



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشري

الرقم التسلسلي:

□ عنوان المذكرة:

التعلم التنظيمي ودوره في عملية امتحان القرار
بالمؤسسة الجزائرية
(دراسة ميدانية بمؤسسة رونو طشوش البوني - عنابة -)

إعداد الطالبة: إشراف الأستان
• أميرة طشوش
ة: سامية معاوي

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة
1- سارة زويطي	د.أستاذة محاضر-ب-	رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-
2- سامية معاوي	أستاذة مساعدة -أ-	مشرفا ومقرا	جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-
3- زعرة غوماري	أستاذة مساعدة -أ-	عضوا مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

السنة الجامعية: 2017/2016

الدعاء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

«اللهم إني أسألك علما نافعا وأعوذ بك من علم لا ينفع اللهم علمنا ما

ينفعنا وأنفعنا بما علمتنا» .

شكر وعرفان

بعد شكر الله وحمده على توفيقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع ، تتوجه بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة سامية معاوي الذي أمدتني بالنصائح والتوجيهات المنهجية والعلمية .

كما لا أنسى كل من ساعدنا في إتمام هذا البحث المتواضع حتى لو بالكلمة الطيبة لمواصلة مشوارنا ونخص بالذكر الدكتور عبد المالك سلاطينة والدكتور نابت خالد والأستاذة نوال وجميع اساتذة قسم علم الاجتماع، وعمال مؤسسة رونو والمدير دون أن أنسى اختي العزيزة نجية .

إهداء

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"
"صدق الله العظيم"

احلي ما في الدنيا أن ينال العبد رضا الله عز وجل فنحمده حمدا يدوم
بدوام الدهر, ونصلي على رسوله وعلى اله وصحبه إلى يوم الدين .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى التي
تحملت مشاق الحياة من أجلي إلى قرّة عيني إلى والدة عيدة أطال الله في
عمرها وحفظها الله من كل سوء .

إلى الذي ربي مكارم الأخلاق والفضيلة وزرع في نفوسنا حب العمل و
الاجتهاد إلى من تحمل مشاق الحياة من أجل أن يوفر لنا حياة كريمة ويراني
في أعلى المراتب إلى والدي محمد أطال الله في عمره .

إلى إخوتي و إخواني: سفيان ,نجيبة ، حنان ,بلال,,حسيية, سيف الدين.و
المدلل ابن أخي صراج الدين .و كل الأقارب دون أن أنسى صديقاتي:
هاجر ، صورة وبسمة .

إلى كل من سئدني في مذكرتي خاصة الأستاذة المشرفة :سامية معاوي،
والدكتور بلقاسم سلاطنية ، والأس لثفة نوال ،والى كل أساتذة قسم علم
الاجتماع .والى كل من أعرفه من قريب أو بعيد.

أميرة

الملخص بالعربية:

تهدف هذه الدراسة الموسومة بالتعلم التنظيمي ودوره في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية " دراسة ميدانية مؤسسة رونوطشوش- البوني ولاية عنابة - إلى إبراز الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول ضرورة الاهتمام بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المؤسسات وبقائها من خلال التدريب ويظل اتخاذ القرار وظيفة أساسية يقوم من خلالها التدريب، ويظل اتخاذ القرار وظيفة أساسية يقوم بها العامل هو عملية تتغلغل في نشاط المؤسسة، وقد تجلى التساؤل الرئيسي للدراسة في :
" كيف يساهم التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة . دراسة ميدانية رونوطشوش ؟ " .

وتتفرع عنه الأسئلة التالية :

كيف يساهم التدريب في اتخاذ القرار بالمؤسسة ؟.

هل تساهم مهارات العامل ومعارفه في المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة ؟.

ماهي معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة وما علاقتها باتخاذ القرار ؟.

ومن بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع :

الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع من أجل التعرف على الدور الذي يلعبه العلم

التنظيمي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة .

قلة الأبحاث والدراسات العلمية في مجال علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

المتعلقة بالتعلم التنظيمي ودوره في عملية اتخاذ القرار في مؤسستنا ، وترجع أهمية هذه الدراسة

إلى أن موضوع التعلم التنظيمي ودوره في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة أهمية كبرى لكونه

يخص مؤسستنا اليوم ، كما هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مساهمة التدريب في اتخاذ

القرار بالمؤسسة، والكشف على أهم معوقات التعلم التنظيمي في المؤسسة ومدى علاقتها بالمؤسسة حيث استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على هذه الدراسة العينة القصدية، حيث قصدنا 30 عامل من 67 عامل بمؤسسة رونو.

كما اعتمدنا على الملاحظة والاستمارة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلنا إلى مجموعة من

النتائج كان الأهم منها:

مساهمة التدريب في عملية اتخاذ القرار.

مشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة بصورة نسبية.

تعتمد المؤسسة على المهارات ومؤهلات التي يمتلكها العامل.

كما نجد أن هناك معوقات تقنية للتعلم التنظيمي تسعى المؤسسة إلى التقليل أو محاولة

القضاء عليها.

Résumé :

La présente étude intitulée : « l'apprentissage organisationnel et son rôle dans la prise de décision dans l'entreprise algérienne – étude pratique, entreprise TACHOUCHE, El bouni, wilaya de Annaba » vise à mettre en évidence le rôle que joue l'apprentissage organisationnel dans l'opération de prise de décision.

La problématique d'étude s'est articulée autour de la nécessité de valoriser l'apprentissage organisationnel en sa qualité de nécessité stratégique pressante dans le développement des entreprises et leur pérennité.

La prise de décision reste une fonction essentielle pour le travailleur qui s'introduit au sein de l'entreprise.

La question principale de l'étude se manifeste comme suit :

- Comment l'apprentissage organisationnel participe t-il à l'opération de prise de décision au sein de l'entreprise – étude pratique TACHOUCHE ?

Et de la question principale découlent les questions secondaires suivantes :

- Comment l'apprentissage participe t-il à la prise de décision dans l'entreprise ?
- Est-ce que les qualifications du travailleur et ses connaissances participent dans la prise de décision dans l'entreprise ?

- Quels sont les obstacles de l'apprentissage organisationnel dans l'entreprise et quelle est sa relation avec la prise de décision ?

Et parmi les raisons qui nous poussés à choisir ce sujet, nous citons :

- Le désir personnel d'étudier ce sujet pour connaître le rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'opération de prise de décision.

- L'insuffisance des recherches et études scientifiques dans le domaine de la sociologie et gestion des ressources humaines en rapport avec l'apprentissage organisationnel et son rôle dans la prise de décision.

L'importance de cette étude est due au fait que le sujet d'apprentissage organisationnel et son rôle dans l'opération de prise de décision dans l'entreprise revêt une importance capitale puisqu'il concerne notre entreprise.

Cette étude a également essayé de connaître la participation de l'apprentissage dans la prise de décision, et la mise à nu des obstacles à l'apprentissage organisationnel dans l'entreprise et la limite de ses rapports avec l'entreprise.

Au cours de cette étude nous avons employé l'échantillon de choix, et nous avons ciblé 30 travailleurs sur 67 au sein de l'entreprise RENAULT.

Nous avons eu recours à l'observation et le questionnaire comme outils pour la collecte des indications.

L'étude est parvenue à un ensemble de résultats, notamment :

- La participation de l'apprentissage dans la prise de décision.
- La participation des ouvriers dans la prise de décision.
- L'entreprise compte sur les qualifications et compétences à la portée de ses employés.
- La présence d'obstacles techniques devant l'apprentissage organisationnel que l'entreprise essaye d'éliminer ou de réduire.

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
90	توزيع علاقة الجنس بالفئات العمرية	جدول رقم(01)
91	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم(02)
92	توزيع العينة حسب الحالة المدنية	جدول رقم(03)
93	المستوى المهني للعينة	جدول رقم(04)
94	أقدمية العمال في العمل	جدول رقم(05)
98	اهتمام المؤسسة بالتدريب	جدول رقم(06)
99	الدورات التدريبية التي تعتمد عليها المؤسسة	جدول رقم(07)
101	معرفة إذا كان التدريب يتخذ القرارات الصائبة	جدول رقم(08)
102	الهدف من الاستفادة من الدورات التدريبية	جدول رقم(09)
103	المصادقة على القرارات التي يتخذها العامل بعد الانتهاء من التدريب	جدول رقم(10)
104	المدة الزمنية المخصصة لبرنامج التدريبي الكافية لتحقيق أهدافها	جدول رقم(11)
105	الكفاءة المهنية للمدربين	جدول رقم(12)
106	رأي العمال في التدريب في المؤسسة	جدول رقم(13)

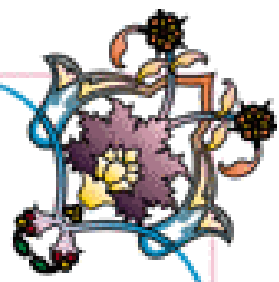
107	مساهمة التدريب في اتخاذ القرار	جدول رقم(14)
108	معارف ومهارات عمال المؤسسة	جدول رقم(15)
109	المشاركة في صنع قرارات المؤسسة	جدول رقم(16)
110	نوع القرارات التي تعتمد عليها المؤسسة	جدول رقم(17)
111	المشاركة في اتخاذ القرار في الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة	جدول رقم(18)
112	أثر المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على سمعة المؤسسة	جدول رقم(19)
113	أخذ القرار في المؤسسة	جدول رقم(20)
114	معوقات التعلم التنظيمي داخل المؤسسة	جدول رقم(21)
115	أثر هذه المعوقات على اتخاذ القرار	جدول رقم(22)
116	البرامج المستقبلية في إطار التعلم التنظيمي	جدول رقم(23)

-	شكر
-	ملخص
-	résumé
-	قائمة الجداول
-	فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
03	الفصل الأول : تحديد موضوع الدراسة
04	تمهيد
05	1- أسباب اختيار الموضوع
05	2- أهمية الدراسة
05	3- أهداف الدراسة
06	4- الإشكالية
09	5- تحديد المفاهيم
16	6- الدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل
-	الفصل الثاني : المعالجة السوسولوجية للموضوع
25	تمهيد
26	أولاً: التعلم التنظيمي
26	1- أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتصنيفاته
32	2- شروط التعلم التنظيمي وخصائصه
34	3- أنواع التعلم التنظيمي ومستوياته وأبعاده
41	4- نظريات التعلم التنظيمي

