



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف-



UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID –EL TARF-

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Science De Gestion

السنة الجامعية: 2021/2020

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

استراتيجيات التحول الى مؤسسات متعلمة-دراسة
ميدانية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر
الطارف-

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

د عبيدات سارة

من إعداد الطالبات:

➤ بضياف نسرين
➤ بوعالية إكرام

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى كل من لا يمكن للكلمات

ان توفى حقها

الى من لا يمكن للارقام ان تحصى فضله

والى من يرافقتي دعائها دوما ويزيدني

رضاها نجاحا وعزما

الى والداي العزيزين ادامهما الله لي،

الى رمز الخير والمحبة اخوتي واخواتي

وكافة افراد عائلتي صغيرا وكبيرا

الى الاصدقاء الاعزاء

الى كل من تسعه ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

نسرين

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى من وضع الله جنته تحتها قدمها

"امي الغالية"

الى القدوة العظيمة والمثل الاعلى

"ابي الغالي"

إلى إخوتي: رائد-حسام-رؤيا

إلى كافة أفراد العائلة

دون أن استثني احد منهم

إلى كل كل صديقاتي:

أميرة، نسرين، رانية، لمياء

إلى كل من سقط من قلبي سهرًا

إكرام

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"ولان شكرتم لازيدنكم"

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا المصطفى

صلى الله عليه وسلم

ونحمد الله حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة

والنافعة، نعمة العلم ولبصيرة

ولا يسعنا في هذه اللحظات إلا أن نخر سجودنا لله

شكرا على حسن توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم :

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

وسيرا على خطى الشاعر الذي قال:

قم للعلم وفه التبجيل كاد المعلم أن يكون رسول

من منطلق هذا الحديث الشريف نتفضل بشكرنا الخالص إلى أستاذتنا المشرفة

" عبيدات سارة "

لذا نكن لها الاحترام والتقدير عن ما قدمته من إشراف وتوجيه.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى موظفي الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

بولاية الطارف عن تقديمهم يد العون بدعمهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة من اجل الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والاحترام لكل من قدم لنا يد العون وساهم في انجاز هذا العمل

من قريب وبعيد.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجيات التحول إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف خلال الفترة (2020-2021)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالوكالة والبالغ عددهم (16) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعتداد على نموذج يتضمن سبعة محاور (فرص التعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) كما تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاجتماعية للعلوم الاجتماعية SPSS 20 والأساليب الإحصائية الملائمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق استراتيجيات التحول إلى مؤسسات متعلمة مرتفعة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة المتعلمة، استراتيجيات المؤسسة المتعلمة، الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

Résumé

Cette étude vise à identifier la réalité des stratégies de transformation en établissements scolaires de l'agence commerciale d'Algérie Télécom « Mobilis » dans l'Etat d'El Tarf au cours de la période (2020-2021), et la population étudiée était constituée de l'ensemble des salariés de l'agence, comptant (16) employés, et pour atteindre les objectifs de l'étude, elle s'est appuyée sur un modèle qui comprend sept axes (possibilités d'apprentissage continu, encourager le dialogue et l'enquête, la coopération et l'apprentissage collectif, établir des systèmes de partage des connaissances et d'apprentissage, permettant aux individus d'avoir une vision collective commune, reliant l'institution à l'environnement externe, un leadership stratégique qui soutient l'apprentissage), et le programme Social Package for Social Sciences (SPSS) a également été utilisé.²⁰ et des méthodes statistiques appropriées, et l'étude atteint un ensemble de résultats dont les plus importants sont : Le degré d'application des stratégies de transformation en institutions éduquées est élevé dans l'agence commerciale d'Algérie Télécom « Mobilis » dans l'état d'El Tarf.

Mots clés : l'établissement scolaire, les stratégies de l'établissement scolaire, l'agence commerciale d'Algérie Télécom « Mobilis » dans l'état d'El Tarf.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	إهداء.....
III	شكر وعرفان.....
IV	ملخص.....
VI	فهرس المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الرموز.....
1	الفصل الأول: الاطار العام للبحث.....
2	1-مقدمة.....
2	2-مشكلة البحث والأسئلة الفرعية.....
4	3-اهمية الدراسة وأهدافها.....
4	4-فرضيات الدراسة.....
5	5-حدود الدراسة.....
6	6- /التعريفات الاجرائية.....
6	7-الدراسات السابقة.....
18	8-هيكل الدراسة.....
21	الفصل الثاني: الاطار النظري: استراتيجيات التحول الى مؤسسة متعلمة.....
22	تمهيد.....
23	1-طبيعة مفهوم المؤسسات المتعلمة.....
23	1-1تعريف المؤسسة المتعلمة وخصائصها.....
26	1-أبعاد المؤسسة المتعلمة وأهميتها.....
27	1-3مبررات التحول من مؤسسات المتعلمة.....
29	2-مستويات التعلم في المؤسسات المتعلمة.....
29	2-1التعلم على المدى الفردي.....
29	2-2التعلم على المدى الجماعي.....
30	2-3التعلم على المدى التنظيمي.....
31	3-المؤسسة المتعلمة:النماذج، الانشطة والمراحل التحول.....
31	3-1نماذج المؤسسة المتعلمة.....

43	3-2 أنشطة المؤسسة المتعلمة.....
45	3-3 مراحل التحول الى مؤسسة متعلمة.....
46	4-المرتكزات الاساسية للتحول الى مؤسسات متعلمة.....
46	4-1 إستراتيجية التعلم التنظيمي.....
48	4-2 إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.....
49	4-3 إستراتيجية التشارك المعرفي(ادارة المعرفة)
51	4-4 بناء فرق التعلم.....
52	4-5 تطوير قادة التعلم.....
54	5-نماذج عالمية في بناء مؤسسات متعلمة.....
54	5-1 نموذج شركة جنرال إلكتريك في التحول الى مؤسسة متعلمة.....
59	5-2 نموذج شركة TOYOTA في صنع المعرفة العالمية من خلال استراتيجية التعلم.....
65	الخلاصة.....
66	الفصل الثالث: منهجية اجراء الدراسة الميدانية في اتصالات الجزائر، وكالة الطارف...
67	تمهيد.....
68	1-التعريف بالشركة على الدراسة.....
70	2-نموذج الدراسة.....
71	3-منهج الدراسة.....
71	4-ادوات جمع البيانات.....
72	5-مجتمع الدراسة والعينة.....
72	6-الاساليب الاحصائية المستخدمة.....
72	7-تصميم الاستبيان وطريقة اجراء الدراسة.....
76	الخلاصة.....
77	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.....
78	تمهيد.....
79	1_عرض النتائج
91	2-اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة الفرضيات.....
95	3-الاستنتاجات.....
96	4-الاقتراحات.....
97	الخلاصة.....

98	خاتمة.....
100	قائمة المراجع.....
107	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين المؤسسة المتعلمة والمؤسسة التقليدية	24
(2-1)	الشروط الداخلية والخارجية للتعليم التنظيمي	47
(1-2)	الإحصاءات الوصفية الخاصة بالأسئلة حول فرص التعلم المستمر	79
(2-2)	الإحصاءات الوصفية الخاصة بالأسئلة حول تشجيع الحوار والاستفسار	80
(3-2)	الإحصاءات الوصفية الخاصة بالأسئلة حول التعاون والتعلم الجماعي	82
(4-2)	الإحصاءات الوصفية الخاصة بالأسئلة حول إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	84
(5-2)	الإحصاءات الوصفية الخاصة بالأسئلة حول تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	85
(6-2)	الإحصاءات الوصفية الخاصة بالأسئلة حول ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية	86
(7-2)	الإحصاءات الوصفية الخاصة بالأسئلة حول القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم	88
(8-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأبعاد الاستبيان	89

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	مكونات نموذج سينج senge	(1-1)
34	ابعاد نظام التعلم	(2-1)
35	عناصر نظام التنظيم	(3-1)
35	عناصر النظام الافراد	(4-1)
36	عناصر النظام الفرعي لإدارة المعرفة	(5-1)
37	عناصر نظام التكنولوجيا	(6-1)
39	نموذج أديلسون للمؤسسة المتعلمة	(7-1)
41	نموذج العتيبي	(8-1)
43	نموذج جيمس	(9-1)
46	مراحل التحول الى مؤسسة متعلمة	(10-1)
69	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس"	(1-2)
70	نموذج الدراسة	(2-2)

قائمة الرموز

الرموز	المصطلحات بالأجنبية	المصطلحات بالعربية
C.C	Commerce et commercialisation	التجارة والتسويق

الفصل الأول

1. مقدمة

ان التغييرات المستمرة والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال أجبرت المؤسسات الاقتصادية على ضرورة التوجه نحو تبني وتطبيق استراتيجيات تساهم بفعالية في استمرارها وتدعيم موقعها التنافسي، ففي ظل اقتصاد عالمي جديد يقوم على المعرفة أضحت المؤسسات إمام تحدي كبير من اجل تنافسيتها ومن اجل تقديم كل ما هو جديد ومبتكر لكسب ولاء عملائها وتوسع حصتها السوقية. وتعتبر المؤسسة المتعلمة او ما يطلق عليها بمؤسسة المعرفة نموذج أعمال متميز، فهي مؤسسات تركز على أسلوب التعلم التنظيمي حيث إنتاج المعارف وتحضير الموارد البشرية لمتطلبات المستقبل وإعداد نفسها للانجاز والأداء في المستقبل وذلك بهدف تحقيق السبق التنافسي وترويض البيئة وخلق ردود مختلفة تجاه البيئة. ويمثل تحول المؤسسات إلى مؤسسات متعلمة نقلةً نوعيةً في نشاطاتها، بحيث أصبحت المؤسسة تتعلم وتكتسب العلم من المصادر المختلفة.

إن بناء مؤسسات متعلمة يتطلب تهيئة بيئة العمل من خلال صياغة واختيار الاستراتيجيات اللازمة لخلق ديناميكية تيسيرية للمعارف وتطوير الموارد البشرية وتسهيل التعلم على كافة المستويات سواء فرديا أو جماعيا أو تنظيميا. ولا يمكن الوصول إلى مؤسسة متعلمة إلا بوجود قادة إداريين من مهامهم الرئيسية إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد، وخلق جو من التعاون والإبداع والابتكار على المستوى الفردي والجماعي.

ولابد من الإدارات التي تمتاز بالتركيز على المصلحة العامة للمؤسسة التوجه إلى تحقيق أفضل التطبيقات والمعايير الحديثة لقيادة المؤسسة إلى أفضل المستويات، ويعد التراكم المعرفي والتعلم وتحقيق وبناء مفهوم المؤسسة المتعلمة من الجوانب الحديثة والحساسة في بناء وتطور مؤسسات الأعمال، فالمؤسسة المتعلمة تمتاز بسمات تجعلها قادرة على مواجهة جميع التحديات والتغيرات التي قد تقع في البيئة المحيطة ، ونظرا لشدة التنافس وسعي مؤسسات الأعمال المتميزة الى خلق ميزة تنافسية عالية لديها فانه لمن الضروري التنبه لجوانب وأبعاد المؤسسة المتعلمة، ويعد مفهوم المؤسسة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تم بنائها على أساس أن المؤسسات تحتاج للتعلم وتسلح به الأفراد الذين يحتاجون للتعلم المستمر الذي يطور من خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم.

2. مشكلة البحث والأسئلة الفرعية:

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أمام تحدي كبير، من أجل بقائها وتنافسيتها في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق، وهذا ما يفترض عليها تغيير أساليب التفكير التقليدية وتطوير أنماط تسييرها، والبحث عن أفكار ريادية في مجال أعمالها،

وبالتالي ارساء ثقافة تنظيمية تشجع على التحول من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة، من خلال جملة من الاستراتيجيات التي تطبق وفقا لمبادئ وأسس معينة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي :

— ما مدى تطبيق استراتيجيات التحول إلى مؤسسات متعلمة في وكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بالطارف؟

ولالإجابة على إشكالية الدراسة يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هي آلية الانتقال من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة؟
- ما هي المرتكزات الأساسية للتحول إلى مؤسسات متعلمة؟
- ما هو واقع تطبيق إستراتيجية التعلم المستمر للتحول إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف؟
- ما هو واقع تطبيق إستراتيجية الحوار والاستفسار للتحول إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف؟
- ما هو واقع تطبيق إستراتيجية التعاون والتعلم الجماعي للتحول إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف؟
- ما هو واقع إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة للتحول إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف؟
- ما هو واقع تطبيق إستراتيجية تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة للتحول إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف؟
- ما هو واقع ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية للتحول إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف؟
- ما هو واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم للتحول إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف؟

3. أهمية الدراسة وأهدافها

أ- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء حول موضوع إداري مهم يدخل في إطار التسيير الإستراتيجي لمعرفة المؤسسة وتنمية الكفاءات البشرية خاصة وأن له دور إستراتيجي في تحقيق الإبداع والابتكار حيث تبرز كذلك أهمية الدراسة في تحديد الاستراتيجيات الضرورية للتحويل من مجرد مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة قادرة على اكتساب الميزة التنافسية واستدامتها ونظرا لأهمية الموضوع حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف لاستراتيجيات التحويل إلى مؤسسات متعلمة.

ب- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى:

❖ التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات التحويل من مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

❖ التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق استراتيجيات التحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

❖ اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها تجاوز العقبات التي تقف أمام التطبيق الفعال لإستراتيجيات التحويل إلى مؤسسات متعلمة.

توعية القادة والموظفين بضرورة التطور والتحويل من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة.

4. فرضيات الدراسة

للإجابة على اشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: هناك تطبيق بدرجة متوسطة لاستراتيجيات التحويل الى مؤسسة متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية 01: هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية التعلم المستمر للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

الفرضية الفرعية 02: هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية الحوار والاستفسار للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

الفرضية الفرعية 03: هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية التعاون والتعلم الجماعي للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

الفرضية الفرعية 04: هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية أنظمة لمشاركة المعرفة للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

الفرضية الفرعية 05: هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

الفرضية الفرعية 06: هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

الفرضية الفرعية 07: هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

5. حدود الدراسة

إن لكل دراسة مجالات تستند إليها، فقد قسمت من طرف معظم الباحثين إلى أربع مجالات، والمتمثلة في المجال البشري، المجال المكاني، المجال الزمني، والمجال الموضوعي:

❖ **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في الكشف عن مدى تطبيق استراتيجيات التحويل

المؤسسة المتعلمة، وعرض اهم الممارسات الادارية الصحيحة التي تساعد المؤسسة في الانتقال من انماط ادارة تقليدية الى مؤسسة متعلمة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-موبيليس- الطارف.

❖ **الحدود البشرية:** إقتصرت الحدود البشرية في هذه الدراسة على مجموع الموظفين بالوكالة التجارية لاتصالات

الجزائر-موبيليس- بمختلف مستوياتها الادارية لتشخيص مدى تطبيقهم لإستراتيجيات المؤسسة المتعلمة.

❖ **الحدود المكانية:** تم إنجاز الدراسة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-موبيليس-، بلدية الطارف، ولاية الطارف.

❖ **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية خلال شهر ماي 2021.

6. التعريفات الاجرائية

❖ **المؤسسة المتعلمة:** منظمة بارعة في خلق واكتساب وتفسير ونقل والحفاظ على المعرفة وتهدف إلى تغيير هادف في سلوكها لتعكس الرؤى والمعرفة الجديدة.

❖ **استراتيجيات المؤسسة المتعلمة:** هي مجموعة الخطط الطويلة الأجل التي تهدف إلى بناء مؤسسة متعلمة والتخلي عن النمط التسييري التقليدي المقدم للمؤسسات حيث تهدف إلى بناء مؤسسة متعلمة والتخلي عن النمط التسييري التقليدي للمؤسسات حيث تهدف إلى انتاج المعرفة لتحقيق أداء متميز.

7. الدراسات السابقة ومناقشتها

❖ الدراسات العربية:

1. دراسة (براء عبد الكريم بكار، 2002)، بعنوان "ادارة الابداع في المنظمات المتعلمة" هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة، ثم بحث العلاقة بين مدى وجود اسس المنظمة المتعلمة وبين الابداع في شركة الاتصالات موبايلكم، ومدى تأثير ذلك على قدرتها في إدارة الإبداع. قد تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد شركة الاتصالات موبايلكم والبالغ عددهم ما يقارب على (416) في مختلف المستويات الإدارية. تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لهذه الغاية اعتمادا على نموذج علمي، حيث تم توزيع (300) استبانة، وكان العائد منها (143) استبانة، بمعدل استجابة بلغ (48%) وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة الى النتائج التالية: ان هناك خمسة اساسية لبناء منظمة متعلمة وهي: الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم والمراجعة. وتشير النتائج ان جميع العناصر حازت على درجة موافقة متوسطة، ولذا يمكن استنتاج ان عناصر المنظمة المتعلمة في مجتمع الدراسة تطبق بمستوى متوسط.

2. دراسة (عبد الناصر حسين رياض زايد، وآخرون، 2009) بعنوان "المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في

المملكة العربية السعودية دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل" اهتم هذا البحث بالتعرف على أحد أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في مجال التطوير التنظيمي، وهو مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) إذ يهدف إلى التعريف بهذا المفهوم، وأهم خصائص المنظمات المتعلمة، كما يهدف إلى تقييم الإمكانات ذات الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل التي تدير أكبر المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف البحث، تم استخدام نموذج مارسك وواتكنز Marsick & Watkins للمنظمة المتعلمة، إذ تشكّل مجتمع البحث من جميع موظفي القطاعات الرئيسية بالهيئة

الملكية بالجيبيل الموجودين على رأس العمل خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية، و تم توزيع (321) استبياناً بلغ العائد منها (211) استبياناً، بمعدل استجابة (65.7%)، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات. ومن النتائج التي توصل إليها البحث، أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجيبيل هما : تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة ، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، في حين كان أكثر الأبعاد توافراً هو: تشجيع الاستفسار والحوار، وقد تراوحت متوسطات الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة بين (3.44) و (3.94) من (6). وقد سعى البحث إلى تقديم بعض التوصيات لتطوير كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة ومعالجة نقاط الضعف فيها، مثل توعية وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القياديين في الهيئة الملكية، ووضع تحول الهيئة الملكية إلى منظمة متعلمة على أنه هدف إستراتيجي، وإنشاء النظم المعرفية لتبادل المعرفة على مستوى الهيئة الملكية، وإتاحة فرص التعلم المستمر للموظفين، وزيادة التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وتطوير نظم الاقتراحات، وربط المنظمة ببيئتها الخارجية.

3. دراسة (ذعار شجاع ضيف الله المطيري، 2009)، بعنوان "بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجيبيل-المملكة العربية السعودية" حيث هدفت هذه الدراسة بالتعرف على أحد أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في مجال التطوير التنظيمي وهو مفهوم المنظمة المتعلمة حيث اهتمت بالتعريف بهذا المفهوم وأهم خصائص المنظمات المتعلمة، كما هدف إلى تقييم الإمكانات ذات الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجيبيل التي تدير أكبر المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية .تم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي لبناء الخلفية النظرية للموضوع وتحديد النموذج الذي سينتهجه البحث في تحقيق أهدافه، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتقييم امكانيات القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجيبيل ذات الصلة بمفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي تلك القطاعات، واعتمد البحث على الاستبيان كأداة رئيسية، وتم اقتراح استخدام مصفوفة الأهداف كأداة مكملة لتقييم مستوى وجود مفهوم المنظمة المتعلمة في أي منظمة. واعتمد البحث على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث والبالغ عددهم (321) فرداً، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات.

4. دراسة (علي محمد جبران، 2011) بعنوان "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الاردن" هدفت هذه الدراسة للكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات

متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن. وقد شارك في الدراسة 439 معلما من أفراد عينة مقصودة . أما الأداة فهي استبانة من نوع ليكرت مكونة من جزأين رئيسيين: الأول عبارة عن 30 فقرة موزعة على أربعة مجالات للمدرسة كمنظمة متعلمة، والثاني عبارة عن 32 فقرة موزعة على ستة مجالات للمدير كقائد تعليمي. وقد أظهرت النتائج تقديرا متوسطا نسبيا لوصف المدرسة كمنظمة متعلمة (3.14). وقد حظي مجال المناخ بأعلى المتوسطات يليه مجال النمو المهني (3.26 و 3.18 على التوالي). وبالنسبة للمديرين كقادة تعليميين فقد أورد المشاركون درجة متوسطة للمدير كقائد تعليمي (3.46) . ومن اللافت أن مجال بناء العلاقات والتشاركية سجلا معدلا مرتفعا (3.67 و 3.55 على التوالي) مقارنة مع متوسطات معتدلة للمجالات الأخرى .وقد أظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعا لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الجنس حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين لصالح الذكور .وانتهت الدراسة بملاحظات ختامية وتوصيات.

5. دراسة (عادل احمد محمد الشلفان، 2012)، بعنوان "دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي، دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض" هدفت الدراسة إلى تعرف دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي لموظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض البالغ عددهم (220) موظفاً، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ العائد من الاستبيانات مكتملة وصالحة للتحليل (144) استبانة، وقد استخدم مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة الذي أعده (Watkins & Marsick, 2003). واستخدمه (Dirani, 2007) واستخدم مقياس الالتزام الوظيفي الذي أعده (Mowda Porter and Steers, 1979) واستخدمه (Dirani, 2007) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يتضح من قيمة المتوسط الحسابي أنها متوسطة لمقياس المنظمة المتعلمة الكلي ولجميع محاور مقياس المنظمة المتعلمة، وهي: (فرص التعلم المستمر، وتشجيع السؤال والحوار، والتعلم الجماعي، وتأسيس أنظمة تشجع على التعلم، وعلاقة التعلم بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية) وكان أقلها قيمة محوري أنظمة تشجع على التعلم والتمكين المنظم. وفيما يتعلق بمستوى الالتزام الوظيفي اتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لمقياس الالتزام الوظيفي كانت مرتفعة. وفيما يتعلق بعلاقة ومساهمة المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي: تبين أن قيمة معامل الارتباط لمقياس المنظمة المتعلمة ومقياس الالتزام الوظيفي كانت (90.3%) وهي علاقة إيجابية طردية متوسطة، في حين كانت علاقة محور القيادة الإستراتيجية مع مقياس الالتزام الوظيفي أعلى عند (99.3%) كما فسر

محور القيادة الإستراتيجية في مقياس المنظمة المتعلمة (9.15%) من الالتزام الوظيفي. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

6. دراسة (جهد صياح بني هاني، وآخرون، 2014)، بعنوان "اساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن" تهدف هذه الدراسة الى التعرف الى اساسيات بناء المنظمة المتعلمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، ولتحقيق الاهداف فقد تم تصميم استبانة وفقا لفرضيات واهداف الدراسة وقد تم توزيع (130) استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرداد (84.6). وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها: وجود اثر دال احصائيا لأساسيات بناء المنظمة المتعلمة في تحقيق التنمية المستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات تكنولوجيا المعلومات لأساسيات بناء المنظمة المتعلمة بهدف تحقيق التنمية المستدامة التي تمكن تلك الشركات من القدرة على المنافسة في ظل انفتاح السوق الاردني. وان تعمل الاستفادة من التجارب الدولية والعربية في مجال دعم لمنظمات المتعلمة وتبني افضل الوسائل التي اثبتت فاعليتها في تحقيق التنمية المستدامة وبالأخص في الدول النامية

7. دراسة (بلعلي نسيمه فريال، 2014) بعنوان "المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف" حيث اعتمدت هذه الدراسة على ان المنظمات الناجحة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تسعى الى التوظيف المعرفة في اعمالها وعملياتها، وتستمد ميزتها التنافسية من خياراتها الاستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي خزنتها. إن أهم المشاكل التي تقف في طريق المؤسسات الاقتصادية التي تمارس نشاطها في ظل البيئة السريعة التغير تتمثل في مواجهتها لصعوبات التكيف مع التغيرات التي يفرضها المحيط الأمر الذي يؤدي الى التغير التنظيمي، هذا التغير لا يكون إلا من خلال تسريع وتيرة التعلم والاستيعاب الفردية والجماعية، وهو ما يعرف بالتعلم التنظيمي، من هنا برزت فكرة المنظمة المتعلمة التي ظهرت كبديل جديد للمؤسسة التقليدية التي بينت حدودها وعجزها الحقيقي على البقاء والاستمرار ضمن معطيات البيئة الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين. في هذا الاطار تعتبر المنظمات المتعلمة التي تبنى على اسس متينة من المعارف، والموارد البشرية القادرة على الابداع والابتكار، هي الوحيد الكفيلة بخلق مزايا تنافسية تسمح بمواجهة مختلف التحديات التي تتعرض لها.

8. دراسة (باسل خميس محمد محمد، 2014) بعنوان "علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز اجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية-قطاع غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لنموذج المنظمة المتعلمة ل Marsick & Watkins 2003 في

أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية العامة بقطاع غزة وعددهم (7) كذلك التعرف على مدى تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية، ومن ثم اختبار العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية. واعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة ومن ثم تقديم التفسيرات المتعلقة بها، كما اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من الفنيين العاملين في أقسام التصوير الطبي وعددهم (152)، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على ترسيخ أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفيات الحكومية العامة بصورة أكبر ورفع مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، كما أوصت بضرورة الاهتمام بأمور وجوانب السلامة والصحة المهنية والعمل على رفع مستوى تطبيقها لما لها من أهمية في أكثر من جانب من أبرزها حماية عناصر العمل وتطوير الأداء.

9. دراسة (نور خليل ابراهيم، 2014)، بعنوان (دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل/

دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد) تهدف هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمة وسلوكيات فرق العمل. وتناول متغير المنظمة المتعلمة اربعة أبعاد اعتمادا على دراسة (Sudhartna & Li, 2004) القيم المشتركة، الاتصال، نقل المعرفة، خصائص العاملين، وسلوكيات فرق العمل حددت على اساس ادراك الباحثين لاستعداد منظماتهم للعمل كفريق حيث اعتمدت على دراسة (الحكيم، 2005) واختيار حالة منظمة خدمية للدراسة واعتمدت على اربعة ابعاد هي التنسيق، التعاون، مشاركة المعلومات، اداء لفريق، وكان منهج البحث منهجا وصفيا تحليليا، كما حدد البحث مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية مؤقتة عن مشكلة البحث التي جرى اختبارها بأدوات احصائية لا معلمية مختبرة، كما جرى اختيار عينة عشوائية مكونة من (39) مديرا من الادارات العليا والوسطى والاشرفية، في عينة من فروع مصرف الرشيد العراقي ببغداد واستنتج البحث وجود علاقة ارتباط للمنظمة المتعلمة بسلوكيات فرق العمل اذ كانت قوية وذات دلالة معنوية، مما يشير إلى دور المنظمة المتعلمة في تفعيل سلوكيات فرق العمل في المصرف، وإن هناك علاقة قوية ما بين التراجع الذي يصيب المنظمة المتعلمة والتراجع في مستوى سلوكيات فرق العمل و العكس صحيح، وبينت النتائج الى وجود تأثير ما بين المنظمة المتعلمة في سلوكيات فرق العمل اذ كانت قوية وذات دلالة معنوية مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه المنظمة المتعلمة ف نجاح سلوكيات فرق العمل في المصرف المبحوث وقد اوصت الدراسة اقامة حلقات نقاشية وورش عمل للعاملين في المصرف وبمساعدة الخبراء المختصين من اجل خلق فرص للإبداع والتطور والحث على العمل الجماعي من اجل تحقيق التداؤبية في العمل وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة وتقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق ومنحهم الصلاحيات باتخاذ القرارات.

10. دراسة (نهلة محمد لطفي نوفل، 2015)، بعنوان " تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة عند سينج رياض الاطفال في مصر"هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى توفر ابعاد المنظمة المتعلمة برياض الاطفال في مصر وذلك من وجهة نظر المعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من (50) معلمة في جميع رياض الأطفال بادرارة وسط القاهرة التعليمية والتي يبلغ عددها(21)روضة وتم توزيع استبيان يحتوي على الابعاد الخمسة لمفهوم المنظمة المتعلمة عند سينج، وتظهر النتائج وجود موافقة متوسطة على توفر ابعاد التمكين الشخصي، والتعلم الجمعي، والنماذج العقلية في رياض الاطفال وذلك بالترتيب، اما بعد الرؤية الشخصية وبعد التفكير النظامي فقد جاءت الموافقة منخفضة على مستوى التوفر برياض الاطفال، وينتهي البحث بالتوصيات التي تحتوي على عدد من الخطوات الاجرائية التي تؤسس لرؤية مقترحة من اجل تطوير مرحلة ما قبل المدرسة وفقا لمعطيات مفهوم المنظمة المتعلمة.

