقة مشتركة ومتبادلة حيث يكون التأكيد على العلاقات الجماعية التي يسودها الترابط العميق بين الأفراد .

وهناك من يسمي هذا النوع بالمعرفة الداخلية لكونها تمثل الجانب الفني الموجود على شكل مدركات في أذهان الأفراد (Politis, 2003, p 60). ومن أهم العناصر التي تساعد على التعلم هي قنوات الاتصال التي تشجع الأفراد على الاستفسار والحوار .

-المعرفة الصريحة Explicit knowledge :

هي المعرفة الرسمية النظامية القابلة للنقل والتعلم ، وتسمى بالمعرفة المتسربة ، حيث يمكن أن تتسرب إلى خارج المنظمة ، وتأخذ أشكالا مختلفة مثل منتجات المنظمة وأدلة وإجراءات العمل والخطط والمعايير.... الخ. وعملية إدارة المعرفة تحتاج إلى نوعين من المعرفة الضمنية والصريحة، وكلاهما يعطي القيمة الإضافية للمنظمة كما يساعد في إيجاد جو من المناقشة بين الأفراد والجماعات والتواصل بين الخبراء.

3-إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً ، والتي اختلف الباحثون في تقديم تعريف لها (Gorolik et Tantaway-Monsou, 2005 ,p 130). تسعى المنظمات لتطبيق مفهوم المعرفة ، ويستوجب ذلك من إدارتها امتلاك المهارات اللازمة لإدارتها . أورد الباحثون تعريفات مختلفة لإدارة المعرفة

فقد عرفها (Bhatt, 2002,p33) على أنها عملية تسهيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة من حيث خلقها والحصول عليها ونقلها واستخدامها ، ويتضمن ذلك عمليات التعلم والتجريب والتعاون وتكامل المجموعات المختلفة واستخدام أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال (Internet, Externet, Intranet) . كما عرفت إدارة المعرفة على أنها " الوظيفة الإدارية التي تهتم بخلق وتحديد المعرفة، والتأكد من أن المعرفة تستخدم بكفاءة وفعالية، لتحقيق المنفعة للمنظمة على المدى الطويل " (Darroch et (McNaughton,2002,p212).

يشير الباحثون إلى أهمية المعرفة وإدارتها في كونها تساعد في إيجاد بيئة تعاونية ، وذلك من خلال الحصول على المعرفة المتوافرة وتقاسمها وخلق الفرص وتوليد معرفة جديدة ، والتزود بالأدوات والمداخل اللازمة لتطبيق ما تعرفه المنظمة سعياً لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

(Gorolik et Tantaway-Monsou,2005,p 133).

كما يمكن النظر إلى المعرفة بأنها مصدر من مصادر كفاءة المنظمة من ناحية ، وهذا يتطلب من إدارة المنظمة الحصول على أكبر قدر منها ، ومن الناحية الأخرى فهي تقوم بوظيفة المساندة عندما تستخدم كآلية تنسيق لتحويل الموارد إلى قدرات (Darroch,2005,p 103) كما أنها تلعب دوراً أساسياً في خلق معارف جديدة (Nieto et Perez-Cano) ، حيث غالباً ما تذكر إدارة المعرفة كمرحلة سابقة لعملية الابتكار (Ju,et al,2006 ,p859). كما تساعد المعرفة على تعظيم عمل الأفراد والجماعات وتقديم النصائح لمحتاجيها ، بالإضافة إلى أنشطة التحسين المستمر وحل المشكلات.

4-مراحل إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة أربعة مراحل رئيسية وهي:

✓ توليد المعرفة Generation of knowledge : وتتضمن جميع الأنشطة المتعلقة باكتشاف معرفة جديدة.

✓ حيازة المعرفة knowledge capture : وتتضمن المسح المستمر وتنظيم وجمع المعرفة بعد توليدها.

✓ تصنيف المعرفة codification of knowled : وتشير إلى تمثيل المعرفة بالأسلوب الذي يسهل عملية نقلها.

✓ نقل المعرفة knowledge transfer : وتتضمن إرسال المعرفة من شخص إلى آخر، أو من مجموعة إلى مجموعة أخرى بهدف استيعاب المعرفة.

تظهر علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة من خلال توفير المعرفة للمنظمة المتعلمة ، فعن طريق عمليات إدارة المعرفة تستطيع المنظمة المتعلمة إحصاء و رسملة المعارف المتاحة واكتساب أو إنتاج معارف جديدة (Cavaleri,2004,p162).

ويؤكد F. Charue أن الحديث عن التعلم التنظيمي يفترض وجود و رسملة للمعارف في ذاكرة المنظمة وذلك في قوله "يوجد تعلم تنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة لمهمة المنظمة وتكون هذه المعارف مخزنة في ذاكرة المنظمة".

المطلب الرابع : نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية

1. نظام المعلومات:

يعتبر نظام المعلومات أسلوباً معاصراً من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات ، فنظم المعلومات تقدم للمنظمة المتعلمة ما تحتاجه من قوة الاتصالات والتحليل التي تحقق لها النجاح وتضمن فعاليتها .

ويعرف نظام المعلومات على أنه نظام يقوم بتجميع البيانات والمعلومات وحفظها وتحليلها ووضعها في قاعدة متكاملة للمعلومات وبطريقة تساعد في تحقيق الإجابة على مجموعة من الأسئلة الإستراتيجية والتشغيلية .(طارق الحاج وآخرون، 1997، ص 32).

ويعرف كذلك على أنه مجموعة من المكونات المادية وغير المادية المتكاملة والمتجانسة فيما بينها التي تسمح بتوفير المعلومات من داخل وخارج المنظمة قصد تنظيم العملية الإنتاجية في اتخاذ القرار وذلك بجمع وتخزين وتبويب وفرز المعلومات حيث تسمح لمتخذ القرار باتخاذ القرار في الوقت المناسب .

تعتبر أنظمة المعلومات وسيلة للحصول على المعلومات والاتصال أكثر سرعة و نجاعة بين الأفراد وتخلق ذاكرة مشتركة بين الأفراد .هذا ما يجعل المنظمة تمتاز بالمرونة التنظيمية ما يجعلها قادرة على الاستجابة لمتغيرات المحيط الخارجي لضمان بقاءها .

تسهل هذه المرونة نظام التغيير وظهور مفاجئ لأشكال جديدة للتنظيم وتسهل هذه المرونة القدرة على التعلم بسرعة لجميع أفراد المنظمة، مما يرتقي بها إلى منظمة متعلمة. كذلك أنظمة المعلومات تساعد في عملية التعلم التنظيمي من خلال الذاكرة التنظيمية والتبليغ الذي يعتبر أساس عملية التعلم التنظيمي .

هذا ما يجعل أنظمة المعلومات الوسيلة الأساسية لتسيير المنظمة المتعلمة والذي يركز عليه جميع الوسائل الأخرى فهو يسمح بالتدفق المستمر للمعلومات التي تعمل على الربط بين مختلف أنشطة المنظمة، مما يساعد على العمل الجماعي والمشاركة بين الأفراد لأداء الأعمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2. اليقظة الإستراتيجية:

تعتبر المنظمة المتعلمة نظام مفتوح على بيئتها المحيطة تأخذ منها وتعطيها وتتأثر بها وتؤثر فيها ، مما يجعلها تحتاج إلى درجة عالية من اليقظة والفعالية والوعي التام والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بها ، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اليقظة أو التردد والتي أقل ما يقال عنها أنها بمثابة عيون وأذان المنظمة وقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف نذكر منها :

Michel cart يعتبر اليقظة الإستراتيجية على أنها ذلك النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله (نحاسية، 2003، ص71).

كما تعرف على أنها مدى الحيطة التي توليها المنظمة اتجاه عالمها المتغير. (Ait El HADJ, 1993,

p89)

ولها عدة أنواع اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية... الخ.

وتعتبر اليقظة الإستراتيجية بمثابة النشاط الشامل والجامع لمختلف عمليات اليقظة وهي العملية التوقعية والتنبؤية المسبقة من الملاحظة والتحليل الدقيقين لبيئة المنظمة متبوعة بنشر مستهدف للمعلومات المنتقاة .

هذا ما يجعلها من أدوات تسيير المنظمة المتعلمة، فهي تسمح بوصول المعلومات إلى مختلف المستويات

التنظيمية كذلك تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجه المنظمة.

المطلب الخامس : رأس المال الفكري والإبداع

1. رأس المال الفكري:

يعبر رأس المال الفكري من بين الموضوعات المعاصرة والذي يركز على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أعلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة ، والمنظمة المتعلمة كمنظمة معاصرة تعتبر رأس المال الفكري أساس تكوينها ولهذا سنحاول التعرف على هذا العنصر .

رأس المال الفكري فيعرفه "Youndt" أنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة (Youndt et al, 1996, p 839).

كما أن منظمة الأوسيد (OECD) تعرف رأس المال الفكري على بأنه القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة هي : رأس المال التنظيمي (الهيكلي) و رأس المال البشري (نجم، 2008، ص289).

رأس المال البشري يتمثل في مجموع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمة. أما رأس المال الهيكلي فهو يتضمن ، (قواعد البيانات ، بطاقات الزبائن ، برمجيات ، دراسات سوقية ، هياكل تنظيمية ... الخ).

يعد رأس المال الفكري عنصرا جوهريا في بناء المنظمة المتعلمة، فالمنظمة المتعلمة تهدف إلى إحداث تغييرا فكريا وسلوكيا في المنظمة وهذا لا يحدث إلا بنخبة ذوي القدرات العالية، وتعتبر إحدى مرتكزات المنظمة المتعلمة تبنى ميزة تنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق سبق على المنافسين وهذا لا يتوفر ما لم يتوفر رأس مال فكري له القدرة على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية وملائمة .لأن الجودة اليوم تعد سلاحا تنافسيا إستراتيجيا .

ويتميز رأس المال الفكري بقدرات فكرية عالية فضلا عن إلمامه بمهارات متنوعة وهذا يسهل العمل بروح الفريق الواحد فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لبناء منظمة متعلمة.

2. الإبداع والابتكار

يعتبر الإبداع والابتكار قاعدة المنظمة المتعلمة فقد أكد ميلز وفرسين في قوله "أن المنظمة المتعلمة هي التي تدعم الإبداع داخل المنظمة من خلال إضفاء الجودة وتقوية العلاقة بين المنظمة وكل من المستهلكين والموردين وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة بفعالية بهدف زيادة الربحية .

وكذلك (Sugarman) يقول أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تحفز أفرادها لأن يشاركوا فيها كمبدعين من خلال عمليات التعديل والتغيير لقواعد العمل.

وقد عرف الإبداع على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وهذه القدرة الإبداعية يمكن تطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات .

ويعرفه (Adam) بأنه عملية تناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن وهو عملية تجديد مستمرة تشمل كل المنظمة. (الفاعوري، 2005، ص11).

أما الابتكار يعرف على أنه التطبيق العملي للإبداع أي عملية صنع سلع جديدة وتطويرها لجعلها أكثر قبولا من الناحية الاقتصادية. (الفاعوري، 2005، ص11).

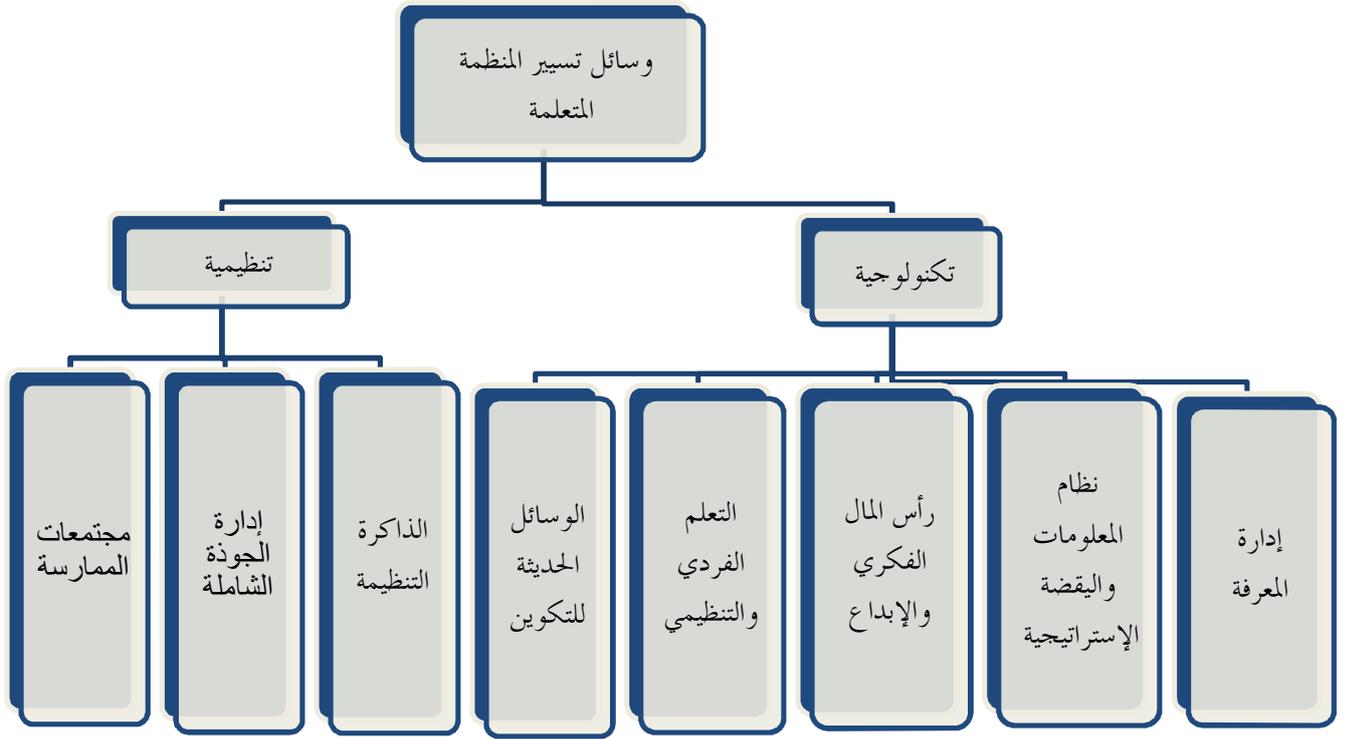
وعند أمابيل فإن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة مفيدة وغير مألوفاة وأن الابتكار ينشأ ويبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في عملية الابتكار (الفاعوري، 2005، ص11).

ويمكن القول أن الإبداع والابتكار مصطلحان مترادفان ومتداخلان وكلاهما يتضمن تغييرا جذريا في الأساليب والأنماط التقليدية على المستوى الفردي والتنظيمي.

ويمكن القول أن المنظمة المتعلمة تركز على القدرات والخبرات الفردية والجماعية، وقد أشار أحد الباحثين إلى وجود خمسة إستراتيجيات لإدارة العملية الإبداعية في المنظمة المتعلمة (الفاعوري، 2005، ص93-94).

1. اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المنظمة المتعلمة.
2. يجب الاعتقاد بأن الإبداع لا يقتصر على الفرد دون الآخر وإنما للجميع القدرة على الإبداع.
3. جعل الإبداع عملية واضحة وسهلة للأفراد مع ضرورة اقتناعهم بقدراتهم على الإبداع.
4. توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والإستراتيجية للمنظمة المتعلمة.
5. صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الإبداع واعتباره أحد معايير جودة وكفاءة الموظف.

وبناء على ما تقدم تصبح المنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع ويصبح ذلك جزءا من ثقافتها التي تنقلها من جيل إلى آخر وينعكس ذلك على مستقبلا على أنظمتها وهيكلها، وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها ومن هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها ويصبح تأثيرها بالزبائن والمتعاملين ليس ردود أفعال بل تؤثر بهم أكثر مما يؤثرون بها وبالنهاية تنتقل من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى للريادة. (الفاعوري، 2005، ص98).



المصدر : من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (14) : وسائل تسيير المنظمة المتعلمة

خلاصة الفصل الثالث

تسعى المؤسسات المعاصرة جاهدة لارتقاء بمستوى أداء العاملين، لتمكينهم و بالتالي تمكين المؤسسة ككل من أجل مواكبة التطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم بصفة عامة و بيئة الأعمال بشكل خاص، و لتكريس و تعزيز قدرة المؤسسة على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة تركز على خدمة العملاء، و تحقيق رضاهم و تنمية الموارد و توفير بيئة العمل المناسبة و لأن قوة أي مؤسسة اليوم تقاس بجودة و أصولها المعنوية المتمثلة في الموارد البشرية العاملة بها ، أصبح المورد البشري محط اهتمام و نقطة بداية ووصول لجل الأساليب الحديثة التي تنتهجها المؤسسات و من بين هذه الأساليب التعلم التنظيمي الذي يهدف من خلال عملياته إلى زيادة تمكين العاملين داخل المؤسسة و تحسين أدائهم و تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات العالمية الحالية و المستقبلية .

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

الفصل الرابع

الفصل الرابع: واقع التعلم التنظيمي بالجزائر (حالة مؤسسة سوناطراك)

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة و عرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصول السابقة، يتم إسقاط الأسس والمبادئ التي تم التعرف عليها، على المؤسسة الوطنية الكبرى والتي تمثل القطاع الإستراتيجي في الجزائر سوناطراك ، من أجل معرفة مدى تطبيق هذه المؤسسة لمبادئ التعلم التنظيمي ، و مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصول النظرية والممارسة على أرض الواقع ولتحقيق ذلك سوف نتناول في هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية:

المبحث الأول : عرض عام لمؤسسة سوناطراك

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول : عرض عام لمؤسسة سوناطراك

تمثل مؤسسة سوناطراك الأداة الرئيسية التي عمدت إليها الجزائر من اجل استرجاع سيادتها على مواردها الوطنية من اجل إبراز مدى أهمية هذه المؤسسة في النهوض بالتنمية الاقتصادية للبلاد .

من خلال هذا المبحث سنتعرض لبعض النقاط الأساسية للمؤسسة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات من حيث تقديم تعريف عنها.

المطلب الأول : نشأة مؤسسة سوناطراك (الوثائق الداخلية للمؤسسة)

بوعيا الدور الذي تلعبه في بناء الاقتصاد الوطني ، قررت الجزائر قبل الاستقلال أن تعير اهتماما لهذا القطاع ، و على هذا الشأن فقد أنشأت الجزائر تنظيم صحراوي يهتم بتقديم الحلول الممكنة لمشاكل النفط بالجزائر ، و ذلك تحت اتفاقية ايفيان في مارس 1962.