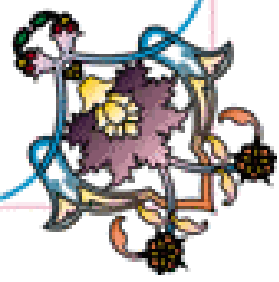
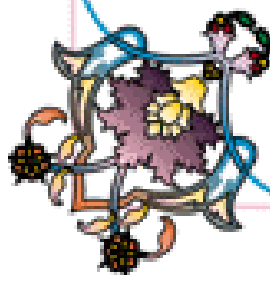
51	5- معوقات التعلم التنظيمي
53	ثانيا: عملية اتخاذ القرار
53	1 - أساليب عملية اتخاذ القرار وعناصره
56	2- تصنيف القرارات وخطوات اتخاذ القرار
61	3- المشاركة في اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه
63	4- نظريات عملية اتخاذ القرار
76	5-مشكلات الإدارية في صنع القرارات
77	خلاصة الفصل
-	الفصل الثالث :الإطار المنهجي والمعالجة المنهجية
79	تمهيد
80	أولاً:المنهج المستخدم
81	ثانيا:أدوات جمع البيانات
81	1- الملاحظة
84	2- الاستمارة
86	ثالثاً:مجالات الدراسة
86	1-المجال المكاني
88	2-المجال الزمني
89	3-المجال البشري
89	4- العينة وخصائصها
95	خلاصة الفصل
-	الفصل الرابع : تحليل البيانات وتفسير النتائج
97	تمهيد
98	1 عرض البيانات وتحليلها

الفهرس

118	2 نتائج الدراسة
120	خلاصة الفصل
122	خاتمة
124	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق



مغزیه



في ظل التطورات الهائلة التي يعيشها العالم من قفزات نوعية في ظل تحولات جذرية مشاركة لأساليب العمل والإدارة، من خلال تبني وتفعيل التعلم التنظيمي بوصفه عملية لتحسين وتغيير مستمر كما احتل هذا الموضوع اهتماما واسعا من قبل مؤسستنا لكي تواجه تحديات التي تواجهها ومواكبة القوى والتطورات والتغيرات المستمر في بيئة العمل وإبراز الدور الذي يلعبه في المشاركة في صنع قرارات المؤسسة. إن قيام المسيرين باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والمؤسسات التي يسيرونها عمل يومي ومتكرر، ويعتبر من عمليات التفكير الإنساني الطبيعي، إلا أنه في مجال إدارة الأعمال تعتبر القرارات من المحركات الحقيقية لأداء المؤسسة، وهي نقاط الانطلاق نحو إنجاز الأهداف والنجاح فيها، إذ تعد المعلومات والاتصالات الإطار المتكامل لتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى مراكز استخداماتها في مجال اتخاذ القرارات، أخذا بعين الاعتبار، المراجعة المرتهدة لمعرفة المشاكل والموضوعات المتعلقة بالمعلومات في اتخاذ قرارات صائبة. فإن عملية التعلم التنظيمي هي عبارة عن جهد متواصل تمارسه المؤسسات في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معان مشتركة كي يستفاد منها، بهدف الوصول إلى معاني مشتركة. ومن هنا جاءت الدراسة لتقصي على التعلم التنظيمي ودوره في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة رنو بمدينة البوني بولاية عنابة).

ومن أجل ذلك قسمنا الدراسة إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: تحت عنوان تحديد موضوع الدراسة وحددت فيه أسباب الدراسة وأهدافها وأهميتها. والإشكالية ثم تحديد المفاهيم: التعلم، التنظيم، التعلم التنظيمي، الدور، القرار، عملية اتخاذ القرار، المؤسسة. ثم الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تحت عنوان المعالجة السوسولوجية للموضوع وحددت فيه أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتصنيفه شروط التعلم التنظيمي وخصائصه كذلك أنواع وأدوات التعلم التنظيمي



وأبعاده، ثم نظريات التي تناولت التعلم التنظيمي وبعدها معوقات التعلم التنظيمي. أما فيما يخص عملية اتخاذ القرار حددنا أساليب وعناصر عملية اتخاذ القرار وتصنيفاتها وخطواتها كذلك العوامل المؤثر في عملية اتخاذ القرار، ثم نظريات اتخاذ القرار وبعدها مشكلات الإدارية لصنع القرار.

الفصل الثالث: بعنوان الإطار المنهجي والمعالجة الميدانية حددنا فيه المنهج المستخدم

مجالات الدراسة منها المجال المكاني والزمني والبشري. ثم العينة وخصائصها.

الفصل الرابع: تحت عنوان تحليل وتفسير البيانات الميدانية حددت فيه عرض وتحليل

البيانات وتم عرض النتائج.

الفصل الرابع: تحت عنوان تحليل وتفسير البيانات الميدانية. حددت فيه عرض وتحليل

البيانات وعرض النتائج.



الفصل الأول

تحديد موضوع الدراسة

تمهيد

1- أسباب اختيار الموضوع

2- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- الإشكالية

5- تحديد المفاهيم

6- الدراسات السابقة

خلاصة الفصل



تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل التعرف على أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة وعرض الإشكالية المطروحة، وتحديد المفاهيم. كما سنتناول بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

1 أسباب اختيار الموضوع:

وتكمن في الأسباب التالية:

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع من أجل التعرف على الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة .
- الميل للمواضيع الخاصة بالتعلم التنظيمي واتخاذ القرار .

ب- الأسباب الموضوعية:

- قلة الأبحاث والدراسات العلمية في مجال علم اجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية المتعلقة بالتعلم التنظيمي ودوره في عملية اتخاذ القرار في مؤسساتنا.
- أهمية ومكانة التعلم التنظيمي في اتخاذ القرار وكذا محاولة إثراء المكتبة وإفادتها بدراسة مثل هذه المواضيع.

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، كما توضح هذه الدراسة مكانة الموضوع، بحيث تكتسي أهمية كبرى لكونها تخص مؤسساتنا اليوم مع لفت انتباه الجهات المعنية لهذه الدراسة. وأخيرا يمكن ان تكون نقطة انطلاقا لدراسات لاحقة لم تدرس بعد.

3- أهداف الدراسة:

- إبراز الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
- محاولة التعرف على مساهمة التدريب في اتخاذ القرار بالمؤسسة.
- معرفة مهارات العامل في المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

- الكشف على أهم معوقات التعلم التنظيمي في المؤسسة ومدى علاقتها بالمؤسسة.

4- الإشكالية:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة إستراتيجية ملحة لتقدم المؤسسات وبقائها ، ولقد حقق شهرة كبيرة في الفكر الإداري لاسيما في العقدين الأخيرين لارتباطه بمجموعة من المتغيرات الكبيرة التي تشهدها بيئة العمل وتوجيه المؤسسات نحو العالمية، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغير ويخلق فرصا للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المؤسسة كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة الأمر الذي أدى إلى اهتزاز الأساسيات الجوهرية للإدارة التقليدية، فأصبح التعلم التنظيمي تحديا تمارسه المؤسسات اليومية لمواجهة الضغوط التي تواجهها. وأن تتبنى المؤسسة مفهوم التعلم التنظيمي يمكنها من ترسيخ مجموعة من القيم والأفكار وطرائق الأعمال في ممارستها اليومية، بحيث يساعد على إعادة ترتيبها بدء من خدمة الزبون إلى إجراء التغير الاستراتيجي المطلوب.

كما يعد التعلم التنظيمي عملية استثمار خبرات وتجارب المؤسسة، والعاملين فيها، ورصد المعلومات الناجمة من هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها للاستفادة منها في حل المشكلات التي تقف أمامها. ومن خلال إحداث تغير في المؤسسة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع هذه المتغيرات، ذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي تمكن العمال من استثمار التجارب والخبرات السابقة، في مواجهة المشاكل التي تعرقل التعلم التنظيمي، الذي من خلاله يكون من الممكن الاسترشاد به من قبل إدارة المؤسسة أو تعلم المواد البشرية من خلال التدريب ويظل اتخاذ القرار وظيفة أساسية يقوم بها الفرد عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية، مستخدما في ذلك تجاربه والمعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما تكون عليه التغيرات في المستقبل معتمد على قدراته العقلية وإمكاناته المتطورة

التي تؤمن له الاختبار السليم والمناسب. فإن عملية اتخاذ القرار بتغلغل وبصورة في نشاط المؤسسة. وفي جميع العناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، إذ أن نجاح أو فشل الإدارية ينتسب إليه، من خلال الرؤية المشتركة لأعضاء المؤسسة الدائمة، ومشجعة لعمل والتعلم الجماعي بتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، فإن تكون فريق عمل جماعي من العاملين يكون قريب من مراكز القرار والقدر على اتخاذ القرار في مؤسساتنا على اعتبار عملية اتخاذ القرار هي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها، أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل.

فالمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات في دول العالم تعمل على تطبيق التعلم التنظيمي تسعى من خلاله على تطوير مؤسساتها، ومواجهة التحديات التي تواجهها التي يجب عليها أن تبحث عن حلول لها وتتخذ بشأنها القرارات المناسبة، خاصة في اقتصاد حر يتميز بالمنافسة الشديدة، فالبعض من هذه المشاكل متكرر يمكن حله عن طريق التجارب السابقة والخبرة، كون أن المؤسسة تعودت على مثل هذا النوع من المشاكل، لكن في حين عكس ذلك وأمام مشاكل يصعب معرفة مسبباتها فإنه لا يمكن الفصل فيها إلا بتوفير قدر كاف من المعلومات يُسهّل تشخيص المشكلة والتخفيف من درجة عدم التأكد التي تصاحب اتخاذ القرار.

ومن أجل حل مشكلة يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، و كلما ازدادت أهمية المشكلة، وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها.