11. دراسة (عبيد، شاهر وآخرون، 2015)، بعنوان " إدارة المعرفة و علاقتها بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية – فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث قام الباحثان باستخدام اداتين للدراسة: الأولى من تصميمهما هدفت الى قياس درجة توافر ابعاد إدارة المعرفة في الجامعة ضمت (28) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: (توليد المعرفة واكتسابها، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، اما الثانية فتمثلت باستبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المطور بواسطة (Marsick&Watkins ,1993) والمترجمة العربية من قبل (زايد وآخرون، 2009)بعد قيام الباحثان بإجراء بعض التعديل عليها لتتلاءم وبيئة الجامعة العربية الأمريكية، تكونت من (42) فقرة موزعة على سبعة ابعاد هي: (إيجاد فرص للتعليم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تشجيع التعلم والتعلم الجماعي، انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم ، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، وتم تطبيق الاداتين على عينة بلغ حجمها (132) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، فبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج:

❖ ان درجة توافر ابعاد إدارة المعرفة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بدرجة كبيرة.

❖ ان درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بدرجة كبيرة.

❖ تبين وجود علاقة خطية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) (بين كل بعد من ابعاد إدارة المعرفة وابعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة).

12. دراسة (عواد، هبه محمد نشات فائق، 2015)، بعنوان "درجة ممارسة الادارة المدرسية

لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث: دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغة (300) معلما ومعلمة. وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (37) فقرة، توزعت على (7) مجالات وهي: (تشجيع التعلم التعاوني التشاركي، تمكين المعلمين/ المعلمات من رؤية جماعية مشتركة، توفير فرص التعلم المستمر، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وإنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة). أظهرت النتائج أن أبرز سبل تفعيل استراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات هي: تنمية وعي وإدراك القيادات الإدارية بأهمية الحاجة لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس، لما له من أثر كبير في ذاته وكبير في اثاره، يجعل من المدرسة منظمة دائمة التعلم.

13. دراسة (بلقاسم جوادي، 2015)، بعنوان "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين" هدفت

هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على استبيان للتعلم التنظيمي وآخر خاص بتمكين العاملين ، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والبالغ عددهم (327) عامل، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (111) وزعت عليها أداة الدراسة، وقد تمكن الطالب من استرجاع (95) منها فيما كانت الاستبيانات الصالحة للدراسة (92) استبيان، وقد استعان الطالب الباحث بالأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، ومعاملات الارتباط ألفا كرونباخ وبيرسون واختبار (Ttest) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، وقد جاءت نتائج الدراسة تفيد بوجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، وجاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين

العاملين مقبولا، مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية وشعور العمال وتنمية مستوى التمكين لديهم.

14. دراسة (دغريب فتحي، 2015) بعنوان "تبني إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة

التقليدية الى المنظمة المتعلمة" تهدف هذه الدراسة الى اقتراح التمكين، يشقيه النفسي والهيكلية، كإطار عام للتحويل من المظاهر التقليدية للتسيير والتي سادت في مجمل تفاصيل القرن الماضي الى نموذج أكثر مرونة وتطورا والذي يتمثل في المنظمة المتعلمة، هذا المفهوم الذي انتشر في العقد الاخير من القرن الماضي واستمرت البحوث والدراسة في تقصي ادواته والياته بشكل مكثف في السنوات الاخيرة. اعتمدت هذه الدراسة على استبانة موزعة على عينة من المجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين في جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس، حيث حدد حجم العينة 45 مفردة، تم توزيعها واسترجاعها والتأكد من قابليتها للتحليل، وقد تم التعامل مع القيم المفقودة بطريقة تعويم الخانة بالمتوسط الحسابي لجميع الاجابات الاخرى. ومن أجل تحليل منهجي وعلمي للاستبانة فقد استعان الباحث بمجموعة من الادوات الاحصائية التي طبقت باستعمال الحزمة الاحصائية spss إصدار 22.

15. دراسة (مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، 2015) بعنوان "المنظمة المتعلمة في مواجهة

تحديات القرن 21" تهدف هذه الدراسة لتناول موضوع التحويل الى منظمة متعلمة. ويعتزم توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال شرح ماهيتها ومبادئها ومتطلباتها بالإضافة الى اظهار اهمية المنظمة المتعلمة كحل أمثل لمواجهة تحديات عالم الاعمال، واستعراض تجربة منظمة جنرال إلكتريك في التحويل الى منظمة متعلمة، التي حققت العديد من النجاحات في عالم الاعمال.

16. دراسة (عيشوش خيرة، بوشياخي عائشة، 2016) بعنوان "مدى توافر خصائص المنظمة

المتعلمة في المؤسسة سوناطراك" هدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك من وجهة نظر العاملين فيها والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير (الفئة العمرية، سنوات الخبرة، الرتبة)، ووضع بعض المقترحات لتطوير مؤسسة سوناطراك في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. اعتمد الإحصاء الوصفي لوصف تصورات الباحثين عن منظمتهم كمنظمة متعلمة. واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل التباين الاحادي (Anova) وتمت معالجة البيانات إحصائيا بواسطة برنامج SPSS 17، وقد حصلت جميع خصائص المقياس على درجة متوسطة، عدا خاصية تعزيز إجراءات الرقابة والحوار، وتوصلت الدراسة إلى أن العامل المدرك الأعلى أثر لدى الباحثين تمثل في خاصية القيادة الإستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى تعلق بربط المنظمة ببيئتها. كما كشفت الدراسة عن

عدم وجود فروقات هامة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين المدركة للمنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديمغرافية.

17. دراسة (شريف مسعودة، 2016) بعنوان "ادارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك" عملاق التكنولوجيا العالمي " تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور ادارة التغيير التنظيمي في تحويل المنظمة الى منظمة متعلمة، هذا الشكل التنظيمي الجديد الذي اصبح محدد اساسي في عالم الاعمال، وذلك لانه يسمح للمنظمة بان تتعلم من خلال العاملين لديها، وتنتهز كل فرصة من اجل التعلم، وإيجاد الافكار الجديدة. كما يسمح لها بصقل مواردها البشرية بشكل يمكنها من تحقيق التميز. ولكي تقدم الدراسة رؤية شاملة عن الموضوع وتعطيه حقه، ستشمل جانبا تطبيقيا موضوعه منظمة جنرال الكتريك وتجربة تحولها الى منظمة متعلمة. هذه التجربة التي حققت نجاحات كثيرة فاقت كل التوقعات ونالت اعجاب المهتمين بعالم الاعمال. كما سيتضمن الجانب التطبيقي ايضا، دراسة حالة منظمة اعمال اخرى وهي منظمة كوندور الكترونيكس الحاضرة في سوق الالكترونيات والاجهزة الكهرومنزلية المحلي. ودراسة امكانية تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة في هذه المنظمة المحلية، ومعرفة اذا ما كانت هذه المنظمة تمتلك مقومات تجعلها قادرة على التحول الى منظمة المتعلمة. وإمكانية الاستفادة من تجربة جنرال الكتريك كنموذج ناجح يمكن التعلم منه.

18. دراسة (صباح بن سهلة، 2016)، بعنوان "دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة خيضر بسكرة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري ودور ذلك في بناء منظمة متعلمة، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الإداريين المتواجدين بمختلف كليات الجامعة والبالغ عددهم (88) واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانات عليهم جميعا وذلك عبر العديد من الزيارات الميدانية وتم استرجاع 82 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، واختبار T للعينات المستقلة.

19. دراسة (رنا جهاد إسماعيل الشويكي، 2017)، بعنوان " المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى

التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تعزيز أخلاقيات العمل في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية الكبرى في قطاع غزة والتي يبلغ عدد عامليها (10) عاملين فأكثر، وتزيد ميزانيتها عن مليون دولار في عامي (2013) و (2014) بحيث بلغ عددها (43) منظمة وعدد العاملين فيها (2806) موظفا، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (338) موظفا، و استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وقد تم استرداد (276) استبانة بنسبة (81.66%)

20. دراسة (شتاتحة عائشة، 2017) بعنوان "المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ "P.Senge"

ومبررات تبني التحول إليها" هدف هذه الدراسة إلى التطرق لمغير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المفكر "Peter Senge" الذي له إسهاماته الواضحة في هذا المجال، ومحاولة الإحاطة والتركيز على ما تضمنه تطور المفهوم تاريخيا وتحديد المفاهيم المتعلقة به من تعريف، خصائص، وفرق بين المنظمة المتعلقة والتعلم التنظيمي، وقد تم إبراز أهم مبررات تبني التحول من مفهوم المنظمة التقليدي إلى مفهوم المنظمة المتعلمة وعرض التفسيرات العميقة حول ضرورة أو حتمية التغيير إلى المفهوم الجديد الذي من شأنه ضمان بقاء المنظمة في البيئة واستمرارها من خلال التميز عن طريق عملية (التعلم)، حيث تم إسقاط الدراسة النظرية على الجامعة كمجتمع للدراسة واختيار عينة من المجتمع تمثلت بأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة التحول التدريجي عن طريق الالتزام بتطبيق أهم ركائز المنظمة المتعلمة وتبني خصائصها.

21. دراسة (بن احمد اخضر، وآخرون، 2020) بعنوان "مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني

استراتيجيات التغيير التنظيمي-دراسة حالة مديرية الضرائب-" هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور المنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بولاية الجلفة، ومعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة، ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية تمثل (33.33%) حيث كانت نسبة الاستجابة (100%) وباستخدام برنامج (spss) تم قياس مستوى المنظمة المتعلمة واستراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب والمتوسطات وكذلك معامل الارتباط ومعامل التحديد. حيث اتضح من نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي

بالمؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة على أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة وتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا.

22. دراسة (حوحو مصطفى، 2020) بعنوان "اثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الاداء

التنظيمي دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر" اهدف من هذا البحث هو تسليط الضوء على نموذج المنظمات المتعلمة كونه النموذج الأكثر حداثة في المجال الإداري، وذلك لما يضمن للمنظمات من سرعة التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية المتسارعة من خلال توفيره لفرص التعلم المستمر وهو ما يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي. لتحقيق هذا الهدف تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسات المكونة لقطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر (والذي يضم ثلاث متعاملين: Ooredoo وDjezzy وMobilis) حيث تم التوصل إلى أن هناك توجه من طرف هذه المؤسسات نحو نموذج المنظمات المتعلمة من خلال تبنيها لأبعادها الأربع الأساسية متمثلة في عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وكذلك بعد الثقافة التنظيمية والهياكل التشاركية إضافة إلى بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أظهرت نتائج الدراسة القياسية أن لهذه الأبعاد المساهمة الفعالة في تحسين الأداء التنظيمي داخل هذه المؤسسات.

23. دراسة (صالح حميدات، 2020)، بعنوان "دور تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة

حالة الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء قطب انتاج الشرق-وحدة انتاج جيجل-"تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى اسهام استراتيجية تمكين العاملين في بناء الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء قطب انتاج الشرق-وحدة انتاج جيجل- كمنظمة متعلمة. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية، ومنهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية والتي كانت بالشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء قطب انتاج الشرق-وحدة انتاج جيجل- كما انه لغرض جمع المعلومات تم تصميم استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (107) فرد بالشركة محل الدراسة بشكل عشوائي، ولتحقيق اهداف البحث وتحليل البيانات تم الاعتماد على النظام الاحصائي (spss)، وقد خلصت الدراسة الى انه يوجد تاثير ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تمكين العاملين وبناء الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء قطب انتاج الشرق-وحدة انتاج جيجل- كمنظمة متعلمة كما تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لتفعيل تمكين العاملين بالشركة محل الدراسة حيث يجب على رؤساء هذه الاخيرة ان يقوموا بتفويض السلطة للمرؤوسين، وتدريبهم وتحفيزهم وتشجيع الاتصال بينهم.

❖ الدراسات الاجنبية:

1. دراسة الباحثين (kazuo Ichijo, Florian Kohlbacher, 2007) بعنوان "The toyota way of global knowledge creation the 'learn local, act global' strategy",

تهدف هذه الدراسة لكيفية إنشاء معرفة عالمية إستراتيجية لشركة Toyota Motor Corporation . تظهر كيف انتقل خلق المعرفة لشركة Toyota من مجرد نقل المعرفة من اليابان إلى الشركات التابعة في الخارج إلى التركيز على خلق المعرفة في الأسواق الخارجية من قبل الموظفين المحليين. أثبتت إستراتيجية Toyota الجديدة المتمثلة في "التعلم محليًا، والقيام عالميًا" لتطوير الأعمال التجارية الدولية نجاحها في الاستفادة من قواعد المعرفة المحلية الثرية، وبالتالي ضمان ميزة تنافسية. في الواقع، حولت هذه الإستراتيجية أخيرًا Toyota من كونها مجرد جهاز عرض عالمي إلى شركة عالمية حقًا.

2. دراسة (Sunil Budhiraja, 2015)، بعنوان "Determinant of learning" organization: a case study of select service sector organizations"

تحاول الدراسة الحالية التحقيق في مجموعة من مؤسسات قطاع الخدمات من أجل فهم المحددات التي تعزز المنظمات التي يتم تصنيفها على أنها منظمة تعليمية. يساهم قطاع الخدمات في الهند بأكثر من 65 ٪ في الناتج المحلي الإجمالي. يصبح من الضروري للباحثين فهم الديناميكية الكامنة وراء صناعة الخدمات الهندية التي اتخذت قفزة لدفع النمو الاقتصادي للأمة إلى الأمام وأثرت على الاقتصاد الهندي للحصول على ميزة تنافسية على مستوى العالم. الهدف من البحث هو اختبار النموذج العالمي الحالي لمنظمة التعلم بشكل تجريبي من خلال الاستفادة من تحليل عامل التأكيد وتخصيص النموذج الذي يجب أن يتناسب مع السياق الهندي ويساعد مؤسسات قطاع الخدمات على المضي قدمًا على مستوى العالم. يجب أن تساعد نتائج الدراسة عالم الشركات على الاستفادة من إطار العمل المقترح من أجل تعزيز الفعالية التنظيمية وستضيف فجوة الأدبيات الموجودة في المجالات لدعم الباحثين في الهند والعالم.

3. دراسة (Beddek Chafika, Boufenik Fatma, 2020) بعنوان "Réinventer la formation pour les entreprises en quête d'apprenance: cas de la SEOR. Oran"

تهدف الدراسة الى ان التعلم الآن أولوية بالنسبة للمنظمات، التي تواجه الآن الحاجة إلى التكيف الحقيقي مع البيئة. يمكن تغطية هذه الحاجة إلى التعلم من خلال التدريب، لتمكينهم من أن يكونوا أكثر قدرة على المنافسة. يمثل هذا الانضباط رافعة للتعلم التنظيمي. ومع ذلك، هل يمكن اعتبار هذا النهج كافيًا لمنظمة ما لتكون متعلمًا؟ تم تنظيم هذه المقالة في ثلاثة أجزاء، الأول مخصص لتعريف التدريب ، وثانيًا ، سنقدم مراجعة للأدبيات الخاصة بالتعلم التنظيمي ، أما

بالنسبة للثالث ، فسيكون موضوع دراسة تجريبية تسمح لنا بمقارنة إطارنا النظري في هذا المجال. حيث استخدمت برنامج يسمى "نظام إدارة الأداء SGP" ، من أجل اكتشاف المهارات الداخلية والمواهب الواعدة، وتحديد احتياجات التدريب، ومتابعة خطط العمل في هذا المجال وإجراء تقييم. جعلت هذه العملية من الممكن أولاً دمج المخططات التنظيمية مع اكتشاف أفضل المواهب الداخلية، كان الأمر يتعلق بتقييم أكثر من 300 شخص في مناصب إدارية.

مميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو التحول إلى مؤسسات متعلمة حيث تميزت هذه الدراسة بتحديد الاستراتيجيات المستخدمة في التحول إلى مؤسسات متعلمة من خلال الاعتماد على أبعادها السبعة المتمثلة في "فرص التعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم" وهذا ما لم يتم التطرق إليه في أغلب الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها بمتغيرات أخرى. حيث تم إجراء الدراسات الحالية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبليس" بولاية الطارف-الجزائر- خلال العام الدراسي 2020-2021 في حين الدراسات السابقة تم إجرائها في بيئات مختلفة، وفترات مختلفة ما بين (2002-2020).

8. هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة واختيار الفرضيات تمت هيكلة الدراسة وفق أسلوب IMRAD الذي يسهل عرض وتصنف مختلف أقسام أو فصول المذكرة حيث تم التركيز على أربعة أجزاء رئيسية هي:

✓ المقدمة Introduction

✓ الطريقة Méthodes

✓ النتائج Résulta

✓ المناقشة Discutions

وفي مايلي تم تقسيم الدراسة إلى أربع فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

✓ الفصل الأول: الذي جاء تحت عنوان: "الإطار العام للدراسة".

تناولنا فيه عرض المقدمة وطرح الإشكالية والأسئلة الفرعية، أهمية وأهداف الدراسة، حدود الدراسة، التعريفات الإجرائية، إضافة إلى الدراسات السابقة ومناقشتها.

✓ الفصل الثاني : الذي جاء تحت عنوان: " الإطار النظري للدراسة "

تم تقسيمه إلى خمسة عناصر أساسية، حيث تم التطرق أولا الى طبيعة مفهوم المؤسسات المتعلمة، وثانيا مستويات التعلم في المؤسسات المتعلمة، اما ثالثا إلى نماذج ومراحل وأنشطة التحول إلى مؤسسات متعلمة، ورابعا تم تناول المرتكزات الأساسية للتحول إلى مؤسسات متعلمة، وأخيرا تطرقنا إلى النماذج العالمية في بناء مؤسسات متعلمة.

الفصل الثالث : الذي كان بعنوان "منهجية إجراء الدراسة الميدانية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبليس"

بولاية الطارف

وقد تضمن التعريف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبليس" بولاية الطارف وكذا منهجية ونموذج الدراسة، وتم فيه تحديد ادوات جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة، وتناولنا ايضا الاساليب الاحصائية المستخدمة وتصميم الاستبيان بالإضافة إلى طرق إجراء الدراسة.

الفصل الرابع: الذي كان بعنوان "عرض النتائج ومناقشتها"

وينقسم إلى عرض النتائج و يليه اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة من ثم الاستنتاجات وأخيرا الاقتراحات.

الفصل الثاني

تمهيد:

تعتبر المؤسسة نمط إداري جديد انتشر مؤخرا ليحل محل المؤسسات التقليدية في إدارة المؤسسات، فهي تقوم على النظرة المفتوحة للعامل وقدراته في الإسهام في تطوير المؤسسة، وقد اجمع المفكرون المعاصرون على أن بقاء المؤسسات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى مؤسسات متعلمة، ولتعظيم القدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة، تسعى المؤسسات إلى إيجاد قاعدة ملائمة لبناء أنظمة ساعية لغرس ثقافة التعلم، لكونها المحرك الذهني لسلوك الأفراد الإبداعي، سعيا نحو تحقيق التوازن والتكامل بين مختلف المستويات.

1. طبيعة مفهوم المؤسسات المتعلمة

1.1 تعريف المؤسسة المتعلمة وخصائصها

1.1.1 مفهوم المؤسسة المتعلمة:

اختلف الباحثون والمؤلفون في تحديد مفهوم المؤسسة المتعلمة، وذلك لان تعريفاتهم اختلفت باختلاف تخصصاتهم وعدد توجهاتهم، ويتضح أيضا أن هذا المفهوم يضم العديد من المصطلحات والقضايا في المجالات العلمية، ومن هنا اتجه الباحثون إلى دراسة هذا المفهوم من زوايا متعددة ومن مناظير مختلفة، وفي مايلي أهم التعاريف التي قدمها الباحثون أثناء دراستهم لهذا الموضوع:

❖ عرفها **seng** سنة 1990 على أنها: "المؤسسة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى الى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي."¹

❖ كما عرفها: **Gavin** " المؤسسات القادرة والماهرة على إيجاد واكتساب المعرفة والقدرة على تعديل سلوكها لإضافة معرفة ورؤية جديدة، وعلى هذا التعريف يضيف Gavin بان التطوير والتحسين المستمر يتطلب التزاما قويا للتعليم."²

❖ ويعرفها **Richard karach**: "بأنها المؤسسات التي يسعى فيها الأفراد بشكل فردي وجماعي وعلى كافة المستويات لزيادة قدراتهم لتحقيق النتائج التي تهمهم."³

❖ ويرى **Marquardet**: المؤسسة المتعلمة بأنها: " المؤسسة التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال ، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج

¹ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 40.

² شتاتحة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ "p senge" ومبررات تبني التحول إليها ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JEBE، مجلد 1، عدد 4، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، 2017، ص 136.

³ شتاتحة عائشة، مرجع نفسه، ص 136.

المؤسسة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج.¹

نستنتج مما تقدم انه رغم تباين التعاريف التي حددت المؤسسة المتعلمة، إلا أنها تتكامل مع بعضها وتتفق جميعا في جوهرها من حيث أنها تدور حول توسيع مدارك أفراد المؤسسة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المستوحاة من الأحداث التي تمر بها مؤسساتهم حيث يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف إلى بقاء ودوام المؤسسة، وعليه يمكن تعريف المؤسسة المتعلمة بأنها مؤسسة متمكنة من اكتساب المعرفة وتوسيع لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعبّر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على ان المؤسسة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من اجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الانجاز.²

جدول رقم(1-1): الفرق بين المؤسسة المتعلمة والمؤسسة التقليدية

مقاييس الاختلاف	المؤسسة التقليدية	المؤسسة المتعلمة
الأسلوب الإداري في التعامل مع العامل	التركيز على أولوية المهمة	التركيز على قدرات العمل
مسؤولية تطوير المنظمة الهيكل التنظيمي المعتمد	الإدارة العليا الهيكل العمودي	الإدارة والعمال الهيكل الأفقي (سهولة الاتصال والتواصل بين العامل والإدارة العليا)
طبيعة عمل العمال	مهام روتينية (المهمة هي الجزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، وأكثر ما يهمهم هي القدرات البدنية للعامل على انجاز المهمة الموكلة إليه من دون الانتباه بالعوامل الأخرى مثل المعرفة والخبرة)	ادوار التمكين (الدور هو جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لتحقيق الهدف)
الحصول على المعلومة	المعلومات ليست متوفرة لكل	يتسع نطاق المشاركة في المعلومات

¹ جمادي منيرة، مبادئ قيادة التعلم والمهام الجديدة للقائد لبناء المنظمات المتعلمة، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد12، العدد1، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2020، ص134.

² صالح محمد، بوخم عبد الفتاح، أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على المال الفكري، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد5، العدد1، جامعة عبد الحميد مهري، جيجل، الجزائر، جوان2018، ص97.

العاملين، ونطاق المشاركة فيها	ليشمل مختلف المستويات الإدارية	
محصور جدا ويتركز عند المستويات الإدارية العليا	في المؤسسة، مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع	
الاستراتيجيات المتبنية	التركيز على الاستراتيجيات التنافسية	استراتيجيات التعاون والتحالف المشترك
الثقافة التنظيمية	ثقافة جامدة غير متغيرة	ثقافة تكيفية تتماشى مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية

المصدر: مقدم وهيبة، الممارسات الادارية اللازمة للتحول من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة، الملتقى الدولي بعنوان ادارة التعلم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من اجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، يومي 7،8 ديسمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 07

2.1.1 خصائص المؤسسة المتعلمة:

تمتاز المؤسسة المتعلمة بمجموعة من الخصائص، منها الخصائص التي أشار إليها ماركردت، وتأتي كما يلي: ¹

- ❖ قدرة التفاعل مع البيئة، أي توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها؛
- ❖ تطوير واستحداث إجراءات و عمليات وخدمات جديدة بشكل سريع؛
- ❖ نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبينها وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة؛
- ❖ الاستثمار في الموارد البشرية على كافة المستويات الإدارية؛
- ❖ إثارة وتحفيز عمليات التحسين في جميع جوانب المنظمة؛
- ❖ استقطاب أفضل الكفاءات البشرية المؤهلة؛
- ❖ استخدام التفكير النظامي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات وإتخاذ القرارات؛
- ❖ ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي؛
- ❖ التأكيد على أهمية التعلم لتحقيق الأهداف.

¹ عبيدات سارة، التوجه نحو بناء منظمات أخلاقية ومتعلمة كضرورة إستراتيجية في ظل الاقتصاد العالمي الجديد، مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، العدد 7، جامعة الطارف، الجزائر، سبتمبر، 2018، ص 247.

2.1 أبعاد المؤسسة المتعلمة وأهميتها:

1.2.1 أبعاد المؤسسة المتعلمة: تستند المؤسسة المتعلمة إلى العديد من المبادئ الرئيسية والتي تمثل البنية التحتية لأنظمتها وأساليبها، وقد تناولت الدراسات العلمية عدة مجالات حددت أسس ومبادئ ضمان نجاح المنظمات المتعلمة، وقد تم حصر هذه المبادئ فيما يلي:¹

❖ **عمليات إدارة المعرفة:** يعتبر Drucker.P أن المعارف أصبحت من أهم الموارد الاقتصادية المهيمنة، كما أنها أصبحت المصدر الرئيسي للميزة التنافسية ويعرفها (Davenport, 1998) بأن مجموع عمليات خلق، تشارك واستعمال المعارف من طرف المؤسسات حتى تصبح أكثر فعالية أكثر قربا من عملائها.

❖ **ممارسات التعلم التنظيمي:** يتعلق التعلم التنظيمي بالعملية الجماعية التي تضمن إنشاء واكتساب المؤسسة معارف جديدة من طرف (Wong, 1996, p. 13) ووفقا ل (Argyris et Schon, 1974) فإن التعلم التنظيمي هو العملية التي يمكن من خلالها لأفراد المؤسسة كشف الأخطاء وتصحيحها، من خلال تغيير نظريات ونماذج التصرف والعمل لديهم، فالمؤسسة تتعلم عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها.

❖ **الثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية:** فالثقافة هي بمثابة الأساس بالنسبة لنظام تسيير المؤسسة والتي يتم تعزيزها بمجموعة من الممارسات التنظيمية والسلوكية التي تعمل على تشجيع وتعزيز فرص التعلم في المؤسسات كما أن بناء أي مؤسسات متعلمة يتطلب إعادة تنظيم جذري للهياكل الموجودة في المنظمة، فالتركيز على التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من أجل تحسين تنافسية المؤسسة وأدائها يستلزم ضرورة ابتعادها عن النماذج الكلاسيكية للمؤسسات وغيرها كالبيروقراطية.

❖ **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** فأنظمة مكافأة الأفراد والاعتراف بقدراتهم من شأنها أن تركز على مردود الفرد والجماعات، فالمكافآت والتحفيزات تكون من أجل تشجيع الأفراد على المشاركة في تحسين أداء المؤسسة وكذلك التوجه نحو التعلم وتعزيز الرضا الوظيفي، كما أن القيادة الفعالة تعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة، والتي تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم وقدرة القيادة على فهمها وتأسيس طموحات جماعية بناء عليها، وذلك من أجل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تفويض الأفراد.

¹ حوحو مصطفى، أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي -دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر- مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، جويلية 2020، ص، ص 284، 285.

2.2.1 أهمية المؤسسة المتعلمة

إن الاهتمام بمؤسسات التعلم يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وفي ذلك يرى البعض أهمية مؤسسات التعلم في هذا الاتجاه من خلال:¹

- ✓ تحقيق الأداء؛
- ✓ تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار؛
- ✓ تمكن من فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية؛
- ✓ زيادة القدرة على مواجهة التغيير؛
- ✓ تعظيم قدرة وكفاءة العمال وتحفيزهم معنويًا؛
- ✓ تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي؛
- ✓ دعم الحرية والاستقلالية الفردية والتنظيمية؛
- ✓ تزيد درجة رضا العاملين في منظمات التعلم؛
- ✓ تعطي مؤسسات التعلم الأفراد الأمل في فعل الأشياء بطريقة أفضل.