- بعد الاستقلال في 31 ديسمبر 1963 و تحت المرسوم الوزاري 63/491 ، و في السجل التجاري رقم 843438 تقرر إنشاء المؤسسة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات "sonatrach" وهي مؤسسة تابعة لوزارة الطاقة . و كتجربة أولى قامت شركة سونطراك بإنشاء و تشغيل أنبوب النقل الذي يربط بين ارزيو و حوض الحمراء الذي يبلغ طوله 805 كلم ، و هذا يعتبر خرق لاتفاقية ايفيان بالنسبة للفرنسيين الأمر الذي دفع الفرنسيين و الجزائريين إلى إبرام اتفاقية في 68/07/29 تقتضي بتسوية المسائل التي تتعلق بالمحروقات و التطور الصناعي بالجزائر.

- و في 22 سبتمبر 1966 و وفقا للمرسوم 66/292 أصبحت مؤسسة سوناطراك المؤسسة الوطنية للبحث ، الإنتاج ، النقل ، التحويل و تسويق المحروقات .

- و في أكتوبر 1968 جاءت الاتفاقية التي أعطت نوعا جديدا من العلاقات بين المؤسسات البترولية العامة بالجزائر ، هذا ما منح لشركة سوناطراك الفرصة لتقوية مواقفها .

- و في سنة 1969 أنظمت الجزائر إلى منظمة الدول المصدرة للنفط "OPEC".
- و في فيفري 1974 أعلن الرئيس الراحل هواري بومدين عن تأميم جميع الممتلكات الوطنية .

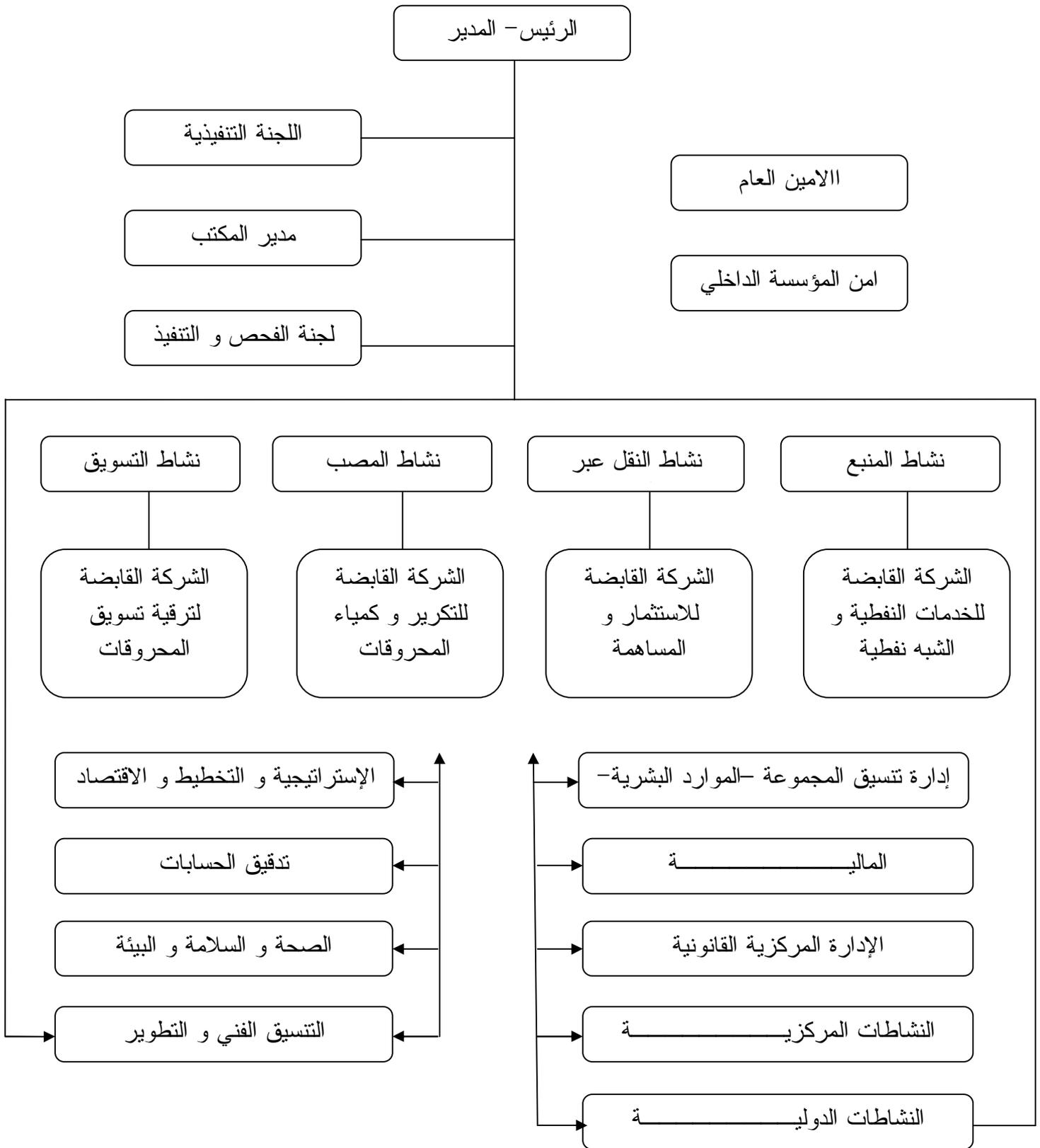
المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي (الوثائق الداخلية للمؤسسة)

هي المؤسسة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية و الغازية في البلاد و كذا عن بيعها أنشأت يوم 31 ديسمبر 1963.

تمثل مبيعات مؤسسة سوناطراك حوالي 95% من إجمالي صادرات الجزائر . كما تمثل نشاطاتها 25% إلى 30% من إجمالي الناتج المحلي في البلاد ، و هي توظف أكثر من 49000 شخص في المؤسسة الأم و أكثر من 1300000 شخص في المجموعة ككل حسب إحصائيات 2010.

الهيكل التنظيمي العام الوظيفي لسوناطراك:

منذ نشأة سوناطراك ،عرفت عدة تحويلات و تعديلات وظيفية في هيكلها التنظيمي ، و هذا طبقا لحركة التطور فالتنظيم الجديد لسوناطراك سطر بطريقة تسعى بالمعطيات الجديدة و الزيادة في فعالية مجمل الجمع . و فيما يلي الهيكل التنظيمي الجديد لجمع سوناطراك



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

الشكل رقم(15) : الهيكل التنظيمي العام الوظيفي لسوناطراك

المطلب الثالث : نشاطات سوناطراك

سوناطراك مجموعة طاقوية مهمتها الأساسية البترول و الغاز لها أربعة أنشطة و هي :

1- نشاط المنبع : (Activité Amont)

يجمع نشاط المنبع عمليات البحث و التنقيب و الإنتاج المرتبطة بحقول المحروقات و هو ما تقوم به سوناطراك ، و تنجز ذلك بمفردها أو بالشراكة مع شركات بترولية دولية و تركز على إضفاء طابع دولي على نشاطاتها ، و يتم ذلك خارج الوطن و داخله.

ضمن نشاطات المنبع ، تم توقيع عدة عقود مشاركة للتنقيب و الإنتاج سمحت لسوناطراك بتركيز موقعها في منطقة الساحل الإفريقي ، و خاصة في مالي و في موريتانيا ، و في ليبيا و في مصر ، حيث تعمل سوناطراك في المناطق البحرية بمشاركة " ستات أويل هيدرو " ، كما تعمل أيضا في أمريكا الجنوبية ، في " البيرو " مع الاهتمام عن قرب بالسوق الفنزويلي و البرازيلي.

نائب الرئيس

منسق

مستشارون

منسق الأمن الداخلي

مساعدون

إدارة الموارد البشرية

الإدارة القضائية

إدارة التخطيط والمالية

إدارة الدراسات الاقتصادية

إدارة التدقيق

إدارة الأمن والصحة والبيئة

إدارة التكوين والتنمية للموارد البشرية

إدارة العقد والتأمين

إدارة المالية

إدارة الدراسات الاقتصادية والتركيبية

الإدارة المالية والقانونية

إدارة الأمن والصحة

إدارة علاقة الشغل والتشغيل

إدارة الدراسات والتنظيم

إدارة الإنتاج

إدارة الدراسات الاقتصادية

إدارة تدقيق الأساليب

إدارة البيئة

إدارة المنازعات

إدارة التحليل والتقييم

إدارة تدقيق الموارد البشرية والتنظيم

الأقسام

إدارة الاكتشاف

إدارة الحفر

إدارة الإنتاج

إدارة الجمعية

إدارة الهندسة البترولية والتنمية

إدارة التنمية

إدارة الهندسة والبناء

إدارة التجارة والتنمية

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

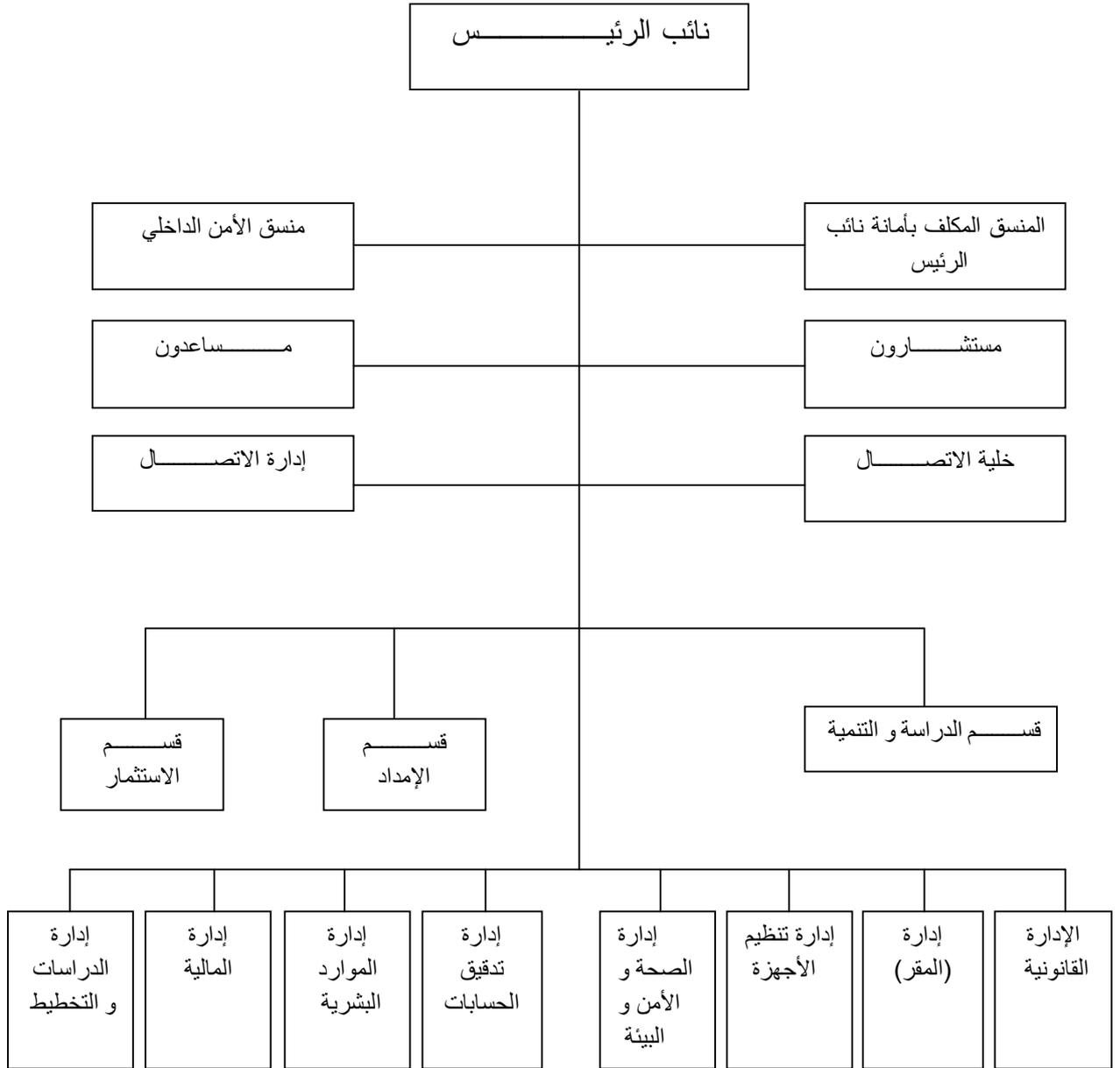
الشكل رقم (16) : الهيكل التنظيمي لنشاط المنبع

2- نشاط النقل عبر القنوات (TRC): **Activité TRansport par Canalisatio**

يرتبط نشاط النقل عبر الأنابيب بإيصال المحروقات من البترول خام و غاز و مكثفات نحو الموانئ البترولية و صيانة و تطوير شبكة الأنابيب و منشآت الضخ و التخزين للاستجابة إلى إحتياجات سوناطراك ضمن أفضل الشروط الاقتصادية و النوعية و السلامة و احترام البيئة، كما يدير نشاط النقل المرتبطة بالمشاريع الدولية للمجمع بمفرده أو عبر الشراكة.

خلافة لمفهوم النقل التقليدي ، و في بعض الأحيان ، الذي يكون فيه المادة المنقولة ثابتة بينما تكون وسيلة النقل متحركة ، فإن نقل المحروقات يعكس أحيانا هذه الوظائف : فالمادة (المحروقات) هي التي تتحرك ، بينما وسيلة النقل (الأنابيب) هي الثابتة(الوثائق الداخلية للمؤسسة).

تدير سوناطراك أنابيب يبلغ طولها إجماليا حوالي 16197 كلم ، تتضمن خطين لأنابيب الغاز العابرة للمحيطات ، خط يتجه نحو إسبانيا عبر المغرب (ميدغاز MEDGAZ) ، و الآخر نحو ايطاليا عبر صقيليا (غالسي GALSI) . كما يوجد مشروع قيد الانجاز ليربط الجزائر عبر سردينيا بالإضافة إلى دراسة لأنابيب غازه عابرة لإفريقيا نحو نيجيريا (TSGP). (التقرير السنوي للمؤسسة ، 2006 ص 38-40)



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لنشاط النقل عبر القنوات

لقد طورت سوناطراك خيرة ذات شهرة عالمية في ميدان نقل الغاز عبر الأنابيب على المسافات طويلة في المناطق البرية و البحرية . منذ ما يقارب خمسة و عشرين عاما ، تستثمر المجموعة خط النقل عبر البحر الأبيض ، و هو خط للغاز عابر للقارات تم بناؤه بالاشتراك مع المجموعة الايطالية (ENI) .

قامت سوناطراك بإنشاء شبكة أساسية يفوق طولها 16200 كلم من أنابيب نقل المحروقات التي تربط بين وحدات الإنتاج و التخزين و المرافئ البترولية على الأراضي الوطنية.

3- نشاط المصب (activité aval) :

تعمل سوناطراك بشكل ذاتي في تجميع الغاز الطبيعي و فصل غازات البترول المميع ، عبر فروعها المملوكة بنسبة 100% أو بالشراكة مع مؤسسات أجنبية تعمل في مجال التكرير و البتروكيماويات و تقييم المنتجات المشتقة و توليد الكهرباء و تولى الطاقات المتجددة و تحلية ماء البحر.

يشمل نشاط المصب نشاطات تحويل المحروقات حول خمس مهن أساسية :

1- التكرير (le raffinage)

2- البتروكيماويات (la pétrochimie)

3- تجميع الغاز الطبيعي (la liquéfaction du gaz naturel)

4- فصل غاز البترول المميع (la séparation du GPL)

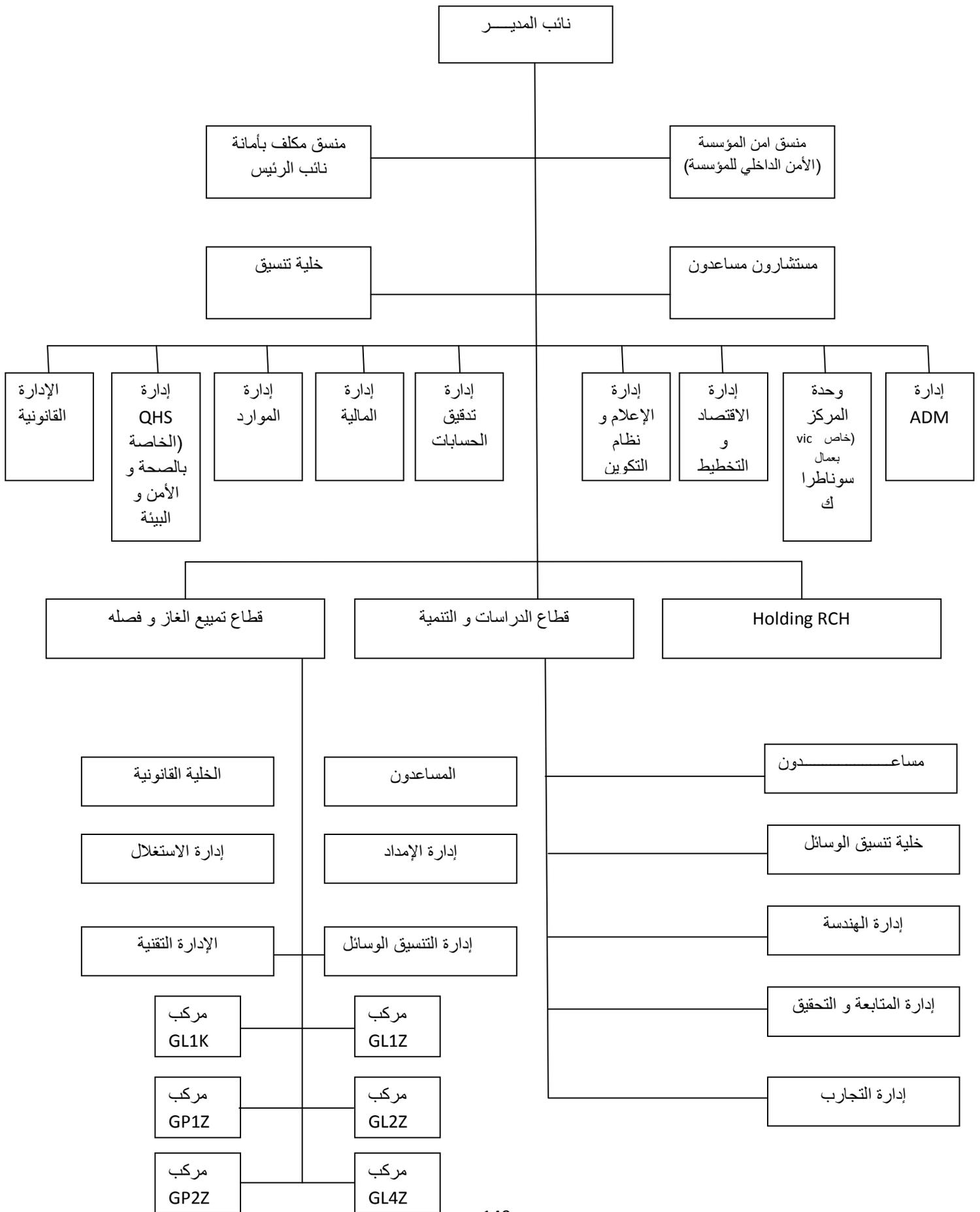
5- الغازات الصناعية (هليوم و أزوت) (les gaz industrteles)

قامت سوناطراك بعد إبرام عقود الشراكة عام 2007 م ، بإطلاق مشاريع كبرى من بينها محطة معالجة الميثان البخارية في ارزيو ، و مصانع الأمونياك في ارزيو و بني صاف و محطات التكرير في سكيكدة

كما التزمت سوناطراك بمسار التنويع الاستراتيجي لنشاطاتها حيث قامت بإبرام علاقات شراكة من اجل انجاز منشآت صناعية لإنتاج الألمنيوم. (التقرير السنوي للمؤسسة ، 2007 ، ص 48،57)

و هناك مشاريع أخرى قيد التطوير من بينها:

- مشروع معالجة الايتان البخارية
- مشروع هيليوم سكيكدة
- مصفاة التكرير الجديدة في إدرار
- مجمع غاز طبيعي جديد
- وحدة استخراج الايتلن
- مجمع المونياك/المشتقات سطيف
- مصفاة التكرير الجديدة في تيارت.