ومن هنا تنطبق إشكالية هذه الدراسة من التساؤل المركزية التالي:

كيف يساهم التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية

رونو طشوش "RENAULT TACHOUCHE" - البوني - ولاية عنابة) ؟

الذي يتفرع إلى الأسئلة التالية:

- كيف يساهم التدريب في اتخاذ القرار بالمؤسسة ؟
- هل تساهم مهارات العامل ومعارفه في المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة ؟
- ما هي معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة وما علاقتها باتخاذ القرارات ؟

5- تحديد المفاهيم:

إن المفاهيم الأساسية هي من أهم ما يتميز به موضوع الدراسة من أهمية كبرى في إبراز دور التعلم التنظيمي، من خلال الاعتماد على دراسات سابقة التي هي بمثابة مفاهيم مفتاحية ومؤشرات دلالية في تطويرها النظري، الذي يمتاز بالدقة والوضوح في كيفية صياغتها بطريقة صحيحة ولذا سوف نحاول قد المستطاع تجسيد هذا المبدأ من خلال دراستنا من خلال دراستنا باعتماد على تعاريف إجرائية هامة استنادا إلى: مفاهيم مبنية على العديد من التغيرات والتي تتمثل في: التعلم، التنظيم، التعلم التنظيمي، القرار، عملية اتخاذ القرار والمؤسسة.

1- تحديد مفهوم التعلم:

أ- لغة: اكتساب المعرفة، درس، تحصيل: "تعلم الحقوق".¹

ب- اصطلاحاً: هناك الكثير من التعاريف حول التعلم منها:

- التعلم هو عبارة عن التغيرات المتراكمة التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة والمرن والخبرات السابقة والتكرار وليس كون انعكاسات للحالة الوراثية.²
- يعرف التعلم بأنه المعرفة، والخبرة المباشرة وغير المباشرة التي تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك.

- كما يعرف felt التعلم بأنه عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة.³

¹- كميل إسكندر حشيشة وصحبي حموي: المنجد في اللغة العربية المعاصرة. دار المشرق، ط2، بيروت 2001م، ص1015.

²- زاهد محمد ديربي: السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011م، ص 131.

³- سعاد نايف برنوطي: إدارة المعرفة. مكتبة الجامعة إثناء للنشر والتوزيع، ط1، 2011م، ص 96.

ج-التعريف الإجرائي: يمكن القول أن التعلم هو العملية التي يمكن من خلالها اكتساب معارف ومهارات جديدة. كما يعد أيضا بأنه تغير ثابت نسبيا في السلوك يحدث نتيجة للتجربة.

2 تحديد مفهوم التنظيم:

أ-لغة: مرسوم تنظيمي¹

ب-اصطلاحا: تعددت تعاريف التنظيم حيث:

- يعني من حيث المضمون "كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة².
- عرف ريتشارد وهو جتس التنظيم على أنه توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكافية في تحقيق الأهداف المحددة³.

ج-التعريف الاجرائي: التنظيم هو عملية تحديد الأعمال وتوزيع المسؤوليات، كما أنه يعتبر

نظاما مستمر من الأنشطة المتميزة والمتناسقة.

3 تحديد مفهوم التعلم التنظيمي:

هو التعلم الذي تقوم به المنظمة، بوعي، وتعتمد وانتظام⁴.

- يعرف أر جريس التعلم التنظيمي بالقول أنه عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء.
- أما سينج يرى أن التعلم التنظيمي هي الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراض الرئيسية⁵.

¹- نفس المرجع، ص1426.

²- علي عبد الرزاق جلي: علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1992 م ، ص 01.

³- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، (د ط) ، الجزائر، 2013 م، ص140 .

⁴-محمد تركي البطاينة وزيايد محمد المشاقبة: إدارة المعرفة بين النظرية و التطبيق.دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان م، 2010، ص225.

⁵- مؤيد السالم: إدارة المعرفة التنظيمية. دار الكتاب الجماعي ، ط1، بيروت، 2014م، ص147.

التعريف الإجرائي: من التعاريف السابقة يمكن القول بأنها التعلم التنظيمي عبارة عن سيرورة مستمرة لتطوير مهارات وقدرات المنظمة وتفعيل علاقاتها مع البيئة والتكيف معها سواء الخارجية أم الداخلية بما يحقق ديمومة تميزها.

4 تحديد مفهوم الدور:

أ- لغة: دور. دار: - دوراً ودوراناً: انطلق في حركة متواترة حول نفسه، إلى حيث ابتدأ: " دار دولابٌ " // اشتغل ، تحرك وسار وفق ما هو معين له: " دار محركٌ ، دارت ساعة // مال ، انعطف: " دار يمينا " // جرى في العروق: " دار الدم // داخ ، أصيب بدوار: " دار رأسه " // دال وانقلب: " دار الدهر " // انتقل من شخص إلى آخر: " دارت المسالة حتى وصلت إلى احد الفقهاء " // " دار باله ": انتبه // وجه العناية والاهتمام: " دار باله إلى الولد " // " دارت رحى الحرب ": نشبت الحرب وثارث // " دار طائر ": حلق في الجو بحركة دائرية // " دارت المعركة ": بدأت واشتعلت نارها // " دار الغبار ": حلق ودوم كالإعصار.¹

ب- اصطلاحاً يقصد بها: الأنشطة التي يعينها الفرد نتيجة لتشغيله مراكز المجتمع، ولهذا الأنشطة صفة الانتظام والتكرار وما يترتب عليها من حقوق وواجبات والتزامات، تعتبر في نفس الوقت المكونات الأساسية لهذه المراكز التي تطبع الأشخاص الحاصلين عليها بطابع خاص، هذه الأنشطة والحقوق والواجبات تسعى إلى الأدوار ومن بين هذه الأدوار نجد دور الموارد البشرية في تحقيق التكيف الوظيفي خاصة من خلال التكوين والتدريب الذي يلعب دور مهم في إحداث تعبير دائم نسبيا في قدرات العاملين. إلى جانب شبكة الاتصال الذي تخلق جو مناسب يتكيف من خلال الموظف مع الوظيفة وزملاءه.²

¹- كميل اسكندر حشيمية، مرجع سابق، ص 491.

²- عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الدار الجامعية للطباعة ، (د ط) ، مصر، 1990 م ، ص 96.

- كما يمكن أن تعرف على انه نمط من الواقع والأهداف والمعتقدات والاتجاهات والسلوك التي يتوقع أعضاء الجماعة أن يروه في من يشمل وظيفة ما.

يمثل وصفا اجتماعيا معينا، والدور الذي يصف السلوك المتوقع من شخص في موقف ما والدور على ذلك تتابع يحض بالمعارف والاتجاهات والمهارات المكتسبة التي يقوم بها فرد من الأفراد في موقف، وعادة ما يرتبط دور الفرد بأدوار الأفراد في موقف، وعادة ما يرتبط دور الفرد بأدوات الأفراد الآخرين.

- كما يمكن للان نعطي تعريفا آخر للدور أيضا وهو أن الدور هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة والأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ويترتب عن الأدوار إمكانيات التنبؤ في سلوك الفرد في المواقف المختلفة ، وفي الإدارة تتجدد الأدوار الرسمية للعاملين من خلال أسماء وظائفهم أو توظيفها ، وترتبط الأدوار أيضا بتوقعات الرؤساء للمؤسسين وغيرهم ، كدور تسير الموارد البشرية في إحداث التكيف الوظيفي¹.

ج-التعريف الإجرائي : من خلال هذه التعاريف السابقة نجد أن الدور يشكل مجموعة من الأنشطة والمسؤوليات والواجبات المحدد التي يواجهها الفرد في مراكز عمله والواجب القيام به على أكمل وجه .

5 -تحديد مفهوم القرار:

أ- لغة: ما قرر وثبت عليه الرأي، ما صمم عليه الإنسان بعد التفكير ومضى فيه بثبات
 ب- "قرار لا رجوع عنه" -//أمر يصدر عن هيئة رسمية: "قرار محكمة" /"قرار وزاري" //قارضي
 عرض الجرائم المنصوبة إلى متهم بلغة المدعي العام // "قرار قانوني" حكم مطابق للقانون //تصميم
 طوعي بعد تفكير: "القرار يفترض الحرية" //ما قر فيه، أي حصل فيه السكن أو الإقامة أو الثبات

1- سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة والنشر، (دط) ، بيروت، دت، ص 130.

// لإقرار له غير ثابت، لاستقر// "دار القرار"، الأخرى// مكان منخفضين يجتمع فيه الماء// نغمة

مسقية تتكرر في آخر كل جزء للحن الموسيقي.¹

ب- اصطلاحاً: القرار في المفاهيم الدارجة في الأوساط العامة للمنظمات، هو تعبير عن

إدارة ورغبة لدى شخص معين.²

- يشير الكاتب robbins القرار هو عبارة عن اختبار بين بدليين أو أكثر.

- كما يعرف bernard: على أنه تكثيف العديد من البدائل المتاحة، وأنه يؤثر باستمرار قدرات

المدير الناجح في مجال اتخاذ القرار.³

ج- التعريف الإجرائي: القرار هو عبارة عن تصرف واعى من بين عدة بدائل وأنه اختبار

واعى بين بدليين أو أكثر ثم تحليلهما، بتبعية فعل أو أجزاء لتنفيذ هذا الاختبار.

¹ - كميل إسكندر حشيمة وصحبي حمودي: المنجد في العربية المعاصرة. مرجع سابق ؛ ص 1140.

² - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة. دار الحامد، (د ط)، القاهرة 2006م، ص 87.

³ - خليل محمد حسين الشماع وخيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 4 ، عمان ، 2009 م، ص 241.

6 - تحديد مفهوم عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار، من عمليات الإدارة العامة والخاصة على السواء، حيث تأتي كعملية ديناميكية، لتمثيل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع المستويات التنظيمية.

- لقد اعتبر هيربرت سيمون: اتخاذ القرار مرادفة للإدارة، حيث عرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرار، واتخاذ القرارات بأنها إدارة، لكون هذه العملية هذه العملية في نظره مظهر السلوك الإنساني في الإدارة.

- يرى ليوناردو هوايت أن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، ومن هنا أصبح القادة الذين يتخذون القرارات يمثلون العامل الأساسي في اتخاذ القرار.¹

التعريف الإجرائي: يعد مفهوم عملية اتخاذ القرار المحور الأساسي في العملية الإدارية وعملية متداخلة، في جميع وظائف الإدارة ونشاطها.

7 - تحديد مفهوم المؤسسة:

أ- لغة: دار تعليم ويقصد بها مدرسة الابتدائية أو المدرسة الثانوية "رسمية كانت أم خاصة ومجموع المنشأة المقاومة لعمل مشروع نفسه، مؤسسة زراعية، معهد: مؤسسة منشأة تؤسس لغرض معين، شركة مؤسسة وقاية، دار وقاية.²

ومن الاختلافات الباحثين والمختصين منذ نشأة وتطورها وخاصة في معجم العلوم الاجتماعية من خلال الاهتمام بها كمصطلح حديث في اختلاف التعاريف من تعريف المؤسسة "على أنها وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر لإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة وتتمتع باستقلال

1- سامح عبد المطلب عامر و علاء محمد سيد قناديل: التطوير التنظيمي. دار الفكر ناشرون وموزعون ، (د ط) عمان، 2009م، ص 195.