3.1 مبررات التحول من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة:

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين الميلادي إلى تغير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المؤسسات من أجل البقاء والاستمرار، الذي أصبح محركاً أساسياً لدفع المؤسسات في جميع أنحاء العالم للتحول إلى مؤسسة متعلمة.²

ويشير (Thomas & Allen, 2006) إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المؤسسة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها، وأن المؤسسات المعاصرة تحتاج لأن تمتلك معرفة ومرونة وقدرة أكبر على التعلم من أجل التصدي بشكل أفضل لمتغيرات البيئة وطموحات العملاء، ومن بين هذه العوامل مايلي:

¹ صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص، ص، 70، 71.

² صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، جامعة الانبار، العراق، 2012، ص 175.

❖ العالمية:

هناك العديد من المؤسسات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية، وهو ما يعكس قدرتها على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة¹

❖ تكنولوجيا المعلومات:

إن أحد عناصر التوجه نحو التغيير الاستراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع التكنولوجي، وتحديدًا فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات عملت وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال. وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة، وثورة المعلومات والمعلوماتية، وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف مؤسسات الأعمال استمر بالتزايد، فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردتين على أساس إستراتيجي لأهمية هذين الموردين لمؤسسات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي.

❖ المعرفة:

أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمؤسسات من أي موجود آخر من مجوداتها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيسي لقوة المؤسسة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المؤسسة. ويتضاعف إنتاج المعرفة في كل مجال من مجالات المؤسسة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء تطويره، والمعرفة مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، والمعرفة لازمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، فالمعرفة ضرورية لتزويد المؤسسة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية.

❖ التحول الجوهرى في أساليب العمل:

تغيرت أساليب العمل تغيرًا جذريًا، فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه متقاربين من دون أن يتقابلوا. وانتقلت المؤسسات من إدارة الجودة في الثمانينيات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات إلى التحول الجوهرى في أساليب العمل عند دخول القرن الحادى والعشرين. أي أن المؤسسات تحركت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.²

❖ تنوع وتنقل مكان العمل:

القوى العاملة في العالم أصبحت أكثر تنوعًا وتنقلًا من أي وقت مضى، والشركات تصل بشكل متزايد عبر الحدود لتجد المهارات التي تحتاجها، هذه التحركات والتنقلات للعاملين تقاس بزيادة الفجوة بين الطلب والعرض على العمل في العالم،

¹ سليمان بن لعور، نماذج واستراتيجيات المنظمة المتعلمة، مجلة دفاتر اقتصادية، مجلد 5، العدد 8، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص 177.

² صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل، مرجع سبق ذكره، ص 177، 176.

فأصحاب المهارات العالية يتحولون للعمل في البلدان الصناعة، هذا المزيج من القوى العاملة والتنقلات الهائلة تجبر المؤسسات على تطوير قدراتها للعمل مع زيادة أعداد الناس من ثقافات، عادات، قيم، اعتقادات وممارسات مختلفة.

❖ التصاعد السريع للتغيير والفوضى:

المؤسسات أدركت أنها لا تستطيع التنبؤ بأي شيء على وجه اليقين، هذه الفوضى جزء لا يتجزأ من الواقع، أنها تدفعنا لنغير طريقة تفكيرنا، وطريقة حل مشاكلنا، وطريقة تعاملنا مع النظام مقابل التغيير، والحكم الذاتي مقابل التحكم، والهيكل مقابل المرونة، والتخطيط مقابل التدفق.¹

2. مستويات التعلم في المؤسسات المتعلمة:

يهدف مصطلح "المؤسسة المتعلمة" أو "المؤسسة المؤهلة" إلى تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية، إجراءات تنفيذ العمل، نوع تسيير الموارد البشرية من أجل التطوير المستمر والمتناسق للتعلم، هذا الأخير لديه ثلاثة مستويات والتي هي:

✚ التعلم على المستوى الفردي:

في اعتقاد نظريات التعلم التنظيمي أن الإنسان وحده قادر على التعلم، وحسب "سيمون" فكل أنواع التعلم تحدث في عقل الإنسان، وبالتالي فالمؤسسة تتعلم من خلال أفرادها لأنه بدون التعلم الفردي لن يكون، هناك تعلم تنظيمي، وأن التغيير الدائم لسلوك الفرد يكون نتاجا للخبرات المكتسبة كما ركز البعض على أن التعلم الفردي هو نتاج برامج التدريب والتطوير والتعليم وهو الوسيلة الرئيسية لتطوير الإدارة في المنظمات.

ومنه فالتعلم الفردي يتميز بالخصائص التالية:²

❖ التعلم الفردي يسفر عنه التغيير في السلوك، وقد يكون ظاهريا أو باطنيا؛

❖ يحدث التعلم الفردي نتيجة للممارسة أو الخبرة؛

❖ لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر.

✚ التعلم على المستوى الجماعي:

يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية. وتجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، يعد دور الإدارة

¹ سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، افريل 2019، ص، ص239،240.

² فتيحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمي، مذكرة ماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019، ص7.

لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يمثل في التنظيم وفرض الأوامر، وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم،¹ ونميز نوعين من الفرق تتمثل الأولى في فرق العمل وتتواجد في المؤسسات التقليدية، والثانية فرق الأداء المتميز ومحملها المؤسسات المتعلمة وهو عبارة عن نظام تعلم محدود بقدرته على التعلم واتخاذ الإجراءات اللازمة، والمجموعة لديها إمكانات تطوير غير محدودة بفضل أعضاء الفرق الذين يؤثرون ويتفاعلون فيما بينهم.

ومن أبرز خصائص التعلم الجماعي:²

❖ قدرة أعضاء الجماعة على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه بالاعتماد على الصدق فيما بينهم؛

❖ التأكيد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين؛

❖ التعلم الجماعي لا يكون فقط على المستوى التنفيذي بل يشمل أيضا المستويات الإدارية العليا.

📌 التعلم على مستوى التنظيمي:

التعلم التنظيمي يعني المؤسسة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها،³ وهو التعلم الناتج عن التعلم الفردي والجماعي، إذ أن الأفراد يمثلون العقل الباطن للمؤسسة، وأن الاشتراك والتعاون والتفاعل بين الأفراد من خلال المجموعات يؤدي إلى تعميم التعلم على مستوى المؤسسة ككل، ويعني أيضا أن المؤسسة تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها، من خلال العمليات التي تعزز أعمال المؤسسات من خلال الفهم الأفضل للمعرفة الجديدة.

وهناك مجموعة من الخصائص التي يحظى بها التعلم التنظيمي:⁴

❖ يمارس في المؤسسات بشكل مستمر ويدعي لوجود قادة داعمة تعمل على التخطيط ووضع استراتيجيات

بهدف تعظيم الفائدة؛

❖ يتكون من مجموعة من العمليات تتمثل في اكتساب المعرفة، تفسيرها، توزيعها، والاحتفاظ بها من أجل

الإستفادة منها لاحقا؛

❖ التغير في قاعدة المعرفة في المؤسسة وقدرتها على التصرف.

¹ عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة بشار، يومي: 14/13 ديسمبر 2011، ص5.

² فتيحة عبد النوري، مرجع سبق ذكره، ص07.

³ عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص05.

⁴ مرجع ، سبق ذكره، ص07،08 .

3. المؤسسة المتعلمة: النماذج، الأنشطة ومراحل التحول

1.3 نماذج المؤسسة المتعلمة:

1.1.3 نموذج سينج (Senge)

بينما كان الكثيرون يعانون من التسميات المختلفة في إطار التعلم التنظيمي، جاء "سينج (Senge, 1990)" بمسمى الضابط الخامس (Fifth Discipline) مركزاً على أبعاد خمسة وهي: "التفكير النظامي، والتمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق"، ويصف نوعاً جديداً من القادة، فالقائد في المؤسسة المتعلمة يسهل عملية التعلم ويعتبر نموذجاً في ذلك، ويصف "سينج" الطريقة التي يتم من خلالها وضع مستقبل جديد تولد توتراً خلاقاً يولد الإبداع والابتكار، والرؤية المستقبلية تمكن الأفراد من ربط أهدافهم الشخصية بالغرض العام المتفق عليه في المؤسسة، وقد قامت العديد من المؤسسات بالعمل مع "سينج" في مبادرات لقياس التغيير بالاعتماد على نموذج.

ويرى "سينج" (Senge, 1990) بأن هناك خمسة مكونات تساهم في خلق المؤسسة المتعلمة بشكل تدريجي، وكل مكون يوفر بعداً مهماً لبناء المؤسسة التي تتعلم بصدق، وتعزز من سعتها باستمرار لإدراك أعلى طموحاتها، وهذه المكونات هي:¹

❖ التفكير النظامي System Thinking: وهو عبارة عن مجموعة من الأدوات وطرق جديدة في التفكير. يتم فيه

النظر إلى النظام بأكمله بدلاً من محاولة تقسيمه إلى أجزائه الفردية، وهذا يعني أننا نتوسع في تفكيرنا بدلاً من أن نصبح مختزلين من خلال النظر إلى الكل، تكون أكثر قدرة على رؤية العلاقات والأنماط مع مرور الوقت والبدء في فهم أن مشكلة العرض قد تكون من أعراض المشكلات الأعمق داخل النظام، ولذا نبدأ في البحث عن الأسباب الجذرية والتركيز على النتائج المرجوة.²

❖ التمكين الشخصي Personal Master: هو الانضباط لتوضيح الرؤية الشخصية وتعميقها بشكل مستمر،

وتركيز الطاقات، وتنمية الصبر، ورؤية الواقع بموضوعية، إلا أنها تتجاوز الكفاءة والمهارات على الرغم من أنها تشملهم، وذلك لتشجيعها على الانفتاح الشخصي الذي ينطوي على النمو والتعلم المستمر.³

يعمل الأشخاص ذوو المستويات العالية من التمكين الشخصي باستمرار على توسيع قدرتهم لتحقيق النتائج التي يبحثون

¹ صباح بن سهلة، مرجع سبق ذكره، ص72.

² Marty Jacobs, Systems Thinking: The Fifth Discipline of Learning Organizations, March 19, 2008, <https://www.researchgate.net>, p4.

³ Peter M.Senge, The fifth discipline- The Art and Practice of The learning Organization, Published By Doubleday, Newyork, 1994, <https://www.goodreads.com>, p10.

عنها بصدق في الحياة، و السعي للتعلم المستمر لخلق روح المؤسسة المتعلمة.¹

❖ **النماذج الذهنية Mental Model:** يركز هذا البعد على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق التحليل في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتشجيع تبني طرق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير والتحديث من خلال التفاعل، واستجابة لما يستجد من ظروف بدلا من التمسك بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام فالنماذج الذهنية هي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في أعماق الأفراد التي تؤثر في تصوراتهم للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها فإذا أرادت المؤسسة تطوير القدرات الخاصة بالنماذج الذهنية فانه يتوجب على الأفراد تعلم مهارات جديدة وتطوير توجهات جديدة وإجراء تغييرات مؤسسية تدعم عملية التغيير تلك.²

❖ **الرؤية المشتركة Shared Vision:** تعني القدرة على الالتزام الحقيقي من العاملين برؤية موحدة ومتسقة إلى مستقبل المؤسسة وأهدافها مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة لتحقيق الأهداف المرجوة . كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

ويعتبر "سينج" الرؤية المشتركة بمثابة نقطة البداية لتحقيق التعلم التنظيمي وبمثابة قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو مماثلة للمستقبل المستهدف، ذلك لأن المؤسسات الناجحة تستطيع جمع العاملين بها حول هوية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.³

❖ **تعلم الفريق أو الجماعة Team Learning:** ويرى "سينج" أن وحدة التعلم الأساسية في المؤسسات المعاصرة هي الفريق وليس الأفراد، وإذا لم يستطع الأفراد توحيد افتراضاتهم والانخراط في حوار مستمر فلن يستطيع هذا الفريق التعلم، ومن ثم لن تتعلم المؤسسة ككل. يقصد به درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين أداء

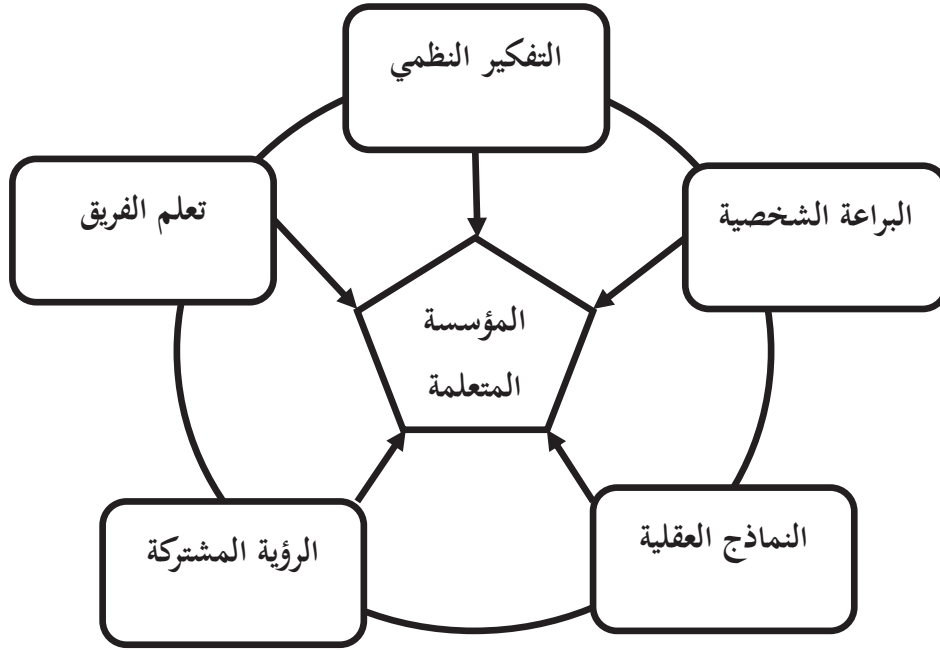
¹ Peter M.Senge, The fifth discipline- The Art and Practice of The learning Organization, op.cit, p126.

² ساخي بوبكر، وآخرون، البنية العاملة لمقياس التعلم التنظيمي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 06، العدد 01، جامعة وهران 02، الجزائر، 2020/06/25، ص53.

³ بوبكر ساخي، أحمد تيغزة، تقدير صدق بنية التعلم التنظيمي وفقا لنموذج (سينج) بتوظيف النمذجة والتحليل العامل التوكيدي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 07، العدد 02، جامعة وهران 2، الجزائر، 31 ديسمبر 2018، ص ص 283، 284.

المهام بصورة أفضل. فالتعلم الجماعي هو العملية التي بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج المرجوة، ويعتمد نجاح تعلم الفريق على توفر الرؤية المشتركة والتمكن الشخصي للأفراد.¹

الشكل رقم (1-1): مكونات نموذج سينج *senge*



المصدر: رنا جهاد إسماعيل الشوبكي، المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص 35.

2.1.3 نموذج ماركواردت (Marquardt):

ترى "ماركواردت" (Marquardt 1993) بأنه يجب على المؤسسات أن تتعلم بشكل أفضل وأسرع لكي تستمر في عطائها، وترى أن بعض المؤسسات ركزت على بعض الجوانب فقط، وأهملت التحدي من التعقيد في إيجاد تعلم مؤسسي واسع وفي المحافظة عليه. ومن خبرتها في مجال المؤسسة المتعلمة لسنوات عديدة، ومن خلال تعاملها مع أكثر من (100) مؤسسة متعلمة حول العالم، ومن خلال تحليلها للمقالات والكتب حول المؤسسة المتعلمة.² اقترحت "ماركواردت" نموذجاً للمؤسسة المتعلمة، يتكون من خمسة أنظمة فرعية وهي:

¹ ساخي بوبكر، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، ص 53، 54.

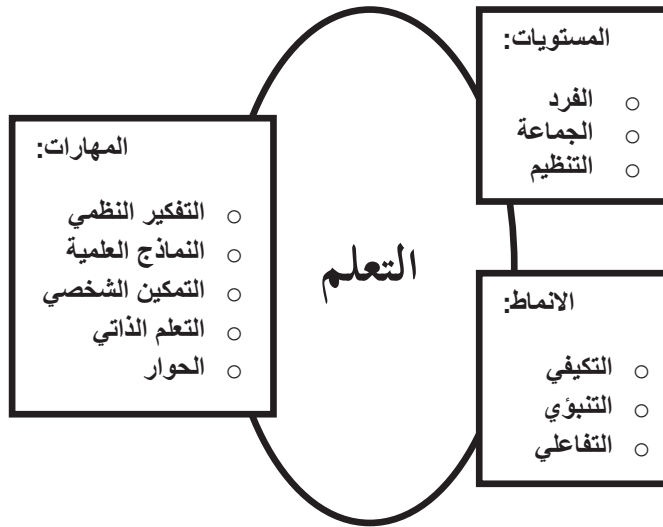
² سالم بن سليمان بن سالم البوسعيد، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب التربوية، جامعة نزوى، عمان، الأردن، 2018، ص 26.

❖ نظام التعلم Learning Subsystem

يمثل نظام التعلم تكوينًا جوهريًا في المؤسسة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فعالية التعلم المنظمة حيث يتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر، وهي : مستويات التعلم في المؤسسة، ومهارات التعلم التنظيمي؛ أنماط التعلم.¹

والشكل التالي يوضح الأبعاد التي يتضمنها نظام التعلم:

الشكل رقم(1-2): أبعاد نظام التعلم



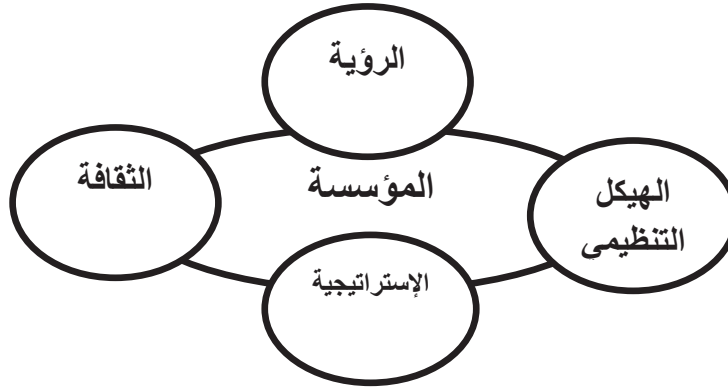
المصدر: سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019/2018، ص252.

❖ نظام التنظيم Organization Subsystem

ويتكون من أربعة عناصر أساسية تؤثر بشكل واضح على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وهي الرؤية، الثقافة، الإستراتيجية، والهيكل التنظيمي.

¹ اسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، ماي 2010، ص25.

الشكل رقم (1-3): عناصر نظام التنظيم

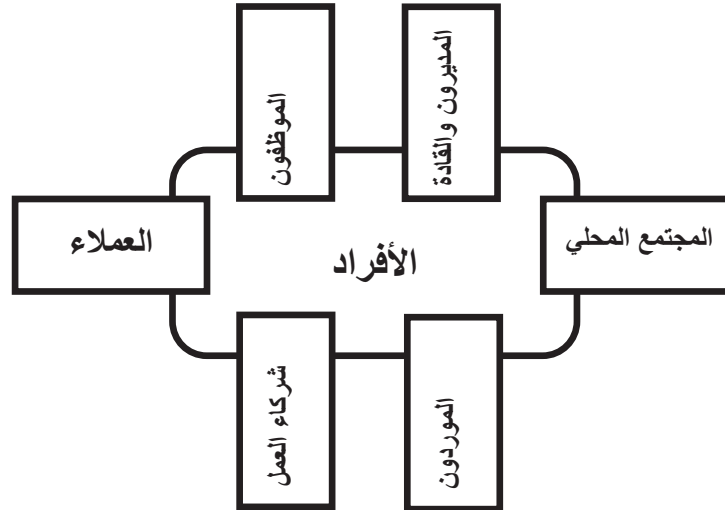


المصدر: سعيدة ضيف، مرجع سابق، ص 253.

❖ نظام الأفراد *People Subsystem*

وهو أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المؤسسة المتعلمة، حيث أن المؤسسة تستمد تميزها وقدرتها على الإبداع والابتكار من الأفراد.

الشكل رقم (1-4): عناصر النظام الأفراد



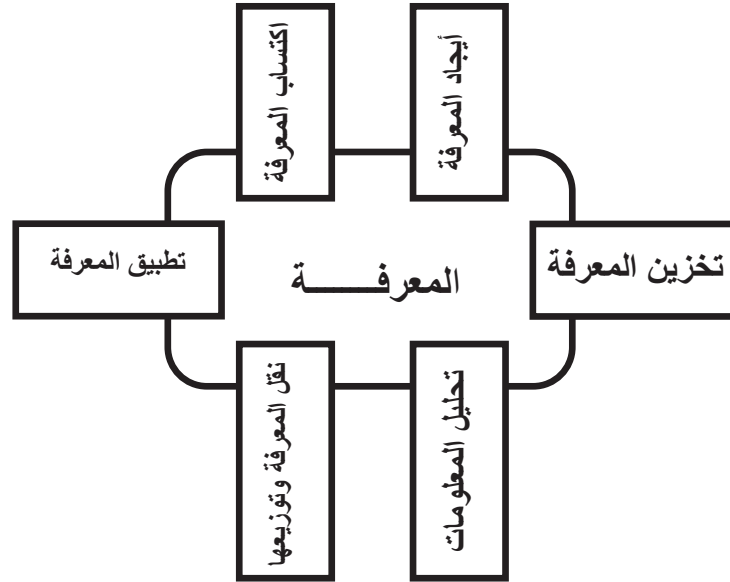
المصدر: سعيدة ضيف، مرجع سابق، ص 253.

❖ نظام المعرفة *Knowledge Subsystem*

وهو النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المؤسسة حيث يشتمل على مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها بجمع المعلومات والبيانات داخل وخارج المؤسسة ، وتخزينها من خلال ترميز المعلومات وحفظها مما

يسهل عملية الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة، وتحليل البيانات والبحث عنها التي تستفيد المؤسسة منها في تحقيق أهدافها، ونقلها بين العاملين بالمؤسسة، وتطبيقها بشكل إبداعي والمصادقة عليها.¹

الشكل رقم (1-5): عناصر النظام الفرعي لإدارة المعرفة



المصدر: سعيدة ضيف، مرجع سابق، ص 254.

❖ نظام التكنولوجيا *Technology Subsystem*

ويتكون من الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة، والهياكل العملياتية، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر نسبياً.

وهناك مكونين أساسيين لنظام التكنولوجيا الفرعي في المؤسسة المتعلمة أحدهما يختص بإدارة المعرفة والآخر يختص بتعزيز التعلم:²

❖ **إدارة المعرفة:** تشير إلى أنظمة وتقنيات الحساب الآلي المستخدم في جمع وترميز وحفظ المعلومات ونقلها وتوزيعها عبر المؤسسة وحول العالم.

❖ **تعزيز التعلم:** وتنطوي على استخدام الأجهزة السمعية والبصرية والتدريب على الوسائط المتعددة القائمة على الحاسوب بهدف تطوير وتنمية المعارف والمهارات.

¹ رنا جهاد إسماعيل الشويكي، المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، غزة، 2017، ص 35، 36.

² سعيدة ضيف، مرجع سابق، ص 255.

الشكل رقم (1-6): عناصر نظام التكنولوجيا



المصدر: سعيدة ضيف، مرجع سابق، ص 255.

3.1.3 نموذج مارسك وواتكنز (Marsick & Watkin)

قدمت كل من مارسك وواتكنز (Marsick & Watkin, 1993) نموذجاً متكافئاً للمؤسسة المتعلمة مبنياً على تعريفهم لها ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمؤسسة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي).¹

حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:²

- أ - فرص للتعلم المستمر: تعكس مدى جهود المنظمة في إيجاد فرص للتعلم المستمر لكافة الأفراد.
- ب - تحفيز الاستفهام والحوار: تشير إلى سعي المنظمة على نشر ثقافة التساؤل والحوار وتبادل المعلومات والخبرات والتجارب.
- ت - تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: حيث تشير إلى أن العمل يصمم بالاعتماد على فرق العمل، ويتم تشجيع التعاون كي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض.
- ث - تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة: قيام المنظمة بإيجاد ومشاركة رؤية جماعية والحصول على ردود الأفعال من أعضاء المنظمة عن الفجوة بين الوضع الحالي والرؤية الجديدة.
- ج - أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: تطوير أنظمة لالتقاط ومشاركة المعرفة وتوظيفها في خدمة عمليات التعلم.

¹ عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 4/1 نوفمبر 2009، ص 5.

² باسل خميس محمد محمد، علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز اجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية-قطاع غزة-، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014، ص 22، 23.

ح - ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: ويعكس مدى جهود المنظمة في التفكير بشمولية وتحقيق التواصل من خلال محاولتها ربط المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية.

خ - القيادة الاستراتيجية: ويعكس إلى أي مدى يفكر القادة استراتيجيا، وكيف يقومون بدعم التعلم واستثماره لخلق التغيير والمضي في المنظمة نحو اتجاهات جديدة.

4.1.3 نموذج ردينج (Redding)

تمكن " (Redding, 1997)" من بناء نموذج لتقويم خصائص المؤسسة المتعلمة ويقترح النموذج دليلا لتقويم المؤسسة المتعلمة مستندا إلى مسح العديد من المؤسسات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في (Naperville) بولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية واستخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات على وفق دليل التقويم على النحو الآتي¹:

❖ إن أي مؤسسة يمكن أن تصبح مؤسسة تعلم عندما تبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات (الرؤية، والإستراتيجية والقيادة والإدارة والثقافة والبناء والنظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية؛

❖ إن المؤسسة المتعلمة أكثر قدرة من المؤسسات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد المعرفة الجديدة وعلى إعادة التفكير، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم؛

❖ إن أدوات تقويم المؤسسة المتعلمة تساعد المؤسسات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص ويتضمن النموذج لتقويم خصائص المؤسسة المتعلمة بعدين رئيسين هما: بعد مستوى التعلم، وبعد

منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الأبعاد الفرعية، ويتضمن النموذج الخطوات الآتية:

✓ تحديد الهدف والفائدة؛

✓ اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج؛

✓ تطوير إستراتيجية المؤسسة المتعلمة؛

✓ تخطيط مبادرات المؤسسة المتعلمة؛

✓ تطبيق مبادرات المؤسسة المتعلمة.

¹ بن احمد لخضر، وآخرون، مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالحلفة، الجزائر، 2020، ص 165.

5.1.3 نموذج أديلسون (Addleson)

توصل "أديلسون (Addleson, 1998)" إلى تحديد نموذج للمؤسسة المتعلمة أطلق عليه البديهيات الأربع للمؤسسة المتعلمة، وانطلق "أديلسون" عبر نموذج به عدد من المسلمات يمكن إنجازها فيما يلي:¹

✓ أن المؤسسة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة، وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية، والإدارات الحكومية، والجمعيات الخيرية.