المصدر: (الوثائق الداخلية للمؤسسة)

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لنشاط المصب

4- نشاط التسويق (Activité Commercialisation) (الوثائق الداخلية للمؤسسة)

يعتبر فرع التسويق من أهم الفروع في الشركة حيث انه يتكفل بـ :

- التسويق الخارجي

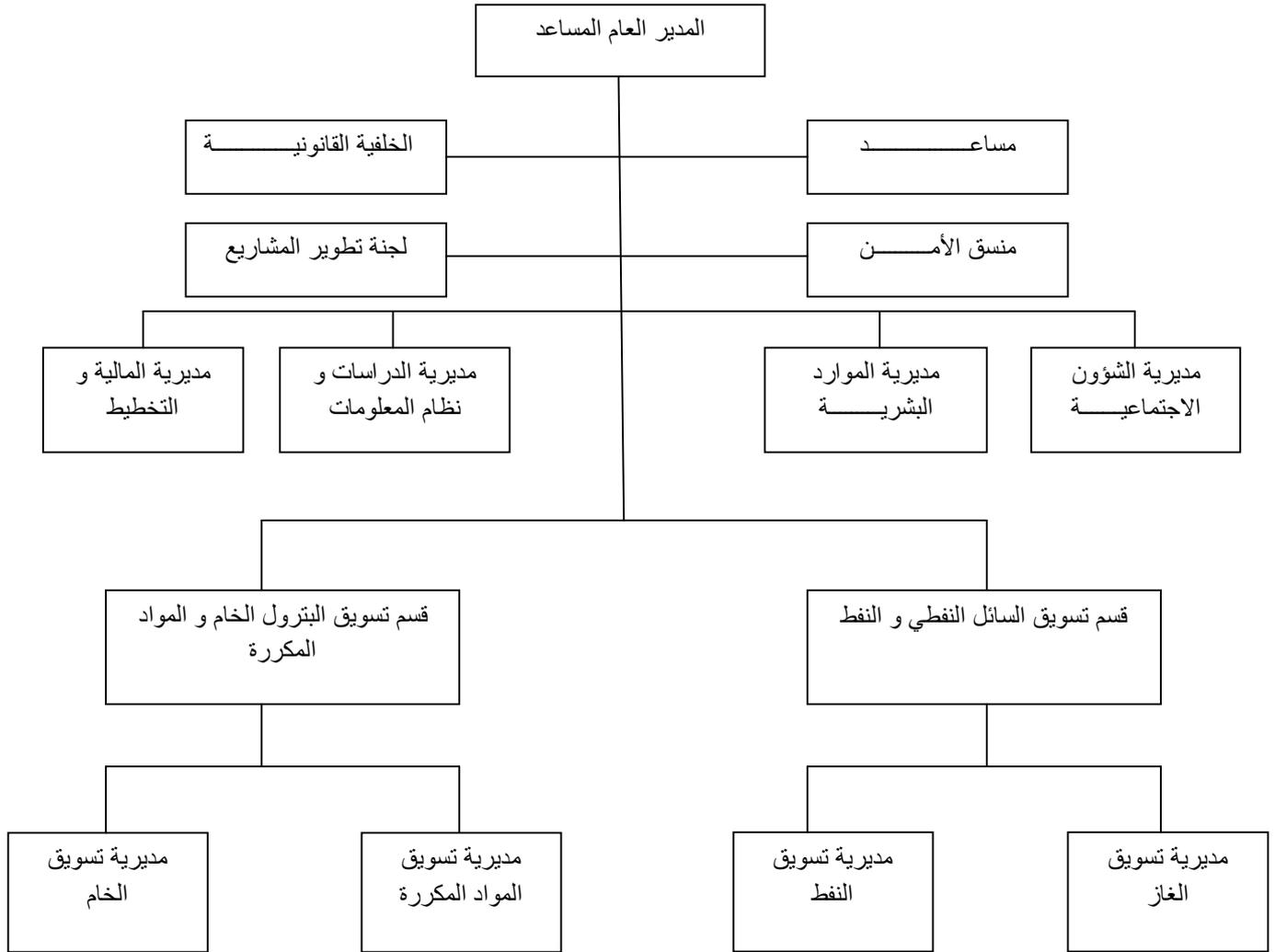
- التسويق داخل السوق الداخلية

- النقل البحري للمحروقات

فتحت سياسة مشاركة الأسواق الدولية أمام سوناطراك ، و سمحت لها بتسويق المحروقات في أوروبا و

أمريكا و آسيا ، و أن الزيادة المنتظمة للصادرات و المشاركة المتنامية في المصب الغازي قد سمحت لسوناطراك

بالتخطي التدريجي لوضعها كمصدر تموين لتصبح عاملا أساسيا في حقل الطاقة على الصعيد العالمي .



المصدر : المصادر الداخلية للمؤسسة

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لنشاط التسويق

المطلب الرابع : الفروع الداخلية و الخارجية لمؤسسة سوناطراك

سوناطراك اليوم من خلال تجربتها الطويلة في ممارسة جميع مهن صناعة البترول و الغاز ، فهي تتواجد اليوم عبر نشاطاتها و المتمثلة في فروعها المختلفة داخليا و على الصعيد الدولي ، و هذا للبحث عن تحقيق قيمة مضافة.

1- المؤسسات التابعة للمنبع:

1-1 المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENPT):

إن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENPT) هي المتعاقد الأول للحفر في الجزائر و هي فرع من سوناطراك ، تمتلك سوناطراك ، 51% من خلال شركتها القابضة SPP. تكمن مهمتها في انجاز عمليات حفر و تنقيب و استغلال المحروقات و كذلك صيانة آبار إنتاج الزيت و الغاز (تقرير السنوي للمؤسسة ، 2004 ، ص 32).

1-2 المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGEO):

تمتلك سوناطراك 100% من شركة ENAGEO من خلال شركتها القابضة . حققت هذه الأخيرة عام 2005 و رقم مبيعات إجمالي 7.2 مليار دينار جزائري .

1-3 المؤسسة الوطنية لمصالح الآبار (ENSP):

تمتلك شركة سوناطراك ، 51% من شركة ENSP من خلال شركتها القابضة SPP . أنها تغطي نشاطات حفر و استغلال الآبار المنتجة للمحروقات (التقرير السنوي للمؤسسة ، 2005 . ص 35) .

1-4 الشركة الوطنية للهندسة المدنية (GCB):

تمتلك شركة سوناطراك ، 100% من شركة GCB ، من خلال شركتها القابضة SPP. يشمل نشاطها انجازات تتعلق بالمجال النفطي مثل بناء منصات الحفر و الأنابيب و كذلك بناء المنشآت الصناعية و المعدنية و الهيدروليكية و الطرقات ، و الطرق السريعة (التقرير السنوي للمؤسسة ،2004، ص 33).

1-5 الشركة الوطنية للاستغلالات البترولية الكبرى(ENGTP):

تمتلك سوناطراك ، 100% من الشركة ENGTP ، من خلال شركتها القابضة SPP. تؤمن هذه الأخيرة خدمات بناء المنشآت الصناعية المخصصة لإنتاج و تحويل و توزيع النفط ، أنها تعمل على مد الأنابيب للمسافات البعيدة و على شبكات جمع النفط .

تبقى سوناطراك الزبون الأول للشركة بنسبة 95% من حجم أعمالها حيث شكل التركيب الصناعي نشاطها الأساسي (التقرير السنوي للمؤسسة ،2005، ص 31).

1-6 المؤسسة الوطنية للحفر(ENAFOR):

تمتلك سوناطراك 100% من شركة ENAFOR ، من خلال شركتها القابضة SPP. تقوم هذه الأخيرة بإنجاز أعمال الحفر و الأعمال الملحقة (التقرير السنوي للمؤسسة ،2005، ص 30).

2- المؤسسات التابعة للنقل عبر القنوات:

2-1 الشركة الوطنية للأنابيب (ENAC):

تمتلك شركة سوناطراك 100% من شركة الوطنية للأنابيب ، من خلال شركتها القابضة SPP. من خلال سنة 2005 قامت المؤسسة الوطنية للأنابيب بمد 616167 متر طولي من الأنابيب (التقرير السنوي

للمؤسسة، 2005، ص 38). و خلال العام 2006 م قامت الشركة بتركيب 106181 متر طولي من الأنابيب من مختلف القيلسات .

2-2 شركة الانابيب العابرة للبحر المتوسط (TMPC):

إن شركة سوناطراك الدولية تحوز على 50% من هذا الفرع ، و الذي أنشئ سنة 1975م ، و هدفه الأساسي هو تركيب و استغلال أنابيب الغاز العابرة للبحر الأبيض المتوسط.

2-3 المشاريع العابرة للقارت:

- مدغاز (MEDGAZ):

في 19 أوت سنة 2000م ، أبرمت اتفاقية ما بين شركة سوناطراك و شركة CEPSA الاسبانية ، الهدف من هذا هو إنشاء شركة مكلفة بدراسة و ترقية أنشئت شركة المساهمة " MEDGAZ " المملوكة من طرف اسبانيا و المسجلة في مدريد (MADRID) ، تساهم سوناطراك فيها ب 20% (التقرير السنوي للمؤسسة ، 2006، ص 42).

- مشروع قالسي (projet GALSI)

يتعلق مشروع (GALSI) بتمديد أنابيب غاز في خط مباشر بين الجزائر و ايطاليا عبر سردينيا

معالم القناة (التقرير السنوي للمؤسسة ، 2006، ص 38):

الموقع : الجزائر / ايطاليا

الهدف: تصدير 8 مليارات متر مكعب / العام نحو ايطاليا عبر سردينيا .

الوصف :

الكلابا- كاغلياري (بحري)

الطول: 280 كلم . القطر : 24" . العمق الأقصى : 2840 م

كاغلياري - اولبيا (بري)

الطول : 300 كلم. القطر: 42"

القطر : 42"

اولبيا - كاربونيفري (بحري):

الطول : 270 كلم . القطر : 22" . العمق الأقصى : 900 م

- خط أنبوب الغاز عبر الصحراء نحو أوروبا (TSGP):

مشروع (TSGP) يتعلق ببناء خط أنابيب عابر للصحراء يمتد من وهران (الجزائر) إلى واري

(نيجيريا) ، و الهدف منه انه يسمح بالتطور الاقتصادي على مستوى إفريقيا و بتصدير 20 الى 30مليار متر

مكعب في العام من نيجيريا نحو أوروبا عبر الجزائر(التقرير السنوي للمؤسسة ، 2005، ص 37) .

معالم القناة(التقرير السنوي للمؤسسة ، 2006، ص 40).

الانطلاق : واري (نيجيريا)

نهائي الوصول :/ بني صاف أو الكلابا (الجزائر).

الوصول : 4188 كلم من ضمنها 2310 كلم على الأراضي الجزائرية و 840 كلم على أراضي " النيجر " و 1037 كلم على أراضي نيجيريا.

القطر :48"

الضغط : 100 بار

3- الشركات التابعة للمصب:

3-1 الشركة الوطنية للتكرير(NAFTEC):

تمتلك شركة سوناطراك 100% من شركة NAFTEC ، من خلال شركتها القابضة SPP. أنها تقوم بنشاطات التكرير و تمارس نشاطها في أربعة مواقع إنتاج (أربع مصافي) هي :

الجزائر alger ، سكيكدة skikda ، ارزيو arzew ، حاسي مسعود hassi massoud ، و ذلك عبر طاقة انتاجية تبلغ 24000000 طن في السنة (التقرير السنوي للمؤسسة ، 2005، ص48).

3-2 الشركة الوطنية للبترولوكيمياء(ENIP):

تمتلك شركة سوناطراك 100% من شركة ENIP ، من خلال شركتها القابضة RCH . أنها تقوم بنشاطات بتروكيميائية تستخدم الغاز الطبيعي كمادة أولية.

تملك الشركة مجمعي بتروكيمياء في الجزائر ، يقع النشاط الأول لهذه الشركة في سكيكدة (CP1K) مخصص للإتلين و مشتقاته ، حيث حقق إنتاجا بنسبة 56% من توقعاته. و المجمع الثاني (CPIZ) و حقق 94% من توقعاته .

3-3 هيلوس (HELIOS):

هيلوس شركة مختلطة مساهمة ، تملكها سوناطراك بنسبة 51% ، و تعود 49% منها إلى شركة (هيلاب HELAP) شركة فرنسية تملكها شركة " air liquid بنسبة 50% و شركة " ايربروداكت air products بنسبة 50%.

لقد أصبحت هيلوس المزود الأول لغاز الهليوم الأوروبية و لتسويق الغازات الصناعية ، و هي تقوم بالاستفادة من هيلوس المزود الأول لغاز الهليوم الموجود في الغازات التي يطلقها مجمع تجميع الغاز الطبيعي GL2Z في " ارزيو arzew" . يتكون مصنع هيلوس من خطي إنتاج متشاهمين ، بطاقة سنوية تصل إلى 600 مليون مكعب و 33000 طن من الأزوت (التقرير السنوي للمؤسسة ، 2005، ص52). يتم تسليم الهليوم إلى شركة " هيلاب HELEP" التي تقوم ببيعه في السوق الدولية و الأوروبية بشكل خاص . كما يتم تسليم الأزوت على شكل سائل و غازي إلى سوناطراك التي تقوم ببيعه في السوق الوطنية و المغاربية .

3-4 الشركة الجزائرية لتنفيذ المشاريع الصناعية (SARPI):

تمتلك سوناطراك 51% من شركة SARPI ، خلال شركتها القابضة SIP. تكمن المهمة الأساسية للشركة في تصليح أنابيب النقل ، تمارس SARPI نشاطات بناء المنشآت الصناعية في حقل النفط و الطاقة ، مجالات عملها هي :

- تركيب محطات الضغط و وحدات معالجة الزيت و الغاز.
- معالجة المياه الصناعية
- وصل شبكات الأنابيب و تركيب التجهيزات الملحقة بها.
- بناء و تجديد وحدات تخزين النفط.

- تركيب محطات كهربائية عالية التوتر .
- تحديث محطات الضغط.
- بناء المنشآت المتعلقة.
- خدمات عامة.

3-5 الشركة الجزائرية للطاقة الجديدة (AEC):

أفما شركة تابعة مشتركة بين سوناطراك و سونالغاز (50% ، لكل واحد) من اجل تسهيل و تطوير المصب ، إفما تعمل كمتعمد للمشاريع و تقوم بالبحث عن مستثمرين كما تقوم بتنظيم تنفيذ الأعمال.

3-6 الشركة الجزائرية الجديدة للطاقة (NAFTAL):

تم إنشاء هذه الشركة سنة 2002 بالاشتراك بين سوناطراك و سونالغاز و المجموعة الخاصة "سيم" ، تكمن مهمتها في تشجيع إنتاج الطاقة المتجددة ، و لقد سمحت دراسة السوق المحتمل بالتركيز على سوق محتمل و مثمر على المدى الطويل . تندرج هذه المشاريع ضمن إطار القانون حول الكهرباء و توزيع الغاز عبر الأنابيب ، الذي يهدف إلى تحمل المصاريف الإضافية المرتبطة بالتكنولوجيات الجديدة .

4-الشركات التابعة للتسويق:

4-1 الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية (NAFTAL):

نفظال شركة تابعة لسوناطراك 100% و تمكن مهمتها في توزيع المنتجات البترولية في السوق الوطنية ، و تتمثل في :

- المحروقات الارضية (carburant terre)

- محروقات الطيران (carburants aviation)
- المحروقات البحرية (carburants marin)
- غاز البترول المميع (gaz de p »trole liquéfiés)
- مواد تشحيم أرضية (lubrifiant terre)
- مواد تشحيم للطيران (lubrifiants AVM)
- منتجات خاصة (produits spéciaux)
- مواد مطاطية (pneumatiques)
- الزفت (bitume)

بموجب مرسوم تنفيذي صدر في 14 أكتوبر 2008 م في الجريدة الرسمية ، ينص على فتح الباب أمام علامات تجارية جديدة لتوزيع الوقود في الجزائر (ابتداء من 14 أكتوبر 2008م)، من خلال السماح لها بإنشاء محطات للوقود في كل مكان ، ليتنافس محطات "نفطال" وفقا للشروط المعمول بها في دفتر الشروط ، كما ينص المرسوم على الشركات الخاصة التي ترغب في الاستثمار بهذا المجال ، يجب أن تتحصل على ترخيص من " وكالة ضبط المحروقات " التي تشرف على تنظيم السوق ، و مراقبة التوزيع ، و التأكد من احترام كل الشركات لبنود دفتر الشروط.

4-2 شركة تجهيز و تسويق الغازات الصناعية (COGIZ):

أنشئت هذه الشركة سنة 1998م ، أنها أول مزود بالهيليوم في الجزائر و هي تابعة لسوناطراك 100%، تقوم بتجهيز و تخزين و تسويق و نقل الغازات الصناعية . تغطي الشركة تقريبا كامل احتياجات السوق الجزائري و تعمل من اجل تصدير منتجاتها نحو بلدان أخرى . إن الهدف المباشر للشركة هو تجهيز

الأزوت الذي تنتجه شركة "هيليوس HELIOS".