2- كميل اسكندر حشمية وصحبي حمودي: المنجد في اللغة العربية المعاصرة. مرجع سابق ، ص 24

في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله ويظهر هذا الاستقلال في تحمل مشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط.¹

ب- اصطلاحاً: لقد شهدت المؤسسة في تعريفها المعاصرة على أن المؤسسة هي نسق اجتماعي وهناك من يعرفها أنها ذات اقتصادي ويعتبر أن المؤسسة "هي وحدة اقتصادية لإنتاج؛ إنتاج السلع أو الخدمات وتصنف وفقاً لعدة محددات، منها المحدد القانوني وللمؤسسة الاستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الخاصة بها".²

- المؤسسة في تعريفها نرى أن مهمتها إنتاج السلع وخدمات، بحيث يمكن أن تدل على مجموعة من الأفراد يجتمعون فيما بينهم، وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائع مقننة بينهم، لتحقيق أهداف مشتركة.

كما تعرف على أنها وحدة اقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنتاج الاقتصادي وكذلك يعرف المكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة النشاط الاقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.³

ج- التعريف الإجرائي: عن المؤسسة هي نظام يحتوي على عمليات التنظيم، وعلى أفراد يعلمون ويشتركون وبالتالي فهي نظام إنساني واجتماعي، مهما كان حجم المؤسسة فهي تبقى دائماً نظام مفتوح تتبادل التأثير التآثر.

¹- إبراهيم مذكور وآخرون : معجم العلوم الاجتماعية. الهيئة المصرية للكتاب، (ب،ط)، القاهرة، 1975م، ص 545-546.

² - Dictionnaire le robert suil de sociologie. Edition le robert seuil . 1999.p286.

³ - يوسف مسعداوي: أساسيات إدارة المؤسسات. مرجع سابق، ص 17.

6- الدراسات السابقة:

ذكر منها:

- الدراسة الأولى: تحت عنوان دور التعلم التنظيمي في تفعيل الإبداع، التي قامت بها سوسن سويلام خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية (2013-2014) بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق SDE-الطارف لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة - شعبة علوم التسيير - تخصص إدارة الموارد البشرية. حيث كانت الإشكالية تتمركز على السؤال التالي: ما الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تفعيل الإبداع لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق SDE-الطارف؟ ومن هذا التساؤل الرئيسي سوف يجربنا لمحاولة الإجابة عن جملة من التساؤلات الفرعية الأخرى والتي تنصب كلها في نفس السياق:
- ما المقصود بكل من التعلم التنظيمي والإبداع؟.
 - فيما تمكن استراتيجيات التعلم التنظيمي؟ وهل تتبنى المؤسسة محل الدراسة استراتيجيات في إطار تعلمها التنظيمي؟.
 - هل يساهم التعلم التنظيمي على اختلاف استراتيجياته في تفعيل الإبداع لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق SDE-الطارف-؟.

كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة المحاور الرئيسية التالية:

الفصل الأول: التأسيس النظري للتعلم التنظيمي في تفعيل الإبداع

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول دور التعلم التنظيمي في تفعيل الإبداع بمؤسسة توزيع

الكهرباء والغاز للشرق SDE.¹

¹- سوسن سويلام : دور التعلم التنظيمي في تفعيل الإبداع. أطروحة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص علوم التسيير ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2014م ، غير منشورة .

وتحصلت على هذه النتائج:

هناك اهتمام متقارب وبدرجات معقولة من قبل مؤسسة SDE بتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي، وأعلى مستوى من الاهتمام كان لاستراتيجيات الكفاءة .

ضعف اهتمام المؤسسة بإستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات والابتكار مقارنة بالإستراتيجية الأخرى، ويمكن أن يكون السبب في ذلك هو احتكارها لبعض المعلومات التي ترى عدم ضرورة لمعرفة العماليين بها .

وجود تأثير لاستراتيجيات التعلم التنظيمي الذي اعتمدها الدراسة في الإبداع من خلال

الفرضيات التالية:

- استراتيجيات التعلم بالتأكيد على الكفاءة تؤدي إلى تفعيل الإبداع.
- إستراتيجية التعلم بالتأكد على الابتكار تؤدي إلى تفعيل الإبداع.
- إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات تؤدي إلى تفعيل الإبداع.
- إستراتيجية التعلم بالتأكد على المهمة تؤدي إلى تفعيل الإبداع.
- إستراتيجية التعلم بالتأكد على التركيز تؤدي إلى تفعيل الإبداع.

أما بخصوص العينة فكان عدد العمال الإجمالي 156 عامل ينقسمون إلى 58 إطار و 73 عون تحكم و 25 عون تنفيذي. والهدف الأساسي هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية بمعنى التعرف على دور التعلم التنظيمي في تفعيل الإبداع في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

للشرق.¹

¹- : سوسن سويلام: دور التعلم التنظيمي في تفعيل الإبداع .أطروحة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،تخصص تسيير، جامعة باجي مختار ،عنابة، 2014م، غير منشورة .

الدراسة الثانية: التي قام بها بلقاسم جوادي بعنوان التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين؛ في سنة 2015/2014 حيث كان مكان الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية الأغواط، وذلك لنيل شهادة الماجستير في علم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، وتضم الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية الأغواط في مستوى التعلم التنظيمي تعزى إلى التخصص الوظيفي؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مديرية التوزيع و الكهرباء والغاز لولاية الأغواط في مستوى تمكين العاملين إلى المؤهل العلمي؟

أما الفرضيات:

- توجد علاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تعزى إلى المؤهل العلمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز تعزى إلى التخصص الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عمال

مديرية التوزيع للكهرباء والغاز سونلغاز الأغواط والكشف عن العلاقة بمختلف أبعاده وتمكين العاملين، وتوضيح أهمية ذلك للمسؤولين ومتخذ القرار في المنظمة مكان الدراسة. وأنتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة. كما اعتمدت على أربعة فصول في

الدراسة، الفصل الأول مدخل إلى موضوع الدراسة في الفصل الثاني العلم التنظيمي والفصل الثالث تمكين العاملين أما الفصل الرابع تناول الإجراءات المنهجية والتطبيقية للدراسة. أما فيما يخص نتائج الدراسة نجد:

- وجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين شكل عام .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في مستوى متغير التعلم التنظيمي على الرغم من تباين المستويات .
- يوجد فروق في مستوى التعلم التنظيمي تبعاً للتخصص الوظيفي¹.

الدراسة الثالثة: تحت عنوان: نظم المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار قامت بها آسيا

قوادية وإيمان مسيخ في جوان 2012، وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، دراسة حالة مؤسسة التأمين SAA. حيث تتضمن الإشكالية السؤال المركزي التالي: فيما يتمثل دور نظم المعلومات كأسلوب في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة التأمينات؟ ويندرج ضمن هذا التساؤل سؤالين فرعيين:

- ما تصورات العاملين لمستوى فاعلية القرارات في مؤسسة التأمينات؟
 - ما مستوى كفاءة نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة التأمينات؟، كما استخدمت المنهج الإحصائي في اختبار الفرضيات.
- واعتمدت على ثلاثة فصول ففي الفصل الأول تناول عملية اتخاذ القرار والفصل الثاني نظم المعلومات وكيفية دعمها لعملية اتخاذ القرار أما في الفصل الثالث أثر نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار حالة مؤسسة SAA.

1-: بلقاسم جوادي : التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين . أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تحت إشراف د محمد بلوم الكلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، بسكرة ، الجزائر ، 2015 م، منشورة.

ووضعت الفرضيات التالية :

- هناك علاقة إحصائية بين التطور التكنولوجي وتطور نظم المعلومات.
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وتأثيرها على أساليب اتخاذ القرار.
- وإن الهدف الرئيسي من الدراسة هو الرغبة في الاطلاع على أحداث التطورات التكنولوجية والآثار المترتبة عليها في مجال الأعمال، تحديد طبيعة العلاقة بين المعلومات الحديثة وأثرها على اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- نتائج متعلقة بالجانب النظري: في هذا الجانب إعطاء صورة عامة عن الموضوع نظم المعلومات وكيفية دعمها لعملية اتخاذ القرار، فتطوير نظم المعلومات منذ القديم ساهم بشكل كبير في سيرورة اتخاذ القرار.
 - نتائج متعلقة بالجانب الميداني: أن نظم المعلومات من أهم الأمور التي تساعد على اتخاذ القرار الملائم للمنظمة وهذا من خلال الدور المهم الذي تلعبه نظم المعلومات في اتخاذ القرار.¹
- أما الدراسة الرابعة: فهي تحت عنوان اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، قامت بها أمنة مسغوني وسهيلة شوية، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - وسط الوادي مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر نخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل في سنة 2015/2014 تحت تساؤل الإشكال التالي:

- ما علاقة آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم بمستوى الرضاء على الأداء الوظيفي لدى المشرفين

بمؤسسة سونلغاز ؟

1- أسيا قوادمية وإيمان مسيخ : نظم المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار .أطروحة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2012 م. غير منشورة .

كما تتضمن الإشكالية العامة على:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى

الرضا على الأداء الوظيفي. كما اعتمدنا على خمسة فصول الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

لِلدراسة، الفصل الثاني: اتخاذ القرار، الفصل الثالث: الرضا على الأداء¹ الوظيفي، الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

واعتمدوا المنهج الوصفي في الدراسة، لأنها تهدف إلى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل

التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي لدى المشرفين بشركة سونلغاز. وانتهوا بهذه النتيجة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات لاتخاذ القرارات ورضا

متخذي القرار.¹

التعليق على الدراسات السابقة: تعتبر هذه الدراسة هامة حيث أنها تناولت موضوع التعلم

التنظيمي واتخاذ القرار فالدراسة الأولى والثانية تناولت التعلم التنظيمي بتطبيق استراتيجيات التعلم

التنظيمي ركزت على تفعيل الإبداع لكن تبقى قيمة علمية معتبرة لأنها ركزت على الاستراتيجيات

أما الدراسة الثانية درست العلاقة بين التعلم التنظيمي والتمكين العاملين واهتمت بمستويات التعلم

التنظيمي، أما الدراسة الثالثة والرابعة تناولت اتخاذ القرار من خلال معرفة نظم المعلومات

ودورها في عملية اتخاذ القرار والاطلاع على إحداث التطورات التكنولوجية والآثار المترتبة

عليها، أما اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي فهي انحصرت على معرفة آليات

اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا الأداء الوظيفي .