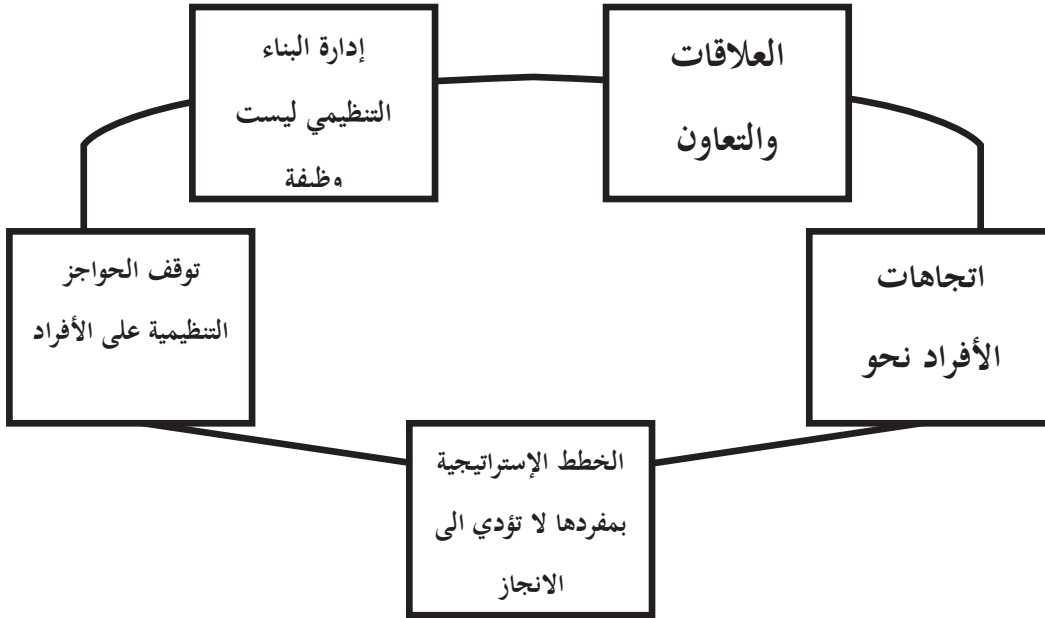
✓ أن للمؤسسة المتعلمة رؤية جديدة تركز على كون التنظيم نشاطاً اجتماعياً يتسم بالتعاون.

✓ أن المؤسسة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية؛ للوصول إلى القوة المستمدة من تباين المعرفة، والتجارب، والقدرات، والطرق، والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات.

✓ أن الأفراد يستطيعون بعملهم معاً أن ينجزوا من المهمات والأعمال، أكثر مما يستطيعون فعله من العمل الفردي.

ويتبين أن هذا النموذج أولى اهتمامه بالعمل الجماعي، انطلاقاً من أن نتائج العمل في فريق أفضل من نتائج العمل الفردي، ولذلك فإن قوة العمل بالمؤسسة تستمد من العمل الجماعي عن العمل الفردي.

الشكل رقم (1-7): نموذج أديلسون للمؤسسة المتعلمة



المصدر: سعيدة ضيف، مرجع سابق، ص 257.

¹ محمد خميس حرب، تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 20، العدد 20، جامعة الاسكندرية مصر، 2018، ص، ص340، 341.

6.1.3 نموذج العتيبي (Al-Otaibi)

أظهر "(Al-Otaibi, 2001)" أن مفهوم المؤسسة المتعلمة أصبح من المداخل الإدارية القابلة للتطبيق والذي يساعد على التكيف مع التغيرات التي أحدثتها التحديات العالمية والمحلية، وأشار إلى أن التحول إلى مؤسسات متعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للنظام التعليمي للمؤسسة، كذلك معرفة خصائص المؤسسة والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمؤسسة¹.

ويتكون النموذج من ثلاثة نظم للمؤسسة المتعلمة هي:²

✓ **نظام المؤسسة:** ويشمل هوية المؤسسة، الرؤية، الإستراتيجية، الهيكلية، النظم والأساليب، العاملون، المهارات، وأهداف العاملين.

✓ **نظام التنظيمي:** يشمل توجيه التعلم، إدارة المعرفة، نشاطات التعلم ومستواها، وتسهيلات التعلم في المؤسسة.

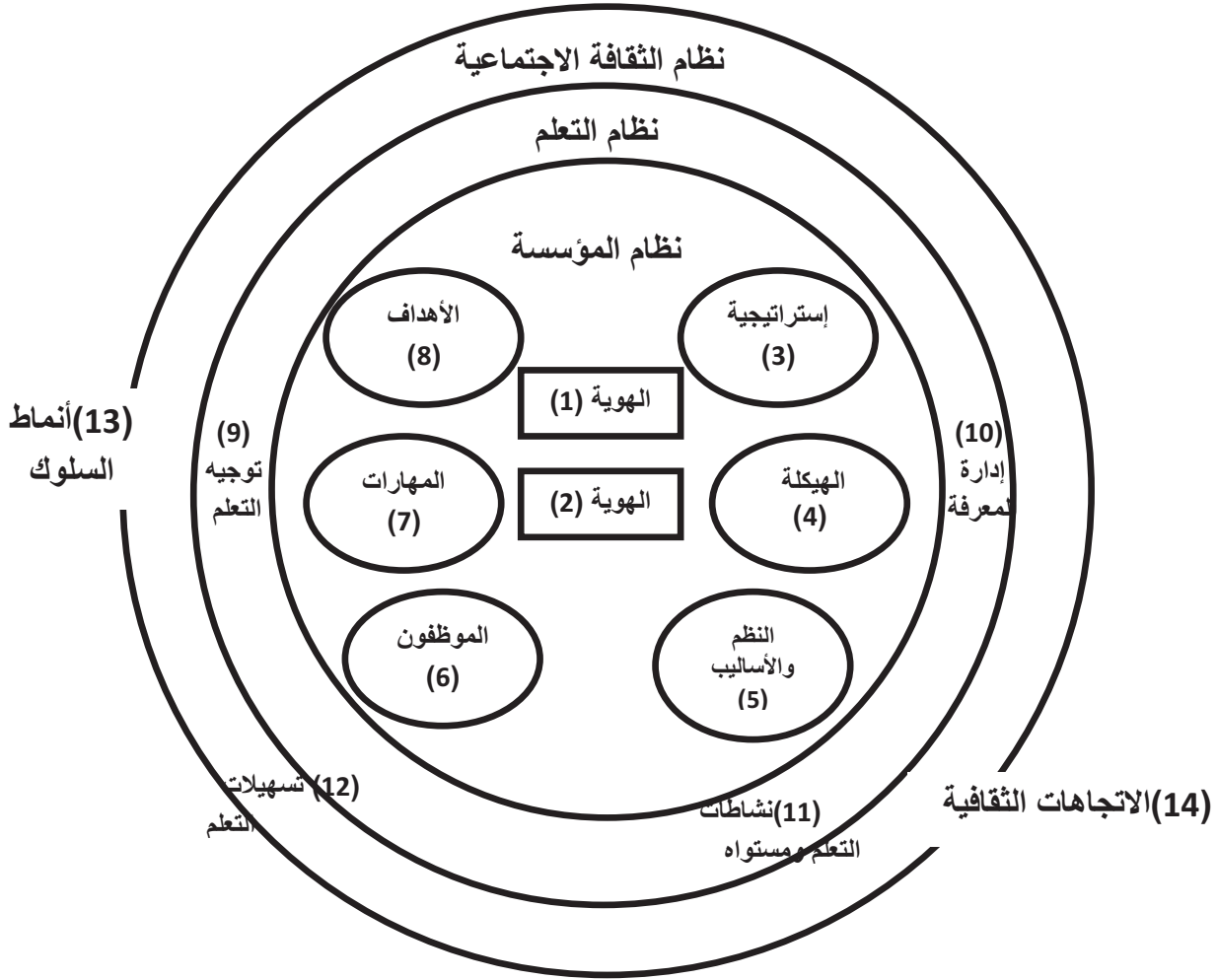
✓ **نظام الثقافة الاجتماعية:** وهي القيم، المعتقدات، والعادات التي تؤثر في طريق التفكير واتخاذ القرار والممارسات الادارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ باسل خميس محمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² تركي بن كديميس العتيبي، هيفاء بنت عبد العزيز سليمان إبراهيم، درجة توفير أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، مجلة الثقافة والتنمية، المجلد 15، العدد 92، جامعة الطائف، السعودية، ماي 2015، ص 54.

الشكل رقم (1-8): نموذج العتيبي



المصدر: اسماء سالم النور، مرجع سابق، ص 28.

7.1.3 نموذج مايلونين (Moilanen)

اقترح "مايلونين" (Moilanen, 2001) "نموذج للمؤسسة المتعلمة بناءً على ما طرحه كل من "آرجريس وشون (Argyris) (Schon, 1978) و"سينج (Senge, 1990)، بيدلر (Pedler, 1991)، "مايو لانك (Mayo & Lank, 1994)، "مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins, 1996)"¹، ثم قام بإعداد نموذج سماه The learning Organization (Diamond) وعمل على اختباره عملياً من خلال إجراء دراسة ميدانية على (20) مؤسسة صناعية وخدمية في فنلندا، وتكونت عينة الدراسة من (291) مديراً، ثم قام بتحليل معامل ألفا (Alpha) لاختبار ثبات الأداة.

¹ بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2015،

ومن ثم توصل "مايلونين" إلى خمسة أبعاد رئيسية وهي:¹

❖ **الدوافع المحركة (Driving Forces):** ويقصد بها مدى سعي قيادة المؤسسة إلى وضع الهياكل والأنظمة

والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.

❖ **تحديد الهدف (Finding the Purpose):** ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون

مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المؤسسة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

❖ **الاستطلاع والاستفهام (Questioning):** يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى

وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

❖ **التمكين (Empowering):** ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم،

وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

❖ **التقييم (Evaluating):** ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلائم مع خطط التطوير التنظيمي،

ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

8.1.3 نموذج جيمس (James)

أعدت "James, 2003" نموذج أطلقت عليه نموذج شبكة المؤسسة المتعلمة واعتمدت في هذا النموذج على

انتقاد النماذج التقليدية والتي برأيها تحتوي على عناصر إجرائية أكثر من أنها تحويلية، فنموذج يقوم على عملية التحويل والذي يحتوي على عدة أبعاد وهي:²

❖ **الثقافة التنظيمية:** يجب أن تكون متجددة وتؤكد على عمليات التحسين والتطوير.

❖ **نشر الاستراتيجيات:** يمكن أن تصنع استراتيجيات المؤسسة من أي مستوى من مستويات الإدارة وليس

بالضرورة أن تكون الإدارة العليا هي المصدر فالجميع يشارك في صنع الاستراتيجيات.

❖ **تكامل الآليات:** يجب أن يكون هناك تواصل وتكامل بين آليات المؤسسة أفقياً وعمودياً وهذا يساهم

بشكل كبير في نشر المعرفة والتعلم.

¹ دعار شجاع ضيف الله المطيري، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليج العربي، الرياض، 2009، ص، ص35، 36.

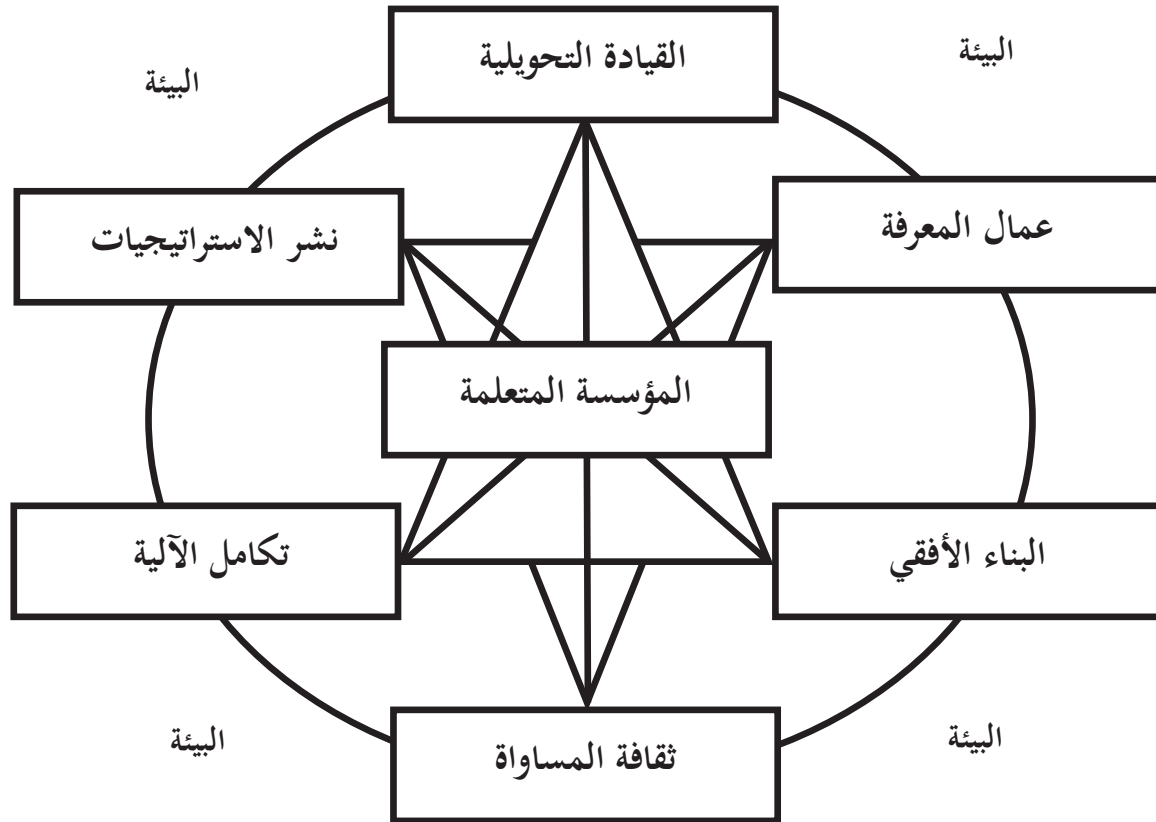
² رأفت طارق غالب ابو عرابي، أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 09، العدد 03، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2018/12/30، ص 112.

❖ البناء الأفقي: يجب أن تحتوي المؤسسة المتعلمة على بناء اتحادي المشترك بين الإدارة والمستويات المنخفضة التي تعمل على تنفيذ الأهداف.

❖ صناعة المعرفة: يرتبط بمدى إتقان الأفراد لوظائفهم وأدوارهم الوظيفية ونشر المعلومات والخبرات بين الآخرين وسعي لتطوير مهاراتهم وخبراتهم باستمرار.

❖ القيادة التحويلية: توجد القيادة بالمؤسسة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المؤسسة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المؤسسة.¹

الشكل رقم (1-9): نموذج جيمس



المصدر: اسماء سالم نسور، مرجع سابق، ص 29.

2.3 أنشطة المؤسسة المتعلمة

أشار Garvin سنة 1998 إلى أن المؤسسة المتعلمة تكون ماهرة في خمس نشاطات وكل نشاط من هذه النشاطات له منظومته العقلية الخاصة به، ومجموعة أدوات ومدخل سلوكي، ويضيف "garvin" أنه من خلال توليد النظام

¹ اسماء سالم نسور، مرجع سبق ذكره، ص 30.

والعمليات الداعمة لهذه الخصائص ودمجها مع بعضها ببعض تكامليا في بنية العمليات اليومية، تستطيع المؤسسة إدارة التعلم بفعالية أكبر، وهذه النشاطات خمسة هي:

1. حل المشكلات نظاميا **Systematic Problems Solving**: ويستند هذا النشاط إلى حد كبير على فلسفة وأساليب حركية النوعية وينطلق في الحقائق التالية:

- ❖ أنه يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات؛
- ❖ أنه يؤكد على البيانات أكثر من تأكيده على **Assumption** كأرضية لاتخاذ القرار؛
- ❖ أنه يستخدم أدوات إحصائية بسيطة.

2. التجريب **Experimentation**: ويشتمل هذا النشاط على البحث النظري عن المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي كعنصر أساسي. ويختلف هذا النشاط عن النشاط السابق من حيث أن التجريب يتم تحضيره من خلال الفرص ومن خلال التوسع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة؛¹

3. التعلم من الآخرين **Learning From Others**: إن النظر إلى المؤسسات الأخرى يمكن أن يكون أرضا خصبة لأفكار جديدة للتفكير الإبداعي فالتعلم بمجمله ليس نتيجة عملية التحليل الذاتي فقط، بل إن الأفكار والإبداعات الأكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال النظر إلى خارج البيئة التي يعيش فيها الفرد، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة، وهذا يحتاج إلى تسهيلات المشاركة الواسعة داخليا وخارجيا اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

4. نقل المعرفة **Transferring Knowledge**: يجب أن يتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المؤسسة، وحينما يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع، يكون لهذه العملية أثر إيجابي بالغ الأهمية مما لو بقيت بحوزة مجموعة قليلة من الأفراد. وهناك مجموعة من الآليات التي تساعد في نقل المعرفة، مثل التقارير المكتوبة، الشفوية، المرئيات، الصوتيات، الزيارات الميدانية.²

¹ سعيدة ضيف، مرجع سبق ذكره، ص، ص262، 263.

² حامى حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016، ص، ص113، 114.

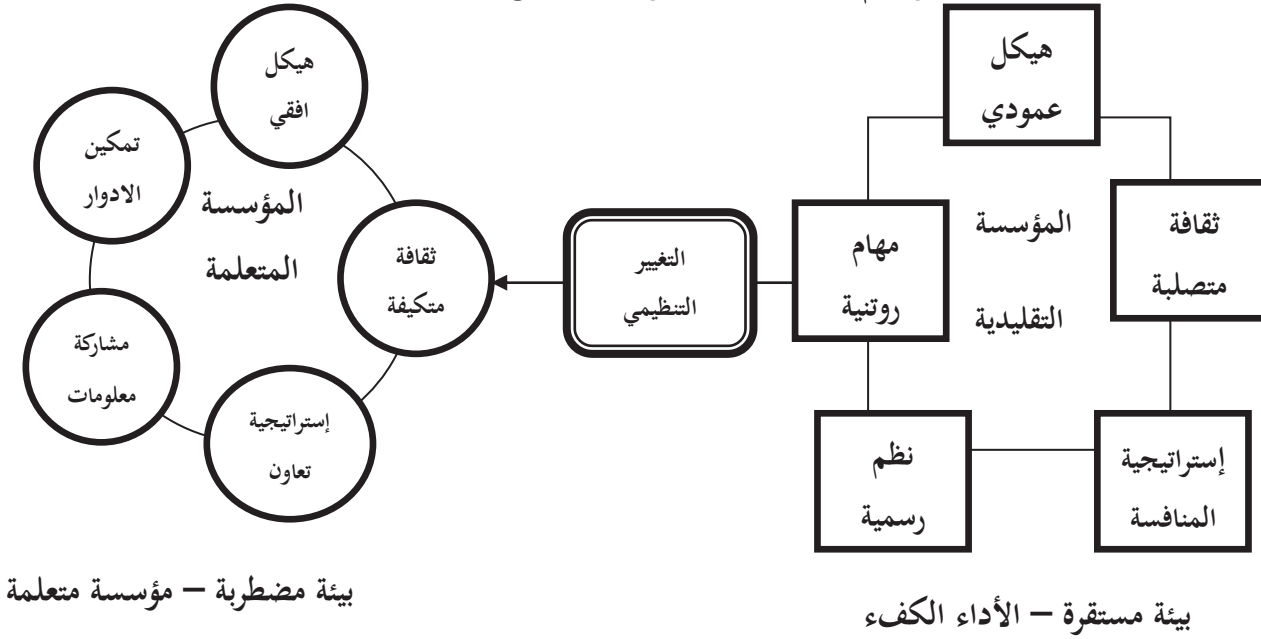
3.3 مراحل التحول إلى مؤسسة متعلمة:

- ❖ **التحول من الهيكل العمودي إلى الهيكل الأفقي:** إذ لا يناسب الهيكل العمودي المؤسسة المتعلمة لأنه يوجد مسافات بين المديرين و العاملين، وبينما الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية كما يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى فرق العمل المتوجه ذاتيا؛
- ❖ **التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين:** المهمة جزءا من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته، يتيح له حرية التصرف لتحقيق الهدف¹؛
- ❖ **التحول من الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات:** ضرورة مشاركة المعلومات والمعرفة حول أداء المؤسسة وأوضاعها المالية، وسلم الرواتب، وغيرها فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المؤسسة ويجعلها تعمل في المستوى الأفضل، كما أن الزيادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين، لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء والفعل؛
- ❖ **التحول من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون:** تحرص المؤسسات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية، لا إن تفرضها من الأعلى، ذلك لأنهم على تماس مع الزبائن والموردين، تكنولوجيا الجيدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية، مما يعمق من التعاون والتكيف؛
- ❖ **التحول من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة:** لأن الثقافة المتكيفة تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة والتحسين المستمر لصياغة مؤسسات المستقبل².

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص335.

² علي سعد المساوي، صحة المنظمة وبناء المنظمة المتعلمة والناجحة، 08 مارس 2020، <https://www.researchgate.net>، 16 أبريل 2021، pm 10:22، ص96.

الشكل رقم (1-10): مراحل التحول إلى مؤسسة متعلمة



المصدر: عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص335.

4. المراكز الأساسية للتحول إلى مؤسسات متعلمة:

1.4 إستراتيجية التعلم التنظيمي:

يعتبر (Marsick, 1994) التعلم التنظيمي عملية تمكن المؤسسة من إدارة التغيير في الهيكل بكل سهولة، فهي تساعد الأفراد والجماعات على الوصول إلى جميع المعلومات من خلال وضوح شديد، مما يساعد على صنع واستخدام الذاكرة التنظيمية والهيكل والثقافة من أجل تحقيق الأهداف أو الأهداف الإستراتيجية. لذا تسعى المؤسسات إلى التعلم التنظيمي لتحسين قدرتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئة المحيطة بها، من خلال التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة¹. حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء مؤسسة قابلة للتعلم، ولتسهيل عملية التعلم في المؤسسة يجب تحديد الشروط الداخلية والخارجية من خلال الجدول التالي:²

¹ عمار سلمى، برك نعيمة، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة أم البواقي، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، المجلد 04، العدد 06، جامعة أم البواقي، الجزائر، جانفي 2018، ص149، ص150.

² عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص31، ص32.

الجدول (1-2): الشروط الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي

♦ محيط معتدل، ليس كثير الاستقرار و ليس كثير التغير؛ ♦ تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمؤسسة.	الشروط الخارجية
♦ بنية لا مركزية، نظام تسيير تشاركي؛ ♦ التسيير بالأهداف و المشاريع؛ ♦ المرونة التنظيمية؛ ♦ نشر واسع للمعلومات الرسمية و غير الرسمية حول ما تم تعلمه سابق؛ ♦ مشاركة الإدارة العامة.	الشروط الداخلية

المصدر: عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص31.

باعتبار التعلم التنظيمي المعالج الصحيح للمعلومات المكتسبة التي تمكن الأفراد من إدارة الوضعيات المعقدة، وعليه تبرز الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي في ما يلي:¹

❖ اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل؛

❖ رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية ؛

❖ تدعيم القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية ؛

❖ تحقيق التعاون والمشاركة بين أعضاء المؤسسة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية، وخلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة.

نستنتج من خلال ما سبق أن للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة خاصة من جانب رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها فهذا يجعل من المؤسسة محور تميز وارتقاء وذلك لتحديد النتائج الحقيقية بين أجزاء التنظيم من خلال البحث عن الأسباب الجذرية التي تمكنها من أداء أعمال جيدة تدعم قدرتها على الإبداع والابتكار.

¹ عمار سلمى، بارك نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص150.

2.4 إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

يعرف التمكين بأنه إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والقوة ومنحهم الحرية في أداء عملهم بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفر الموارد التي يحتاجونها كافة في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل.¹

من خلال الانتقال بالأساس إلى إدارة الإمكانيات المحتملة للإفراد، أو إدارة الكفاءات والمعارف التي هي سببها متكاملة ومستمرة لتدعيم الطاقات البشرية، القائمة على:²

❖ التركيز على الإدارة الذاتية للإفراد بدلا من استخدامهم كمورد؛

❖ إدراك الكفاءات والتعرف عليها للاستفادة منها وتنميتها؛

❖ التوجه بالنمو المستمر؛

❖ العمل على تحقيق توقعات الأفراد ومصلحتهم من خلال تنمية كفاءاتهم ومن تحقيق مصالح المؤسسة؛

❖ العمل على تحديث وتطوير السياسات والهياكل التنظيمية باستمرار للاستجابة لحركة البيئة المحيطة.

كون تمكين المورد البشري عاملا حاسما في تحول المؤسسة من النمط التقليدي إلى مؤسسة متعلمة، وذلك بالارتباط الموجب والمرتفع إلى حد كبير بين أبعاد التمكين المتمثلة في:

❖ إتاحة كافة المعلومات للعاملين، حيث يستطيع العمال الاطلاع على جميع المعلومات ومهما كان نوعها؛

❖ توفر الموارد اللازمة من تجهيزات والأموال الضرورية، لتحقيق أهداف المؤسسة؛

❖ تعزيز شعور الثقة بين الرئيس والمرؤوس، بالتفاوض فيما بينهما مع الاعتقاد الايجابي والوثاق بقدرتهم على أدائها؛³

❖ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تعزز الشعور بالانتماء والملكية، وحرية التصرف التي يمكن أن تقدم فوائد داخلية أو فردية تتضمن التنمية الشخصية والتطوير، الرضا الوظيفي، ودوران العمل والرغبة في التغيير؛

¹ دغري فتحي، تبني إستراتيجي التمكين كمدخل للتحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 30، جامعة البليدة2، الجزائر، 2015/08/01، ص271.

² عمر مرزوقي، انتصار عريوات، أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، جامعة ياتنة01، الجزائر، جانفي 2018، ص231.

³ بوسنة نسرين، بوشريية محمد، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر - (اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) - الخروب - ولاية قسنطينة -، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 07، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، جوان 2020، صص418، 419.

❖ استخدام فرق العمل لتقليل من الاعتماد على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتها؛

❖ تغيير طبيعة العمل والأعمال، بتوظيف التكنولوجيا في مجال استخدام الموارد والمعدات والتركيز على إنتاج المعرفة.¹

إن تبني المؤسسة المتعلمة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية يتيح سبلا لتكامل المهام ويسمح للعاملين بالتوحيد مع أهداف المؤسسة، والمساعدة في الحفاظ على أفضليتها ومكانتها وتميزها حاضرا ومستقبلا.²

3.4 إستراتيجية التشارك المعرفي:

تمثل المعرفة ثروة حقيقية للمؤسسات الاقتصادية والدعامة الرئيسية لتنافسيتها كونها المصدر الأساسي للقيمة المضافة ومفتاح حل المشكلات خاصة إذا تم توظيف المعلومات بمستوى عال من الكفاءة يؤدي إلى بلوغ الأداء المتميز، وتصنف المعرفة حسب "Nonaka et Takeuchi" إلى:³

❖ معرفة ظاهرة : هي معرفة رسمية، مؤسسة، مرمزة، معبر عنها وقابلة للنقل والتعلم بسهولة، يمكن إيجادها

مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها، إجراءات العمل والخطط، ومعايير تقييم الأعمال؛

❖ معرفة ضمنية : هي تلك المعرفة التي يمتلكها الأفراد والمخزنة في عقولهم، فهي غير رسمية ومن الصعب التعبير

عنها أو تناقلها كونها مرتبطة بالكفاءات الفردية.

ولقد أشار "(Zmud, 2000)" أن عملية توليد المعرفة لا تؤدي إلى التفوق في الأداء إذ لم يتم المشاركة فيها مع الآخرين. ويشير "(Manaf & Marzuki, 2009)" إلى التشارك المعرفي بأنه عملية تعلم من خلال تبادل للأفكار، المعارف، الخبرات، والمعلومات، وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين، ويعد التشارك في المعرفة آلية مناسبة لإتقان إدارة المعرفة.⁴

¹ بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين -دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط-، رسالة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص، ص86، 87.

² هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الاداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق-الجمهورية العربية السورية، 16/13 أكتوبر 2003، ص 138.

³ عبد المالك ججيج، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014، ص128.

⁴ ابراهيم فلاح ابراهيم الشواهين، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الاردنية بمدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، جانفي 2017، ص23.