3-4 شركة الشحن هيبروك (HYPROC):

شركة "هيبروك HYPROC" تابعة لسوناطراك 100% ، تقوم هذه الشركة بـ:

- شحن البترول المميع transport du GPL
- شحن المنتجات المكررة transport des produits raffines
- شحن المنتجات الكيميائية transport des produit chimique
- شحن الخام المكثف transport des brut et condast
- شحن المنتجات غير المحروقات. transport des produit hors hydrocarbure

المطلب الخامس : مهام و أهداف سوناطراك (الوثائق الداخلية للمؤسسة)

1 - مهام سوناطراك

- 1- التنقيب عن المحروقات و البحث عنها و استغلالها.
- 2- تطوير شبكات نقل المحروقات و تخزينها، شحنها و استغلالها .
- 3- توزيع و بيع المحروقات و مختلف المواد لمشتقة منها يتم في الجزائر قبل الخارج .
- 4- تسويق المحروقات .
- 5- معالجة و تحويل المحروقات على أرض الوطن و إقامة صناعة بتروكيماوية.
- 6- المشاركة في كل عملية صناعية ، تجارية ، مالية أو عقارية كانت مرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بمهامها.
- 7- نشاطات الاستكشاف و البحث عن المحروقات .

8- نشاطات التنمية و استغلال حقوق المحروقات .

9- نشاطات نقل المحروقات عبر الأنابيب .

10- تمميع و تحويل الغاز .

2- أهداف المؤسسة الوطنية "سوناطراك"

1- التنقيب عن المحروقات و البحث عنها و استغلال .

2- تحويل البترول و تكريره .

3- تطوير شبكات نقل المحروقات و تخزينها و شحنها و استغلال هذه الشبكات و تسييرها.

4- تميع الغاز الطبيعي و معالجته و تقويم المحروقات الغازية.

5- تسويق المحروقات .

6- تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط و البعيد.

7- دراسة كل الأشكال ة المصادر الأخرى للطاقة و ترقيتها و تقويمها.

8- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة او غير مباشرة ببضاعة المحروقات و كل عمل يمكن أن يترتب عنه فائدة

سوناطراك .

9- إنهاء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات أجنبية أو جزائرية .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعدما قمنا بتحديد المنهج العلمي المتبع لهذا البحث في المقدمة ،نقوم في هذا الفصل بتحديد الأدوات

الأساسية المستعملة في جمع البيانات و أساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية إضافة إلى تحديد مجال

الدراسة و اختيار عينة البحث ،ثم القيام بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تستخدم في هذه الدراسة مجموعة من الأدوات عند جمع المعلومات و البيانات عن مؤسسة سوناتراك التي تمكننا من معرفة واقع أو ميدان الدراسة ، وفي موضوع بحثنا هذا سوف نستعمل أربعة أدوات .

1- المقابلات والزيارات الميدانية:

تم القيام ببعض المقابلات مع إطارات ومسؤولي المؤسسة لغرض شرح موضوع البحث والحصول على العديد من المعلومات عن المؤسسة وخاصة التي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى.

2- الملاحظة :

ولهذه الوسيلة دور كبير في إثراء البحث بالعديد من المعلومات حيث سجل الباحث على إثر زيارته العديدة إلى مقر المؤسسة بعض الملاحظات التي استخدمت كبيانات تساعد في الوصول إلى النتائج المرجوة من البحث.

3- المجالات والوثائق الخاصة بالمؤسسة:

تم الإطلاع على العديد من الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة ، حيث تم الحصول على معلومات مفيدة من جراء فحص المجالات والمطبوعات التي تصدرها المؤسسة.

4- الإستبيان :

صمم الإستبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة والتي يدور محورها حول موضوع البحث ،ليجيب عليها إطارات وعمال المؤسسة ،بعدها تستخدم نتائج هذا الإستبيان ،وكل المعلومات التي تم الحصول عليها بواسطة الأدوات السابقة في الوصول إلى إجابة عن الإشكالية المدروسة .

4-1 بناء الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى خمسة أقسام ، شكل القسم الأول المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة ، و يتناول القسم الثاني الحاجة إلى التعلم التنظيمي ، و اختص القسم الثالث بخصائص التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و اختص القسم الرابع بالمستويات الثلاثة للتعلم التنظيمي ، أما القسم الخامس اختص بدراسة علاقة التعلم التنظيمي بأداء المؤسسة . يتكون المقياس من (45) فقرة تم تحويلها لتتلاءم مع واقع عمل المؤسسة .

و قد تم تبني الشكل المغلق « Closed questionnaire » في إعداد و تصميم الاستبيان الذي يحدد الإجابات المحتملة عن كل محور كما تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الثلاثي لإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان. وتكون الإجابات وفقا للسلم التالي :

0: لا أوافق ، 1: غير متأكد ، 2 : أوافق.

4-2 صدق و ثبات المقياس

لضمان صدق المقياس وزعت الإستبانة على عدد من الأساتذة العاملين في جامعات كل من تلمسان و الجزائر العاصمة، و كذا بعض المسؤولين بمؤسسة سوناطراك بهدف التعرف على درجة وضوح الأسئلة و سهولة فهمها و معرفة مدى انسجام عباراتها و تطابقها مع أهداف الدراسة.

و قد أعيدت صياغة بعض الفقرات تبعا لذلك. كما تم حساب درجة ثبات المقياس "Cronbach

"Alpha" لمعرفة الاتساق الداخلي بين فقراته.

المطلب الثاني: حدود الدراسة:

تحدد الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

- 1- المجال البشري : و يقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث و قد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد ، أو عدة جماعات. اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على العاملين في مؤسسة سوناطراك ، من مختلف المستويات الإدارية و مختلف جهات العمل .
- 2- المجال المكاني : تركزت الدراسة على المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك بجريدة ، الجزائر العاصمة
- 3- المجال الزماني : و يقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات ، و قد استغرقت هذه الدراسة أبريل و ماي من عام 2010.
- 4- المجال الموضوعي: اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول الأسباب التي تدفع مؤسسة سوناطراك تبني مفهوم التعلم التنظيمي ، و كذا خصائص التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة ، ممارسة التعلم بمستوياته الثلاثة في المؤسسة ، علاقة التعلم التنظيمي بالأداء.

المطلب الثالث:مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بمؤسسة سوناطراك . و تم حصر كافة مجتمع الدراسة المتمثلة في العاملين بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة و قد بلغ عددهم حوالي 1000 عاملا بعد ذلك تم اختيار عينة عشوائية لتطبيق الدراسة و قد بلغت العينة 120 مفردة ، و تم توزيع (120) استبيان على العاملين ، و قد كانت هذه العينة تمثل نسبة " 12% " من مجتمع الدراسة و تم استرجاع 100 استبيان و هو ما يعادل نسبة " 10 % " من مجتمع الدراسة .

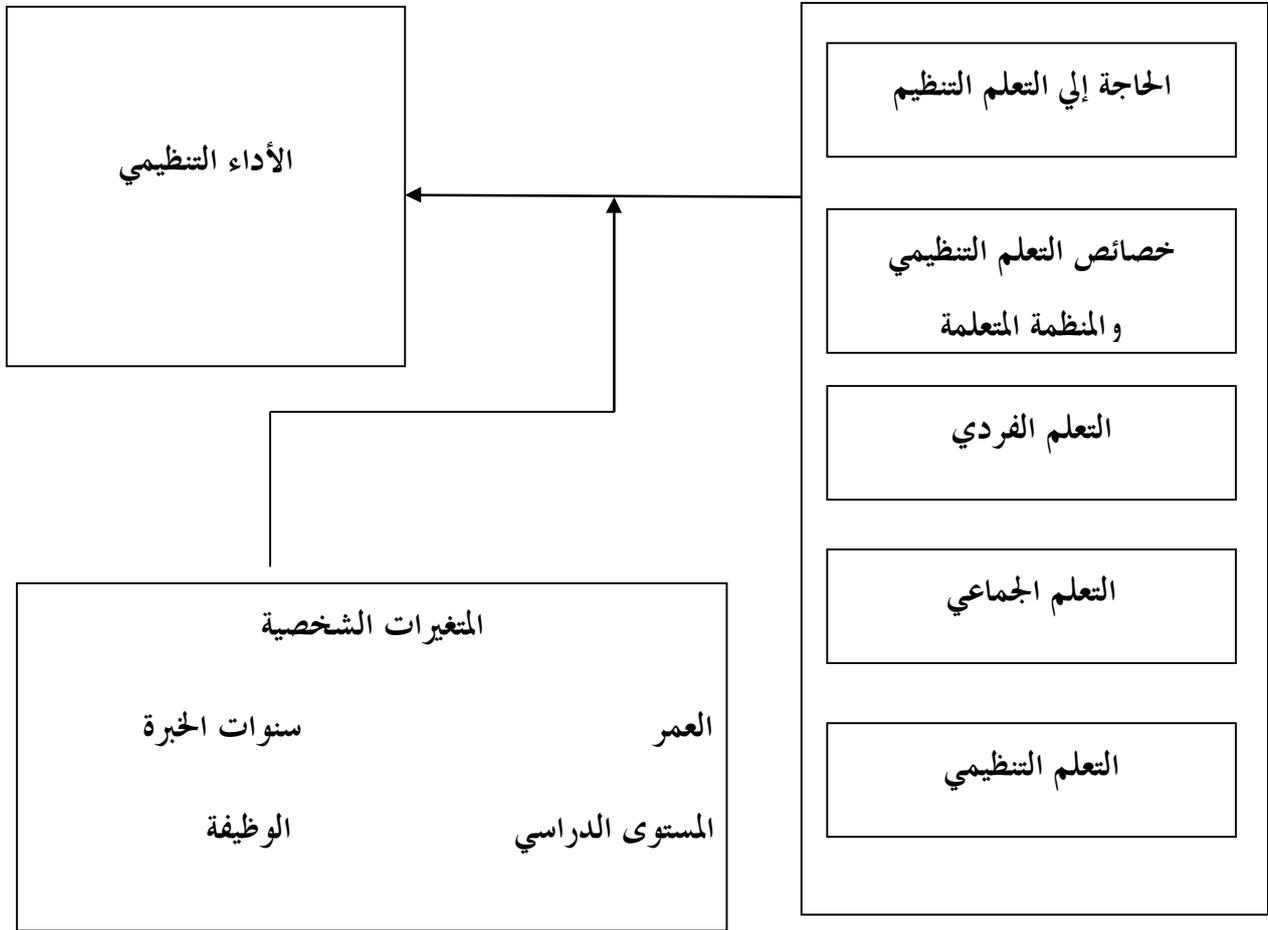
المطلب الرابع: أساليب التحليل الإحصائي

استخدمت الحزمة الإحصائية "SPSS" الإصدار الجديد " 17 " في تحليل البيانات و استخراج النتائج. و قد استخدمت في التحليل مجموعة من الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية و المتوسطات الحسابية لتحديد متوسط إجابات العينة على جميع فقرات التعلم التنظيمي. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي و استخدام أيضا معامل ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة و معنوياتها بين مستويات التعلم الثلاثة و مستوى الأداء. كما تم استخدام (t_ test) في اختبار بعض فرضيات الدراسة .

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل النتائج

يتناول هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التطبيقية التي توصل إليها الباحث وتحليلها وتفسيرها وربطها بالإطار النظري.

1 - نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الإستبيان.

الشكل رقم (20): نموذج الدراسة

2-متغيرات البحث والعبارات المقابلة لها

الجدول رقم (7): متغيرات الدراسة

أرقام العبارات المقابلة	المحاور	متغيرات البحث
(Q1-Q6)	المحور الأول	الحاجة إلى التعلم التنظيمي
(Q7-Q17)	المحور الثاني	خصائص التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
(Q18-Q22)	المحور الثالث	التعلم الفردي
(Q23-Q27)	المحور الرابع	التعلم الجماعي
(Q28-Q36)	المحور الخامس	التعلم التنظيمي
(Q37-Q45)	المحور السادس	الأداء

المصدر : من إعداد الباحثة

3-تقدير الثبات باستخدام معامل الاتساق ألفا كرونباخ

تم حساب درجة ثبات المقياس (cronbach alpha) لمعرفة الاتساق الداخلي بين فقراته، وكانت النتائج عالية إذ تراوحت بين 0.73 إلى 0.96 وهي تتجاوز كثيرا الحد الأدنى المطلوب للتحليل الإحصائي والذي هو بحدود 0.60 الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها والجدول التالي يمثل ذلك :

الجدول رقم (8) : قيم معامل كرونباخ ألفا للمقاييس المستخدمة في الإستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول	6	0.7302
المحور الثاني	11	0.7702
المحور الثالث	5	0.8973
المحور الرابع	5	0.8431
المحور الخامس	9	0.9622
المحور السادس	9	0.8898

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17. 0

أما معامل كرونباخ ألفا للاستمارة ككل هو 0.8175 وهو كالتالي:

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 98.0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1.2583	.3878	1.9898	1.6020	5.1316	.1769

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range
----------------	------	---------	---------	-------

	.5595	.0102	.9667	.9564	94.7320	.0561
--	-------	-------	-------	-------	---------	-------

Reliability Coefficients 45 items

Alpha = .8175 Standardized item alpha = .8348

المطلب الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تطبيق مؤسسة سوناطراك لمفهوم التعلم التنظيمي ،لابد من تشخيص عينة الدراسة من خلال تفرغ وجدولة البيانات الشخصية وبالاعتماد على نتائج الجزء الأول من الإستبيان يمكن وصف خصائص العينة ،وذلك بوصف بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة من حيث السن ،المستوى الدراسي ،سنوات الخبرة ، الوظيفة.

1- وصف خصائص العينة :

من خلال مايلي نستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية المستخدمة في الإستبيان وهي على النحو التالي:

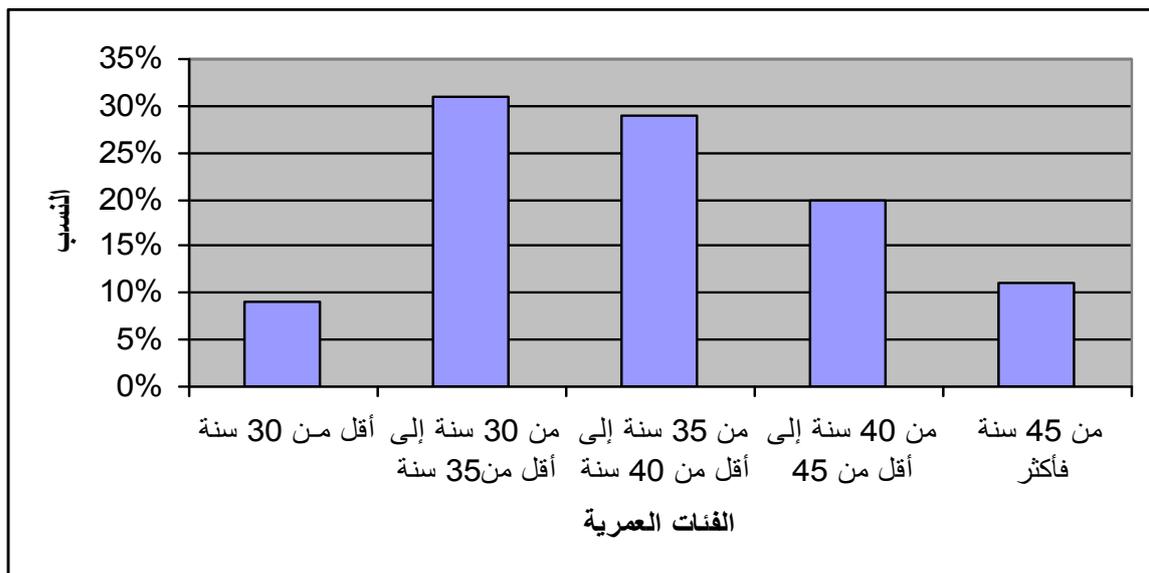
1-1 توزيع أفراد العينة حسب السن :

الجدول رقم: (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للسن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	9	9.0	9.0	9.0
	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	31	31.0	31.0	40.0
	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	29	29.0	29.0	69.0
	من 40 سنة إلى أقل من 45	20	20.0	20.0	89.0
	من 45 سنة فأكثر	11	11.0	11.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17.0

من خلال الجدول يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30-35 سنة بنسبة 31%، تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35-40 سنة بنسبة 29% وهي نسب متقربة، تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40-45 سنة حيث بلغت 20%، في حين بلغت نسبة الأفراد اللذين تتجاوز أعمارهم 45 سنة 11%، وفي الأخير نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة.



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17.0

الشكل رقم (21): تمثيل أفراد العينة حسب السن

2-1 توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي :

الجدول رقم:(10) توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من البكالوريا	3	3.0	3.0	3.0
	بكالوريا	8	8.0	8.0	11.0
	ليسانس أو هندسة	68	68.0	68.0	79.0
	ماجستير أو دكتوراه	21	21.0	21.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17.0

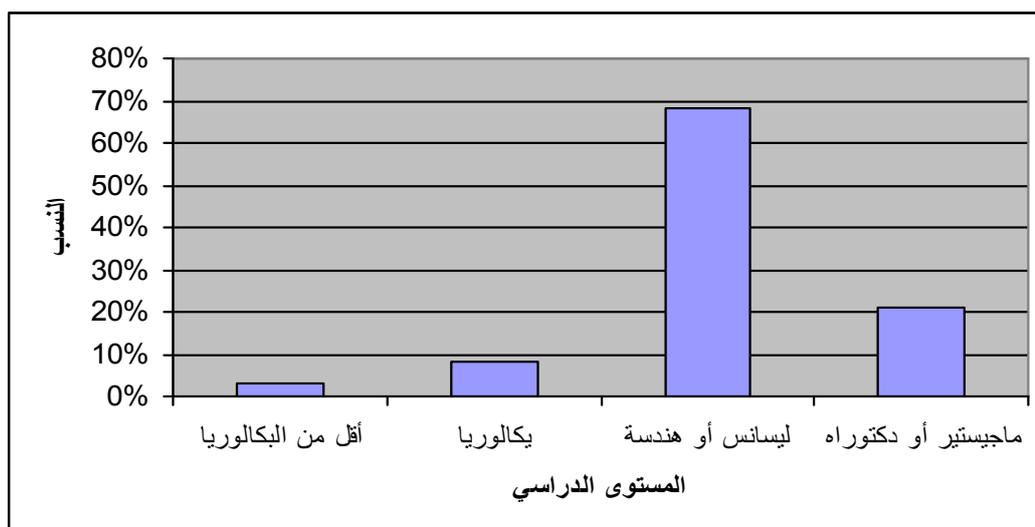
يتضح من الجدول أن المؤهل العلمي الشائع بين أفراد الدراسة هو مؤهل (الجامعي : ليسانس وهندسة)

إذ يمثل 68% من إجمالي أفراد العينة ،أما نسبة الأفراد من مستوى ماجستير أو دكتوراه بلغت 21% ،

ونسبة 8% مستوى بكالوريا و3% فقط مستواهم اقل من بكالوريا وهي نسبة ضئيلة هذا ما يعكس المستوى

العالي لأفراد العينة .ويمكن إرجاع ذلك إلى رغبة المؤسسة في تطوير كفاءاتها نظرا لموقعها الإستراتيجي في

الإقتصاد.