1- أمنة مسغوني وسهيلة شوية: آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي أطروحة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر، 2015 م، منشورة.

عموما تبقى هذه الدراسات قيمة علمية معتبر لنتائج الدراسة سنحاول توظيفها في دراستنا من حيث مقارنة نتائج الدراسة.

الاستفادة من الدراسات السابقة: تحديد المفاهيم بالنسبة لتعلم التنظيمي واتخاذ القرار تكوين

فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية، الاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل التي طبقتها ومنهجية كل دراسة كذلك التعرف على أهداف كل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها .

خلاصة الفصل:

وخلص القول انه قد قدمنا بإبراز المفاهيم موضوع الدراسة من خلال التعلم التنظيمي ودوره في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية وقد قمنا كذلك بعض إشكالية الدراسة ومنها ننتقل في دراستنا.

الفصل الثاني

المعالجة السوسولوجية للموضوع

تمهيد

أولاً: التعلم التنظيمي

- 1- اسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتصنيفاته
- 2- شروط التعلم التنظيمي وخصائصه
- 3- أنواع التعلم التنظيمي ومستوياته وأبعاده
- 4- نظريات التعلم التنظيمي
- 5- معوقات التعلم التنظيمي

ثانياً: عملية اتخاذ القرار

- 1- اساليب عملية اتخاذ القرار وعناصره
- 2- تصنيف القرارات وخطوات اتخاذ القرار
- 3- المشاركة في اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه
- 4- نظريات عملية اتخاذ القرار
- 5- مشكلات الإدارة في صنع القرارات

خلاصة الفصل

تمهيد:

احتل موضوع التعلم التنظيمي اهتماما واسعا، ووسيلة للتكيف مع مستجدات ومواجهة التحديات. وبات لازما لضمان البقاء والنمو باعتباره أحد المفاهيم المتطورة والحديثة في مجال الإدارة الذي يسعى لإيصال وتوليد المعرفة من طرف العنصر البشري والمشاركة في اتخاذ القرار حيث تعد عملية اتخاذ القرار من المسؤوليات الرئيسية في النشاط الإداري وجزء لحل المشكلة وآلية لاتخاذ البدائل والمشاركة في اتخاذ القرار. ولذا سيتم في هذا الفصل التعرف على أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتصنيفاته، وشروطه وخصائصه وأنواعه وأخذ أهم نظريات التي تناولته والتطرق إلى معوقات التي تعرقه. كما سيتم التطرق إلى أساليب وعناصر عملية اتخاذ القرار المشاركة فيه والعوامل المؤثرة فيه، وأخذ بعض النظريات والتعرف على أهم مشكلات صنع القرار.

أولاً: التعلم التنظيمي:

1-أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتصنيفاته:

بدأ الاهتمام بالتعلم منذ القدم وزاد الاهتمام به بالسنوات الأخيرة، وبخاصة عند الاهتمام بالابتكار والإبداع، والذي يتطلب نشر وتوزيع هذه الابتكار والإبداعات داخل المنظمة وهذا يتم عن طريق التعلم، وأما أهم العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالتعلم كما أو ردها كل من الكيسي ونجم و سونل snell and bateman

أ-تحول الاقتصاد إلى اقتصاد المعرفة:

لقد بدأ الاهتمام بالمعرفة في السنوات الأخيرة من قبل المنظمات، حيث عدت أحد المصادر الرئيسية للثروات مقارنة مع عوامل الإنتاج، وبدأ الاتفاق الكبير على مجالات المعرفة، ومنها البحث والتطور، بحوث وتسويق، مشروعات جديدة، تحسينا مستمرا وغيرها، وهذه المعرفة التي سيتم تحقيقها لابد لها من النشر والتوزيع داخل المنظمة لاستفادة منها واستقلالها، وهذا لن يتم إلا من خلال التعلم، والذي يعد الأداة الأفضل والفعالة للاستقلال، والاستفادة من هذه المعارف الجديدة التي تم تحقيقها من قبل المنظمة.¹

ب-المناقشة الشديدة بين المنظمات المتشابهة: والتي تعمل في مجال نفسه والصناعة

والتي تتشارك بنفس الخبرات والتكنولوجيا والقدرات، وكانت المنظمات تحرك معرفتها وقدرتها داخل المنظمة ولا تخرجها خارج خوفا من التنافس ومع تطور المنافسة وازديادها وتوسعها على مستوى المنظمات المختلفة، صناعيا وإنتاجا وبين الدول عامة وخاصة بعد العولمة وحرية التجارة بين الدول أصبحت المناقشة اشد وأصبحت المعرفة ليست حكرا داخل المنظمة، ولكن الأهم من ذلك

¹ -محمد تركي البطانية: إدارة المعرفة بين النظرية و التطبيق . مرجع سابق ، ص 187.

هو طريق التعلم، وتوليد المعارف واستثمار، والسرعة في انجاز ذلك سواء كان التعلم في داخل المنظمة أم خارجها من المنظمات الأخرى والحاجة إلى الابتكار وأهمية للمنظمات المعاصرة: لا بد من النظر إلى التعلم على أساس انه ابتكاري، و الابتكار بحد ذاته قاعدة الأساسية هو التعلم وهذا يحول الابتكار إلى سلوك وممارسة داخل المنظمة، وكذلك توافر مراكز الخبرة والبحوث، و الاستشارة، التي سهلت عملية التعلم بسهولة وبسرعة ويمكن الاستفادة من التعلم حتى إذ كانت فاشلة.¹

ج-الثورة المعرفة:

تعيش المنظمات في هذا الوقت بعصر السرعة، ودورات حياة المنتج القصيرة، وما يسمى بعصر انفجار المنتجات، والتعلم السريع، والمعرفة العالية، والسرعة، حيث أصبحت دورة المعارف والأفكار قصيرة جداً، لا تتعد أكثر من ثلاث إلى أربع سنوات، بعد ما كانت عدة عقود، وكذلك وجود وسائل تساعد على التعلم بسرعة مثل الانترنت، وبدأت المنظمات تهتم بالدروس المتعلقة وحتى تقبل الفشل مثل: تقبل النجاح.

2-تصنيف التعلم التنظيمي:

تباين تصنيف التعلم التنظيمي بين الباحثين والمهنيين بهذا المجال وسيتم تصنيف حسب ما جاء به كل من : Argyris و Gravin و Edward و Borghoff و Bond وذلك حسب كل منهم كل يلي:

2-1-تصنيف Argyris حسب نوعه مفرد، ثنائي ثلاثي الدائرة :

أ-تعلم مفردة الدائرة Sing-loopleaning: فمن خلال هذا النوع يتم تعلم العاملين من تجاربهم وممارساتهم، ويشمل التعلم مفردة الدائرة التعلم التكيفي، أي التعلم الذي يمكن الفرد من

¹ محمد تركي البطانية: إدارة المعرفة بين النظرية و التطبيق . مرجع سابق ، ص 187.

التشخيص وتصحيح الأخطاء، ضمن إطار السياسات والممارسات ومعايير السلوك الحالية، ولغرض تمكين المنظمة من تحقيق الأهداف التي حددتها، لذا فهو يعلم العاملين حل المشاكل الناتجة عن تصرفهم، وهذا قد يجعل ذلك جل اهتماماتهم ومحل أولوياتهم، وعدم الاهتمام بما يجري من مستجدات والتي الوقوع في التعلم الوهمي، والذي يمثل التعلم الارتدادي أو الانعكاسي، والذي قد يكون مغايرا لما يجري حول المنظمة، وبالتالي تأخرها عن المنظمات الأخرى.

ب- تعلم ثنائي الدائرة: **Double-loop learning**: يبدأ هنا العاملون في توسيع دائرة تعلمهم

فبدلا من حل ومعالجة المشاكل التي يمكن إتباعها للحيلولة دون وقوعها يجعل التعلم ثنائي الدائرة عندما يناقش الأفراد المعايير والممارسات القائمة، بهدف تعديلها وتغييرها ولا ينصب اهتمام الأفراد على تعديل الإجراءات لتحقيق الأهداف الحالية فقط، بل باكتشاف واقتراح إجراءات وأهدافا جديدة هذا النوع من التعلم هو أعلى مستوى من حيث تمكين المنظمة من التغيير والتكيف، ولكنه يبقى محدود التأثير، وهو يعد تعليما استراتيجيا ومستقبليا.¹

ج- التعلم ثلاثي الدائرة: **Triple-tearng**: أما تعلم ثلاثي الدائرة فهذا يحصل عندما يقوم

الأفراد بمناقشة الأهداف الرئيسية للمنظمات وسبب وجودها، فيرى ارجريس بأن هذا المستوى من التعلم هو وحده الذي يمكن المنظمة من التكيف المستمر ببيئتها، بل إنه يمكنها أيضا من الانتقال إلى بيئة أخرى، وحتى إحداث التغيير في بيئتها، أي أن المنظمة المتعلمة الغرض الرئيسي من إقامتها لاكتشاف الحاجة لتغيير مع تطور قدراتها للوصول إلى التعلم الثنائي الدائرة، والقدرة على التفكير بجدية حول البرامج والسياسات.

¹ - محمد تركي: نفس المرجع . ص ص 181، 182.

2-2- تصنيف Edward و Gravin:

فقد بينوا أن التعلم التنظيمي قد يكون ضمن نوعين وهما: التعلم الرسمي (تعلم بالصف أو التدريب) والتعلم الغير رسمي.

أ-التعلم الرسمي: يركز التعلم الرسمي على نموذج التدريس والتعلم بالصف، والذي يقوم به المدرب أو المعلم لطلابه، ويكون الاتصال معهم بشكل مباشر، فمنذ نهاية الثمانيات بدأت الاتصالات وشبكات التكنولوجيا تقدم أفضل الوسائل للإسهام في التعلم، وتقديم المادة التعليمية بطرائق متعددة، وهذا قدم للتعلم الرسمي وسائل توزيع متنوعة، مما اتى التفاعل مع الطلاب بدلا من الاستماع فقط، ويمكن تقديم أربعة أنواع متميزة من التعلم الرسمي، من خلال بعدين هما وقت التعلم والمكان الذي يتم به وكذلك التفاعل بين المعلم والمتعلمين.