وكما كانت مؤسسة التعلم تتسم بأنها تميل أكثر إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتساب المعرفة من خارج المؤسسة أو توليد المعرفة من داخل المؤسسة، وبالتالي فإن بقاء المؤسسات يعتمد بشكل مباشر وأساسي على:¹

- ❖ قدرتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة وأصول معرفية؛
 - ❖ تطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة ما تقوم به من أنشطة في إدارة أعمالها؛
 - ❖ إدراكها لقيمة ما تملكه من أصول وثروة المعرفة.
- وعليه فإن المؤسسة المتعلمة تتجه إلى:²
- ❖ اتخاذ المعرفة أساسا في بناء، توجيه الإدارة لاختيار غاياتها وأهدافها؛
 - ❖ اتخاذ المعرفة أساسا في بناء استراتيجيات الإدارة وسياساتها؛
 - ❖ اتخاذ المعرفة ركيزة في بناء الهياكل وتصميم العلاقات التنظيمية؛
 - ❖ اتخاذ المعرفة مصدرا للمعايير وقواعد الاحتكام التي تعتمدها الإدارة في اتخاذ قراراتها؛
 - ❖ اتخاذ المعرفة سبيلا للبحث عن حلولاً للمشاكل التي تتعرض طريق الإدارة وتعوق وصولها إلى أهدافها؛
 - ❖ اتخاذ المعرفة منهجا للبحث عن أفضل الأشكال في المنتجات والخدمات والنظم التي تتعامل بها الإدارة؛
 - ❖ اتخاذ المعرفة وسيلة لبناء القرارات الأساسية (المحورية) التي تميز المؤسسة وتوفر لها مركزا تنافسيا؛
 - ❖ اتخاذ المعرفة لتقييم الفرص والإنجازات، والحكم على الأداء؛
 - ❖ توظيف مصادر الإنتاج وتطوير المعرفة داخل وخارج المؤسسة في كافة عمليات المؤسسة وأنشطتها وإدماجها في صلب منتجاتها وخدماتها.

نستنتج أن لبناء مؤسسة متعلمة لا بد أن تركز على إدارة المعرفة وذلك لاعتبار عمليات إنتاج المعرفة تعلمًا، المتمثل في اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة والدراسة.³

¹ عروف راضية، عطية خديجة، تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، جامعة تبسة ، الجزائر، سبتمبر 2018، ص 363.

² براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2002/12/31، ص48.

³ عبيد شاهر، ربابعة سائد، إدارة المعرفة و علاقتها بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية – فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية-، المؤتمر العلمي الدولي الأول – منظمات الأعمال – الفرص والتحديات والتطلعات – جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، 2015، <http://search.mandumah.com/Record/678371>، ص10.

4.4 بناء فرق التعلم:

تعرف فرق التعلم بأنها الفرق التي من خلالها يمكن تحويل المناقشة ووضعية التفكير الجماعي إلى طرق يمكن للأفراد من خلالها تطوير قدراتهم الذهنية بصفة منهجية، وإبراز أن قدرات مجموع الأفراد أكبر من القدرات الأفراد منفصلين. تعرف إذا بمجموعة من الوسائل العملية المستخدمة من أجل إدماج أعضاء الفريق لتطوير قدراتهم وتوفير التنسيق والقدرة على توجيه وتحقيق أهدافهم المشتركة.¹

غالبا ما ينظر إلى فريق العمل أو التعلم الفرقي على أنه مسألة مهمة جدا في المؤسسات المتعلمة، ذلك لأنه يمثل صورة مصغرة للمؤسسة وبالنتيجة فهي تعطي رؤى وتصورات مختلفة وأشار "Seng" إلى إنها عملية مثمرة ومنتجة. ولدعم عملية التعلم الفرقي لابد من إتباع عدد من الخطوات وهي:²

- ❖ مكافئة الفرق على التعلم الذي ساهموا به في المؤسسة؛
- ❖ تطوير أنشطة تعلم الفريق و ممارستها؛
- ❖ فتح باب الحوار، فالحوار هو الوسيلة التي تفتح مناخا للتفاهم المشترك يتصف بالهدوء، و يشمل على الاستفهام والتأمل، و يؤدي إلى فهم الافتراضات الجماعية والوصول إلى المعاني العقلية؛
- ❖ إتاحة الفرصة بصفة مستمرة للعاملين لتحمل مسؤولية تحديد المشكلات وحلها؛
- ❖ فتح القنوات الاتصالية والتأكد من فاعلية استخدامها لإحاطة العاملين بجوانب النجاح أو الفشل التنظيمي؛
- ❖ إتباع كافة الأساليب لإحاطة العاملين بتفضيلات العملاء وتقييمهم لمستوى السلعة والخدمة التي تقدمها المؤسسة لهم؛
- ❖ تشجيع التجريب ولو على نطاق محدود للخروج بحلول للمشكلات التي تظهر أو لا بأول وذلك قبل تطبيق الحلول على نطاق واسع.

ويمكن القول أن فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها مؤسسات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، وبرزت أهميتها على اعتبار أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها مؤسسات الأعمال حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة عمل المؤسسات، بالإضافة إلى تحقيق مجالات واسعة من فرص مشاركة

¹ عيشوش خيرة، بوشيجي عائشة، مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 03، جامعة تلمسان، الجزائر 29/10/2015، ص222.

² هنار إبراهيم إمين، تشخيص مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين، مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، العدد 35، جامعة نورو، العراق، 31/03/2014، ص338، ص337.

العاملين وتمكينهم في العمل والأداء، لذلك تدأب المؤسسات على تبنيتها لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية والمساعدة على مواجهة التحديات المتعددة.¹

5.4 تطوير قادة التعلم:

إن قيادة التعلم ليس من أهدافها حذف السلم الإداري، بل بالعكس تحدد مهام أخرى رئيسية لهذا التسلسل، فهو يتعلق بالتحول نحو إدارة جديدة للأفراد تتمحور حول فن الاستخدام وتطوير الكفاءات والمواهب الشخصية والمهنية للأفراد.² وعلى هذا النحو يرى "ريتشارد سيرت" أن التعريف المناسب للقيادة يركز على أمرين رئيسيين القدرة على تحقيق التناسق بين أهداف فرق العمل وأهداف المؤسسة الكلية من جهة والتناسق بين أهداف وطموحات الأفراد وأهداف المؤسسة من جهة أخرى ويركز الأمر الثاني على دور في عمليات التغيير والتطوير المستمر، وهذا ما يشير إليه "سينج" بأن القادة هم الذين يلتزمون فعليا بعملية التغيير في أنفسهم ومؤسساتهم يرى "سينج" لم يعد كافيا في ظل التغيرات البيئية والتنافسية اعتماد المؤسسة على طرح عدد من الأفراد ومن زوايا ضيقة للحلول والإبداعات ولذا اتجهت الدراسات الإدارية نحو التركيز بشكل متزايد على مفهوم القيادة التحويلية والذي يتلاءم مع الاتجاهات نحو بناء المؤسسات المتعلمة بحيث تتناول هذه النظرة الحديثة للقيادة ليس فقط مشاركة الأفراد في هذه العملية وتفاعلهم في مختلف المستويات التنظيمية بل الاتجاه في تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتوفير البيئة الملائمة لتصبح القيادة دورا من أدوارهم.

ويمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها عملية تغيير تعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد، للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة، من خلال إنشاء علاقة فيما بينهم، والتي تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم، وقدرة القيادة على فهمها وتأسيس طموحات جماعية بناء عليها، في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تفويض الأفراد.³ وقياده التعلم تترجم بمبادئ عمل بسيطة لإدارة الأفراد والمؤسسات والتي نريد من أهمها ما يلي:⁴

❖ التحسين المستمر وتقاسم رؤية أخرى بالمؤسسة المتعلمة بالتطبيقات الإدارية مختلفة:

يتعلق الأمر هنا بإعطاء قيمه لكل السلوكيات والمبادرات الناشئة لإنتاج تعلم فرد وجماعي والرؤية المشتركة في العنصر الخاص ببناء المؤسسة المتعلمة.

¹ نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل - دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 77، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص156.

² جمادي منيرة، مبادئ قيادة التعلم والمهام الجديدة للقائد لبناء المنظمات المتعلمة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة باجي مختار، عابة، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، جانفي 2020، ص 135.

³ براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سبق ذكره، ص37.

⁴ جمادي منيرة، مرجع سبق ذكره، ص135.

❖ خلق داخل كل واحد تنظيمية سياقه عمل للتعليم يتلاءم والتطور المهني للأفراد والفرق:

وهذا بتوفير الوسائل المادية المناسبة لتتلاءم مع التعلم وخاصة تنفيذ وضع نمط للأفراد الذي يسمح بخلق الظروف الملائمة والتحفيزية لكل فرد ومناخ العمل الخاص بالفرق والوحدات التنظيمية.

❖ الالتزام عند التسيير والتطوير المهني للأفراد:

إن واجب القائد والمسؤول الإداري هو ضمان التطوير المهني للمرؤوسين هذه المهمة لا تقع على عاتق قسم الموارد البشرية فقط هذا الأخير لا يضمن ذلك إلا باعتباره دور وظيفي ذو ارتكاز تقني ولكن على القائد ان يتحمل مباشرة تسيير المرؤوسين المباشرين اخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم.

❖ تشكيل مؤسسة عمل تساهم بصفة دائمة في التعلم الفردي والجماعي:

يتعلق أساسا ب:¹

- سيرورات عمل تلائم التعلم داخل فرق العمل وخاصة فرق التعلم؛
- شبكات تعلم محورية او مجموعة مشاريع مع أهداف التفكير جماعية وإنتاج معارف جديدة؛
- سيرورات تنظيمية للتعلم غير رسميه في إطار المهام اليومية؛
- تطبق لتفويض المسؤوليات للمرؤوسين بهدف تشجيع التعلم الإداري اخذين بعين الاعتبار كيفيه تسيير الأخطار التي تظهر بالمناسبة النشاط الوظيفي للمؤسسة؛
- الاستشارة والأشكال المصاحبة غير الرسمية من طرف المسؤولين التسلسليين اتجاه المرؤوسين المباشرين وفرقهم؛

❖ خلق سياق إداري يتوافق مع إدارة المعارف:

من الضروري وضع النظام ملائم للتسيير المعارف ولهذا يجب توفير مجموعة من الشروط الإدارية كإقتسام المعلومات والمعارف، التعاون، التبادل، روح الفريق وغيرها داخل الوحدة التنظيمية. في حين لبناء مؤسسة متعلمة ينبغي خلق سياق إداري ومناخ عمل يتقبله كل الفاعلين المعلومات عند استغلالها، انتشارها.

❖ تنسيق وتطوير الكفاءات الوظيفية للمرؤوسين للمشروع الاستراتيجي للمؤسسة:

يرى Drucker بان القيمة المضافة الهامة للقادة الجدد تأتي من قدرتهم على تسيير سواء من الناحية الفردية أو

¹ جمادي منيرة، مرجع سبق كره، ص136.

الجماعية لمعارف ومواهب الأفراد الذين يكونون مسؤولين عنهم.

النموذج الجديد للإدارة بالكفاءات يدخل ضمن فلسفة إدارية للتعليم ويدفع المسؤولين الإداريين لجلب العون الضروري للفرق للوصول إلى تحقيق الأمثلة في مهامهم وأدائهم.

❖ إطلاق العنان للقدرات للحماسة للتعليم:

أن التغيير لا يمكن أن يحصل إلا بقيام المسؤولين الإداريين والإطارات حملة برفع الحماس والإقناع لنقل الرسالة وإمكانية تغيير الاتجاهات والسلوكيات الضرورية على كل المستويات أثناء ممارسة المهام اليومية.

5. نماذج عالمية في بناء مؤسسة متعلمة

1.5 نموذج شركة جنرال إلكتريك في التحول إلى مؤسسة متعلمة:

تطلب تحول جنرال إلكتريك إلى مؤسسة عشرين عاما، شهدت المؤسسة خلالها كل أنواع التغييرات، تغيرات شملت الهيكل والإستراتيجية، وأخرى استهدفت الثقافة والبشر. عملية التحول لم تكن سهلة وحتى أنها كانت مؤلمة في الكثير من الأحيان، ولكن النتيجة كانت رائعة وكان الأمر يستحق كل الجهد المبذول. لقد كانت النتيجة متمثلة في جنرال إلكتريك المؤسسة عالية الأداء. مؤسسة كبيرة لكنها تتحرك بسرعة المؤسسة الصغيرة، مؤسسة لها درجة عالية من الحساسية للتغيير، مؤسسة تتنفس التغيير وتحسن مع كل يوم جديد.

❖ التحول إلى ثقافة التعلم:

المؤسسة المتعلمة هي مؤسسة تشجع عاملها على التعلم، وتغرس فيهم مبادئ الابتكار والبحث عن الجديد في كل ما يفعلونه، ولا يحدث ذلك إلا في ظل ثقافة تنظيمية عنوانها الرئيسي هو التعلم. وهنا تكمن الصعوبة، فلا يمكن للمؤسسة أن تكون متعلمة بالاسم أو الشعارات فقط، بل يجب أن يكون ذلك راسخا ومتأصلا في قيمها ومعتقداتها، وإذا لم يكن ذلك فيجب أن تعمل على إيجادها خلال أحداث تغير ثقافي كبير.

فيما يلي الخطوات التسع التي تلخص عشرين عاما من التغيير الثقافي العميق الصعب، والذي استطاع ويلش من خلاله تحويل ثقافة جنرال إلكتريك التقليدية إلى ثقافة التعلم:¹

¹ شرفي مسعودة، ادارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ واسس المنظمة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016، ص 54

❖ جعل الأداء إحدى الأولويات الأساسية للمؤسسة:

كان "ويلش" واضحاً من البداية الجميع يعلمون إن استراتيجياته رقم "1"، رقم "2" الخاص به ستكون معيار الأداء الجديد في جنرال إلكتريك. وبعدها جاءت إستراتيجية "الدوائر الثلاث" و إستراتيجية "أصلح، أغلق أو بع وهذه الاستراتيجيات مجتمعة شكلت رسالة قوية مفادها أن التنفيذ أصبح أسلوب عمل جنرال إلكتريك الجديد، وتلك المشاريع أو الأفراد الذين لا يستطيعون مساعدة المؤسس على الفوز لن يتم الاحتفاظ بهم .

❖ المؤسسة مجموعة محددة من القيم:

المؤسسات الناجحة هي التي تستطيع أن تصنع الترابط المبني على المصالح بعيدة المدى والتي تكون مبنية على مفهوم القيم المشتركة. إن هذا ما سيصنع نجاحات مستدامة لا تتأثر بتغير الظروف من حولها وتكون مستعدة لديناميكية التغيير في المنهجيات ولأن القيم المشتركة هي روح المؤسسة وأساسها المتين، يجب أن لا تظل حبيسة الورق بل يجب أن تترسخ في أذهان كل من يعمل بجنرال إلكتريك لتكون بذلك هوية المؤسسة وشخصيتها التي تتميز عن باقي المؤسسات في الاستقامة، عدم التقيد، النظر للتغيير على أنه فرصة، الانفتاح على الأفكار الواردة من أي مكان، القضاء على البيروقراطية، الالتزام بالتعبير والمشاركة ومبادرة ستة سيغما وامتلاك عقول عالمية، تلك هي القيم والأولويات التي ميزت جنرال إلكتريك عن غيرها من المؤسسات، والأساس هو العثور على أكثر الأشياء أهمية في المؤسسة ثم نشرها بشكل سريع في جميع أنحاء المؤسسة، ويجب أن لا تكون تلك القيم مجرد شعارات بل تكون ملزمة والمقصود هنا ان جميع العاملين يجب أن يعرفوا أن الالتزام بالقيام هو ثمن القبول¹.

❖ التنظيم من أجل التنفيذ:

التخلص من كل التعقيدات التي كانت تعيق جنرال إلكتريك. وحاول البحث عن البساطة والابتعاد عن الإدارة الصارمة المقيدة وتحرير المؤسسة من كل القيود من خلال مضاعفة متوسط عدد مرؤوسي كل مدير الأمر الذي أدى إلى توسيع نطاق السيطرة، كما أزال الطبقات الإدارية الكثيرة وإعادة المشاريع إلى قادتها. كل هذه الإجراءات كانت تهدف إلى بناء مؤسسة فكرتها الأساسية هي اللامركزية. و باستعادة الماضي يلاحظ أن تلك الخطوة كانت ضرورية وحيوية في الإدارة بالسيطرة والتحكم من مقر مركزي بعيد إلى حد ما ليست طريقه لتطوير منظمه رشيقة خفيفة سريعة تتغير باستمرار.

¹ مرجع نفسه ، ص 207

❖ استخدام التمييز بين الموظفين:

المؤسسات الذكية هي التي تستطيع أن تصنع من نفسها كيانات جاذبة للمبدعين والمتميزين وطاردة لغيرهم. نجح "ويلش" في جعل جنرال إلكتريك واحدة من هذه المؤسسات وذلك من خلال تطبيق نظرية "أ ب ج" للتمييز بين الموظفين قبل عرض هذه النظرية يجب العودة بالزمن إلى الوراء، وبالضبط إلى بداية "ويلش" مع جنرال إلكتريك وحادثه استقالته بسبب عدم رضاه عن الزيادة التي تتلقاها. لم يكن "ويلش" حينها يفكر بالمال وإنما بضرورة أن تكون المؤسسة التي يعمل بها مقدرة لمردوده في العمل والذي يستحق أكثر من الزيادة التي يتلقاها الكل بدون تمييز. ولم يتغير "ويلش" منذ تلك الحادثة المتعلقة بالتمييز تغيرت. ولهذا استخدم نظريته للتمييز بين العاملين، وتنص هذه النظرية على "ترقية الفئة أ" والاحتفاظ بالفئة "ب" والتخلص من الفئة "ج" كان "ويلش" يقسم العاملين إلى ثلاث فئات (أ) وتمثل فئة 20% يتكون من أميز العاملين وأكثرهم تحقيقا للنتائج، و تستحق هذه الفئة المكافأة والتدليل، الفئة (ب) تمثل ال 70 % من مجموع العاملين وهذه الفئة تشكل أساس المؤسسة ويجب العمل على تطويرها وترقيته الأحسن منها إلى الفئة (أ)، والفئة (ج) والتي تبلغ نسبتها 10% تتكون من أصحاب الأداء المدني والواجب على المؤسسة التخلص منهم.

شكلت هذه النظرية جدلا كبيرا في جنرال إلكتريك وفي أوساط عالم الأعمال، واتاهم "ويلش" بسببها بالقساوة وبعدم العدالة نتيجة لتخلصه من العاملين لديه أصحاب الأداء المتدني، ولكنه كعادته كان يملك الجواب وكان يرى في طردهم في ذلك الوقت فرصة ثانية لهم للبحث عن أعمال أخرى ينجحون فيها. وهذا الإجراء أحسن لهم من أن تعاملهم من المؤسسة برفق زائف مؤقت ثم تتخلص منه في وقت لاحق يكونون فيه في مرحلة لا تسمح لهم بالبحث عن أعمال أخرى.¹

❖ جعل التنفيذ جزءا أساسيا من نظام المكافآت:

ويتم ذلك عن طريق عدم الاعتماد على الأقدمية في الترقية ولا على المركز الوظيفي، وإنما على الانجاز المستمر وتحقيق أهداف التنفيذ الحيوية. فمثلا كان "ويلش" يختار العاملين الذين يستحقون البقاء في المؤسسة بمعايير معينة، كان يعمل على الحفاظ عليهم وتطويرهم. ومن بين الطرق التي كان يستخدمها لتحقيق ذلك تصميم نظام مكافآت مرتبط بشكل كبير بالتنفيذ وتحقيق ما هو مطلوب وبهذا الإجراء كان يحافظ على موارده البشرية ويحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم لأنهم كانوا يدركون أن أدائهم العالي سيقابل بمكافئة عالية دون الالتفات إلى اقدمية العامل أو مركزه الإداري.²

¹مرجع نفسه، ص 208، 209

²مرجع نفسه، ص 209

❖ استخدام مبادرة المشاركة والتعبير أو أي مبادرة ثقافية مشابهة:

ذلك من اجل ترسيخ الصدق والصراحة والثقة في نسيج المؤسسة ، وهذا ليس ممكنا ما لم يتم تطبيق الخطوات السابقة إذ يجب أن تكون المؤسسة ملتزمة بالانجاز، ومؤسسة من اجل التنفيذ الناجح، ويجب أن تتسم بالاستقامة في عمليات التوظيف، والفصل، والترقية ويجب أن تكون نظم المكافآت متسقة أيضا لان الثقة والانفتاح والصدق أشياء لا تحدث بالمصادفة ولا تحدث بسرعة أيضا. طوال العشرين عاما التي قضاها "ويلش" رئيسا تنفيذيا لجنرال إلكتريك، أطلق عدد قليل من المبادرات الكبرى، وكان يعمل بعناية على كل مبادرة أو يلتزم بها التزاما كاملا، وقد يكون هذا السبب في تحقيق مبادراته نجاحات فاقت التوقعات.

وعلى سبيل المثال جلسات المشاركة والتعبير استطاعت أن تنجح على العديد من المستويات ابعد من العلاقات الشخصية، فقد شجعت العاملين على اخذ المبادرة إلى العمل على مستوى آخر، وساعدتهم على حل مشاكلهم، وساعدت المؤسسة على أن تكون أقوى.¹

❖ القيام بتطوير وتنمية وتدريب أفضل القادة:

قام "ويلش" في معهد كروتوفيل، "معهد التدريب الإداري التابع لجنرال إلكتريك والمقر الرئاسي الفعلي لعمليات التغيير التنظيمي التي قام بها "ويلش". تأسس هذا المعهد الذي يقع على نهر هادسون شمال نيويورك سيتي عام 1956 اشتهر هذا كثيرا في المعهد كثيرا في عهد "ويلش" لما كان يقدمه من تكوين وتطوير لقادة جنرال إلكتريك. أطلق عليه اسم "هارفرد على نهر هادسون" تشبيه له بالجامعة الشهيرة، وتجدر الإشارة أن هذا المعهد قبل "ويلش" لم يكن مكانا محببا وكان المديرين يتهربون من حضور المحاضرات التي كانت تقدم فيه، ومنهم "ويلش" الذي كان يعترف بذلك، لقد كان كوتونفيل يمثل التعليم التقليدي والذي يدور حول ما كان يجب فعله تطبيقه. ومثله مثل كل شيء في جنرال إلكتريك، قام "ويلش" بتغيير حاله، وصرف من اجل ذلك ملايين الدولارات في الوقت الذي كان يشن فيه حربا ضاربة على التكاليف، ليحصل على كروتونفيل المعهد الذي تخرج منه آلاف من قيادات الأعمال المتميزين في جنرال إلكتريك وخارجها.²

¹مرجع نفسه، ص 210

²مرجع نفسه، ص 210

❖ الحرص على أن يكون هناك نظام تشغيل قائم يركز على التنفيذ:

كان كروتونفيل بمثابة جزء واحد فحسب من نظام تشغيل جنرال إلكتريك، وبالإضافة إليه كان هناك نظام محكم من الاجتماعات ومراجعات الأداء.

أنشئ نظام تشغيل جنرال إلكتريك بسبب ضخامة وتعقيد المؤسسة التي كانت تظم أكثر من 300 ألف عامل والعديد من المشاريع. أنشئ لكي يعمل جميع العاملين بانسجام واتساق في نفس الاتجاه لتحقيق نفس الأهداف. وهو عبارة عن العمليات المحددة التي استخدمتها جنرال إلكتريك في توجيه عملية المشاركة في المعرفة والأفكار في أرجاء المؤسسة. كما أوضح "ويلش" أنها سلسلة طويلة من جلسات التعلم المكثفة على مدار عام كامل يلتقي فيها كبار المديرين التنفيذيين، مثل العليا، وأصحاب المبادرات الحديثة للمشاركة في الأفكار والآراء. " يتمثل جوهر هذا النظام في قيم جنرال إلكتريك التي تشمل الانفتاح على الأفكار الجديدة، التخلص من البيروقراطية، التركيز على خدمة العملاء، النضال من أجل البساطة، عدم التقيد بالحدود. وجميع هذه القيم ساهمت في تعريف جنرال إلكتريك وعاملاتها وتحديد أهدافها. كانت جنرال إلكتريك تهدف من وراء إنشاء نظام التشغيل إلى "توجيه وتركيز سبل الأفكار والمعلومات" وهو بمثابة وسيلة تستخدمها المؤسسة من أجل دفع التغيير ووسيلة تساعد على غرس ثقافة التعلم. وكان مصمما جزئيا من أجل التأكد من أن الأفكار يتم تنفيذها، لقد كان نظاما لتحويل الأفكار إلى أفعال. وكان يساعد على إنتاج ذخيرة مستمرة من القادة البارعين.¹

❖ الاستمرار في تخليص المؤسسة من المشاريع الضعيفة وأصحاب الأداء الضعيف:

واصل "ويلش" عمله في تخليص جنرال إلكتريك من المشاريع التي لا يمكن أن تحقق التميز للمؤسسة، كما واصل عمله في تخليص المؤسسة من كل العاملين الذين لا يقدمون إضافة للمؤسسة والذين كانوا يمثلون نسبة 10% الضعيفة في المؤسسة.²

❖ عناصر تصميم جنرال إلكتريك المتعلمة:

يوضح "سينغ" أن النجاح في إنشاء مؤسسة متعلمة يركز على ثلاثة عناصر تصميم تتمثل في ما يلي:

¹ مرجع نفسه، ص 212، 211

² مرجع نفسه، ص 212

– الأفكار الموجهة:

بدون أفكار موجهة لا يكون هناك حماس، ولا حس بالاتجاه أو الهدف العام. "كان" ويلش" يعمل على توفير حس بالهدف وذلك عن طريق الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية التي كان يحرص على انتظام انعقادها. ولم يفوت فيها أية فرصة لتوضيح مبادرات التغيير الجديدة التي كانت تقبل عليها جنرال إلكتريك. وبذلك كان يحاول القضاء على أي التباس يساور موظفيه. كما كان "ويلش" يؤمن بفكرة "الالتزام أو الرحيل" وينفذها.

– معرفة النظريات، الأساليب والأدوات:

يقول "سينغ": "بدون معرفه النظريات، والأساليب والأدوات لا يستطيع الموظفون تطوير المهارات والقدرات الجديدة المطلوبة من اجل تعلم أكثر عمقا. "تفشل الكثير من عمليات التغيير لان الموظفين يرون أن التغيير هو أمر عابر سريعا ما يمر. أدرك "ويلش" هذه المشكلة ولهذا سعى إلى ترسيخ مبادراته بكل حذر وعناية.¹

–تجديد البنية التحتية الأساسية للمؤسسة:

فبدون هذا التجديد، تفتقر المؤسسة للأفكار الملهمة الفعالة لان الموظفين لا يمتلكون الفرص أو الموارد اللازمة للسعي وراء تحقيق الرؤى أو استخدام الأدوات. قام "ويلش" بالعديد من الخطوات للتأكد من ان البنية التحتية لجنرال إلكتريك بنظام تشغيل للمؤسسة والذي وفر أساسا راسخا يستطيع إرساء مبادرات التغيير عليه.²

2.5 نموذج شركة تويوتا (Toyota) في صنع المعرفة العالمية من خلال إستراتيجية التعلم

Toyota تعتبر المؤسسة الأولى في سوق السيارات باليابان وآسيا، و أيضا العلامة الأكثر مبيعات في الولايات المتحدة الأمريكية، والعلامة اليابانية رقم-01- في أوروبا، ومجموعة **Toyota** توجد ضمن أحسن عشرة مؤسسات من (500) مؤسسة حسب مجلة **Fortune** فهي تعتبر منتج السيارات الأكثر دهشة وروعة في العالم، تقوم **Toyota** بإنتاج وبيع أصناف مؤثرة تتجاوز 5.8 مليون سيارة في خمس قارات. وبغض النظر عن مصانع **Toyota** داخل اليابان فهي تملك (45) مصنعا في (26) دولة، وتنتج علامات: **Toyota - Lexus - Daihatsu**.³

¹ مخلوفي عبد السلام ، شريفي مسعودة، المنظمة المتعلمة في مواجهات تحديات القرن 21-جنرال إلكتريك نموذجاً-، مجلة الحقيقة، العدد 32، جامعة طاهري محمد ، بشار ، الجزائر، مارس 2015، ص 95.

² مرجع نفسه، ص، ص 95، 96.

³ نوري منير، لجلط إبراهيم، واقع وأفاق توجه شركة تويوتا **Toyota** نحو إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 15/14 فيفري 2012، ص، ص 6، 7.