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17.0

الشكل رقم (22): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

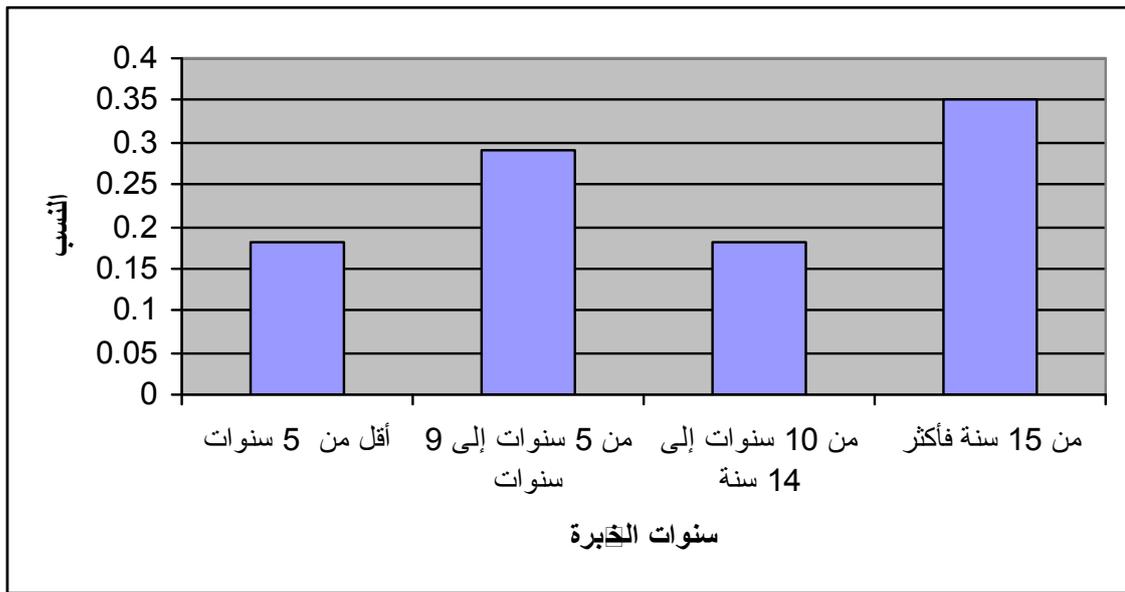
3-1 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم: (11) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	18	18.0	18.0	18.0
	من 5 سنوات إلى 9 سنوات	29	29.0	29.0	47.0
	من 10 سنوات إلى 14 سنة	18	18.0	18.0	65.0
	من 15 سنة فأكثر	35	35.0	35.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17. 0

يتضح من الجدول رقم (11) أن عدد سنوات الخبرة الشائعة بين أفراد الدراسة هي من 10 سنوات فأكثر إذ مثلو نسبة 35%، يليها فئة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 29%، وفي الأخير نسبة 18% لكل من الفئتين ذات الخبرة من 10 إلى 14 سنة والفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات .



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17. 0

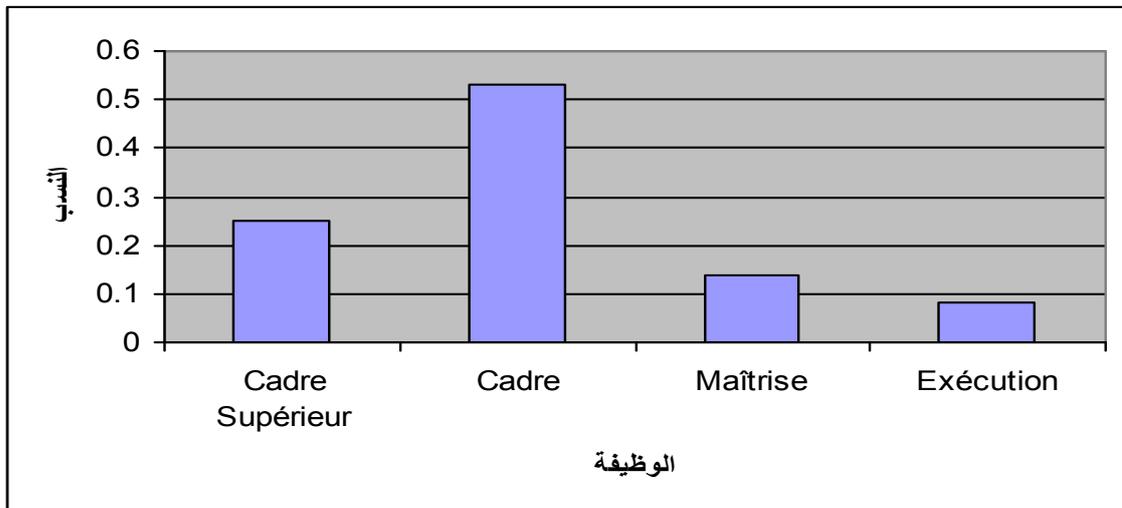
الشكل رقم(23) : تمثيل أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة

1- 4 توزيع أفراد العينة حسب الوظائف

الجدول رقم: (12) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لوظائفهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cadre Supérieur	25	25.0	25.0	25.0
	Cadre	53	53.0	53.0	78.0
	Maîtrise	14	14.0	14.0	92.0
	Exécution	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17. 0



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17. 0

الشكل رقم (24): تمثيل أفراد العينة حسب الوظائف

2- عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

2-1 تحليل أسئلة المحور الأول من الإستبيان

الحاجة الى التعلم التنظيمي

في هذا المحور سيتم تحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة حول الأسباب التي تدفع مؤسسة سوناتراك تبني مفهوم التعلم التنظيمي وقد بلغ عدد عبارات هذا المحور 6 عبارات تمثل الأسباب الداخلية والخارجية التي تدفع أي مؤسسة للتغيير وتبني فلسفة التعلم التنظيمي.

من خلال التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة تبين أن هناك تفاوت واختلافا في استجابات أفراد العينة وهذا ما أشارت إليه قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة:

الجدول رقم(13): الأسباب التي تدفع المؤسسة تبني مفهوم التعلم التنظيمي

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	100	.00	2.00	1.3900	.86334
Q2	100	.00	2.00	1.2700	.91954
Q3	100	.00	2.00	1.6300	.70575
Q4	100	.00	2.00	1.8700	.41815
Q5	100	.00	2.00	1.0400	.77746
Q6	100	.00	2.00	1.4600	.68785
AXE1	100	.83	2.00	1.4433	.24983

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17. 0

يبين تحليل الأسباب حسب ترتيب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة أن غزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف يعد السبب الأول والأهم الذي يدفع سوناتراك إلى تبني التعلم التنظيمي وهذا ما أشارت إليه قيمة الوسط الحسابي البالغة 1.87 وهو أعلى من المتوسط الفرضي 1، ويأتي في المرتبة الثانية تطور وعي

العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم بمتوسط حسابي بلغ 1.63 وهذا يعني أن استجابات أفراد العينة تتجه نحو اعتبار هذا السبب سببا مهما أيضا" يدفع إلى تبني التعلم التنظيمي، ويأتي في المرتبة الثالثة اضطراب البيئة الخارجية وتميزها بالتغيير الدائم حيث فئة كبيرة من العينة ترى أن هذا السبب هو الآخر يدفع بشكل كبير إلى تبني مفهوم التعلم التنظيمي حسب ما تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي البالغة 1.46، ويأتي في المرتبة الرابعة انخفاض أداء العاملين وتدين روحهم المعنوية حيث بلغت قيمت متوسطه الحسابي 1.39 أما السبب المتمثل في ارتفاع حدة المنافسة بين الشركات احتل المرتبة الخامسة حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي 1.27، ويأتي في المرتبة الأخيرة سبب زيادة توقعات العملاء بمتوسط حسابي بلغ 1.04 وهذا يعني أن استجابات أفراد العينة لهذا السبب ضعيفة في اعتباره سببا لتبني مفهوم التعلم التنظيمي.

وفي الأخير يمكن القول أن استجابات أفراد العينة حول هذا المحور المتمثل في أسباب تبني مفهوم التعلم التنظيمي توحى بوجود قابلية عالية نسبيا تساعد وتشجع على التعلم داخل المنظمة هذا ما يمثله الوسط الحسابي لمجموع المحور حيث بلغت قيمته 1.44 وهذا أعلى من المتوسط الفرضي 1.

2-2 تحليل أسئلة المحور الثاني من الإستبيان :

خصائص التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة :

وفي هذا المحور سيتم تحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة ورؤيتهم لمدى توفر خصائص التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في المؤسسة.

الجدول رقم(14): خصائص التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q7	100	.00	2.00	1.0000	.89893
Q8	100	.00	2.00	1.2300	.88597
Q9	100	.00	2.00	.8100	.93954
Q10	100	.00	2.00	.6300	.82456
Q11	100	.00	2.00	1.1100	.89775
Q12	100	.00	2.00	1.3300	.79207
Q13	100	.00	2.00	1.2800	.72586
Q14	100	.00	2.00	1.3100	.86100
Q15	100	.00	2.00	1.4800	.74508
Q16	100	.00	2.00	1.6700	.69711
Q17	98	.00	2.00	1.6224	.65038
AXE2	100	0.27	1.91	1.2242	0.44701

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17. 0

من خلال تحليل استجابات أفراد العينة يلاحظ أن غالبية أفراد العينة بوجه عام توافق على وجود سمات

التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في المؤسسة.

وهذا ما يمثله المتوسط الحسابي للمحور 1.22 اكبر من الواحد 1 وهو ما يدل على وجود ثقافة التعلم

داخل المؤسسة. وهذا ما توضحه الجهود التي تبذلها مؤسسة سوناطراك من أجل تطوير كفاءات أفرادها

،فسياسة التكوين التي تتبعها تساهم في رفع مستوى التعلم لدى أفرادها،فهي تخصص جزء كبير من ميزانيتها

للتكوين،بالإضافة إلى ذلك تتبع الطرق الحديثة للتكوين مثل E- Learning و Coaching كذلك

الملتقيات التي تنظمها مؤسسة سوناطراك فيما يخص التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة .

ففي سنة 2006 نظم مركز تأهيل المؤسسات "CPE" التابع لسوناتراك ندوة INFORUM

بعنوان "من تسيير المعلومات إلى تسيير المعارف عرض من خلاله :تسيير المعارف والكفاءات ، E-Learning،الذاكرة التنظيمية ،التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.(مجلة سوناتراك للموارد البشرية ،2006،ص23)

وفي سنة 2007 نظم نفس المركز ندوة حول تقنيات وتكنولوجيا التكوين وعرض من خلاله ثلاثة محاور :التكوين ،إدارة المعرفة ،التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة . (مجلة سوناتراك للموارد البشرية ،2006،ص4)

وإذا ما دققنا في السؤال "3" الخاص بإشراك جميع الأفراد في صناعة القرار فقد كانت النتائج سلبية هذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي 0.81 أقل من 1 ويمكن إرجاع ذلك إلى المركزية في إتخاذ القرارات ،أما فيما يتعلق بالسؤال "4" الخاص بتوجيه المؤسسة إستراتيجيتها نحو الحوار المستمر بين أعضائها نلاحظ أن غالبية أفراد العينة لا يؤيدون ذلك ويمكن إرجاع ذلك إلى طريقة إتخاذ القرارات داخل السلطة والتي تكون من تخصص المسيرين دون إشراك باقي الموظفين فيها ،وبالتالي فإن المؤسسة لا تفتح فضاء للحوار والمناقشة إلا في حالة تعرضها لوضعية جديدة تختلف عن الروتين اليومي.

2-3 تحليل أسئلة الحوار الثالث والرابع والخامس من الإستبيان :

مدى ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة

لغرض التعرف على مدى ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة تم تصنيف ممارسة التعلم إلى 3 مستويات : المستوى الفردي والمستوى الاجتماعي والمستوى التنظيمي ومن اجل التعرف على درجة ممارسة التعلم في

كل مستوى من هذه المستويات تم تحليل متوسط إجابات أفراد العينة بخصوص كل مستوى وفيما يلي نتائج عملية التحليل:

2-3-1 ممارسة التعلم الفردي

الجدول رقم (15): مدى ممارسة التعلم الفردي في المؤسسة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q18	100	.00	2.00	1.2200	.82364
Q19	100	.00	2.00	.6800	.91982
Q20	100	.00	2.00	1.3400	.78135
Q21	100	.00	2.00	1.0900	.82993
Q22	100	.00	2.00	1.3600	.85894
AXE3	100	.00	1.80	1.1380	.40372

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17. 0

وتشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4-7) إلى أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة يفوق المستوى الفرضي البالغ 1 حيث كان 1.13، كما أن أغلب المتوسطات الخاصة بفقرات هذا المستوى كانت هي الأخرى أعلى من المتوسط الفرضي، وفي ذلك إشارة إلى إتفاق أفراد العينة بشكل عام على ممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسة سوناطراك، غير أن التدقيق في المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة (19) يشير إلى تدني ممارسة التعلم الفردي ومرد ذلك كما يشير محتوى الفقرة هو عدم قدرة العاملين على الحصول على الأموال والموارد الأخرى التي تمكنهم من التعلم الأمر الذي أوجد لديهم عزوف عن التعلم الذاتي، فما فائدة تعلم الفرد في إطار عمله الوظيفي إذا كانت الإدارة لا تشجع ذلك.

2-3-2- ممارسة التعلم الفرقي

الجدول رقم(16): مدى ممارسة التعلم الجماعي في المؤسسة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q23	100	.00	1.00	.5300	.50161
Q24	100	.00	1.00	.6400	.48242
Q25	100	.00	1.00	.3800	.48783
Q26	100	.00	1.00	.6700	.47258
Q27	100	.00	2.00	1.5400	.82168
AXE4	100	.00	1.20	.7520	.33408

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17. 0

أما فيما يتعلق بمدى ممارسة التعلم الفرقي (الجماعي) فإن الجدول رقم (16) يوضح لنا المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام هو 0.75 ويعني ذلك غياب العمل الجماعي في المؤسسة. وهو ما يمكن تفسيره بوجود مركزية وبيروقراطية في المؤسسة التي تمنع الأفراد من المشاركة وتقديم آرائهم حول المشاكل التي تعترض المؤسسة. غير أن الغريب هو الموقف الايجابي لأفراد العينة حول مرافقتهم على تغيير آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة.

2-3-3- ممارسة التعلم التنظيمي

أما فيما يتعلق بممارسة التعلم على مستوى المنظمة بصورة عامة أي مدى إتاحة المؤسسة تلك الممارسة ودعمها للعاملين من خلال برامجها وسياساتها التعليمية في المؤسسة فنجد تدني المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة إلى 0.99 وهو اقل من المتوسط الفرضي 1، حيث يرى الغالبية أن ما تقوم به المؤسسة في هذا الإطار لا يزال بعيدا عن الممارسة المتواصلة إذ أن هذه الأمور تحدث أحيانا وليس دائما أو في كثير الأحيان

ومن الجدول رقم (16) نلاحظ أيضا أن اغلب أفراد العينة يشعرون بضعف ممارسة التعلم ضمن هذا المستوى التعليمي.

هذه النتيجة تثير الكثير من علامات الاستفهام بخصوص إدارة المؤسسة في تعزيز عملية التعلم التنظيمي بصورة عامة ، غير أن التدقيق في المتوسطات الحسابية الخاصة بالفقرات (29, 33, 34, 36) تشير إلى ارتفاع ممارسة التعلم التنظيمي، ففي الفقرة 29 الخاصة بتسهيل المؤسسة للأفراد عملية الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة في أي وقت مرد ذلك إلى توفر نظام معلوماتي في المؤسسة واعتمادها على تكنولوجيا الإعلام والاتصال في كل مهامهم، هذا ما رأيناه من خلال المقابلة التي تمت مع بعض مسؤولي المؤسسة .

كذلك بالنسبة للفقرة (33) تقيس المؤسسة النتائج الخاصة بالوقت والموارد التي أنفقت على التدريب لاحظنا من خلال المقابلة صدق إجابات أفراد العينة وهذا من خلال تقييم التكوين داخل المؤسسة من حيث المكون والمتكون والنتائج المتحصل عليها من التكوين.

أما عن الفقرة (34) تميز إدارة المؤسسة الأفراد على أساس المبادرات التي يقدمها كل منهم لخدمة المؤسسة،

يثبت صدق إجابات أفراد العينة ،نظام الأجور الذي استحدثته سوناطراك من أجل تقييم الكفاءات داخل المؤسسة ،ومن خلال هذا النظام يتكون اجر الموظف من جزئين جزء ثابت و جزء متغير والجزء المتغير يعتمد على مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سطرها له الرئيس.

أما فيما يتعلق بتعاون المؤسسة مع الجهات الخارجية وتبادل المنافع هذا أمر طبيعي بالنسبة لنشاط مؤسسة سوناطراك من خلال تعاملها مع شركات أجنبية.

الجدول رقم(17): مدى ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q28	100	.00	2.00	.9100	.88871
Q29	100	.00	2.00	1.0400	.90207
Q30	100	.00	2.00	0.8200	.70058
Q31	100	.00	1.00	.4000	.49237
Q32	100	.00	2.00	0.7500	.98365
Q33	100	.00	2.00	1.2700	.96248
Q34	100	.00	2.00	1.7600	.65320
Q35	100	.00	1.00	.5500	.50000
Q36	100	1.00	2.00	1.4200	.10000
AXE5	100	.44	1.67	0.9911	.28588

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17. 0

2-4 العلاقة بين المستويات الثلاثة للتعلم في المؤسسة

تبين من التحليل السابق أن التعلم بصورة عامة يمارس بمستوى يفوق المتوسط الفرضي على المستوى الفردي لكنه دون ذلك على مستوى التعلم الفرقي والتنظيمي ولعله من المفيد هنا التعرف على العلاقة بين مستويات التعلم الثلاثة والتي تشكل في مجموعها عملية التعلم التنظيمي .