(1)-التعلم المقيم Learning Résidentiel حيث يتم التعلم الداخلي التقليدي، بوجودها

الطلاب والمعلم في المكان والوقت نفسهما، وهذا يوفر التفاعل المباشر بين الطلاب والمعلم.

(2)-التعلم عن بعد Learning distance Remonte. حيث يقدم النقل المباشر لعدة مواقع

وبذلك يصل التعلم لأكثر من موقع، ومشاهدة أكثر في الوقت نفسه.

(3)-التسجيل للتعلم عن بعد Collaborative Learning Distance: هذا النوع يتم عن

طريق الجزم للمادة التعليمية على أشرطة، يتم حفظها لاستخدامها مستقبلا، وقد يتم استخدامها عن

طريق الإنترنت.¹

(4)-التعلم المتعاون عن بعد Learning collaborative Distance وقد صنفه بالتعلم

الالكتروني، وهذا النوع يتم بدون التفاعل بين المعلم والطلاب، ومثال عليه الاجتماعات المرئية

والمحادثات الالكترونية.

¹-مجد تركي : نفس المرجع ، ص ص 183 .

- ب- **التعلم الغير رسمي** : يتم الحصول على الخبرة من التعلم الغير رسمي في العمل من خلال المراقبة وأعضاء الفريق، ومراقبة الآخرين، وطرائق التعلم الغير رسمية واسعة كما هي طرائق التبادل للمعرفة، ويعتبر جوهر التعلم التنظيمي هو القدرة على ترجمة قائمة تعليمية إلى سلوك تنظيمي، ولقد وضع Gravin خمس قضايا أساسية ضرورية لتنفيذ التعلم الغير رسمي هي:
- **حل المشاكل نظاميا** : من خلال وصف وحل المشاكل، ثم تنفيذ الحلول المنظمة، ومن المهم فهم طرق الاكتساب، وتحليل البيانات والفرضيات، واختبار الأفكار الجديدة من الجميع من أجل التعاون.
 - **التجريب**: الاختبار العلمي: فكما يحصل في تغير البيئة الخارجية للمنظمة، يجب أن تكون قادرة على اكتشاف التغيرات في العمليات، وهذا يحصل بإجراء تجارب تأخذ طريقتها من العمليات العادية لحل المشاكل الجديدة، وتقييم الأدوات والطرق البديلة، ومواد المعلومات أو التكنولوجيا.
 - **الخبرات الداخلية**: من خلال التعاون الداخلي لحل المشاكل والدروس المتعلمة يجب تبادلها وتطبيقها في المنظمة، وهذا يتطلب وجود قواعد بيانات لحفظها والرجوع إليها وقت الحاجة.
 - **مصادر خارجية للمقارنة** : يجب على المنظمة أن تنظر إلى المصادر الخارجية، للحصول على وجهات النظر المختلفة وخبرات أخرى، فيتم إكساب المعرفة من المنظمات الأخرى .
 - **نقل المعرفة** : أخيرا على المنظمة أن تطور وسائل لنقل المعرفة للأفراد النقل الضمني للمهارات والخبرات، وعمل التبادل والمراقبة، وتكامل عمل الفرق، والنقل الصريح من خلال نقل المعلومات والبيانات، وعمليات الأعمال على شبكات المنظمة.¹

¹ - مجد تركي البطانية: نفس المرجع، ص 184.

2-3- تصنيف Remo و Borghoff وذلك حسب طريقة التعلم :

(أ)-التعلم الانفرادي : حيث يحصل الأفراد على خبرات، من خلال الطريقة التي ينفذون بها وظائفهم، واستخدام هذه خبرات لتحسين عمليات الأعمال، وهناك عدة أنواع للتعلم الانفرادي مثل الطارئ / التصافي والتعلم بالتفكير والتعلم بالتقليد، والتعلم بالاكشاف، والتعلم بالأهداف، وقد تتم كل هذه الأنواع في مكان العمل، ويقود إلى تعلم دروس مفيدة، ولهذا يجب أن تتواجد في البيئة المناسبة التي تشجع وتحفز التعلم، كما يجب كذلك الاهتمام بمتطلبات المنظمة التي تساعد على التعلم الانفرادي.¹

(ب)-التعلم خلال الاتصال : حيث يبدأ مع تعلم الأفراد من خلال المشاركة بخبرات الأفراد وزملائهم، وهذا يقود إلى تعلم المجموعة، وهذا التعلم باتصال يكون أكثر كفاءة من تعلم الأفراد لأنه يتم تطبيقه من الآخرين .

(ج)-التعلم من خلال تطور مستودعات المعرفة : حيث يتم التمرکز على خزن المعرفة واستخدامها عند الحاجة، وتتمثل عملياتها بالمراحل التالية :

❖ جمع المعرفة

❖ خزن المعرفة

❖ توزيع واسترجاع المعرفة

وعلى المنظمة أن تدعم هذه المعارف في مستودعات المعرفة.

4- تصنيف Bond فقد حدد التعلم حسب أوقات تحققه كما يلي:

(أ)-التعلم قبل: حيث يحدث قبل البدء بمشروع النشاط جديد، حيث يركز على التعلم، والتعلم من النتائج العلمية للدروس السابقة .

¹- محمد تركي البطانية: نفس المرجع، ص184.

(ب) - التعلم خلال: هو التعلم الذي يحدث خلال تنفيذ مشروع ونشاط معين، حيث يركز على الراجعة المستمرة لا أهداف المشروع وقدرات المنظمة.¹

(ج) التعلم بعد: حيث يتم التعلم بعد الانتهاء من المشروع، والتركيز على النتائج و التغذية المرتدة.

2- شروط التعلم التنظيمي وخصائصه:

أ - شروط التعلم التنظيمي:

يحدث التعلم التنظيمي إذا تعلم أعضاء المنظمة والمتعلمين معها، والمعنى أن المنظمة تتعلم وفق الشروط التالية:

* أن يدرك العاملون في المنظمة أو المتعاملين معها حدوث تغيرات في الظروف المحيطة بالمنظمة أو الجارية فيها.

* أن يتبين هؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء تطرح للمنظمة فرصا وأفاق إيجابية تتيح لها مزيدا من الفعالية والنجاح، أو كانت سلبية تهددها بخسائر وأضرار

* أن يتبين هؤلاء العاملين أو المتعاملين ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقل المنظمة وقدراتها على البقاء والمنافسة، ومن ثم تأثرها عليهم ومدى الضرر الذي يمكن أن يحدث لهم، وما يتطلب إدراك الفرصة واستثمارها أو تجنب المخاطر وتفاذي أثارهم من تعديلات في أنماط العمل وأساليب المنظمة في الاستجابة والتفاعل مع عناصر المناخ المحيط.

* أن يتوفر لهؤلاء الأفراد قدر من الصلاحية ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.

¹ - محمد تركي البطانية: نفس المرجع، ص185.

إن التعلم التنظيمي إذن هو في الأساس اكتساب أعضاء المنظمة والمتعاملين معها .كما توفر البيئة الإدارية المساعدة على وضع ذلك الأنماط السلوكية الجديدة موضع التنفيذ، وذلك يتضح الدور الفاعل والمؤثر للقيادة الإدارية في تسير عملية التعلم التنظيمي.¹

ب- خصائص التعلم التنظيمي:

يتميز التعلم التنظيمي بأنه تفكير جمعي يسعى إلى تكوين إطار مرجعي مشترك يمكن الاستفادة منه من قبل جميع العاملين بالمنظمة في ضوء حاجتهم الميدانية في وتطلعاتهم نحوا لتجديد والتطوير .

والتعلم التنظيمي ليس مجرد عملية استبعاد التكيف في بيئة صعبة، أو أنه محاولة توظيف مهارات جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئة، ولكنه أيضا عملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية والقيم جميع العاملين في المنظمة². ويختلف التعلم التنظيمي وقد استنتج هيجان عددا من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي من بينها :

✓ أنه عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافية المنظمة ولا يعيرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم وواجباتهم اليومية.

✓ يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصر أساسيا في عملية التعلم.

✓ التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربهم وممارستها .

¹- سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قناديل :التطور التنظيمي. مرجع سابق، ص 308.
²- إبراهيم الخلوي :إدارة الممارسات و المفاهيم. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2007م، ص 146.

- ✓ التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات للاستفادة منها في حل مشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة المنظمة.
- ✓ الحصول على المعرفة جديد وتجديد وتثقيف ذاكرة المنظمة .
- ✓ يتكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة وتوظيفها في التجارب اللاحقة.
- ✓ نشاط هادف للتعلم المستمر .
- ✓ ينصب على ذاكرة المنظمة التي تحتوي على الأدلة التنظيمية والهيكل التنظيمي والملفات والملفات وثقافة المنظمة والأفراد العاملين¹.

3- أنواع التعلم التنظيمي ومستوياته وأبعاده:

3-1- أنواع التعلم التنظيمي:

أ - التعلم التنظيمي عند بيدلر Pedler: يصنف عملية التعلم التنظيمي إلى أربعة أنواع

رئيسية:

- **التعلم المعرفي:** يركز على تعلم الحقائق والمعرفة والعمليات. ويتم تطبيق هذا النوع من التعلم في المواقف المعلومة والمتكررة. إن هذا النوع من التعلم يركز مباشرة على الجوانب النظرية من أجل تعلم الظواهر و الأشياء ومسبباتها.
- **تعلم مهارات عمل جيدة:** ويتعلق التركيز على تعلم مهارات عمل جديدة إلى مواقع أو موقف جديدة. لاسيما المواقف التي تحتاج إلى تغيير في الاستجابات أو الممارسات الحالية لتتلاءم مع وقد تحتاج المنظمة في مثل هذه الحالات إلى جلب خبراء من خارج المنظمة لأداء هذه العملية بنجاح أكثر.

¹- مؤيد سالم: المعرفة التنظيمية. مرجع سابق، ص 148.