ف نجد أن منتجات هذه الشركة يباع في الدول المتقدمة و النامية نتيجة لاكتسابها حصة سوقية ضخمة، فالنمو الفريد من نوعه في تسريع وتيرة العمل وإجراءات الخدمات، وتخفيض أو القضاء على الهدر وتحسين مستوى الجودة يعود إلى النظام الذي أكتشف في الخمسينيات من القرن العشرين، هذا النظام مشتق من الموازنة بين الدور الذي يؤديه الأفراد في ثقافة مؤسساتية تحثهم على الاستمرار في إدخال تحسينات على عملهم، و بين نظام تقني مركز على تدفق الإنتاج الذي يتسم بقيمة مضافة عالية.¹

1.2.5. خلق المعرفة الإستراتيجية والتمكين في Toyota:

أظهرت الحالات كيف تغير خلق معرفة Toyota في مجال تطوير السيارات من خلق معرفة جديدة في اليابان ونقلها من المقر الرئيسي إلى الشركات التابعة والمنتسبة في جميع أنحاء العالم إلى التركيز على خلق المعرفة في الأسواق الخارجية من قبل الموظفين المحليين ومع الشركاء المحليين. من خلال إستراتيجيتها الجديدة المتمثلة في "التعلم محلياً، والعمل عالمياً" لتطوير الأعمال الدولية، أثبتت Toyota نجاحها في الاستفادة من قواعد المعرفة المحلية الثرية، وبالتالي ضمان قدرتها التنافسية وريادتها العالمية في صناعة السيارات. في الواقع، هذه هي المرة الأولى في تاريخها التي تنتج فيها شركة Toyota سيارات لا تُنتج ولا تُباع في اليابان وتبيعها.

في هذا الصدد، قمت شركة Toyota بمبادرتين التي تعتبر قرارات إستراتيجية مبتكرة للغاية، المتمثلة في:²

❖ المركبات الدولية المبتكرة متعددة الأغراض (IMV): تعتبر النموذج التصنيع الخاص بها، يعمل بشكل جيد في الأسواق الكبيرة الراسخة مثل أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية، لأن حجم المبيعات المرتفع يبرر زيادة الإنتاج. إضافة إلى ذلك، حددت Toyota فرصاً تجارية جذابة في الأسواق النامية الأخرى مثل BRICs (البرازيل، روسيا، الهند والصين). كان التحدي الاستراتيجي لشركة Toyota هو ما إذا كان نموذج التصنيع المستخدم في أسواق أمريكا الشمالية وأوروبا سيطبق جيداً على قدم المساواة في الأسواق الناشئة. في هذه الأخيرة، يتقلب الطلب المحلي أحياناً على نطاق واسع أو قد يختلف اختلافاً كبيراً عن الطلب في اليابان وأوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية. وبالمثل، لا يكون الطلب عادةً مرتفعاً بما يكفي لتحقيق الإنتاج الأمثل.

❖ تويوتا بيجو سيتروين للسيارات التشيكية (TPCA): هو نتيجة لاتفاقية مشتركة تم التوقيع عليها من قبل

رئيس شركة Toyota Motor Corporation آنذاك فوجيو تشو والرئيس التنفيذي لشركة Peugeot (PSA)

¹ محمد روازي، الادارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT ومحاوله الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص، ص13،14.

² kazuo ichijo, florian kohlbacher, The toyota way of global knowledge creation the 'learn local, act global' strategy, int.j.automotive technology and management, vol 07, n 2/3, 2007, p 126.

Citroën جان مارتن فولز، والتي تحدد التطوير والإنتاج المشتركين لمركبات الركاب الصغيرة للمبتدئين تستهدف في المقام الأول الأسواق الأوروبية.

1.1.2.5. التغيرات البيئية

من المهم أيضاً ملاحظة وفهم الأسباب التي أدت إلى هذا التغيير في إنشاء المعرفة لـ **Toyota** وإستراتيجية تطويرها، يعتبر تحديد الأسباب المختلفة وتعقبها إلى المتغيرات .والتغيرات المختلفة في البيئة كمحفز لها، يمكن تقسيم هذه الأسباب أساساً إلى اتجاهين رئيسيين:¹

❖ أولاً: أدى نضج سوق السيارات اليابانية إلى جعل **Toyota** تبحث بشكل مكثف عن فرص جديدة في الخارج، التي وجدت في أمريكا الشمالية وأوروبا. ولكن بسبب المنافسة الشرسة وبدء الركود في بعض هذه الأسواق، اتجهت **Toyota** بعد شركات صناعة السيارات الكبرى الأخرى إلى الأسواق النامية مثل دول بريكس "البرازيل وروسيا والهند والصين وجنوب أفريقيا" وأوروبا الشرقية. في الواقع، ترى الشركات المتعددة الجنسيات ان تزايد الأسواق الناشئة تعتبر مصادر محتملة للنمو المستقبلي، لا تقتصر على صناعة السيارات بل أصبحت قضية أكثر أهمية في الآونة الأخيرة.

من الناحية التاريخية، كانت المشاريع المشتركة وكذلك التصدير من خلال وكيل محلي هي طرق الدخول المفضلة للشركات متعددة الجنسيات اليابانية إلى الأسواق الأوروبية، مع التكاليف المالية والتكاليف المتعلقة بالمخاطر التي تمنعهم من أنماط دخول الملكية الكاملة مثل عمليات الاستحواذ والاستثمارات التأسيسية. ومع ذلك، خاصة مع تطور التكامل الأوروبي، أصبحت المشاريع المشتركة أقل جاذبية. على النقيض من دول أوروبا الغربية، فإن الاقتصاديات الناشئة مثل بولندا وجمهورية التشيك هي أرضية جديدة وأقل شهرة لشركة **Toyota** والشركات اليابانية متعددة الجنسيات بشكل عام، وبالتالي قد يترتب عليها تكاليف عدم يقين أعلى.

بالإضافة إلى ذلك، التعاون مع **PSA** الذي أدى إلى التعلم المتبادل والمزايا الأخرى لتشغيل **Toyota** في أوروبا وإستراتيجيتها في استخدام الموارد الخارجية والمحلية. هذه المحاولة من قبل المؤسسات لتحقيق أهدافها من خلال التعاون مع المنظمات الأخرى بدلاً من التنافس معها وتسمى "الإستراتيجية التعاونية". بالنسبة لحالة **TPCA**، تعتبر **Toyota** هذا التعاون أحد جهودها لتلبية طلب المستهلكين على المركبات منخفضة التكلفة والموفرة للوقود والصديقة للبيئة، وتعتقد أن التعاون مع **PSA** سيوفر استجابة قادرة على التوسع في سوق سيارات الركاب الصغيرة.

¹ kazuo ichijo, florian kohlbacher, op.cit, p p 126- 127.

❖ ثانياً: مع دخول جميع اللاعبين العالميين الرئيسيين إلى الأسواق الناشئة، اشتدت المنافسة بسرعة وشدة. دعا حساسية الأسعار المرتفعة للمستهلكين في الأسواق الجديدة والاختلافات في الذوق وسلوك الشراء إلى تغيير في الإستراتيجية. حيث تبنت شركة **Toyota** إستراتيجية جديدة لتطوير الأعمال العالمية المتمثلة في "تعلم محلياً، واعمل عالمياً" مما يعني التعرف على الاحتياجات والمتطلبات المحلية الفريدة والتكيف معها أثناء التنسيق العالمي للتميز التشغيلي. بالإضافة إلى استخدامها لمصطلح "إدارة الخطوط الأمامية" لوصف شكل من أشكال الإدارة، حيث يتم التعرف على مكان العمل وتقديره كمركز لإنشاء المعرفة وحيث تكون موارد إنشاء المعرفة والعمليات تتمركز في الخطوط الأمامية للشركة. نتيجة لذلك، يمكن القول ان **Toyota** قد حققت قفزة من كونها مجرد جهاز عرض عالمي إلى شركة عالمية.¹

2.1.2.5. المعرفة التمكينية

حقيقة أنه في أي شركة، تكمن المعرفة المهمة للغاية في مكان العمل أي في أرض المصنع، داخل مؤسسات المبيعات والخدمات التي تتعامل مباشرة مع العملاء. بالمختصر فإن "الخطوط الأمامية" للشركة تؤكد على أهمية المعرفة الضمنية وخلقها وإدارتها الإستراتيجية. ومع ذلك، فإن إنشاء المعرفة ليس مجرد تجميع للحقائق ولكنه عملية إنسانية فريدة، عملية لا يمكن تقليصها أو تكرارها بسهولة، ومن بين أسباب أخرى الاعتماد على السياق التمكيني في الإدارة الفعالة لخلق المعرفة، والمشاركة، الحماية والتجاهل. ويمكن للشركات إنشاء مثل هذا السياق التمكيني لإدارة المعارف والإبداع باستخدام خمسة عوامل تمكين للمعرفة:²

❖ غرس رؤية معرفية:

حسب "إيتشيجو" إن غرس رؤية المعرفة يؤكد على ضرورة نقل آليات إستراتيجية العمل إلى أهمية إنشاء رؤية شاملة للمعرفة في أي مؤسسة" لقد حققت **Toyota** هذا الهدف بوضوح من خلال تنفيذ إستراتيجيتها "تعلم محلياً، واعمل عالمياً"، والتي تعمل بمثابة رؤية معرفية في نفس الوقت.

بالنسبة إلى لكر (Liker) فإن " **Toyota** هي مؤسسة تعليمية حقيقية كانت تتطور وتتعلم لأكثر من قرن"، وبالتالي خلقت أحد الأمثلة القليلة للمؤسسة التعليمية الحقيقية في تاريخ البشرية". حيث أكد كل من "داير" و"نوبيوكا" متفقان على أن " **Toyota** على وجه الخصوص، معترف بها على نطاق واسع كرائدة في التعلم والتحسين المستمر".

¹ kazuo ichijo, florian kohlbacher, op.cit, page 127.

² op.cit, page 128.

❖ إدارة المحادثات:

يسهل التواصل بين الأعضاء، وهي مهمة بالغة الأهمية لأن المحادثات تساعد لإنشاء المعرفة الاجتماعية ومشاركتها. إن تصريحات Osono's حول أن Toyota هي سيد الحوار، وتمتلك أيضًا ثقافة قوية في رعاية موقف الاستماع وبناء قدرات الاستماع الخاصة بها.

❖ حشد نشاط المعرفة:

نشاط المعرفة هم دعاة المعرفة في الشركة، وينشرون الرسالة للجميع، وبالتالي فهم ضروريين لتقاطع المعرفة، لأنهم هم الأشخاص المسؤولون عن تنشيط وربط جهود خلق المعرفة في جميع أنحاء الشركة. يُطلق على نشاط المعرفة اسم "المنسقون" وذلك لإرسال موظفون يابانيون من المقر الرئيسي إلى العمليات الخارجية لتعليم نُظرائهم طريقة Toyota في ممارسة الأعمال وجهًا لوجه.

❖ خلق السياق الصحيح:

يقوم بفحص الروابط الوثيقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وتمكين المعرفة، حيث يتضمن الهياكل التنظيمية التي تعزز العلاقات القوية والتعاون الفعال. تصبح طريقة Toyota في إنشاء السياق الصحيح واضحة بشكل خاص عند النظر إلى تفاعلها مع وبين شبكات الموردين.

وجد "داير وهاتش" أن "الشركة طورت بنية تحتية ومجموعة متنوعة من العمليات بين المؤسسات التي تسهل نقل المعرفة الصريحة والضمنية داخل شبكة مورديها".

يجادل "إيفانز" و"ولف" بأن "فلسفة Toyota للتحسين المستمر تشمل بالمثل ألف تعاون صغير، وأن هذا التعاون يعتمد أيضًا على مكونين من مكونات البنية التحتية: مجموعة مشتركة من المعرفة والأدوات المتاحة عالميًا لنقل المعرفة حولها. يمكن النظر إلى التعاون وعنصر البنية التحتية على أنهما العنصران المكونان للسياق الصحيح في Toyota¹.

❖ عولمة المعرفة المحلية:

تعتبر قضية معقدة لنشر المعرفة على الصعيد العالمي. يلاحظ "إيتشيجو" أنه "أمر بالغ الأهمية للميزة التنافسية لشركة تعمل على مستوى العالم، وأن المعرفة التي تم إنشاؤها في وحدة محلية معينة يتم نشرها إلى الوحدات المحلية الأخرى بفعالية

¹ kazuo ichijo, florian kohlbacher, op.cit, page 128.

وكفاءة وسرعة، نظرًا لأن مشاركة المعرفة عالميًا يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة". حقق Toyota ذلك من خلال تغذية المعرفة المحلية وأفضلها الممارسات إلى مقرها وتعميمها على الوحدات العالمية الأخرى من خلال مراكز الإنتاج العالمية التابعة لها وكذلك من خلال الوظائف والتناوب القطري لموظفيها. ومع ذلك، لا يعمل هذا التمكين الخامس بفعالية بدون العناصر التمكينية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الشبكات الاجتماعية، والتنقل، والخبرات المشتركة بين الأشخاص العاملين في مناطق مختلفة ستكون قادرة على التغلب على التوترات المصاحبة لعولمة المعرفة المحلية. لذلك، يلعب تطوير القيادة دورًا حاسمًا في جعل جميع العناصر التمكينية تعمل معًا بشكل فعال، وهذا هو السبب في أن مفهوم التعلم عن طريق العمل قد انتشر في العديد من الشركات.

وفقًا لـ "Ichijo"، "التعلم العملي هو أفضل طريقة لإنشاء سياق تمكين لخلق المعرفة والمشاركة والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين قادة الأعمال." ومن ثم يحظى قادة Toyota، من خلال الجمع بين الفهم العميق للعمل والقدرة على التطوير والإرشاد وقيادة الأفراد، بالاحترام لمعرفتهم التقنية وكذلك إتباعهم لقدراتهم القيادية.

في واقع الأمر، أدخلت Toyota بشكل أساسي جميع عناصر تمكين المعرفة الخمسة في مؤسستها، وهو شرط لا غنى عنه لخلق المعرفة الناجحة بين المؤسسات.¹

¹ op.cit, page 129.

خلاصة:

واجهت المؤسسات على مر الزمن بعض التغيرات التي شكلت في الكثير من الأحيان عوامل تحدي ومن هذه التغيرات، العولمة والدرجة العالية من التعقيد ودخول التكنولوجيا في المعلومات والاتصالات وزيادة حدة المنافسة والتغيرات في الهياكل الاقتصادية والسياسية، وهو ما جعل المؤسسات تدرك ضرورة التكيف والاستجابة بشكل سريع مع هذه التغيرات والتحديات بهدف المحافظة على بقائها وتطوير أدائها وتحسينه. بناء على هذا انطلقت فكرة هذه الدراسة من تساؤل الباحثين في التحول إلى مؤسسات المتعلمة في ظل متغيرات البيئة المعاصرة، وما تستلزمه من قدرات ومهارات عالية، وتعلم نوعي يفوق وتيرة المتغيرات الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والاتصالية.

الفصل الثالث

تمهيد

بعد ما تم وضع الاطار النظري لموضوع الدراسة وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصل السابق، فانه من خلال هذا الفصل سيتم ابراز واقع تطبيق استراتيجيات التحول الى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين:

ولتحقيق ذلك تمت هيكلة الفصل التطبيقي كمايلي:

- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ومنهجية الدراسة؛
- نموذج الدراسة، وادوات جمع البيانات؛
- تصميم الاستبيان وطريقة اجراء الدراسة.

1. التعريف بالشركة محل الدراسة

1.1. تعريف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر موبيليس

تعتبر المؤسسة التجارية لاتصالات الجزائر موبيليس، فرع من مجمع اتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003، تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس بوضع واستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقال و تسويق الخدمات و أجهزة الهاتف النقال.¹

تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها :

❖ تقديم أحسن الخدمات؛

❖ التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛

❖ الإبداع؛

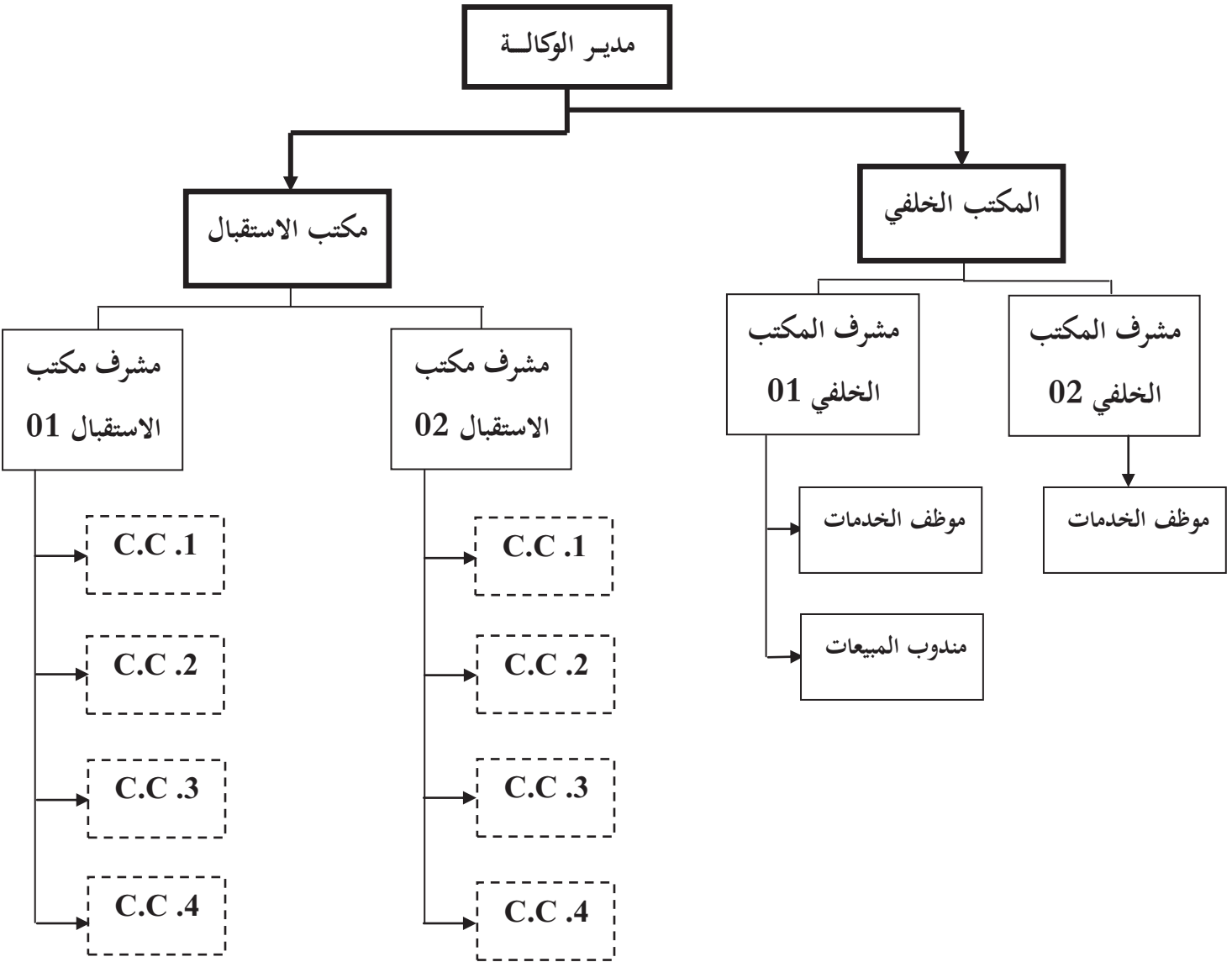
❖ تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها في وقت قصير، إلى ضم 20 مليون مشترك.

تتتم مؤسسة موبيليس بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات الإبداعية لزبائنهم من خلال خدمات الدفع والدفع المسبق والخدمات المختلطة والرسائل القصيرة، وفرض نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وفيّة و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر. حيث أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامها بلعب دور هام في المجال و بمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي.

¹ - وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر موبيليس، ولاية الطارف

2.1. الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر موبليس الطارف

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر موبليس



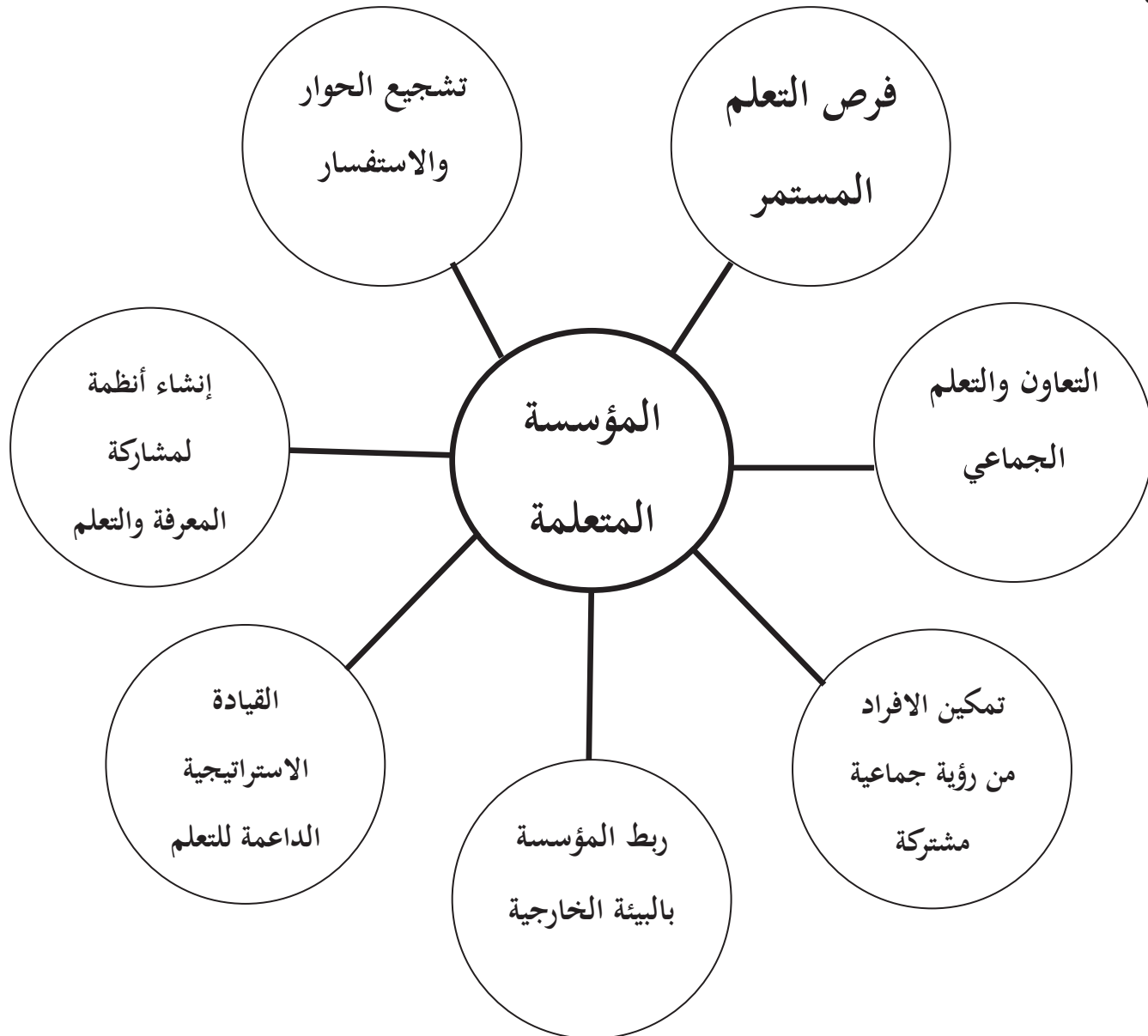
المصدر: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر موبليس بولاية الطارف

2. نموذج الدراسة

إن القراءة التحليلية للدراسات والبحوث التجريبية السابقة مكنتنا من حصر جميع العوامل التي تم استخدامها في صياغة نموذج الدراسة والشكل رقم 02 يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-2): نموذج الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على نموذج مارسك وواتكنز (Marsik & Watkin)، حسب الشكل الأتي:²



المصدر: علا مصطفى علوش، تقديم واقع تطبيق المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين "دراسة مسحية على كليات فرع جامعة تشرين في مدينة طرطوس"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سوريا، 2016، ص 29.

² علا مصطفى علوش، تقديم واقع تطبيق المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين "دراسة مسحية على كليات فرع جامعة تشرين في مدينة طرطوس"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سوريا، 2016، ص 29.

3. منهج الدراسة

بهدف التعرف على مدى تطبيق استراتيجيات التحول الى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر (موبيليس) بولاية الطارف، اتبعت الطالبتان المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المشكلة أو الظاهرة كما هي في الواقع الميداني، ويساعد على تحليله وتفسيره والوصول إلى استنتاجات تساهم في معالجته وتطويره.

كما تم إجراء المسح المكتبي والبحث في قواعد البيانات المتاحة للإطلاع على الدراسات النظرية والميدانية، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع بهدف بلورة الأسس التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة.

4. أدوات جمع البيانات

لقد تم الاعتماد في جمع البيانات على نوعين:

❖ **البيانات الثانوية:** وتتمثل في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من الكتب، أبحاث، اطروحات، مذكرات، مقالات، مؤتمرات، ذات العلاقة بموضوع استراتيجيات التحول الى مؤسسات متعلمة، وحتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

❖ **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي تم جمعها من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

- **الاستبيان:** وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الاسئلة المكتوبة ذات الاجابات المحددة، سلمت للموظفين للإجابة عنها وإرجاعها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم توجيه الاستمارة التي تتضمن الاستبيان لموظفي هذه الوكالة، وقد تم مراعاة أمرا أساسيا في تصميم وإعداد الاستبيان وهو:
 - السهولة والبساطة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة وبسيطة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة الموظفين قدر الامكان.

- **المقابلة:** نظرا لحاجة الطالبتان للحصول على المعلومات بشكل مباشر، فقد قامت بمقابلة شخصية لبعض الموظفين بهدف جمع البيانات والإجابة على استفساراتهم وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول الى أبرز النتائج.

5. مجتمع وعينة الدراسة

لجمع البيانات الضرورية للإجابة على اشكالية الدراسة، تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، أي دراسة المجتمعات الكلية، والتي يتم فيها جمع البيانات من كل أفراد المجتمع الاصلي موضع الدراسة، دون أي استثناءات، حيث تم توزيع 16 استبانة على جميع الموظفين في الوكالة وكانت الاستجابة 90%.

6. الاساليب الاحصائية المستخدمة

بعد جمع الاستبيان الموزع قامت الباحثتان بتفريغه وتحليله من خلال البرنامج الإحصائي للبيانات وقد تم استخدام الادوات الاحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة.
- الاوساط الحسابية: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان.
- الانحرافات المعيارية: بيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

7. تصميم الاستبان وطريقة اجراء الدراسة

1.7. تصميم استبيان الدراسة

تم الاعتماد على دراسة علا مصطفى علوش بعنوان تقديم واقع تطبيق المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين "دراسة مسحية على كليات فرع جامعة تشرين في مدينة طرطوس"، 2016، ص.ص 138-143. احتوت أداة الدراسة على (42) سؤالاً وعلى سبعة محاور:

- ❖ المحور الاول: يتضمن أسئلة عن خلق فرص التعلم المستمر وهي 7 أسئلة
- ❖ المحور الثاني: يتضمن اسئلة عن تشجيع الحوار والاستفسار وهي 6 أسئلة
- ❖ المحور الثالث: يتضمن اسئلة عن التعاون والتعلم الجماعي وهي 6 أسئلة
- ❖ المحور الرابع: يتضمن اسئلة عن إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وهي 5 أسئلة
- ❖ المحور الخامس: يتضمن أسئلة عن تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وهي 6 أسئلة
- ❖ المحور السادس: يتضمن أسئلة عن ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية وهي 6 أسئلة
- ❖ المحور السابع: يتضمن أسئلة عن القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم وهي 6 أسئلة

وقد تم استخدام مقياس Likert Scale لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، اذ يعتبر هذا المقياس الاكثر شيوعا في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، يشير المبحوث على اختيار واحدا منها على النحو التالي:

الجدول رقم (2-1): درجة مقياس ليكارت الخماسي Likert Scale

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبان

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات} = (5 - 1) / 3 = 1.33$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

– المجال [1-2.33] = منخفض.

– المجال [2.34-3.66] = متوسط.

– المجال [3.67-5] = مرتفع.

2.7. طرق إجراء الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة تم إتباع طريقة IMRAD على النحو التالي:

يعد هذا الأسلوب من أشهر الأساليب التي تسهل على الباحثين استعراض و تصفح مختلف أقسام المذكرة بصفة سريعة، ويعتمد في بنائه على أربعة أجزاء رئيسية هي : المقدمة I، الطريقة والأدوات M، النتائج R و A، المناقشة D. كما يعطي هذا الأسلوب اهتماما أكبر لمساهمة الطالب و الباحث بصفة عامة في الوصول الى هدف البحث بخطوات صحيحة و منهجية سليمة و منه فان أهمية البحث لا تكمن في حجم المذكرة (عدد الصفحات).