ومن أجل التحقق من قوة العلاقة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما في الجدول ، ويلاحظ من هذا الجدول وجود علاقة جيدة بين مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم الفرقي حيث بلغ الإرتباط (0.657)

وهو معنوي عند مستوى دلالة 0.01 كذلك توجد علاقة جيدة بين مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم التنظيمي ، حيث كان الارتباط (0.691) وهو معنوي عند مستوى دلالة 0.01 أيضا . كما وجدت علاقة

معنوية بين التعلم على مستوى الجماعة والتعلم على مستوى المنظمة، حيث يبين الجدول أن أعلى ارتباط موجود بين هذين المستويين (0.726) وهو معنوي عند مستوى دلالة 0.01.

إن قوة العلاقة بين المستويات الثلاثة تشير أيضا إلى مدى تداخل هذه المستويات مع بعضها، وهو ما يعزز الرؤية القائلة إن تعزيز تعلم الفرد ينعكس إيجابيا على تعلم الفرق، وكذلك على المنظمة باعتبارها الحلقة الأوسع في هذا السياق. فالفرد هو الأساس الأول في عملية التعلم. وفي هذا الصدد المنظمة المتعلمة هي التي تسهل عملية تطوير قدرات الأفراد الجماعية والإبداعية فيما بينها من جهة، وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى. وهي التي تشخص العوائق التي تحول دون التعلم الفردي والجماعي وتعمل على إزالتها، وتقوم ببناء أسس هيكلية وثقافية من شأنها تدعيم عملية التعلم المستمر، وعملية التكيف سعيا نحو تحقيق أهدافها وتحقيق حاجات وطموحات العاملين.

الجدول رقم (18) مصفوفة ارتباط بيرسون بين مستويات التعلم الثلاثة

(الفردي، الجماعي، التنظيمي)

مستويات التعلم	الفردي	التنظيمي	الفرقي
الفردي	-----	-----	-----
الفرقي	0,657	-----	-----
التنظيمي	0,691	0,726	-----

معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17. 0

2-5 علاقة التعلم التنظيمي بأداء المؤسسة:

الجدول رقم (19):علاقة التعلم التنظيمي بأداء المؤسسة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q37	100	.00	2.00	1.7900	.51825
Q38	100	.00	2.00	1.8300	.49349
Q39	100	.00	2.00	1.7600	.62150
Q40	100	.00	2.00	1.7300	.56595
Q41	100	.00	2.00	1.5600	.76963
Q42	100	.00	2.00	1.4200	.83097
Q43	100	.00	2.00	1.5400	.75772
Q44	100	.00	2.00	1.1300	.83672
Q45	100	.00	2.00	1.3700	.78695
AXE6	100	.00	2.00	1.5700	.50946

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17. 0

يتضح من الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي العام لمحور علاقة التعلم التنظيمي بأداء المؤسسة بلغ

1.57 يفوق المتوسط الفرضي البالغ 1 ، كما كشف الجدول أن هناك 9 عبارات تضمنها هذا محور وكل

متوسطات هذا المحور أعلى من المتوسط الفرضي ، مما يشير إلى أن كل هذه العناصر هي بمثابة عناصر مهمة في

توضيح علاقة التعلم التنظيمي بالأداء وهي على النحو التالي :

- تحسين كفاءة أداء المؤسسة وجاءت هذه العبارة في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط 1.83 ، حيث وافق على ذلك أغلب أفراد العينة .

- المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين وجاءت هذه العبارة في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط 1.79 .

- زيادة فعالية أداء المؤسسة وجاءت هذه العبارة في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط 1.76 .

- الدقة في إنجاز العمل وجاءت هذه العبارة في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط 1.73.
 - السرعة في إنجاز العمل وجاءت هذه العبارة في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط 1.56.
 - المساعدة على زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها المتغيرة وجاءت هذه العبارة في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط 1.54.
 - تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار وجاءت هذه العبارة في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط 1.42.
 - توفير نظام معلوماتي يضمن وصول المعلومات إلى العاملين في كافة المستويات الإدارية وجاءت هذه العبارة في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط 1.37.
 - رفع الحصة السوقية وجاءت هذه العبارة في المركز الأخير لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط 1.13.
- وفي ضوء ما سبق يمكن استنتاج أن هناك علاقة قوية بين التعلم التنظيمي وأداء المؤسسة.

2-6 اختبار الفرضيات:

بعد أن تم التعرف على مستويات ممارسة التعلم وطبيعة (قوة) العلاقة بينهما، نحاول الآن اختبار الفرضيات التي اعتمدها الدراسة والخاصة بطبيعة العلاقة بين كل من مستويات التعلم ومستوى أداء المؤسسة. كذلك سنبحث فيما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين سنوات الخبرة لأفراد العينة وممارسة التعلم في المؤسسة.

2-6-1 اختبار العلاقة بين مستويات التعلم وأداء المؤسسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا يوجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات التعلم

(الفردية، الجماعية، التنظيمية) وأداء المؤسسة .

H1 : يوجد علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات التعلم (الفردى،الجماعى،التنظيمى) وأداء المؤسسة.

ولغرض اختبار قوة هذه العلاقة تم استخدام ارتباط بيرسون ، واختبار (t) لبيان معنوياتها عند (0.05).

جدول رقم(20): معامل ارتباط بيرسون بين مستويات التعلم وأداء المؤسسة واختبار (t)

مستويات التعلم	الارتباط	قيمة t
الفردى	0.210	0.068
الفرقى	0.078	0.502
التنظيمى	0.231	*0.045

*معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17.0

ويبين الجدول رقم(20) وجود علاقة بين جميع مستويات التعلم التنظيمى وأداء المؤسسة، لكن العلاقة المعنوية الوحيدة كانت بين التعلم التنظيمى و أداء المؤسسة .حيث بلغت قوتها (0.231) ،وبمستوى معنوي قدره (0.045)،وهي معنوية عند مستوى (0.05). ويفهم من ذلك عدم وجود علاقة معنوية بين كل من مستوى التعلم الفردى ومستوى التعلم الفرقي وأداء المؤسسة. ويمكن تفسير هذه الحالة بالقول إن إدارة المؤسسة هي المسؤلة عن التعلم التنظيمى في إطار وضع السياسات العامة بهذا الخصوص .

2-6-2 اختبار العلاقة بين مجموع سنوات خبرة الفرد وممارسة التعلم في المؤسسة وفقا للمستويات

الثلاثة للتعلم

الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد علاقة بين مستويات التعلم التي تعود إلى متغير سنوات الخبرة .

H1: يوجد علاقة بين مستويات التعلم التي تعود إلى المتغير سنوات الخبرة .

بما أن المتغير المستقل (سنوات الخبرة) يتكون من فئات نستخدم اختبار التباين الأحادي One Way

.Anova

جدول رقم (21): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمستويات التعلم وفقا للمتغير المستقل

(سنوات الخبرة)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
AXE3	Between Groups	.841	3	.280	1.759	.160	
	Within Groups	15.295	96	.159			
	Total	16.136	99				
AXE4	Between Groups	.186	3	.062	.549	.650	
	Within Groups	10.863	96	.113			
	Total	11.050	99				
AXE5	Between Groups	.163	3	.054	.658	.580	
	Within Groups	7.928	96	.083			
	Total	8.091	99				

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج spss version 17. 0

يوضح الجدول رقم (21) الخاص بتحليل التباين الأحادي، عدم وجود تباين معنوي بين مستوى التعلم الفردي ومستوى التعلم الجماعي ومستوى التعلم التنظيمي على أساس سنوات الخبرة التراكمية، حيث نجد قيمة (F) المحسوبة هي (1.759)، (0.549)، (0.859) على التوالي، يقابلها مستويات معنوية (0.16)، (0.65)، (0.58) على التوالي، وهي غير معنوية عند مستوى (0.05). وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل H0، أي لا يوجد علاقة بين مستويات التعلم وسنوات الخبرة.

من خلال ما سبق نستنتج أن مؤسسة سوناپراك تنظر للتعلم التنظيمي على أنه ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسة ويساهم في الرفع من أدائها، إذ تقوم المؤسسة بتشجيع أفرادها على التعلم من خلال الدورات التكوينية التي تنظمها من أجل تطوير كفاءات أفرادها. غير أن أهم ما يعيق ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة هو غياب الرؤية المشتركة والعمل الجماعي والتي من شأنها تدعيم عملية التعلم المستمر وعملية التكيف سعياً نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق حاجات وطموحات العاملين.

خاتمة الفصل الرابع

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى واقع التعلم التنظيمي بمؤسسة سوناطراك كمدخل من مداخل

تحسين

وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد بعض المؤشرات الإيجابية التي توحى ببداية الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وهذا من خلال الملتقيات التي تنظمها شركة سوناطراك في مركز التأهيل المؤسسات "CPE" التابع لها .
- تعمل مؤسسة سوناطراك على تطوير كفاءات وخبرات أفرادها من خلال سياسة التكوين التي تتبعها والتي تساهم بشكل كبير في رفع مستوى التعلم لدى أفرادها .
- تتبع مؤسسة سوناطراك طرقا حديثة في التكوين كتكوين المكونين الذين يعملون على نقل معارفهم الجديدة إلى باقي الموظفين وبالتالي توسيع نطاق التعلم لديهم وكذلك التكوين عن بعد من خلال توفير الوسائل الحديثة التي تساعدهم في تحصيل المعارف ،وكذا Coaching وتخصص المؤسسة معهد "IAP" المعهد الجزائري للبتروول من أجل تدريب أفرادها .
- تستخدم مؤسسة سوناطراك تكنولوجيا الأعلام والاتصال وأنظمة المعلومات في أداء مهامها هذا ما يساعدها في تطوير قدرات أفرادها من خلال تسهيل عملية الحصول على المعلومات في أي وقت وكذا خلق معارف جديدة.
- نقص ثقافة العمل الجماعي في تنفيذ المهام وهذا بسبب تدني مستوى التبادلات بين أقسام المؤسسة إذ أنها لا تحدث إلا أحيانا وفي حالة الضرورة.وهو ما يؤثر على عملية التعلم التنظيمي والتي تعتبر عملية جماعية تتكامل فيها جهود جميع العاملين من أجل تعزيز فرص التعلم وتعميمه في جميع أرجاء المؤسسة .

- غياب الرؤية المشتركة لدى مؤسسة سوناتراك وهذا بسبب وجود مركزية في إتخاذ القرارات، والتي تمنع الأفراد من المشاركة ومناقشة المشاكل التي تعترض المؤسسة وهذا ما يعيق عملية التعلم داخل المؤسسة .
- تعتمد المؤسسة في تقييم أداء أفرادها على أساس نظام الأجور الذي استحدثته والذي يعطي أهمية كبرى للتعلم والكفاءات داخل المؤسسة وهو ما يساهم في تحسين مستويات الأداء في المؤسسة.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة

ملخص الرسالة

يمثل التعلم التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات باختلافها وتنوع مجالات عملها وتباين أهدافها، وذلك بسبب الظروف الديناميكية الراهنة التي تفرض على المؤسسة أن تكون مرنة وتتكيف باستمرار مع التغيرات الجديدة، هذه المرونة لا تتحقق إلا بتعلم المؤسسة باستمرار واكتسابها لمعارف متجددة. هذا التعلم يساهم إيجابيا في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة. ويساهم أيضا في ترسيخ مبادئ و أسس المؤسسة المتعلمة.

لقد حاولنا في هذه الدراسة استكشاف علاقة التعلم التنظيمي بأداء مؤسسة سوناطراك، انطلاقا من إيماننا بأن التعلم هو الميزة التنافسية الأساسية في عالم اليوم. وأن المؤسسات بما فيها سوناطراك موضوع الدراسة لا بد من أن تؤمن بأهمية التعلم المتواصل والعمل على نشره بين العاملين مع الحرص في الوقت نفسه على تكوين ذاكرة تنظيمية متطورة. ومن جهة أخرى لا بد أن تدرك القيادات الإدارية العليا أن عدم التعلم عملية تقود إلى تدهور وضهور المعرفة من ذاكرة العاملين، الأمر الذي يتطلب الحرص المتواصل على إيجاد آليات تحفز الفرد على التعلم وتساعد على تجنب حالة عدم التعلم.

من خلال ما سبق يمكن إبراز أهم النتائج والتوصيات التي تم إستخلاصها:

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي، وهذه النتائج جاءت كما

يلي :

- التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية التي تواجهها، وميزة هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساساً من خبرات وتجارب أعضاء المؤسسة. من خلال هذه النتيجة يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى (التعلم التنظيمي عملية مستمرة و تحدث تلقائياً كجزء من ثقافة المنظمة).
- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي. من خلال هذه النتيجة يمكن تأكيد صحة الفرضية الثانية (المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية).
- التعلم التنظيمي يساهم في تحسين أداء المؤسسة، فهو يسعى إلى تغيير وتعديل سلوك العاملين وممارساتهم وتمكينهم وإكسابهم المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات بيئة الأعمال الجديدة وما تحمله هذه البيئة من تهديدات وفرص بشكل يمكن للمنظمة من خلاله الفوز بسباق التطور والارتقاء إلى مصافي المؤسسات المتميزة. ولكن نجاح المنظمة في تبني أسلوب التعلم التنظيمي ليس بالأمر الهين بل يتطلب دراسة دقيقة وعميقة، كما يتطلب تفاعل كل من يعمل بالمنظمة بشكل إيجابي ومساند للتعلم التنظيمي.
- يؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة إلى تحويل هذه الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة. وتتمكن هذه المؤسسة من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات والمهارات، بيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، تركز على الرؤية الشاملة والمرونة الكبيرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة. وكل هذا في ظل وجود

ورعاية قيادة متميزة بدرجة وعيها العالي بأهمية التعلم المستمر واعتباره السبيل الوحيد في هذا العصر الذي يمكن له أن يحقق تحسین في الأداء المؤسسة ويرتقي بها إلى التميز. من خلال ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة (التعلم التنظيمي هو المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتحسين أدائها وتميزها تنافسياً).

- توجد بعض المؤشرات الإيجابية التي توحى ببداية الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وهذا من خلال الملتقيات التي تنظمها شركة سوناطراك في مركز التأهيل المؤسسات "CPE" التابع لها .
- تعمل مؤسسة سوناطراك على تطوير كفاءات وخبرات أفرادها من خلال سياسة التكوين التي تتبعها والتي تساهم بشكل كبير في رفع مستوى التعلم لدى أفرادها .
- تتبع مؤسسة سوناطراك طرقاً حديثة في التكوين كتكوين المكونين الذين يعملون على نقل معارفهم الجديدة إلى باقي الموظفين وبالتالي توسيع نطاق التعلم لديهم وكذلك التكوين عن بعد من خلال توفير الوسائل الحديثة التي تساعدهم في تحصيل المعارف ، وكذا Coaching وتخصص المؤسسة معهد "IAP" المعهد الجزائري للبتروك من أجل تدريب أفرادها .
- تستخدم مؤسسة سوناطراك تكنولوجيا الأعلام والاتصال وأنظمة المعلومات في أداء مهامها هذا ما يساعدها في تطوير قدرات أفرادها من خلال تسهيل عملية الحصول على المعلومات في أي وقت وكذا خلق معارف جديدة.
- نقص ثقافة العمل الجماعي في تنفيذ المهام وهذا بسبب تديني مستوى التبادلات بين أقسام المؤسسة إذ أنها لا تحدث إلا أحياناً وفي حالة الضرورة. وهو ما يؤثر على عملية التعلم التنظيمي والتي تعتبر عملية

جماعية تتكامل فيها جهود جميع العاملين من أجل تعزيز فرص التعلم وتعميمه في جميع أرجاء المؤسسة .

- غياب الرؤية المشتركة لدى مؤسسة سوناپراك وهذا بسبب وجود مركزية في إتخاذ القرارات ، والتي تمنع الأفراد من المشاركة ومناقشة المشاكل التي تعترض المؤسسة وهذا ما يعيق عملية التعلم داخل المؤسسة .

- تعتمد المؤسسة في تقييم أداء أفرادها على أساس نظام الأجور الذي استحدثته والذي يعطي أهمية كبرى للتعلم والكفاءات داخل المؤسسة وهو ما يساهم في تحسين مستويات الأداء في المؤسسة .

من النتائج أعلاه يمكن نفي الفرضية الرابعة (ثقافة التعلم التنظيمي منعدمة في مؤسسة سوناپراك) .

وفي الختام يمكن الإجابة عن الإشكالية الرئيسية "كيف تستطيع المنظمات تحسين أدائها من خلال مدخل التعلم التنظيمي؟"

ويمكن القول أن :

- التعلم التنظيمي مدخل مهم من مداخل تحسين أداء المؤسسة، وذلك لأن تطبيقه يحسن من وضع المؤسسة و أفرادها وبذلك ينقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع الجديد يقوي مركزها التنافسي في السوق ويحسن من صورتها لدى العملاء، ولكن فعالية هذا المدخل مقترنة بتوفر مجموعة من المقومات :
- تبني مدخل النظم والنظر للمؤسسة ككل متكامل ومترايط الأجزاء .
- اقتناع ودعم الإدارة العليا بحتمية التعلم والتحول إلى منظمة متعلمة .
- يمكن تحسين الأداء من خلال تبني مدخل التعلم التنظيمي، ولكن هذا المدخل يتطلب توفر هيكل تنظيمي مرن، قليل المستويات الإدارية، يتركز على اللامركزية ويتعد عن البيروقراطية والروتين.

- يتطلب التعلم التنظيمي أيضا تهيئة مناخ عمل مشجع ومحفز على التعليم، وبناء ثقافة تنظيمية تركز على الأفراد وتدعو إلى العمل الجماعي وروح الفريق.
- من أجل تكريس عملية التعلم يجب على المؤسسة أن تتأمل من تجاربها السابقة حتى ولو كانت فاشلة وتستنبط منها الدروس والعبر، إضافة إلى ضرورة النظر إلى التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى ودراستها وتحليلها بشكل جيد من أجل الخبرة والاستفادة.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل وتسهيل تطبيق التعلم التنظيمي.