- **التعلم للتكيف:** ويطبق هذا النوع في المواقف الأسرع تغير والحاجة إلى تطوير حلول جديدة وهنا يصبح التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح أو حالة الفشل النمط النابع للتعلم.
- **تعلم لكي تتعلم:** وفي هذا المستوى من التعلم ينصب الاهتمام على تصميم المستقبل بدلا من مجرد تعلم كيف يمكن التكيف معه. وعند هذا المستوى تتزاحم الأفكار والافتراضات ويصبح أمرا إعادة المعرفة المتاحة أمرا طبيعيا أو ما لوبا في البيئة التنظيمية. إن التكيف هذا الإطار التعليمي يمكن أن يحدث على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمة. كما أن المنظمات التي تستطيع إيجاز هذه المستويات الأربعة لا تكون قادرة على إعادة اختراع نفسها فقط وإنما تؤثر في الصناعة.

ب - التعلم التنظيمي عند سينج Senge:

- يميز بين ثلاثة أنواع من عمليات التعلم بحسب المستوى التنظيمي كما يلي :
- التعلم الفردي:** يحدث عندما يكتسب الفرد معرفة جديدة أو يكتشف مشاكل ويصححها عن طريق التغير في السلوك والافتراضات لزيادة قدرته الاستيعابية.
- التعلم الفرقى:** ويتم في فرق التعلم والمجموع الخاصة التي تكتسب المعرفة وتعلم بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة إلى جميع الأعضاء أولا ثم إلى المنظمة.¹

¹- نفس المرجع ،ص ص : 156،157، 158.

التعلم المنظمي: وهي الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وينتسب المشاكل ويعتمد نجاح المنظمة على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع الأفراد .

ج- التعلم التنظيمي عند كنز Guns: حدد تسعة أنواع للتعلم التنظيمي:

- تعلم المهمة : يهتم بكيفية انجاز وتعزيز أداء مهام محددة
- التعلم الثقافي: يهتم بالقيم والمعتقدات والاتجاهات التي تشكل القاعدة الأساسية للإنتاجية العامل
- التعلم المظمي: يركز على فهم النظم الأساسية في المنظمة وما يرافقها من عمليات .
- تعلم القيادة : كيف تعود وتدير الأفراد والمجموعات وفرق العمل والوحدات الإدارية الكثيرة.
- التعلم الاستراتيجي: يهتم باستراتيجيات الأساسية في المنظمة .
- التعلم الريادي: يركز على أساس الزيادة وكيف يمكن إدارة الفريق باعتبارها مشاريع جديدة
- التعلم التأملي: يركز على كيفية تحليل وضع الأسئلة الخاصة بافتراضات التنظيمية والنماذج
- التعلم التحولي: ويركز على كيفية إجراء أو انجاز التغييرات التنظيمية المهمة والأساسية.
- التعلم الفرقي: ويهدف إلى جعل الفرد يعمل بشكل فاعل في إطار العمل الفرقي.
- التعلم التنبؤي: هو التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له عبر تغييرات مخططة ، حيث يذهب هذا النوع من التعلم إلى أبعاد من مجرد ¹.

¹- نفس المرجع ، ص ص ، 158، 159

3-2- مستويات التعلم التنظيمي:

حددت مستويات التعلم التنظيمي في هذا التصنيف بثلاثة أنواع :

أ- التعلم ذو الحلقة الواحدة :

يشار إليه بالتعلم المتدني المستوى أو التعلم البسيط، كما أن هناك من وصفه بنوع من أنواع التعلم التكيفي الناتج من خلال استجابة المنظمة لمحيطها، وقرارات هذا النوع من التعلم مبنية على الملاحظة وتأثيرها قليل، وهو مرتبط بالفاعليات التشغيلية التي تهدف للمحافظة على الانجاز التنظيمي ، وهو يعتمد على طرح سؤال ذي يعد واحد ، يؤدي أيضا إلى تطور سلوكي استجابي وليس إلى تطور إدراكي .

إن عد الباحث لهذا المستوى على انه بسيط لا يعني قطعا انه تعلم سيئ أو غير مرغوب فيه وهناك العديد من المنظمات التي تتبناه وتعتبره تعلمًا نموذجيا ، لاسيما البيروقراطية منها والتي تعمل في بيئة مستقر وسهلة التكيف وتبعث على القليل من الحاجة إلى التغيير والتعلم، والتي تعتمد على هياكل تنظيمية هرمية ونشاطاتها تميل إلى الروتين والتكرار، ولهذا السبب فان هذا التعلم يميل لان يحصل في المجال التنظيمي جيدا .

ب- التعلم ذو الحلقة الثنائية:

إن تعلم الحلقة الثنائية يتخذ خطوة أو خطوات إضافية عديد مقارنة بسابقة، حيث أشار Argyris و Schoon إلى أن هذا المستوى من التعلم يرجع السؤال إلى السائل ولا يكتفي بالإجابة عن السؤال الأول ، ويتم من خلال تفاعل ومشاركة جماعية تهدف إلى تطور مخططات جديدة تهدف إلى تطور مخططات جديدة وأشكال ذهنية مشتركة ، بما يؤدي إلى تغيير القواعد والسياسات والأعراف السائدة داخل المنظمة ويطلق على هذا المستوى بالتعلم البنائي، حيث يعاد تقييم التجارب وتغيير القواعد ومراجعة المعايير والقيم التنظيمية، وقد ربط Senge هذا التعلم بالعمل

الإبداعي إذ يرتبط بعملية الخلق والابتكار، كما انه يتميز أيضا بكونها يرتكز على التفسير المشترك للمعلومات.

ج- التعلم ذو الحلقة الثلاثية

يعرف هذا المستوى على انه القدرة على معرفة كيفية التعلم ، وهذا من خلال استيعاب تعلم الحلقين المفردة والثنائية عندما يكون هدف التعلم هو التعلم نفسه ، وذلك حين يحاول أعضاء المنظمة أن يكشفوا كيف استطاع أسلافهم تسهيل وعرض عملية التعلم من اجل توليد صيغ و إستراتيجيات جديدة للتعلم ، مما ينتج عنه تغيير للمرجعات الأساسية . إن نجاح هذا المستوى يعتمد على مدى تزويد الأشخاص بالشروط الضرورية وتوفير مناخ تنظيمي يتيح فرصا للتعلم كالاتصال ، التحليل ، التفاعل فضلا عن الشفافية ، إلا أن إعادة بناء الخرائط الإدراكية للأفراد¹.

3-3- أبعاد التعلم التنظيمي:

تشير الأدبيات الحديثة لتعلم التنظيمي أن لكل منظمة إستراتيجيتها ونموذجها الخاص بالتعلم التنظيمي، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها، وما يمتلكه من مهارات وقدرات، وتجارب وخبرات، والمستوى التعليمي لمواردها البشرية، والإمكانيات المادية والمعنوية لممارسة عملية التعلم التنظيمي، ورغم ذلك هناك ثلاثة أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية تتكامل و تتفاعل وفقا لدراسة ماركواردت و رينولدز وهذه الأبعاد هي :

• البعد الاستراتيجي: يتضمن البعد الاستراتيجي العناصر التالية :

1 -الرؤية المشتركة بين الأعضاء التنظيم : يؤدي ترابط علاقات التنظيم لمستقبل المنظمة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق

¹- الساعدي مؤيد نعمة : مدخل في فلسفة التنظيمي . الوارق للنشر والتوزيع ، (دط) ، الأردن ، 2013م ، ص ص 205،204.

الأهداف المرجوة ، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقات اللازمة بما يتوافق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية

2 -متابعة التغيرات البيئية: بمعنى توقع التغيرات البيئية والاستعدادات لوضع الخطط

للتكيف معها ، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل المناسبة من حدة تأثير البيئة .

3 -إستراتيجية التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار

بصورة واضحة وواعية ، وتعتبر هذه الإستراتيجية احد أنشطة التنظيم الرئيسية واهم مصادر بناء المزايا التنافسية¹.

•البعد التنظيمي: يشمل العناصر التالية:

1 -العمل من خلال فريق: إن العمل من خلال فريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم

وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي تعلم الفريق واكتساب الخبرة.

2 -الهيكل التنظيمي المرن: يعد الهيكل التنظيمي المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة

للتعلم التنظيمي ، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بإضافة إلى

الهيكل الأفقي الذي يحتوي على عدد اقل من المستويات الإدارية، واعتماد اللامركزية في اتخاذ

القرارات.

3 -إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة

والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة من

الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات فيها.

¹- ايوب ناديا حبيب ، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية . مجلة الادارة العامة ، المجلد 48 ، العدد 1 ، ص ص 63 ، 64 .

• البعد الثقافي: ويشمل على العناصر التالية:

1 -التعلم من الأخطاء السابقة: فتجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل

مناسبة تشجع التعلم، والأخطاء التي تقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ تشكل نقطة ضعف في أداءهم .

2 -البيئة المساندة للتعلم: من خلال القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة

وحفظها والعمل على استخدامها في التحديات التي تواجه التنظيم. وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة ، وإدخال تحسينات في أساليب العمل، ومكافأة المبدعين .

3 -الجودة الكلية للتعلم: إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى

نحو التعلم التنظيمي.¹

للتعلم التنظيمي انعكاسات وأثار إيجابية تنعكس على المنظمة وتؤثر إيجابيا في أعمالها

ونائج الأعمال، ويمكن إجمالها فيما يلي:

*المستقبل القريب والبعيد: إذ يتم استشراق المستقبل واستحضاره وإخضاعه للتحليل

والدراسة من أجل وضع الاستراتيجيات الملائمة وتهيئة الوسائل المتاحة للتعامل معه لضمان البقاء والاستمرارية والنمو ومواجهة التحديات المنتسبة لها .

*البيئة الداخلية والخارجية: من أجل معرفة القوى الفاعلية والمؤثرة واكتشاف الطبقات

الفكرية البشرية وما تتطلع له من أهدافها وتطلبه من الوسائل.

*الموارد والطاقات المتاحة والكامنة: وعناصر القوة و الضعيف لتعزيز أماكن القوة والتغلب

على أماكن الضعف من خلال التدريب وإحضار الوسائل اللازمة لذلك.²

¹- نفس المرجع، ص ص 64، 65.

²-إبراهيم الخلوف المكاوي :ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ،مرجع سابق ص ص 146،147.