من أجل و ضع ضوابط علمية موحدة تنظم مذكرات التخرج ، ارتأت كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم
التسيير كغيرها من الكليات بمختلف جامعات الوطن ، اقتراح نموذج مبني على أسلوب IMRAD في اعداد
على مذكرات التخرج وقد اتفق ما يلي:

- الغلاف الخارجي العلوي
- ورقة الواجهة
- ورقة بيضاء
- الغلاف الداخلي
- الاهداء
- الشكر
- الملخص
- الفهرس
- قائمة الجداول
- قائمة الأشكال
- قائمة الاختصارات و الرموز (ان وجدت)
- المقدمة
- تمهيد الفصل الأول
- الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية
- خلاصة الفصل الأول
- تمهيد الفصل الثاني
- الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
- خلاصة الفصل الثاني
- الخاتمة
- المراجع
- الملاحق
- ورقة بيضاء
- الغلاف الخارجي السفلي (ورقة سميكة بدون أي كتابة

3.7. قياس صدق الدراسة

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذة المشرفة " د. عبيدات سارة"، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة ونتيجة للتعديلات التي تمت واقتُرحت، وحذف وتعديل بعض العبارات غير ضرورية تم الحصول على الاستبيان في الصورة الاخيرة (أنظر الملحق رقم 01).

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من أدوات، المجتمع، وعينة، هذه الدراسة، وكذلك التطرق إلى طرق إجراءات الدراسة حيث قمنا بتصميم وإعداد الاستبانة حتى صارت جاهزة للتطبيق، بالإضافة إلى تحديد الاساليب الاحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

تمهيد:

في هذا الفصل يتم عرض تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها وأبعادها، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات إحصائياً والحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة.

1. عرض النتائج

يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي لفقرات ومجاور أداة الدراسة، بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تحديد المستوى العام لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، حيث تم عرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك الترتيب لكل عبارة من العبارات، لدرجة الموافقة على كل عبارة وعلى الدرجة الكلية لكل محور من محاور أداة الدراسة.

2.1. المحور الاول: فرص التعلم المستمر

جدول رقم (2-1): الإحصاءات الوصفية الخاصة بالأسئلة حول فرص التعلم المستمر

الدرجة الاهمية	الدرجة التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاجابات	1	2	3	4	5	البعد
02	مرتفع	0.91	4.13	15	00	01	02	06	06	1- يناقش الافراد في مؤسستي الاخطاء علنا للتعلم منها
03	مرتفع	0.74	3.87	15	00	01	02	10	02	2- يحدد الموظفون في مؤسستي المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل
01	مرتفع	0.88	4.72	15	00	01	01	06	07	3- يساعد الافراد في مؤسستي بعضهم البعض على التعلم
05	متوسط	0.91	3.47	15	00	01	09	02	03	4- يستطيع الافراد في مؤسستي الحصول على المال والموارد الاخرى التي ندعم تعلمهم
02	مرتفع	0.83	4.13	15	00	00	04	05	06	5- يمنح الموظفون في مؤسستي وقتا للتعلم
02	مرتفع	0.74	4.13	15	00	00	03	07	05	6- يتعامل الموظفون في مؤسستي مع المشاكل على أنها فرصا للتعلم
04	متوسط	1.05	3.60	15	00	03	03	06	03	7- يكافئ الافراد في مؤسستي على التعلم

فرص التعلم المستمر	32	42	24	07	0	105	3.94	0.50	مرتفع	الثانية
--------------------	----	----	----	----	---	-----	------	------	-------	---------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول اعلاه يتضح أن درجة تطبيق فرص التعلم المستمر في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" مرتفع بمتوسط حسابي قيمته (3.94) وانحراف معياري (0.50)، حيث:

العبارة (3) "يساعد الافراد في مؤسستي بعضهم البعض على التعلم" تحصلت على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرتفع بقيمة (4.72) وانحراف معياري (0.88)، فقد تحصلت اغلبية الفقرات لهذا البعد (6, 5, 1) على المرتبة الثانية بأوساط حسابية مرتفعة ومتساوية قدرت بـ (4.13) وانحرافات معيارية مقدرة كما يلي (0.74, 0.83, 0.91) على التوالي، في حين تحصلت العبارة (2) "يحدد الموظفون في مؤسستي المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بقيمة (3.87)، وانحراف معياري (0.74)، ويشير ذلك لوجود تقارب في وجهات النظر لهذه العبارات، ويعزى ذلك ان الموظفين في الوكالة لديهم رغبة كبيرة في التعلم وبمختلف الطرق من بينها مناقشة الأخطاء مع بعضهم البعض كوسيلة يرونها تهدف إلى التعلم والاستفادة من الأخطاء.

حيث جاءت العبارة (7) "يكافئ الافراد في مؤسستي على التعلم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط قيمته (3.60)، وبأنحراف معياري (1.05)، اما بالنسبة للعبارة (4) "يستطيع الافراد في مؤسستي الحصول على المال والموارد الاخرى التي ندعم تعلمهم" فقد احتلت على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي متوسط بمقدار (3.47)، وبانحراف معياري (0.91)، حيث يشير ذلك إلى تشتت وجهات النظر، مما يدل على ضعف اهتمام الإدارة بمكافأة الموظفين على تعلمهم، كوسيلة لتشجيعهم وحثهم على التعلم المستمر.

2.1. المحور الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار

جدول رقم (2-2): الإحصاءات الوصفية الخاصة بالأسئلة حول تشجيع الحوار والاستفسار

البعد	5	4	3	2	1	الاجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	درجة الاهمية
8- يتبادل الافراد في مؤسستي المعلومات فيما بينهم بصدق وشفافية	07	06	01	01	00	15	4.27	0.88	مرتفع	02

03	مرتفع	0.53	4.00	15	00	00	02	11	02	9- يصغي الموظفون في المؤسسة لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم
04	مرتفع	1.01	3.80	15	00	02	03	06	04	10- يشجع الموظفون في مؤسستي على طرح اسئلة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي
03	مرتفع	0.53	4.00	15	00	00	02	11	02	11- يطرح الموظفون في مؤسستي وجهات نظرهم ويستفسرون ايضا عن وجهات نظر الآخرين
01	مرتفع	0.51	4.47	15	00	00	00	08	07	12- يتعامل الافراد في مؤسستي مع بعضهم البعض باحترام
04	مرتفع	0.67	3.80	15	00	00	05	08	02	13- ينفق الموظفون في مؤسستي وقتا لبناء الثقة فيما بينهم
الاولى	مرتفع	0.53	4.05	90	00	03	13	50	24	تشجيع الحوار والاستفسار

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

بناءً على نتائج الجدول، يتبين أن درجة تطبيق تشجيع الحوار والاستفسار في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف مرتفعة حيث بلغ وسطها الحسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.53)، بالإضافة لاحتلالها على المرتبة الاولى حيث:

أن العبارة (12) " يتعامل الافراد في مؤسستي مع بعضهم البعض باحترام "، حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي بلغ (4.47)، وبانحراف معياري (0.51)، أما في المرتبة الثانية العبارة (8) " يتبادل الافراد في مؤسستي المعلومات فيما بينهم بصدق وشفافية "، بمتوسط حسابي (4.27)، وبانحراف معياري (0.88)، وجاءت الفقرتان (9,11) بالمرتبة الثالثة وبدرجة تطبيق مرتفعة، اذ تحصلتا على متوسط حسابي بقيمة (4.00) وبانحراف معياري (0.53)، ويشير ذلك لتقارب وجهات النظر، لوجود احترام متبادل وعلاقات طيبة بين الموظفين، ويجيدون فن التواصل مع الآخرين ويتعاملون مع بعضهم البعض من موقع المسؤولية والاحترام بما يليق بمكانتهم.

وبالنسبة للمرتبة الرابعة شملت الفقرتان (10,13) بدرجة مرتفعة حيث تحصلتا على متوسط حسابي (3.80)، وانحرافات معيارية (1.01,0.67) على التوالي، رغم أن درجة التطبيق مرتفعة إلا أن هناك تشتت وتباعد في وجهات النظر مما يدل على أن الإدارة تتجنب إثارة هذا النوع من الأسئلة تلاشياً لإثارة مسائل جدلية لا ترغب الدخول فيها.

3.1. المحور الثالث: التعاون والتعلم الجماعي

جدول رقم (2-3): الإحصاءات الوصفية الخاصة بالأسئلة حول التعاون والتعلم الجماعي

البعد	5	4	3	2	1	الاجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	درجة الاهمية
14- تمتلك فرق العمل في مؤسستي الحرية لتكييف أهدافها وفق الحاجة وتطورات الأحداث	01	09	04	01	00	15	3.67	0.72	مرتفع	04
15- يعامل أفراد الفريق في مؤسستي معاملة واحدة بغض النظر عن رتبهم وثقافتهم أو أي اختلاف آخر	03	08	03	01	00	15	3.87	0.83	مرتفع	03
16- تركز المجموعات في مؤسستي على مهامها كفريق	01	11	03	00	00	15	3.87	0.51	مرتفع	03
17- تُعدل آراء الفريق في مؤسستي نتيجة لمناقشات المجموعة والمعلومات التي يتم جمعها	02	09	04	00	00	15	3.87	0.64	مرتفع	03
18- تكافأ فرق التعلم في مؤسستي على إنجازاتها كمجموعة	04	09	02	00	00	15	4.13	0.64	مرتفع	01
19- تتفق فرق التعلم في مؤسستي بأن الإدارة ستأخذ	05	05	04	01	00	15	3.93	0.96	مرتفع	02

بتوصياتها									
التعاون والتعلم الجماعي	16	51	20	03	00	90	3.88	0.52	مرتفع
الثالثة									

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن درجة تطبيق التعاون والتعلم الجماعي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.88)، وبانحراف معياري (0.52)، واحتلت المرتبة الثالثة حيث:

أن العبارة (18) "تكافأ فرق التعلم في مؤسستي على إنجازاتها كمجموعة" احتلت المرتبة الاولى حيث بلغ متوسط حسابها (4.13)، وبانحراف معياري (0.64)، حيث يشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة، وبالعودة إلى العبارة (7) من المحور الاول والذي ينص على "يكافئ الافراد في مؤسستي على التعلم" نجد انه ذات وسط حسابي متوسط وهنا نرى الانسجام في وجهات النظر المتعلقة بمكافأة العاملين كفريق وليس كأفراد.

وفي المرتبة الثانية العبارة (19) "تتق فرق التعلم في مؤسستي بأن الإدارة ستأخذ بتوصياتها" بمتوسط حسابي (3.93)، وبانحراف معياري (0.96)، بدرجة تطبيق مرتفع، فقد تحصلت اغلبية الفقرات لهذا البعد (15,16,17) على اوساط حسابية متساوية بقيمة (3.87)، وبانحرافات معيارية (0.83,0.51,0.64)، بالمرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، وذلك لحرص أفراد عينة الدراسة للعمل بشكل جماعي، وأن هناك من يركز على الأداء الجماعي والمشاركة الجماعية في مخرجات العمل.

وأن العبارة (14) "تمتلك فرق العمل في مؤسستي الحرية لتكييف أهدافها وفق الحاجة وتطورات الأحداث" حيث تحصلت على ادنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي بقيمة (3.67)، وبانحراف معياري (0.72)، ويشير ذلك إلى أن الادارة تحرص على توجيه الموظفين وفقا لأهداف المسطرة مسبقا.

4.1. المحور الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

جدول رقم (2-4): الإحصاءات الوصفية الخاصة بالأسئلة حول انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

الدرجة الاهمية	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاجابات	1	2	3	4	5	البعد
03	مرتفع	0.91	3.87	15	00	02	01	09	03	20- تستخدم الاتصالات في مؤسستي في اتجاهين بشكل اعتيادي
01	مرتفع	0.77	4.20	15	00	00	03	06	06	21- تمكن مؤسستي العاملين من الحصول على ما يحتاجونه من المعلومات
02	مرتفع	0.88	4.07	15	00	01	02	07	05	22- تحتفظ مؤسستي ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين
05	متوسط	1.06	3.53	15	00	02	07	02	04	23- تبتكر مؤسستي أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع
04	متوسط	0.91	3.60	15	01	00	04	09	01	24- تجعل مؤسستي الدروس المستفادة من تجاربها متاحة لجميع الموظفين
الرابعة	مرتفع	0.77	3.85	75	01	05	17	33	19	انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول اعلاه يتضح أن درجة تطبيق انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" مرتفع بمتوسط حسابي قيمته (3.85) وانحراف معياري (0.77)، حيث:

أن أعلى متوسط حسابي 4.20، كان للعبارة (21) "تمكن مؤسستي العاملين من الحصول على ما يحتاجونه من المعلومات" بانحراف معياري 0.77، وبدرجة مرتفعة، يليه في المرتبة الثانية العبارة (22) "تحتفظ مؤسستي ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين" بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي قدره 4.07، وانحراف معياري 0.88، وقد جاءت العبارة (20) "تستخدم الاتصالات في مؤسستي في اتجاهين بشكل اعتيادي" في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة عن وسط حسابي

قدره 3.87، وانحراف معياري 0.91، مما يدل ذلك على تقاسم ما يتم تعلمه على نطاق واسع وبشكل مستمر من خلال تبادل المعلومات المطلوبة.

حيث جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (24) "تجعل مؤسستي الدروس المستفادة من تجاربها متاحة لجميع الموظفين" بدرجة متوسطة ووسط حسابي قدره 3.60، وانحراف معياري 0.91، ويظهر اقل متوسط حسابي في العبارة (23) "تبتكر مؤسستي أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع" المقدّر بـ 3.53، وانحراف معياري 1.06، وبدرجة متوسطة، تميل للانخفاض من الموافقة على هذه العبارات، ويفسر ذلك إلى أن أغلب الأمور المتعلقة بأنظمة المعرفة والمعلومات وطرق الوصول إليها لم تكن متاحة بالشكل المطلوب.

5.1. المحور الخامس: تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة

جدول رقم (2-5): الإحصاءات الوصفية الخاصة بالأسئلة حول تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة

البعد	5	4	3	2	1	الاجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	درجة الاهمية
25- تقيس مؤسستي النتائج المحققة من الوقت والموارد التي أنفقت على التدريب	01	10	04	00	00	15	3.80	0.56	مرتفع	02
26- تقدر في مؤسستي المبادرات التي يقوم بها الأفراد	01	07	06	01	00	15	3.53	0.74	متوسط	03
27- يعطى الأفراد في مؤسستي خيارات في تنفيذ وظائفهم	04	04	02	05	00	15	3.47	1.24	متوسط	04
28- تدعو مؤسستي الأفراد للمشاركة في إغناء (تقوية) رؤية المؤسسة	02	03	08	02	00	15	3.33	0.90	متوسط	05
29- يُعطى الأفراد في مؤسستي فرصة للتحكم بالموارد التي يحتاجونها	03	07	03	02	00	15	4.73	0.96	مرتفع	01
30- تشجع وتدعم مؤسستي الموظفين الذين يبادرون	02	06	04	03	00	15	3.47	0.99	متوسط	04

بالأعمال البناءة										
تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة	13	37	27	13	00	90	3.55	0.67	متوسط	السادسة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

بناءً على نتائج الجدول أعلاه يتضح أن درجة تطبيق تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" متوسطة، بمتوسط حسابي قيمته (3.55) وانحراف معياري (0.67)، حيث:

أن العبارة (29) "يُعطي الأفراد في مؤسستي فرصة للتحكم بالموارد التي يحتاجونها" احتلت المرتبة الاولى بدرجة مرتفعة، ومتوسط حسابي 4.37، وانحراف معياري 0.96، أما بالنسبة إلى للمرتبة الثانية احتلتها العبارة (25) "تقيس مؤسستي النتائج المحققة من الوقت والموارد التي أنفقت على التدريب" بمتوسط حسابي 3.80، وانحراف معياري 0.56، وبدرجة مرتفعة، ويشير ذلك إلى أنه يعطى للأفراد فرصة للتحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم، ويعزى ذلك إلى أن القائمين على عمليات التدريب يجيدون عملية تقييم التدريب لمعرفة مدى الجدوى من هذه العمليات التدريبية.

في المرتبة الثالثة العبارة (26) "تقدر في مؤسستي المبادرات التي يقوم بها الأفراد" بمتوسط حسابي 3.53، وانحراف معياري 0.74، وبدرجة متوسطة، فقد تحصلت كل من العبارة (27)، والعبارة (30) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.47، وانحرافات معيارية (1.24, 0.99) على التوالي، وبدرجة متوسطة، أما اقل متوسط فهي العبارة (28) "تدعو مؤسستي الأفراد للمشاركة في إغناء (تقوية) رؤية المؤسسة" بقيمة 3.33، وانحراف معياري 0.90، وبدرجة متوسطة، يشير ذلك إلى الوكالة لاتدعو الموظفين للمشاركة في اغناء رؤية المؤسسة، كذلك لا يعطى لهم خيارات في تنفيذ وظائفهم.

6.1. المحور السادس: ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية

جدول رقم (2-6): الإحصاءات الوصفية الخاصة بالأسئلة حول ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية

البعد	5	4	3	2	1	الاجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	درجة الاهمية
31- تبني مؤسستي رؤى موحدة عبر مختلف المستويات	03	06	05	00	01	15	3.67	1.04	مرتفع	02
32- تساعد مؤسستي الموظفين على تحقيق التوازن بين	03	07	00	04	01	15	3.47	1.30	متوسط	04

العمل والعائلة										
02	03	06	04	00	15	3.20	1.01	متوسط	05	33- تشجع مؤسستي الأفراد على التفكير من منظور شامل
01	10	02	02	00	15	3.67	0.81	مرتفع	02	34- تشجع مؤسستي كل فرد على أخذ وجهات نظر العملاء بالاعتبار في عمليات صنع القرار
04	04	04	02	01	15	3.53	1.24	متوسط	03	35- تهتم مؤسستي بمعرفة أثر قراراتها على معنويات الموظفين
03	07	04	01	00	15	3.80	0.86	مرتفع	01	36- تعمل مؤسستي بالتعاون مع المجتمع الخارجي وذلك لتبادل المنافع
16	37	21	13	03	90	3.55	0.86	متوسط	السادسة	ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن درجة تطبيق ارتباط المؤسسة بالبيئة الخارجية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" متوسطة، بمتوسط حسابي قيمته (3.55) وانحراف معياري (0.86)، حيث:

العبارة (36) "تعمل مؤسستي بالتعاون مع المجتمع الخارجي وذلك لتبادل المنافع" تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.80، وانحراف معياري 0.86، بدرجة مرتفعة، حيث تحصلت كما من العبارة (31)، والعبارة (34) على المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وبتوسط حسابي قيمته 3.67، بانحرافات معيارية (1.04, 0.81) على التوالي، يشير ذلك إلى أن المؤسسة تسعى لتحقيق الانسجام مع البيئة الخارجية.

وتليها المرتبة الثالثة العبارة (35) بدرجة متوسطة، وبتوسط حسابي 3.53، وانحراف معياري 1.24، بالنسبة للمرتبة الرابعة احتلتها العبارة (32) "تساعد مؤسستي الموظفين على تحقيق التوازن بين العمل والعائلة" بمتوسط حسابي 3.47، وانحراف معياري 1.30، فقد تحصلت العبارة (33) "تشجع مؤسستي الأفراد على التفكير من منظور شامل" على المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.20، وانحراف معياري 1.01، وهذا يدل على أن الوكالة لا تعتبر معنويات الموظفين شي مهم، وأن كل موظف سوف ينفذ القرار سواء كان سعيد بذلك أم لا.

7.1. المحور السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم

جدول رقم (2-7): الإحصاءات الوصفية الخاصة بالأسئلة حول القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم

الدرجة الاهمية	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاجابات	1	2	3	4	5	البعد
04	متوسط	0.99	3.47	15	00	02	07	03	03	37- تشجع مؤسستي الموظفين على الحصول على معلومات لحل مشاكلهم من الإدارات المختلفة
03	مرتفع	0.81	3.76	15	00	01	05	07	02	38- يدعم القادة في مؤسستي لطلبات الخاصة بفرص التعلم والتدريب
05	متوسط	0.88	3.37	15	00	02	02	09	02	39- يشارك القادة في مؤسستي المعلومات الحديثة مع الموظفين عن المنافسين، اتجاهات الصناعة وتوجهات المؤسسة
01	مرتفع	0.79	4.07	15	00	00	04	06	05	40- يُمكن القادة في مؤسستي الآخرون للمساعدة في تنفيذ رؤية المؤسسة
02	مرتفع	0.65	4.00	15	00	00	03	09	03	41- يوجه ويدرب القادة في مؤسستي الأفراد المشرفين عليهم
02	مرتفع	0.65	4.00	15	00	00	03	09	03	42- يبحث القادة في مؤسستي باستمرار عن الفرص للتعلم
الخامسة	مرتفع	0.62	3.82	90	00	05	24	43	18	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتبين في الجدول اعلاه ان درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" مرتفعة، بمتوسط حسابي قيمته (3.82) وانحراف معياري (0.62)، حيث:

أن العبارة (40) "يُمكنُ القادة في مؤسستي الآخرون للمساعدة في تنفيذ رؤية المؤسسة"، حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.07، وانحراف معياري 0.79، بدرجة مرتفعة، حيث تحصلت العبارتين (41)، (42) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.00، وانحراف معياري 0.65، بدرجة مرتفعة، اما في المرتبة الثالثة العبارة (38) "يدعم القادة افي مؤسستي لطلبات الخاصة بفرص التعلم والتدريب"، بمتوسط حسابي 3.76، وانحراف معياري 0.81، وبالمرتبة الرابعة العبارة (37) "تشجع مؤسستي الموظفين على الحصول على معلومات لحل مشاكلهم من الإدارات المختلفة" بدرجة متوسطة، ووسط حسابي 3.47، وانحراف معياري 0.99، ويشير ذلك لوجود اقتناع لدى المؤسسة بأهمية التعلم، كما أن المؤسسة تحرص باستمرار على استقطاب ورشات تدريب بقدر الامكان.

أما اقل متوسط تحصلت عليه العبارة (39) "يشارك القادة في مؤسستي المعلومات الحديثة مع الموظفين عن المنافسين، اتجاهات الصناعة وتوجهات المؤسسة" بلغ 3.37، وبانحراف معياري 0.88، وبدرجة متوسطة، ويشير ذلك أنه هناك تشتت وتباعد في وجهات نظر أفراد العينة، ونستنتج من ذلك ان القادة لا يشاركون مع الموظفين المعلومات والتوجهات المؤسسة.

وبعد ذلك تم إجراء الحسابات الوصفية من متوسط حسابي وانحراف معياري لكل محور من محاور المؤسسة المتعلمة

جدول رقم (2-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأبعاد الاستبيان

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المرتبة
فرص التعلم المستمر	3.94	0.50	مرتفع	الثانية
تشجيع الحوار والاستفسار	4.05	0.53	مرتفع	الاولى
التعاون والتعلم الجماعي	3.88	0,52	مرتفع	الثالثة
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	3.85	0,77	مرتفع	الرابعة

تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة	3.55	0,67	متوسط	السادسة
ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية	3.55	0,86	متوسط	السادسة
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم	3.82	0,62	مرتفع	الخامسة
الدرجة الكلية	3.80	0.63	مرتفع	

بناء على الجدول أعلاه نستنتج مايلي:

في المرتبة الاولى محور "تشجيع الحوار والاستفسار" الذي حصل على أعلى متوسط حسابي مقدّر بـ 4.05، وبانحراف معياري 0.53، بتقدير مرتفع على مقياس المؤسسة المتعلمة أي ما يقابل الموافقة على مقياس ليكرت، وبالتالي هنا يمكننا افتراض وجود تشجيع الحوار والاستفسار في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

في المرتبة الثانية: "فرص التعلم المستمر" بمتوسط 3.94، بانحراف معياري 0.50، وبتقدير مرتفع على مقياس المؤسسة المتعلمة أي ما يقابل الموافقة على مقياس ليكرت، يعني ذلك وجود فرص التعلم المستمر داخل الوكالة.

في المرتبة الثالثة: "التعاون والتعلم الجماعي" بمتوسط حسابي 3.88، بانحراف معياري 0.52، بمعنى يوجد التعاون والتعلم الجماعي بين موظفي الوكالة أي تحقيق الانسجام فيما بينهم.

في المرتبة الرابعة: "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" بمتوسط حسابي 3.85، وبانحراف معياري 0.77، ايضا بتقدير مرتفع على مقياس المؤسسة المتعلمة وما يقابل موافق على مقياس ليكرت، وبالتالي وجود أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

أما المرتبة الخامسة: فكانت لـ "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم" بمتوسط حسابي 3.82، بانحراف معياري 0.62، بتقدير مرتفع على مقياس المؤسسة المتعلمة، وأيضا موافق على مقياس ليكرت، أي وجود قيادة استراتيجية داعمة للتعليم في الوكالة.

أخيرا كانت المرتبة السادسة لـ "تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة " وكذلك "ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية" حيث تحصلت على أقل المتوسطات الحسابية بقيمة 3.55، وبانحرافات معيارية (0.86,0.65) على التوالي، بتقدير متوسط على مقياس المؤسسة المتعلمة، بما يقابل الحياد على مقياس ليكارت، وبالتالي هنا لا يمكننا افتراض وجود تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة، ولا ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية.

حيث تبين أن المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات التحول إلى مؤسسات متعلمة بقيمة 3.80، وبانحراف معياري 0.63، بتقدير مرتفع على مقياس المؤسسة المتعلمة، بما يقابل بالموافقة على مقياس ليكرت الخماسي وبالتالي يمكننا القول أن وكالة التجارة لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف، أنها مؤسسة متعلمة، مما يدل على أن جهود المؤسسة في تطبيق استراتيجيات التحول كانت بمستويات مرتفعة، يمكن القول أن مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين لهم علاقة بالتخصصات الادارية، بالإضافة إلى الوعي المدرك من قبل الموظفين لمختلف الاجراءات والمصطلحات الادارية.

2. اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على "هناك تطبيق بدرجة متوسطة لاستراتيجيات التحول الى مؤسسة متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف".

ويتفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال حساب المتوسطات الحسابية، وفيما يلي يتضح أن درجة تطبيق استراتيجيات التحول إلى مؤسسة متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف مرتفعة، وبالتالي يتم رفض هذه الفرضية مقارنة مع ما تم التوصل إليه.

الفرضية الفرعية الأولى:

تنص على "هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية التعلم المستمر للتحول إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف".

تشير النتائج الإحصائية أن درجة تطبيق استراتيجيات التعلم المستمر للتحول إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف مرتفعة، حيث أنه كلما ارتفع مستوى التعلم المستمر أدى ذلك لرفع مستوى كفاءة المؤسسة وتفعيل علاقاتها مع البيئة المحيطة بها، وبناء على ماسبق يتم رفض هذه الفرضية التي تفترض على أن

هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية التعلم المستمر للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

الفرضية الفرعية الثانية:

تنص على "هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية الحوار والاستفسار للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف".

تشير النتائج الإحصائية أن درجة تطبيق إستراتيجية الحوار والاستفسار للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف مرتفعة، وهذا رجح للتركيز على الثقافة والمهارات التي تعزز النقاش وإبداء الرأي، وبناء على ماسبق يتم رفض هذه الفرضية التي تفترض على أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية التعلم المستمر للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص على "هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية التعاون والتعلم الجماعي للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف".

تشير النتائج الإحصائية أن درجة تطبيق إستراتيجية التعلم والتعاون الجماعي للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف مرتفعة، حيث كلما زاد مستوى تكوين فرق العمل زاد مستوى التعاون والتعلم الجماعي من أجل التحويل إلى مؤسسات متعلمة، وبناء على ماسبق يتم رفض هذه الفرضية التي تفترض أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية التعلم والتعاون الجماعي للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص على "هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف".