ومن بين أهم التوصيات المقترحة ما يلي:

- ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة والرفع من تنافسيتها .
- إخضاع القيادة الإدارية في المؤسسة إلى دورات تدريبية مكثفة في التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة إذ لا بد من وقوف القيادات العليا على المكونات الأساسية للتعلم التنظيمي .
- العمل على غرس التعلم بين العاملين وبصورة لا تجعلهم يعتبرونه عبئا مضافا إلى أعبائهم اليومية ،أن العديد من المشكلات التي تواجه المدراء في يومنا هذا يمكن إرجاعها إلى فشلهم في تحليل وتقييم ثقافة المؤسسات التي يعملون فيها .
- الإيمان بالقدرات الإبداعية للعاملين وأنهم قادرون على تقديم مقترحات تساهم إيجابيا في تحسين أداء المؤسسة.ويمكن تعزيز هذه النقطة من خلال اللقاءات الفردية والجماعية .

- من الضروري وضع رؤية مشتركة في المؤسسة ونشرها بين العاملين والتأكيد على أهميتها، نظرا لأنها تعمل على تعزيز أداء العاملين وتوحيد جهودهم نحو أهداف مشتركة.
- وضع الحوافز الكفيلة بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية والأداء الجيد لكي تستطيع المؤسسة من خلالها التمييز بين من يقدم أداء جيد ومن لا يقدم أداء جيد. فتمييز العاملين على أساس المبادرات شيء ضروري في مجالات التعلم التنظيمي.
- وضع برامج تدريبية من واقع احتياجات المؤسسة، وتسهيل مشاركة العاملين فيها في ضوء التوصيات الموضوعية للأقسام لتساهم في زيادة إنتاجية العاملين. ويمكن للإدارة الاسترشاد بتقارير أداء العاملين في الجانب أيضا.
- تعزيز ثقة العاملين في إدارة المؤسسة و إزالة المعوقات التنظيمية والإدارية التي تعوق عملية التعلم والتأكيد المتواصل على أن المؤسسة لا تعرقل عملية التعلم الفردي والجماعي للعاملين، بل تحرص على دعمها فعليا وتكافئ من يتعلم. أم عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة دون مساندة قيادة المؤسسة التي يجب أن تكون قدوة في هذا المجال. ومن الواضح أن للسلوك القيادي أثر كبير على أداء العاملين، إذ بإمكانه أن يكون معوقا أو محفزا، مقيدا أو محرر للمواهب والكفاءات. ولا بد لمن يقود منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح المتواصل أن يكون فعالا في تشجيع التعلم بين العاملين وقادرا على التصرف الكفء .

آفاق الدراسة :

وفي الختام يمكن القول أن الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة والمتمثل في "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة" بجانبه النظري والتطبيقي أفرز مجموعة من النتائج الإيجابية المتعلقة بهذا الموضوع، ولكن تبقى مجموعة من النقاط التي قد أغفلتها هذه الدراسة سواء بسبب الإطار الزمني المحدود للدراسة أو الإمكانيات المادية المحدودة أو غيرها من الأسباب، وبالتالي يشكل هذا النقص حافزا للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة

وتفصيلاً، وانطلاقاً من هذا يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات التي يمكن أن يتناولها باحثون آخرون في المستقبل والتي يمكن أن تكون تكملة لهذا الموضوع ومن بين هذه الدراسات مايلي :

- إجراء دراسات تتناول موضوع دور التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات.
- إجراء دراسات تتناول موضوع دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية.
- إجراء دراسات تتناول موضوع المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
- إجراء دراسات تتناول موضوع تحويل الجامعات إلى مؤسسات متعلمة.

صعوبات الدراسة

- يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في جملة النقاط التالية :
- عدم توفر المكتبات الوطنية على دراسات حول هذا الموضوع .
 - قلة المراجع المتعلقة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وخاصة العربية منها .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2007.
- 2- أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية- مصر، 2003.
- 3- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية - مصر، 2009.
- 4- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء القاهرة - مصر، 2001.
- 5- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2002.
- 6- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الإنترنت، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2007.
- 7- عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، الجزء الثالث، القاهرة - مصر، 1999.
- 8- عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
- 9- عداوي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2000.
- 10- علي السلمي، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة لجديدة - مصر، 2002.
- 11- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل، طبعة الأولى، عمان - الأردن، 2005.
- 12- فاتن أبو أحمد، نظام الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر الجديدة، 2002.
- 13- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2006.

- 14- الكبيسي عامر الخضير ،إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية -مصر،2004.
- 15- محمد أكرم العدلوني ،العمل المؤسسي ،دار ابن حازم للطباعة والنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، بيروت -لبنان،2002.
- 16- نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة :المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان-الأردن ، 2005.
- 17- نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة :المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان-الأردن،2008.

الكتب باللغة أجنبية

- 1- A .Burlaud, J.Y.Eglen et P. Mykita,**Dictionnaire de gestion** , editions foucher ,paris ,1995 .
- 2- A. Khemkhem ,**La Dynamique du Controle de Gestion** ,Edition Dunod , paris ,1992.
- 3-Alain –Charles Martinet ahmed ,**Lexique de Gestion**,7^{em}edition,Dalloz,2005
- 4- Albéric Hounounou, **100fiches pour comprendre la gestion des entreprises**, Bréal, 2005.
- 5- Angelier J .P ,**Economie Industrielle Eléments de Méthode**,Ed OPU, Alger,1993.
- 6- Bartol Annie,**Le Management dans L'Organisation Publique** ,Edition Dunod , paris ,1997.
- 7- Bernard Martory, **Controle de Gestion Sociale** ,Edition vuibert ,2^{eme} edition, paris,1999.
- 8- Bertrand Quélin et Jean Luc Arregle, **Le Management Stratégique des Compétence**, edition Ellipses, Paris, 2000.
- 9- Charlotte FILLLOL, **L'entreprise Apprenante ,Le knowledge Management en Question : Etude de Cas Chez EDF** ,L'ahrmattau, Paris,2009 .

- 10- Choutal Higy –Lance Charles Gllman ,**Le Coaching** ,éditons d'organisation, Deuxième Tirage ,2002,paris .
- 11- Chris Argyris et Donald A. Schon, **Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique**, De Boeck université, ^{1ere} édition, American, 2002.
- 12- Daft .R.L ,**Organization : Theorie and Design** ,Southe Western,2000.
- 13- Drucker Peter, **L'avenir du Management Selon Drucker**, éditions Village Mondiale, paris,1999.
- 14- Elie Cohen, **Dictionnaire de Gestion**, Edition La Découverte, Paris,2000.
- 15- Françoise Dupuichi –Rabasse ,**Gestion des Compétence et knowledge Management**,edition Liaisons,2002.
- 16- Garrat,**The Learning Organization Devlopment democracy at workl**, profile Books LTD London ,2003.
- 17- George R .terry ,Stéphen G.Franklin ,Phitippe de Lavergne, **Les Principes du Management** ,ed Economica ,8^{eme} ed , Paris,1985.
- 18- Gilles Bressy ,Christian Konkuyt ,**Economie d'Entreprise** ,éditions sirey , Paris,1990.
- 19- Hunsakaker ,P.L et Cook ,C.W, **Management and Organizational Behavior**, Wesly Publishing co, New York ,1986.
- 20- Jacque Lendrevie et Denis Lindon ,Mercator: **Theorie et Pratique Du Marketing**, editions Dalloz,6^{eme} ed, Paris,2000.
- 21- Jean Brilman, **Les meilleures pratiques de management**, Edition d'Organisation,4^{eme} édition, 2003.
- 22- Jean Louis Magakian et Marielle Audrey Payaud,**100 Fiches pour Comprendre La Stratégie de L'entreprise**, éditions Bréal,2007.
- 23- Jean-Claude Tarondeau, **Le management des savoirs**, Presses Universitaires, 3^{eme} édition, France, 1998.
- 24- Jean-Michel Plane, **Management des organisation**, Dunod, Paris, 2003.
- 25- Jean-Paul Marichal, **Eléments d'analyse économique de la firme**, Didact Economie, Presses universitaires de Rennes,1999.

- 26- John R.Schermerhorn, jr , James G.Hunt ,Richard N .Osborn Claire de Billy, **Comportement Humain et Organisation**, ERPI, 3^{eme} edition ,Québec,2006.
- 27- J-P Hefer, M-Malika, Jorsoni, **Management : Stratégie et rganisation**, , Librairie Vuibert, 4^{eme} édition, septembre 2002.
- 28- Marcel Laflamme, **Le Management :Approche Systémique:Théorie et cas**, Gaetau Morin éditeur, 3^{eme} ed, Canada Québec,1981.
- 29- Marie-Georges Filleau, Clotilde Marques-Ripoull, **Les théories de l'organisation et de l'entreprise**, Ellipses, paris, 1999.
- 30- Marquardt M J ,**Building the learning organization : The five elements for corporate Learning**, ,Davies Blanck Inc Publishing , Palo Alto USA, 2002.
- 31- Michel Barabel , Olivier Meier, Thierry Teboul, **Les fondamentaux du management**, Dunod, Paris, 2008.
- 32- Michel Gervais ,**Controle DE Gestion** ,Edition Economica ,7^{eme} ed , Paris,2000.
- 33- Nonaka et Takeuchi, **La Connaissance Créatrice :La Dynamique de L'entreprise Apprenante**, De Boeck Université, 1995 .
- 34- Patrice Roussel ,**Gestion des Performances au Travail**, Editions de Boeck,1^{ere} edition,2007.
- 35- Peter M. Senge and al , **The Fifth Discipline Field Book : Stratégies and Tools for Building a Learning Organization**, Doubleday Dell Publishing Group Inc , New York,199 4.
- 36- Peter M. Senge, **The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization**, Currency Doubleday, New York,1990 .
- 37- Philippe Lorino ,**Comptes et Récits de La Performance :Essai sur le pilotage de l'entreprise**, les editions d'organisations ,deuxième tirage,1996.

- 38- Pierre Bergeron ,**La gestion Moderne :Theorie et cas** ,Gaetau Morin editeur, Québec,1999.
- 39- Pierre Conso, Farouk Hémici, **L'entreprise en 20 leçons**, Dunod ,4^{eme} édition , Paris, 2006.
- 40- Serge Huteau, **Le Management Public Territorial, Le guide du Manager**, Editions du Papyrus, France ,2006.
- 41- Smail ait El Hadj ,**L'entreprise ,Face a La Mutation Technologique** ,Editions d'organisation ,Paris,1993 .
- 42- Solveig Ferangu oudet, **Organisation du travail et développement des compétences : Construire la professionnalisation**, L'Harmattan, 2006.
- 43- Stephen P.Robbins, Mary Coulter ,**Management**, Prentice hall ,Sixth edition , America,1999.

الرسائل و الأطروحات و المقالات باللغة العربية :

- 1- علي عبد الله ،تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر, أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر، أكتوبر 1999.
- 2- سالم بن بركة براك الفايدي ،فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمن، أطروحة دكتوراه الفلسفة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.أنظر:

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/Researches/Pages/Researches.aspx?ResearchId=15>

- 3- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة بسكرة – الجزائر ،العدد الأول ،نوفمبر 2001.
- 4- جمال خنشور ،تقييم الأداء الإقتصادي في وحدة ديدوش مراد ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،غير منشورة ،جامعة باتنة، نوفمبر 1987.
- 5- عادل زايد ، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة - مصر ، 2003.
- 6- ليث علي عبد الحكيم ،عمار عبد الأمير ،حاكم جبوري الخفاجي ،دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد 11 ،العدد 2 ،2009.

7- شريفي مسعودة ودولي سعاد ،تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي ،ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة،جامعة المسيلة ،يومي 10 و11 نوفمبر 2009.(بحضور شخصي)

8- مؤيد سعيد السالم وعبد الرسول الحيايني ،مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة : دراسة حالة في مستشفى الأردن ،الصادرة عن المجلة العربية للإدارة ،المجلد 27،يونيو2007.

9- هيجان عبد الرحمان ،التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم ،مجلة الإدارة العامة ،الرياض ،معهد الإدارة العامة،المجلد 37،العدد 4 ،1998.

10- محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2007.أنظر:

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/Researches/Pages/Researches.aspx?ResearchId=15>

11- صلاح عباسي هادي ،إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز ،المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة،يومي 08 و09 مارس 2005.

12- ماهر موسى درغام ومروان محمد أبو فضة،أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العامة في قطاع غزة دراسة ميدانية.أنظر:

<http://www.tugaza-edu.PS:/emp-folders/527/bsc/pdf>.

13- عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان ،بطاقة التوصيب المتوازنة كأداة لقياس الأداء،مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ،سلسلة العلوم القانونية والإقتصادية ،المجلد 28،العدد 2006،1.

14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي.أنظر:

<http://www.elmaghrby.com/researches/3.DOC>.

15- محمد الطعامنة ،بطاقة الأداء المتوازن .أنظر:

<http://www.eltaamna.com/researches/3.DOC>.

16- مؤيد سعيد السالم ،منظمات التعلم ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة،2005.

17- نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية ، حالة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2003.

- 1- Adeline Leblanc, Marie-Hélène Abel, Dominique Lenne, Application des principes de l'apprentissage organisationnel au projet MEMORAe, *Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain*, Lausanne 2007.
- 2- Alain Gautier ,Du coaching Individuel au Coaching D'entreprise :Fondaments du Développement de L'organisation Apprenante ,*Article à Paraitre dans Le Grand Livre du coaching* ,2008 .
- 3- Amrik Sohal and Michel Marrison,TQM and The learning organization ,*Managing service quality*,V6,1995,pp32-34.
- 4- Ashok Jashapara, *Cognition,Culture and Competition: an Empirical Test of The Learning Organization*,*The Learning Organization* ,vol 10 ,N° 01 ,2003,pp 31-50.
- 5- Barillot P, *Pilotage de la Performance et Stratégie: exemple du Tableau de Bord Prospectif* , *Revue Gestion 2000*,N 2 ,2001.
- 6- Bella ya –Hui lien ,Richard yu yuan Hung ,Baiyin yang ,Mingfeili , *Is The Learning Organization a Valid Concept in The Taiwanese Context ?* ,*International Journal of Manpower* ,vol 27,N° 02 ,2006,pp 189-203 .
- 7- Ben Ramalingam, *Apprentissage organisationnel et Organisations Apprenantes*», articles publier sur le *journal capacity*, N° 33, Avril 2008.
- 8- Bhatt .G,Management Strategies for Individuel Knoledge and Organizational Khnoledge, *Journal of Knowledge Management*,V6,N°1,pp 312-39.
- 9- Charlotte FILLOL, Apprentissage et systémique. Une perspective intégrée, *Revue française de gestion*, n° 149, 2004

- 10- Charlotte FILLOL, *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Etudes de cas chez EDF*, Université Paris Dauphine, 22 novembre 2006.
- 11- Clark.T ET Rollo ,Corporate Initiatives In Knowledge Management ,*Education +Training*,V4,N°5,pp 26-241.
- 12- Corine Tangry, **Apprentissage et Innovation dans les firme**, Thèse de Doctorat en Sciences économiques :Rennes 1,1996 .
- 13- Darroch . j, Knowledge Management ,Innovation and Firm Performance,*Journal of Knowledge Management* ,V9 ,N°3,pp 101-115.
- 14- Darroch .J et R Mc naughton, Examining the Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation ,*Journal of Intellectual Capitale* ,V3,N°3,pp 210-222.
- 15- De Gooijer .J ,Designing a Knowledge Management Performance Framework,*Journale of Knowledge Management* ,V4,N° 4, pp 303-310.
- 16- De la Villarmois, Le Concept de Performance et sa Mesure, un Etat de l'art, *Cahier de recherche*, N °5,IAE de Lille,2001 .
- 17- Denise Lemyre et Fransois Despatis, L'organisation Apprenante Démystifiée,Ensemble Partageons Notre Savoir ,*ACSQ*,31 mars 2006 .
- 18- Dennis Pitta and Frank Franzak, Boundary Spanning Product Development in Consumer Markets :Learning Organization in Sights , *Journal of Product and Brand Management* ,vol 6 ,N° 04 ,1999,pp 235-249 .
- 19- Dexter Dunphy ,Dounis Turner and Michael Graw ford , Organizational Learning as The Creation of Corporate Compétencies, *Joural Of Management Development* ,vol 16,N° 04 ,1997,pp 232-244 .
- 20- Dima Jamali ,Yusuf Sidani and Charbel Zouein, The learning Organization : Tracking Progress In a Developing Contry, *Journal Of Learning organization* ,vol 16,N ° 2 ,2009, pp 103-121 .

- 21- Elaine Voci and Kevin Young, Blended Learning Working in a Leadership Development Programme, *Industriel and Commercial Training*, vol 33, N° 5, 2001, pp 157-160 .
- 22- Fiol C.M, Lyles M.A, *Organizational Learning*, *The Academy of Management Review*, vol 10, N 04, oct 1985, pp 803-813 .
- 23- Florence Stenit Hautididier, *Créer et Animer des Communauté de Pratique* : Mémoire de DESS en Sciences de L'information et de La Documentation Spécialisées ,2006 .
- 24- Gaplin T, Culture to Organization change, *Human Ressource Magazine* ,vol 41, N 03, 1996 .
- 25- Goh .SC, Toword a Learning Organisation :The Stratégic Building Blocks ,*Strategic Management Journal*, vol 19, N° 2 ,1998 ,PP 15-22 .
- 26- Gorolick .C et B .Tantaway-Monsou ,For Performance throuth Learning Knowledge Management is The Critical Practice, *The Learningf Organization* ,V12, N°2, pp 125-139.
- 27- Guilhon A, L'apprentissage Organisationnel : Processus de Changement et d'évolution des organisations» *Acte de La VII^{eme} Conférence de L'association Internationale de Management Stratégique AIMS*, Lauvain La neuve ,28-29, Mai, 1998.
- 28- Hicks .R ;R.Dettero et S Galup The Five Tier Knowledge Management Hierarchy, *Journale of Knowledge Management* ,V10, N°1, pp 19-31.
- 29- Huper G.P, Organizational Learning :The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, vol 2, N° 01, March 1991, pp 88-115 .
- 30- Jacques Leplat, Apprentissage Organisationnel, Théorie Méthode Pratique, *pistes1*, vol 4, N° 01, Mai 2002.
- 31- James R .Johnson, Leading The Organization :Portrait of Four Leaders , *Leadership and Organization Développement Journal* ,vol 23, N° 05 2002, pp 241-249 .