تشير النتائج الإحصائية أن درجة تطبيق إستراتيجية أنظمة لمشاركة المعرفة للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف مرتفعة، مما يدل ذلك على أن المؤسسة المتعلمة تبني المعرفة اساسا

في بناء استراتيجيات الإدارة وسياساتها، بناء على ماسبق يتم رفض هذه الفرضية التي تفترض أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية أنظمة لمشاركة المعرفة للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص على "هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف".

تشير النتائج الإحصائية أن درجة تطبيق استراتيجية تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف متوسطة، مما يدل على وجود مفهوم المؤسسة المتعلمة في الوكالة بمعدلات متوسطة مقارنة بأراء افراد عينة الدراسة، بناء على ما سبق نستنتج صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تفترض على أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

الفرضية الفرعية السادسة:

تنص على "هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف".

تشير النتائج الإحصائية أن درجة تطبيق استراتيجية ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف متوسطة، يدل هذا على وجود مفهوم المؤسسة المتعلمة في الوكالة بمعدلات متوسطة مقارنة بأراء افراد عينة الدراسة، بناء عليه نستنتج صحة الفرضية الفرعية السادسة التي تفترض على أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

الفرضية الفرعية السابعة:

تنص على "هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف".

تشير النتائج الإحصائية أن درجة تطبيق استراتيجية القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف مرتفعة، مما يدل على توعية وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى الموظفين، وبناء على ماسبق يتم رفض هذه الفرضية التي تفترض أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

3. الاستنتاجات

1.3. النتائج النظرية

- من استراتيجيات التحويل إلى مؤسسات متعلمة استراتيجية التعلم التنظيمي التي تهتم برفع كفاءات المؤسسة الإنتاجية والتنظيمية وتدعيم القدرة على الابداع والابتكار، وتقاسم الممارسات العملية لدى الموارد البشرية.
- تعتمد ثقافة شركة جنرال إلكتريك في تعلمها أسلوب "التنفيذ الآن" وذلك بالتخلص من التعقيدات ومحاولة البحث عن البساطة والابتعاد عن الادارة الصارمة، جعل التنفيذ جزءا أساسيا من نظام المكافآت بالاعتماد على الانجاز المستمر.
- استخدمت كذلك شركة جنرال إلكتريك المشاركة والتعبير لترسيخ الصدق والصراحة والثقة في نسيج المؤسسة.
- قيام شركة جنرال إلكتريك بتطوير وتنمية وتدريب أفضل القادة.
- أظهرت النتائج أن شركة تويوتا تهتم بخلق المعرفة الاستراتيجية في تعلمها، وحققت هذا الهدف من خلال تنفيذ إستراتيجيتها في التعلم المحلي والانجاز العالمي التي تعمل بمثابة رؤية معرفية.
- الاعتماد على السياق التمكيني في شركة تويوتا لخلق المشاركة و الابداع.

2.3. النتائج التطبيقية

- درجة تطبيق فرص التعلم المستمر في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف مرتفعة، وهذا يعني رفض الفرضية الأولى التي تنص على أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية التعلم المستمر للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.
- درجة تطبيق تشجيع الحوار والاستفسار في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف مرتفعة، وهذا يعني رفض الفرضية الثانية التي تنص على أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية الحوار والاستفسار للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.

- درجة تطبيق التعاون والتعلم الجماعي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف مرتفعة، وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية التعاون والتعلم الجماعي للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.
- درجة تطبيق إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف مرتفعة، وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.
- درجة تطبيق تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف متوسطة، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.
- درجة تطبيق ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف متوسطة، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.
- درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف مرتفعة، وهذا يعني رفض الفرضية السابعة التي تنص على أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لإستراتيجية القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم للتحويل إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف.
- هناك عدم اهتمام بتمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف، حيث تحصلت على درجة تطبيق متوسطة.
- انخفاض درجة الاهتمام بربط المؤسسة بالبيئة الخارجية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف، حيث تحصلت على درجة تطبيق متوسطة.
- تهتم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف، بتطبيق تشجيع الحوار والاستفسار في المرتبة الأولى.

- تهم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف، بتطبيق فرص التعلم والاستفسار في المرتبة الثانية.
- تهم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف، بتطبيق التعاون والتعلم الجماعي في المرتبة الثالثة.
- تهم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف، بتطبيق إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في المرتبة الرابعة.
- تهم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف، بتطبيق القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في المرتبة الخامسة.
- تهم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف، بتطبيق تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة وربط المؤسسة بالبيئة الخارجية في المرتبة السادسة.

4. الاقتراحات

انطلاقا من النتائج السابقة يمكن اقتراح مايلي:

- زيادة الاهتمام بتمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة لإيجاد أنظمة مبتكرة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والرؤية المستقبلية
- إعادة النظر في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية حتى يتم تحقيق الاهداف المطلوبة منها بما يخدم أهداف الوكالة التي تسعى إلى تحقيقها.
- التركيز على تشجيع الافراد في التفكير بمنظور شامل ورؤية مستقبلية.
- العمل على توفير المعلومات للموظفين لحل مشاكلهم من الادارات المختلفة، وإتاحة الدروس المستفادة من تجاربها للجميع.
- على القادة مشاركة المعلومات الحديثة وتوجهات المؤسسة مع الموظفين.
- الاهتمام بجملة القرارات المتخذة على أساس معنويات الموظفين.
- تقدير مبادرات التي يقوم بها الموظفين، ودعمهم وتشجيعهم للإعطاء أكثر لبناء وإغناء رؤية المؤسسة.
- إعطاء الحرية الكاملة لاختيار طرق تنفيذ الوظائف.

خلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على مدى تطبيق استراتيجيات التحول إلى مؤسسات متعلمة في وكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بولاية الطارف. بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي تم تجسيدها ميدانيا، التي بدورها تساهم في توفير فرص لتعلم والنهوض بالمؤسسة باستمرار والاستجابة لمتطلبات وتحديات العصر الحالي.

خاتمة

خاتمة

إن تجديد المؤسسات الجزائرية وتطوير استراتيجياتها أصبح من الضروري وذلك بسبب التغيرات المتسارعة في مختلف الميادين، مما يجعلها تواجه العديد من التحديات إضافة إلى الثورات العلمية والمعرفية التي يشهدها الاقتصاد الحالي، إذ أن بقاء المؤسسات ونجاحها يعتمد على قدرتها في التحول إلى مؤسسات متعلمة، وذلك لإيجاد قاعدة ملائمة لبناء أنظمة ساعية لغرس ثقافة التعلم بين مختلف المستويات الإدارية، والاستثمار في مجهوداتها الفكرية من خلال تبني ممارسات إدارية معاصرة.

إن بناء مؤسسات متعلمة التي تعد المركز الأساسي الذي يعمل فيه الجميع بشكل متعاون على تطوير وتحسين القدرات للوصول إلى طموحات والأهداف المخططة، لذلك يستوجب عليها التخلي عن أساليب العمل التقليدية وإرساء ثقافة تنظيمية تركز على تمكين الموارد البشرية وتكوين فوق عمل، والتشجيع على التشارك المعرفي، لتنمية حب العمل للأفراد العاملين مما يعود بالفائدة للمؤسسة و الأفراد.

حيث هذه الدراسة جاءت اتوضيح مدى تطبيق استراتيجيات التحول إلى مؤسسات متعلمة في وكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبيليس" بالطارف، التي كانت محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والإجابة على الأسئلة والإشكالية المطروحة، لسهولة التعرف على مدى تطبيق استراتيجيات التحول إلى مؤسسات متعلمة في الوكالة محل الدراسة، حيث توصلت الدراسة الحالية أن مؤسسات متعلمة لابد أن تركز على التعلم النظمي الذي يدفع بالمؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية كما أن كل فرد داخل المؤسسة يشعر بأنه قائد في موقعه وذلك يجعلهم يطورون قدراتهم للتعامل بنجاح مع الظروف المتغيرة ومواكبة المستجدات في المؤسسة.

حيث يعد تمكين الموارد البشرية نشاط مهما في المؤسسات المتعلمة وهذا يدل على سعي الأفراد العاملين بتبني منهج التعلم المستمر وكذا التعاون المشترك لتحقيق نتائج أفضل، لذا على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشري بحيث تعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية، ونشر ثقافة التعاون ورؤية الجماعية المشتركة وأخذ بعين الاعتبار معنويات الأفراد، وتوعية القادة بأن ممارسة وتطبيق استراتيجيات التحول إلى مؤسسات متعلمة يمثل خط دفاع للنهوض بالمؤسسة بهدف الاستمرار والاستجابة لمتطلبات وتحديات العصر الحالي.

من خلال هذه الدراسة ادركنا ان مستوى تطبيق أبعاد المؤسسة المتعلمة يعود بالإيجاب على المؤسسات وهذا من خلال ترسيخ مفهوم المؤسسة المتعلمة لدى القيادات الإدارية وجميع العاملين، و الأخذ بعين الاعتبار تأثير القرارات على الأطراف الأخرى الداخلية والخارجية.

قائمة المراجع

1- باللغة العربية

— عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

2- باللغة الأجنبية

— Peter M.Senge, The fifth discipline- The Art and Practice of The learning Organization, Published By Doubleday, Newyork, 1994, <https://www.goodreads.com>, 16/04/2021.

ثانيا: المجالات و الدوريات العلمية

1 - باللغة العربية

— بن احمد لخضر، وآخرون، مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020.

— بوبكر ساخي، أحمد تيغزة، تقدير صدق بنية التعلم التنظيمي وفقا لنموذج (سينج) بتوظيف النمذجة والتحليل العملي التوكيدي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 07، العدد 02، جامعة وهران 02، الجزائر، 31 ديسمبر 2018،

— بوسنة نسرین، بوشريية محمد، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر(اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس)- الخروب- ولاية قسنطينة-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 07، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، جوان 2020.

— تركي بن كديميس العتيبي، هيفاء بنت عبد العزيز سليمان إبراهيم، درجة توفير أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 92، المجلد 15 جامعة الطائف، السعودية، ماي 2015.

— جمادي منيرة، مبادئ قيادة التعلم والمهام الجديدة للقائد لبناء المنظمات المتعلمة، مجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 12، عدد 1، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، جانفي 2020.

- حوحو مصطفى، أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي -دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، جويلية 2020.
- دغير فتحي، تبني إستراتيجي التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 30، جامعة البليدة 02، الجزائر، 01/08/2015.
- رأفت طارق غالب ابوعرابي، أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 09، العدد 03، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 30/12/2018.
- ساخي بوبكر، وآخرون، البنية العاملية لمقياس التعلم التنظيمي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة وهران 02، العدد 01، المجلد 06، الجزائر، 25/06/2020.
- سليمان بن لعور، نماذج واستراتيجيات المنظمة المتعلمة، مجلة دفاتر اقتصادية، مجلد 5، العدد 8، جامعة غرداية، الجزائر، 2014.
- شتاتحة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ "p senge" ومبررات تبني التحويل إليها، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JEBE، مجلد 1، عدد 4، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، 2017.
- صالح محمد، بوخمم عبد الفتاح، اثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على المال الفكري، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جيجل، الجزائر، جوان 2018.
- صالح محمد، بوخمم عبد الفتاح، اثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على المال الفكري، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة عبد الحميد مهري، جيجل، الجزائر، جوان 2018.
- صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية العدد 31، بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الأنبار، العراق، 2012.
- عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014.
- عبيدات سارة، التوجه نحو بناء منظمات أخلاقية ومتعلمة كضرورة إستراتيجية في ظل الاقتصاد العالمي الجديد، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 7، جامعة الطارف، الجزائر، سبتمبر 2018.

- عروف راضية، عطية خديجة، تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 02، العدد 07، جامعة تبسة، الجزائر، سبتمبر 2018.
- عمار سلمى، بارك نعيمة، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة ام البواقي، مجلة الريادة الاقتصادية الاعمال، جامعة محمد الشريف مساعدي، المجلد 04، العدد 06، جانفي 2018.
- عيشوش خيرة، بوشياخي عائشة، مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 03، جامعة تلمسان، الجزائر 2015/10/29.
- محمد خميس حرب، تصور مقترح لتطوير أداء الاقسام الاكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 20، العدد 20، جامعة الإسكندرية، مصر، 2018.
- مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21: جنرال الكترك نموذجاً، مجلة الحقيقة، العدد 32، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2015.
- نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل - دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 77، جامعة بغداد، العراق، 2014.
- هنار إبراهيم أمين، تشخيص مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المتدريسين، مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، العدد 35، جامعة نوروز، العراق، 2014/03/31.

2- باللغة الأجنبية

- kazuo ichijo, florian kohlbacher, The toyota way of global knowledge creation the 'learn local, act global' strategy, int.j.automotive technology and management, vol 07, n 2/3, 2007.

ثالثاً: الأطروحات و المذكرات الأكاديمية

1 - باللغة العربية

- إبراهيم فلاح إبراهيم الشواهين، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي - دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية - بمدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، جانفي، 2017.
- أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ماي 2010.

- باسل خميس محمد محمد، علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز اجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية-قطاع غزة-، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014.
- براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2002/12/31.
- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2015.
- حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2016.
- ذعار شجاع ضيف الله المطيري، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليج العربي، الرياض، 2009.
- رنا جهاد إسماعيل الشوبكي، المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، غزة، 2017.
- سالم بن سليمان بن سالم البوسعيد، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب التربوية، جامعة نزوى، عمان، الاردن، 2018.
- سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، افريل 2019.
- شرفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016.
- صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2016.
- علا مصطفى علوش، تقديم واقع تطبيق المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين "دراسة مسحية على كليات فرع جامعة تشرين في مدينة طرطوس"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سوريا، 2016.

- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- فتيحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمي، مذكرة ماستر اكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019.
- محمد روازقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.

رابعاً: الملتقيات

1 - باللغة العربية

- عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 4/1 نوفمبر 2009 الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبيد شاهر، ربايعه سائد، إدارة المعرفة و علاقتها بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المؤتمر العلمي الدولي الأول - منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات - جامعة البلقاء التطبيقية، 2015، الاردن، <http://search.mandumah.com>.
- عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي: 13/14 ديسمبر 2011، جامعة بشار، الجزائر.
- مقدم وهيبه، الممارسات الإدارية اللازمة للتحويل من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة، الملتقى الدولي بعنوان ادارة التعلم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من اجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، يومي 7/8 ديسمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
- نوري منير، جليل إبراهيم، واقع وأفاق توجه شركة تويوتا Toyota نحو إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، 14/15 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر.

- هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري الى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، 16/13 أكتوبر 2003، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

خامسا: مواقع الإنترنت الرسمية

1 – باللغة العربية

- علي سعد المساوي، صحة المنظمة وبناء المنظمة المتعلمة والناجحة، 08 مارس 2020، <https://www.researchgate.net>, 16 أبريل 2021.

2 – باللغة الأجنبية

- Marty Jacobs, Systems Thinking: The Fifth Discipline of Learning Organizations, March 19, 2008, <https://www.researchgate.net>, 23/04/2021.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الملحق رقم (01): استمارة بحث ضمن متطلبات إنجاز مذكرة التخرج

سيدي (ة) الموظف (ة)،

تحية طيبة وبعد،

نحن الطلبة بضياف نسرين، بوعالية أكرام، نقوم بإعداد مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص إدارة استراتيجية حول موضوع " استراتيجيات التحول الى مؤسسات متعلمة دراسة ميدانية في وكالة التجارية لاتصالات الجزائر "موبليس" ولاية الطارف "

لذلك نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نرجو الإجابة على كل أسئلته بدقة و موضوعية، فالرجاء ملأ الفراغات بالإجابة على الأسئلة المقترحة، و نؤكد لكم على سرية المعلومات المعطاة، واستعمالها لغرض علمي محض، فإجابتكم من شأنها أن تساعد في التوصل إلى نتائج واقتراحات تخدم الموضوع الأساسي الخاص بهذه الدراسة. وتقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

- و شكرا -

من إعداد الطلبة:

تحت إشراف الدكتورة:

- بضياف نسرين

__ عبيدات سارة

- بوعالية أكرام

ملاحظات هامة:

- 1 - يأمل الطلبة من السادة المحييين قراءة العبارات بدقة؛
- 2 - وضع علامة (X) في الخانة المناسبة؛
- 3 - يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأنّ ذلك يلغي صلاحية الاستمارة.

المحور الأول: فرص التعلم المستمر

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يناقش الافراد في مؤسستي الاخطاء علنا للتعلم منها					
2	يحدد الموظفون في مؤسستي المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل					
3	يساعد الافراد في مؤسستي بعضهم البعض على التعلم					
4	يستطيع الافراد في مؤسستي الحصول على المال والموارد الاخرى التي ندعم تعلمهم					
5	يمنح الموظفون في مؤسستي وقتا للتعلم					
6	يتعامل الموظفون في مؤسستي مع المشاكل على أنّها فرصا للتعلم					
7	يكافئ الافراد في مؤسستي على التعلم					

المحور الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	يتبادل الافراد في مؤسستي المعلومات					

					فيما بينهم بصدق وشفافية	
					يصغي الموظفون في المؤسسة لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم	9
					يشجع الموظفون في مؤسستي على طرح أسئلة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي	10
					يطرح الموظفون في مؤسستي وجهات نظرهم ويستفسرون أيضا عن وجهات نظر الآخرين	11
					يتعامل الافراد في مؤسستي مع بعضهم البعض باحترام	12
					ينفق الموظفون في مؤسستي وقتا لبناء الثقة فيما بينهم	13

المحور الثالث: التعاون والتعلم الجماعي

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	تمتلك فرق العمل في مؤسستي الحرية لتكييف أهدافها وفق الحاجة وتطورات الأحداث					
15	يعامل أفراد الفريق في مؤسستي معاملة واحدة بغض النظر عن رتبهم وثقافتهم أو أي اختلاف آخر					
16	تركز المجموعات في مؤسستي على مهامها كفريق					
17	تُعدل آراء الفريق في مؤسستي نتيجة لمناقشات المجموعة والمعلومات التي يتم جمعها					

					تكافأ فرق التعلم في مؤسستي على إنجازاتها كمجموعة	18
					تثق فرق التعلم في مؤسستي بأن الإدارة ستأخذ بتوصياتها	19

المحور الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	تستخدم الاتصالات في مؤسستي في اتجاهين بشكل اعتيادي					
21	تمكن مؤسستي العاملين من الحصول على ما يحتاجونه من المعلومات					
22	تحتفظ مؤسستي ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين					
23	تبتكر مؤسستي أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع					
24	تجعل مؤسستي الدروس المستفادة من تجاربها متاحة لجميع الموظفين					

المحور الخامس: تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة

رقم الفقرة	الفقرات	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	---------	-------	-------	-------	-----------	----------------

بشدة	موافق			بشدة		
					تقيس مؤسستي النتائج المحققة من الوقت والموارد التي أنفقت على التدريب	25
					تقدر في مؤسستي المبادرات التي يقوم بها الأفراد	26
					يعطى الأفراد في مؤسستي خيارات في تنفيذ وظائفهم	27
					تدعو مؤسستي الأفراد للمشاركة في إغناء (تقوية) رؤية المؤسسة	28
					يُعطى الأفراد في مؤسستي فرصة للتحكم بالموارد التي يحتاجونها	29
					تشجع وتدعم مؤسستي الموظفين الذين يبادرون بالأعمال البناءة	30

المحور السادس: ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
31	تبني مؤسستي رؤية موحدة عبر مختلف المستويات					
32	تساعد مؤسستي الموظفين على تحقيق التوازن بين العمل والعائلة					
33	تشجع مؤسستي الأفراد على التفكير من منظور شامل					
34	تشجع مؤسستي كل فرد على أخذ وجهات نظر العملاء بالاعتبار في عمليات صنع القرار					

					تهتم مؤسستي بمعرفة أثر قراراتها على معنويات الموظفين	35
					تعمل مؤسستي بالتعاون مع المجتمع الخارجي وذلك لتبادل المنافع	36

المحور السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37	تشجع مؤسستي الموظفين على الحصول على معلومات لحل مشاكلهم من الإدارات المختلفة					
38	يدعم القادة في مؤسستي لطلبات الخاصة بفرص التعلم والتدريب					
39	يشارك القادة في مؤسستي المعلومات الحديثة مع الموظفين عن المنافسين، اتجاهات الصناعة وتوجهات المؤسسة					
40	يُمكنُ القادة في مؤسستي الآخرون للمساعدة في تنفيذ رؤية المؤسسة					
41	يوجه ويدرب القادة في مؤسستي الأفراد المشرفين عليهم					
42	يبحث القادة في مؤسستي باستمرار عن الفرص للتعلم					

الملحق رقم (02): ملفات المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج Spps

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
a1	15	4,13	,915
a2	15	3,87	,743
a3	15	4,27	,884
a4	15	3,47	,915
a5	15	4,13	,834
a6	15	4,13	,743
a7	15	3,60	1,056
المستمر التعلم فرص	15	3,9429	,50881
N valide (listwise)	15		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
b1	15	4,27	,884
b2	15	4,00	,535
b3	15	3,80	1,014
b4	15	4,00	,535
b5	15	4,47	,516
b6	15	3,80	,676
والاستفسار الحوار تشجيع	15	4,0556	,53699
N valide (listwise)	15		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
c1	15	3,67	,724
c2	15	3,87	,834
c3	15	3,87	,516
c4	15	3,87	,640
c5	15	4,13	,640
c6	15	3,93	,961
الجماعي والتعلم التعاون	15	3,8889	,52200
N valide (listwise)	15		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
d1	15	3,87	,915
d2	15	4,20	,775
d3	15	4,07	,884
d4	15	3,53	1,060
d5	15	3,60	,910
والتعلم المعرفة لمشاركة أنظمة إنشاء	15	3,8533	,77632

N valide (listwise)	15		
---------------------	----	--	--

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
e1	15	3,80	,561
e2	15	3,53	,743
e3	15	3,47	1,246
e4	15	3,33	,900
e5	15	3,73	,961
e6	15	3,47	,990
مشتركة جماعية رؤية من الأفراد تمكين	15	3,5556	,67456
N valide (listwise)	15		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
f1	15	3,67	1,047
f2	15	3,47	1,302
f3	15	3,20	1,014
f4	15	3,67	,816
f5	15	3,53	1,246
f6	15	3,80	,862
الخارجية بالبيئة المؤسسة ربط	15	3,5556	,86526
N valide (listwise)	15		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
g1	15	3,47	,990
g2	15	3,67	,816
g3	15	3,73	,884
g4	15	4,07	,799
g5	15	4,00	,655
g6	15	4,00	,655
للتعلم الداعمة الاستراتيجية القيادة	15	3,8222	,62509
N valide (listwise)	15		

الملحق رقم (3): ملفات التكرارات باستخدام برنامج Spps

a1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
محاييد	2	13,3	13,3	20,0
Valide موافق	6	40,0	40,0	60,0
بشدة موافق	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
محاييد	2	13,3	13,3	20,0
Valide موافق	10	66,7	66,7	86,7
بشدة موافق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
محاييد	1	6,7	6,7	13,3
Valide موافق	6	40,0	40,0	53,3
بشدة موافق	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
محاييد	9	60,0	60,0	66,7
Valide موافق	2	13,3	13,3	80,0
بشدة موافق	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	-----------------------	-----------------------

محاييد	4	26,7	26,7	26,7
موافق	5	33,3	33,3	60,0
بشدة موافق	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	3	20,0	20,0	20,0
موافق	7	46,7	46,7	66,7
بشدة موافق	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

a7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	3	20,0	20,0	20,0
محاييد	3	20,0	20,0	40,0
موافق	6	40,0	40,0	80,0
بشدة موافق	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

b1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
محاييد	1	6,7	6,7	13,3
موافق	6	40,0	40,0	53,3
بشدة موافق	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

b2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	2	13,3	13,3	13,3
موافق	11	73,3	73,3	86,7
بشدة موافق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

b3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	13,3	13,3	13,3
محاييد	3	20,0	20,0	33,3
Valide موافق	6	40,0	40,0	73,3
بشدة موافق	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

b4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	2	13,3	13,3	13,3
Valide موافق	11	73,3	73,3	86,7
بشدة موافق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

b5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	8	53,3	53,3	53,3
Valide بشدة موافق	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

b6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	33,3	33,3	33,3
Valide موافق	8	53,3	53,3	86,7
بشدة موافق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

c1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
محاييد	4	26,7	26,7	33,3
Valide موافق	9	60,0	60,0	93,3
بشدة موافق	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

c2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
محاييد	3	20,0	20,0	26,7
Valide موافق	8	53,3	53,3	80,0
بشدة موافق	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

c3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	3	20,0	20,0	20,0
Valide موافق	11	73,3	73,3	93,3
بشدة موافق	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

c4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	4	26,7	26,7	26,7
Valide موافق	9	60,0	60,0	86,7
بشدة موافق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

c5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	2	13,3	13,3	13,3
Valide موافق	9	60,0	60,0	73,3
بشدة موافق	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

c6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	6,7	6,7	6,7

محايد	4	26,7	26,7	33,3
موافق	5	33,3	33,3	66,7
بشدة موافق	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

d1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	13,3	13,3	13,3
محايد	1	6,7	6,7	20,0
Valide موافق	9	60,0	60,0	80,0
بشدة موافق	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

d2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	3	20,0	20,0	20,0
موافق	6	40,0	40,0	60,0
Valide بشدة موافق	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

d3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
محايد	2	13,3	13,3	20,0
Valide موافق	7	46,7	46,7	66,7
بشدة موافق	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

d4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	13,3	13,3	13,3
محايد	7	46,7	46,7	60,0
Valide موافق	2	13,3	13,3	73,3
بشدة موافق	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

d5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
محاييد	4	26,7	26,7	33,3
Validه موافق	9	60,0	60,0	93,3
بشدة موافق	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

e1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	4	26,7	26,7	26,7
Validه موافق	10	66,7	66,7	93,3
بشدة موافق	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

e2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
محاييد	6	40,0	40,0	46,7
Validه موافق	7	46,7	46,7	93,3
بشدة موافق	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

e3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	5	33,3	33,3	33,3
محاييد	2	13,3	13,3	46,7
Validه موافق	4	26,7	26,7	73,3
بشدة موافق	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

e4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validه موافق غير	2	13,3	13,3	13,3

محايد	8	53,3	53,3	66,7
موافق	3	20,0	20,0	86,7
بشدة موافق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

e5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	13,3	13,3	13,3
محايد	3	20,0	20,0	33,3
Valide موافق	7	46,7	46,7	80,0
بشدة موافق	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

e6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	3	20,0	20,0	20,0
محايد	4	26,7	26,7	46,7
Valide موافق	6	40,0	40,0	86,7
بشدة موافق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

f1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
محايد	5	33,3	33,3	40,0
Valide موافق	6	40,0	40,0	80,0
بشدة موافق	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

f2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
Valide موافق غير	4	26,7	26,7	33,3
موافق	7	46,7	46,7	80,0

بشدة موافق	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

f3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	4	26,7	26,7	26,7
محايد	6	40,0	40,0	66,7
Valide موافق	3	20,0	20,0	86,7
بشدة موافق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

f4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	13,3	13,3	13,3
محايد	2	13,3	13,3	26,7
Valide موافق	10	66,7	66,7	93,3
بشدة موافق	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

f5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
موافق غير	2	13,3	13,3	20,0
محايد	4	26,7	26,7	46,7
Valide موافق	4	26,7	26,7	73,3
بشدة موافق	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

f6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
Valide محايد	4	26,7	26,7	33,3
موافق	7	46,7	46,7	80,0

بشدة موافق	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

g1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	13,3	13,3	13,3
محاييد	7	46,7	46,7	60,0
Valide موافق	3	20,0	20,0	80,0
بشدة موافق	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

g2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	1	6,7	6,7	6,7
محاييد	5	33,3	33,3	40,0
Valide موافق	7	46,7	46,7	86,7
بشدة موافق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

g3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	13,3	13,3	13,3
محاييد	2	13,3	13,3	26,7
Valide موافق	9	60,0	60,0	86,7
بشدة موافق	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

g4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	4	26,7	26,7	26,7
Valide موافق	6	40,0	40,0	66,7
بشدة موافق	5	33,3	33,3	100,0

Total	15	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

g5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	3	20,0	20,0	20,0
موافق	9	60,0	60,0	80,0
بشدة موافق	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

g6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	3	20,0	20,0	20,0
موافق	9	60,0	60,0	80,0
بشدة موافق	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	