- 32- Joe Power and Diwaddell, The Link Between Self Managed Work Teams and Learning Organization Using Performance Indicators ,*The Learning Organization*, vol 11,N° 3 ,pp 244- 259.
- 33- Ju.T.Ch ;LI et T ;Lee,Contingency Model for knowledge Management Capability and Innovation,*Industrial Management and Data Systems*,2006,V101,N°6 ,pp 856-877.
- 34- Kallig .T ,Knowledge Management and the Occasional Links With Performance ,*Journal of Knowledge Management* ,V7,N°3,pp 67- 81.
- 35- Koenig G, L'apprentissage Organisationnel : repérage des lieux », *revue française de gestion*, n 160, janvier 2006.
- 36- Koenig G, L'apprentissage Organisationnel : repérage des lieux , *revue française de gestion*, janvier-février 1994, pp76-83.
- 37- Leroy F, L'apprentissage Organisationnel : une Revue Critique de la littérature, Acte de La VII^{ème} Conférence de L'association Internationale de Management Stratégique *AIMS*, Louvain La neuve ,28-29, Mai, 1998.
- 38- Levitt B, March J, Organizational Learning , *Annual Review of Sociology* ,N °14, 1988, pp 319- 340 .
- 39- Maguire,S.et koh,The Adoption of E-Business and knowledge Management in SMEs ,Benchmarking :*AN International journal*,V14,N°1 ,pp 37-58.
- 40- Nieto.M ET Perez Cano ,The Influence of Knowledge Attributes Innovation Protection Mechanisms,*Knowledge and Process Management*,2004,pp117-126.
- 41- Penny West , The Learning Organization :Losing The Lunggage in Transit, *Journal of European Industriel Training*, vol 18 N° 11,1994 .

- 42- Politis.J, The Connection between Trust and Knowledge Management :What Are Its Implication for Team Performance ,*Journal of Knowledge Management*, V7 ,N°5, pp 55-66.
- 43- Raib Moilanen, Diagnosing and Measuring Learning Organization , *The Learning Organization* ,vol 12 ,N° 01 ,2005, pp 71-89 .
- 44- Stéphanie Demron et Emmamel Josserand, La processus de evlopmnt d'une Communauté de pratique ,XIV^{ème} Conférence *internationale de MANAGEMENT Strategique* ,angers 2005 .
- 45- Stephen J .Porth and John MC Call, Spiritual Themes of The Learning Organization, *Journal of Change Management*, vol 12, N° 03, 1999, pp 211-220.
- 46- Susana Perez Lopez et al, Organizational Learning as a Determining Factor In Business Performance, *The Learning Organization* ,vol 12,N ° 3 ,2005, pp 227_245.

تقارير ومنشورات المؤسسة :

1. -التقرير السنوي للمؤسسة لسنة 2004
 2. -التقرير السنوي للمؤسسة لسنة 2005.
 3. -التقرير السنوي للمؤسسة لسنة 2006.
 4. -التقرير السنوي للمؤسسة لسنة 2007.
- La REVUE de Sonatrach,Ressources Humaines, janvier 2006 .
- La REVUE de Sonatrach,Ressources Humaines, janvier 2007 .

قائمة الملاحق

المغيرات	العبارت	في الإستبيان
Annexe n° 1		
Fiche d'évaluation		

(l'évaluation est

Thème
.....
Date.....
Animateurs.....
.....

anonyme)

1.le programme

- le contenu du programme est riche

Bon **moyen** **insuffisant**

- Les notions et concepts sont en relation avec les objectifs. affichés et ont été clairement définis .
- Les thèmes sont harmonieusement liés.
- Le contenu peut être utilisé dans votre activité professionnelle.
- Pensez-vous avoir pris part à cette formation ?
- Vous allez pouvoir mettre en œuvre vos connaissances.
- Les objectifs pédagogiques ont été raisonnables.

2. l'animation

- le rythme des intervenants était raisonnable.
- La démarche pédagogique vous a aidé à mieux comprendre les notions étudiées
- La durée des séances est adaptée.
- La charge des enseignements est convenable.
- Les notions et concepts étaient-ils convenablement expliqués ?

3.appréciation generale

- Points forts du programme.
- Points faibles du programme.
- Vos commentaires et appréciation sur chacune des journées

مقدمة

Q1	- انخفاض أداء العاملين وتدني روحهم المعنوية
Q2	-ارتفاع حدة المنافسة بين الشركات
Q3	- تطور وعي العاملين وزيادة طموحهم وحاجاتهم.
Q4	- غزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف
Q5	-زيادة توقعات العملاء
Q6	-إضطراب البيئة الخارجية وتميزها بالتغيير الدائم
Q7	- يحرص جميع أفراد الإدارة حضور الاجتماع باستمرار.
Q8	- يشارك الأفراد في تحديد أهداف العمل.
Q9	- يشترك جميع أفراد الإدارة في صناعة القرار.
Q10	- توجه الشركة إستراتيجيتها نحو الحوار المستمر بين أعضائها.
Q11	- تركز رؤية الشركة على توليد طاقات ابتكاريه لدى أعضائها.
Q12	- يسود بين أعضاء الشركة اتجاه ايجابي نحو الرغبة في التمييز.
Q13	- تؤكد رؤية الشركة على تبادل المعرفة بين أعضائها.
Q14	- يحتل التعلم المستمر قمة الأولويات في الشركة.
Q15	- توجه الشركة أهدافها نحو تحقيق التكيف مع المتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بها.
Q16	- تحفز الشركة مشاركة أعضائها في الدورات التدريبية.
Q17	- تتحمل الشركة تكاليف التعلم عن بعد التي يشارك فيها أعضائها.
Q18	- في الشركة، يناقش العاملون بصراحة الأخطاء من أجل التعلم والاستفادة منها.

<p>- في الشركة ،يستطيع العاملون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم</p>	<p>Q19</p>
<p>- في الشركة يخصص العاملون بعض الوقت للتعلم.</p>	<p>Q20</p>
<p>- في الشركة يصغي العاملون على إثارة الأسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.</p>	<p>Q21</p>
<p>- في الشركة يذكر العاملون وجهات نظرهم ويستفيدون أيضا من رأي الآخرين.</p>	<p>Q22</p>
<p>- في الشركة تستخدم فرق العمل لحل المشكلات التي تواجه الإدارة.</p>	<p>Q23</p>
<p>- تلجأ الشركة لاستخدام فرق العمل في مجال وضع الخطط الإستراتيجية.</p>	<p>Q24</p>
<p>- في الشركة يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم ثقافتهم أو أي اختلافات أخرى.</p>	<p>Q25</p>
<p>- في الشركة يركز أعضاء الفريق على مهمتهم كمجموعة وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.</p>	<p>Q26</p>
<p>- في الشركة يغير الأعضاء آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرا.</p>	<p>Q27</p>
<p>- تستخدم الشركة الاتصالات بشكل اعتيادي.</p>	<p>Q28</p>
<p>- تسهل الشركة للأفراد العاملين عملية الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة في أي وقت.</p>	<p>Q29</p>

مقدمة

Q30	- تحتفظ الشركة ببيانات حديثة عن مهارات العاملين.
Q31	- تبتكر الشركة النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي و الأداء المتوقع.
Q32	- تتيح الشركة الدروس و الدورات التعليمية لجميع العاملين
Q33	- تقيس الشركة النتائج الخاصة بالوقت و الموارد التي أنفقت على التدريب
Q34	- تميز إدارة الشركة الأفراد على أساس المبادرات التي يقدمها كل منهم لخدمة الشركة . -
Q35	تشجع الشركة العاملين على مبدأ شمولية التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في مواقع العمل.
Q36	- تتعاون الشركة مع الجهات الخارجية من اجل تبادل المنافع.
Q37	- المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين.
Q38	- تحسين كفاءة أداء الشركة.
Q39	- زيادة فعالية أداء الشركة
Q40	- الدقة في انجاز العمل.
Q41	- السرعة في انجاز العمل.
Q42	- تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار
Q43	- المساعدة على زيادة قدرة الشركة على التكيف مع بيئتها المتغيرة
Q44	- رفع الحصة السوقية للشركة.
Q45	- توفير نظام معلوماتي يضمن وصول المعلومات إلى العاملين في كافة المستويات الإدارية.

الفهرس

الفهرس العام

إهداء

شكر و تقدير

خطة البحث

I

فهرس الأشكال

II-III

فهرس الجداول

IV

المقدمة العامة

أ-ح

الفصل الأول:مدخل للفكر الإستراتيجي للمؤسسة

1

المبحث الأول : عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

2

المطلب الأول : مفهوم و أهمية الإدارة الإستراتيجية

2

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية

2

2. أهمية الإدارة الإستراتيجية

3

3. التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية

4

المطلب الثاني : مستويات و عمليات الإدارة الإستراتيجية

6

1. مستويات الإدارة الإستراتيجية

6

2. عمليات الإدارة الإستراتيجية

7

المطلب الثالث : رسالة المؤسسة

8

1. مفهوم رسالة المؤسسة

8

2. أهمية وضع رسالة المؤسسة

8

3. عناصر رسالة المؤسسة

9

المبحث الثاني : التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة

11

المطلب الأول : البيئة الخارجية للمؤسسة

11

1. مفهوم البيئة و البيئة الخارجية

11

2. مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة

12

3. تحليل البيئة الخارجية

15

المطلب الثاني : البيئة الداخلية للمؤسسة

18

18	1. مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة
19	2. مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة
20	3. تحليل و تقييم البيئة الداخلية
25	المطلب الثالث : البدائل الإستراتيجية و أساليب التحليل الإستراتيجي
25	1. ماهية البدائل الإستراتيجية
27	2. أساليب التحليل الإستراتيجي
32	المبحث الثالث : صياغة و تنفيذ الإستراتيجية
33	المطلب الأول : صياغة إستراتيجية المؤسسة
33	1. أهمية صياغة الإستراتيجية
33	2. متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية
34	3. خطوات عملية صياغة الخطة الإستراتيجية
35	المطلب الثاني : تنفيذ إستراتيجية المؤسسة
35	1. ماهية تنفيذ الإستراتيجية
37	2. العناصر المؤثرة في تطبيق الإستراتيجية
39	3. مداخل تنفيذ الإستراتيجية
40	المطلب الثالث : الرقابة الإستراتيجية
41	1. أهمية وجود نظام رقابي للإستراتيجية
41	2. مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية
44	خاتمة الفصل الأول
45	الفصل الثاني: المعلومة كمورد إستراتيجي لليقظة الإستراتيجية
46	المبحث الأول : المعلومة في المؤسسة
46	المطلب الأول : ماهية المعلومات
46	1. مفهوم المعلومة و علاقتها بالبيانات
48	2. أنواع المعلومات
51	3. أهمية و قيمة المعلومات
54	المطلب الثاني : مصادر و خصائص المعلومات
54	1. مصادر المعلومات

55	2. خصائص المعلومات
57	المطلب الثالث : نظام المعلومات
58	1 . مفهوم النظام و نظام المعلومات
59	2 . عناصر و أنواع نظم المعلومات
65	3. وظائف و أهداف نظام المعلومات
70	المبحث الثاني: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية
70	المطلب الأول : مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية
70	1. مفهوم مصطلح اليقظة
73	2. مزايا و شروط فعالية اليقظة
74	3. علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي
76	المطلب الثاني : تنظيم اليقظة في المؤسسة
76	1. ممثلوا اليقظة
80	2. طرق ووسائل اليقظة
83	المطلب الثالث:معلومات اليقظة
83	1. معلومات التحكم
83	2. معلومات التأثير
83	3. المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة
88	المبحث الثالث:أنواع اليقظة الإستراتيجية
88	المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية
88	1. مفاهيم مرتبطة باليقظة التكنولوجية
92	2. مفهوم اليقظة التكنولوجية
92	3. دوافع و أهمية اليقظة التكنولوجية
95	المطلب الثاني : اليقظة التنافسية و التجارية
95	1. اليقظة التنافسية
96	2. اليقظة التجارية
98	المطلب الثالث : أنواع أخرى لليقظة
99	1. اليقظة الاجتماعية

100	2. اليقظة القانونية
100	3. اليقظة البيئية
101	خاتمة الفصل الثاني
102	الفصل الثالث : إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية لإحداث التغيير
103	المبحث الأول : مراحل اليقظة الإستراتيجية
103	المطلب الأول : البحث عن المعلومات
103	1. الاستهداف
105	2. تعقب و جمع المعلومات
107	المطلب الثاني : تحليل و معالجة المعلومات
107	1. انتقاء المعلومات
108	2. صعود المعلومات
108	3. تخزين المعلومات
108	4. معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية
109	المطلب الثالث : نشر المعلومات
110	1. نشر المعلومات
110	2. تنشيط اليقظة الإستراتيجية
112	المبحث الثاني : التغيير في المؤسسة
112	المطلب الأول : ماهية التغيير
113	1. مفهوم التغيير
115	2. أسباب التغيير
117	3. أنواع التغيير
123	المطلب الثاني : أساليب التغيير و أهميته و عوامل نجاحه
123	1. أساليب التغيير
124	2. معايير و عوامل نجاح التغيير
126	3. أهمية و أهداف التغيير
128	المطلب الثالث : دور القيادة في إدارة التغيير
128	1. إدارة التغيير

131	2. الصفات و المهارات المطلوبة لقيادة التغيير
133	3. المهام الإستراتيجية للقيادات الإدارية في التعامل مع التغيير
135	المبحث الثالث : إحداث التغيير و مقاومته
135	المطلب الأول : عملية التغيير
135	1. إستراتيجيات التغيير
137	2. مراحل إدارة التغيير
142	3. أدوات ووسائل التغيير
144	المطلب الثاني : مقاومة التغيير
144	1. أسباب مقاومة التغيير
146	2. مزايا مقاومة التغيير
146	3. أساليب مقاومة التغيير و سبل معالجتها
149	المطلب الثالث : حتمية التغيير في المؤسسات المعاصرة
150	1. سمات الإدارة الجديدة في ظلال التغيير
152	2. التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة
152	3. نماذج التأقلم المؤسسي مع محيط التغيير
155	خاتمة الفصل الثالث
157	الفصل الرابع: واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر (حالة مؤسسة موبيليس)
158	المبحث الأول : تطور سوق اتصالات الجزائر يفرض إرساء يقظة إستراتيجية
158	المطلب الأول : الإهتمام باليقظة الإستراتيجية في الجزائر
158	1. مؤشرات اهتمام الجزائر باليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي
160	2. الجزائر تفكر في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي
161	المطلب الثاني : تطور سوق الاتصالات في الجزائر
163	1. تطور الكثافة الهاتفية
165	2. تطور عدد المشتركين في سوق خدمة الهاتف النقال
167	المطلب الثالث : نبذة عن المتعاملين الثلاثة في سوق الهاتف النقال في الجزائر
167	1. الجزائر للاتصالات موبيليس " ATM "
168	2. أوراسكوم للاتصالات الجزائر " OTA "

168	3. الوطنية لاتصالات الجزائر "	WTA "
169	المبحث الثاني : دراسة وصفية إحصائية لمؤسسة الجزائر للاتصالات	
169	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة	
169	1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	
173	2. مبادئ مؤسسة موبيليس	
173	3. انجازات مؤسسة موبيليس	
175	المطلب الثاني : أهداف و خدمات مؤسسة موبيليس	
175	1. أهداف موبيليس	
175	2. الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس	
177	3. الامتيازات التي تقدمها موبيليس	
178	المبحث الثالث : تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في الشركة الجزائرية للهاتف النقال (موبيليس)	
178	المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية	
178	1. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات	
180	2. أساليب التحليل المستخدمة	
181	الدراسة عينة و 3. مجتمع	
181	المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الاستبيان	
181	1. وصف خصائص العينة	
186	2. عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	
202	خاتمة الفصل الرابع	
204	الخاتمة العامة	
211	قائمة المراجع	
	الملاحق	

ملخص :

ي المفاهيم الحديثة في علوم التسيير فهي أسلوب منظم في الإدارة تعد اليقظة الإستراتيجية إحدى الإستراتيجيات للمؤسسة ، تركز على تحسين تنافسيتها من خلال التتبع و المراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني ، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لاكتشاف الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة و كل هذا في طابع استباقي تطوعي و بالتالي فاليقظة الإستراتيجية توفر للمؤسسة معلومات إستراتيجية حول ما يحدث أو سيحدث في محيطها ، و انطلاقا من هذه المعلومات تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات حتى تتماشى و المستجدات الخارجية ،و التغيير يعني الانتقال من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف أفضل من خلال إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي ،كأهداف الإدارة ،أو سياساتها و أساليبها في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل و أكثر كفاءة ،أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع المؤسسة و الظروف البيئية المستجدة المحيطة بها.

الكلمات المفتاحية: نظام معلوماتي ، اليقظة الإستراتيجية، بيئة المؤسسة، التغيير

Résumé :

La veille stratégique est considérée comme l'un des concepts modernes de science de gestion . Or c'est une approche structurée de gestion stratégique de l'institution .Elle est axée sur l'amélioration de la compétitivité à travers le suivi, le contrôle et l'analyse de l'environnement scientifique, technique et technologique ainsi que les influences économiques actuelles et futures afin de découvrir toute opportunité potentielle ainsi que les menaces probables tout ceci dans un cadre proactif volontaire. Donc la veille stratégique procure des informations stratégiques à l'institution concernant ce qui se passe au présent, et à l'avenir dans son environnement. A partir de ces informations l'institution effectue des changements, afin d'être compatible avec les évolutions extérieures. Le changement signifie le passage d'un état actuel à un autre état ciblé meilleur à travers des modifications sur les éléments de travail structurés, par exemple les objectifs de l'administration , sa politique, ses méthodes, ses essais pour résoudre les problèmes d'organisation ou de trouver de meilleures positions plus compétentes et plus efficaces, ou de trouver une cohérence meilleure entre la position de l'institution et les conditions environnementales qui l'entourent.

Mot clé : Système d'information, La veille stratégique, Environnement de l'entreprise, Changement.

Abstract :

Strategic see sight is considered as one of the most recent concepts in management sciences .In fact, it is an organized style in strategic management of an institution . Strategic see sight focuses on improving its competitiveness through: supervising ,controlling ,analyzing scientific , technical and technological areas, it also analyses the present and future economic influences to discover the offered opportunities and the possible threats in a proactive voluntary type. Therefore, strategic see sight provides the organization with strategic information about what is happening or what will happen in its area. From these information, the institution makes some changes in order to conform with foreign updates. In this context, the change means moving from an upright position to another better targeted position. This is done through making amendments in elements of regulatory work, such as administration targets or its policies and methods in trying to solve the problem of regulation, or to find better and more sufficient regulatory situations, or to find greater consistency between the situation of the institution and the renewed environmental conditions surrounding it.

Keyword : Information system , Strategic see sight, Environnement ,Change .