4- نظريات التعلم التنظيمي:

درجت الكثير من الدراسات وصف التعلم التنظيمي من خلال فلسفة و نظريات، وهو ما جعل من الخلط بين مفهوم التعلم بوصفه ظاهرة اجتماعية عامة، والتعلم التنظيمي بوصفه فلسفة تنظيمية تخص المنظمة والعاملين معها. بحث نجد العديد من النظريات التي أجريت لتفسر التعلم، ومن أهم هذه النظريات نجد:

1/نظريات التقليدية للتعلم التنظيمي :

-نظرية التعلم الشرطي التقليدي: (نظرية التكيف): هي نظرية صاغها العالم الروسي إيفان

بافلوف، بعد أن أجري عداد من التجارب شأن الظاهرة الاستجابة الشرطية أو رد الفعل الشرطي كنوع من أنواع التعلم يعتبر الفرد في سلوكه نتيجة لمروره بموقف تجريبية خاصة تترك أثارها نفسية ، وتجعله يستجيب لها من قبل، ويتعلم من هذه المواقف والتجارب التي تؤثر في مجمل سلوكه ، وتؤدي إلى تكوين عادات جديدة بعد أن تكون قد أنه وجود هذه المنبهات، فقد أجري بافلوف تجربة على كلب إذ سال لعابه استجابة شرطية، عندما قدم له الطعام (منبه) تم اختيار استجابة لمنبه آخر هو الضياء أو الجرس الذي سبق تقديم الطعام، فسأل لعابه أيضا توقعا لطعام ومن جهة أخرى قام بافلوف بتجربة الصدمات الكهربائية للكلب بعد الإضاءة والجرس حيث كان الكلب يتألم ، ثم أخذ الكلب يوقف سيل اللعاب .ويتفادى المنبه فالمنبه قادر على إحداث الاستجابة

إذا استمر ظهور المنبه الشرطي، ويتلخص في هذه النظرية أن الكائن الحي مع البيئة

الاجتماعية ينشأ تعلم عادات سلوكية جديدة تساعده على التكيف مع البيئي.¹

- النظرية السلوكية للتعلم : تقوم النظرية السلوكية للتعلم على عدة مقومات هي:

- لا بد أن يكون للفرد هدف ما أو مجموعة من الأهداف يود تحقيقها.

- لا بد أن يسلك الفرد مسلكاً محدداً بهدف إلى محاولة تحقيق هذه الأهداف.

- أن النجاح في تحقيق الهدف يعني التعلم، ذلك أن الفرد يكون قد تعلم الوسيلة التي يمكن

استخدامها لتحقيق هدف محدد وتختلف النظرية السلوكية عن النظرية الكلاسيكية أو التكيف

التقليدي. والتي كان مفادها أن التعلم هو عبارة عن العلاقة بين المثير من الناحية والاستجابة من

ناحية أخرى، وقد طبقت هذه النظرية على أنواع مختلفة من الحيوانات، حيث أثبتت صحتها هذه

النظرية. وهناك عدة عوامل تؤثر في عملية التعلم منها: الاتجاهات، الخبرات السابقة، الاتصالات

بالآخرين، أهمية ما يتعلمه الفرد والثواب والعقاب.²

-نظرية التعلم الاجتماعي :

رائد هذه النظرية عالم النفس الاجتماعي Bandura الذي يرى أن السلوك وتغيره والتعلم

تحكمهم التفاعلات الاجتماعية، والتعلم لا يتم بالمحاولة والخطأ اللذين يستمرون حتى يكافأ أحد

الحوال وإنما عن طريق فعل ما يقلد فيه الإنسان الآخرين حيث أن النزعة إلى التقليد هي نفسها

متعلقة من البيئة الخارجية.³

¹ - خيضر كاظم حمود : منظمة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، 2010 م، ص ص 208،209.

² - زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي . مرجع سابق ، ص ص 135،136.

³ - عامر عوض : السلوك التنظيمي "الإداري". دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2008م، ص ص 137،138.

تعتبر نظرية امتداد لنظرية سكينز في التعلم الشرطي الوسيلى والفكرة المركزية لهذه النظرية تقوم على أن الإنسان يعتبر سلوكه ويكتسب سلوكا جديدا عن طريق ملاحظة ومشاهدة الآخرين وتقليدهم والخيرة / التجربة المباشرة والتعلم الاجتماعى يشير إلى حقيقة أن يكتسب من سلوكا وأن محور نظرية التعلم الاجتماعى هو تأثير الآخرين، وتتوقف مقدار تأثير النماذج / قدرة على الفرد على عمليات أربعة هي :

➤ عمليات الأشياء

➤ عمليات الاسترجاع

➤ عمليات التدعيم

كما تفترض هذه النظرية أنه ليس كل ما يكتسبه وتعلمه من سلوك يتم من خلال الخبرات والمهارات المباشرة، وإنما يتم اكتساب بعض أنواع السلوك من خلال مشاهدة ومتابعة تصرفات الآخرين. وملاحظة الآخرين تتم عادة في إطار اجتماعى أي أن الفرد يشاهد تصرفات الآخرين ويتأثر بهم ويقتبس منهم بعض الأنماط في إطار من العلاقات التبادلية تسمح له بتعرف نتائج سلوكهم وتصور نفسه وضعهم.¹

2/ النظريات المعاصرة للتعلم التنظيمي:

اختلفت وتعددت نظريات التعلم التنظيمي تبعا لاختلاف وتعدد المداخل التي نظر منها الكتاب والباحثون للتعلم التنظيمي، فهناك المدخل الشخصى، المدخل الاجتماعى، وأخيرا المدخل النقدي أو البديل ، ويتضمن كل مدخل عددا من نظريات، وفيما يلي عرض لهذه المداخل وإبراز النظريات في كل مدخل .

¹ - حسن حريم : السلوك التنظيمي. دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، (د ط)، الأردن ، 1993 م، ص 131.

1/ المدخل الشخصي: يؤكد هذا المدخل على النظريات التقليدية في علم النفس ، وعلى

الاتجاه السائد في الذكاء الاصطناعي ويتضمن هذا المدخل إلى أربع نظريات هي :

*نظرية منحنى التعلم جاء بهذه النظرية Argoot، وقد كانت متأثرة بعلم النفس الشخصي

التقليدي وتسير إلى أن منحنيات التعلم تعد تعبيراً مبكراً لمفهوم التعلم التنظيمي ، ويعبر هذا المفهوم

على أن كلفة العمل المباشر لإنتاج هيكل طائرة مثلاً تتخفض مع تكرار التجربة، وأنه عندما

تتضاعف الكمية الكلية من الوحدات المنتجة، فإن وقت إنتاج الوحدة الواحدة يتناقص بمعدل ثابت

يعرف بمعدل التعلم Learning Rate . مع كل مرة تتضاعف فيه هذه الكمية ، وتفيد فلسفة منحنى

التعلم بان التكرار هو الكفيل بخلق التعلم سواء أكان صحيحاً أم خطأ ، وهذا يعني أن الفرد

سيستفيد من تكرار العملية لتجاوز أخطائه إلى أدنى حد، وقد اعتبره كل من Barbara و Levit

رمزا قويا للتعلم التنظيمي، لأنه يتابع العلاقة السببية بين زيادة كمية الوحدات المنتجة وانخفاض

كلفة إنتاجها، وهذا يعني أن شيئاً ما جرى تعلمه. Senge، لأن المعرفة الشخصية هي مهمة

للمنظمة وجزء من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية ومكسب ضمني لا يمكن تقليده من قبل

المنظمات المنافسة، رغم ما يعاب على هذا الأسلوب في التعلم من كونه غير قابل للانتقال إلى

القاعدة المعرفية للمنظمة باعتباره شخصياً.¹

نظرية معالجة المعلومات : تعد إسهماً monSi و March من أولى الإسهامات التي رسخت

هذه النظرية ضمن المدخل الشخصي للتعلم التنظيمي ، إذ استندت إسهاماتهم إلى نظريات حل

المشكلات واتخاذ القرارات، الاستعانة بالحاسوب لتطوير طرائق جديدة في اتخاذ القرارات مبنية

على الأفعال الداخلية للحاسوب، اعتماداً على الفكرة التي تقول أن هناك كثير من التشابه بين العقول

البشرية ودور الحواسيب في التفكير المتشابه متخذ القرار .

¹- نفس المرجع ، ص 173 .

النظرية التداخلية: قام Argrys و Shoon بتطوير اتجاهات هذه النظرية وذلك بوصفه عملية التعلم التنظيمي على أنها عملية تصحيح الأخطاء التي هي أساس على ظهور المعرفة التي تحدث تعلمًا جديدًا ويظهر الاهتمام بالشخص في عملية التعلم وليس على التعلم التنظيمي. إن عملية تعلم المنظمات حسب Argys تعبر عن تناقض ظاهري، فهي تستطيع التعلم من خلال أعضائها العاملين، لكنها قد تضع معيقات تمنعهم من التعلم باليات دفاعية تنظيمية، كتبني مواقف غير صحيحة من جهة نظر الأشخاص، ولكنها صحيحة من جهة نظر المنظمة، وهذا ما ينتج عنه اتخاذ قرارات دفاعية شخصية، ولذلك يحتاج الوضع وحل التشابك القائم لنوع من التداخل، وقد كان بصيغة استشارة خارجية للتخلص من السلوك الشخصي الغير مرغوب فيه واستبداله بالنوع الجديد المرغوب فيه من قبل المنظمة.

تعد أفكار Senge أنموذجًا، حينما أشار تقدمًا لأفكار النظرية التداخلية، حينما أشار إلى ضرورة التميز بين التعلم التكيفي والتعلم التوليدي، هذا الأخير حسبه هو الذي يعد حلاً لمشكلة عدم القدرة على التعلم. Senge، واعتبار الأول نوعًا من التعلم البدائي الشخصي الذي يعد فيه التعلم استجابة لحالة معينة وقد لا ينجح فيه تعديل السلوك.

- **نظرية التعلم الظرفي:** تعاملت هذه النظرية مع التعلم التنظيمي بوصفه ظاهرة اجتماعية

قائمة وغير مندمجة مع النظريتين السابقتين، نظرية معالجة المعلومات والنظرية التداخلية، فهي ذات جذور نفسية نفسية اجتماعية وقد بين Orr.j إن تبني أعضاء المنظمة الأفكار المشتركة غير الرسمية بصيغ اجتماعية من خلال معلومات الممارسة الرسمية حينما ينجزون أعمالهم من خلال تبادل الروايات والقصص، وذهب Brown.jDugued إلى اتجاه مشابه عندما ناقش قابلية الأشخاص على التعلم في مجتمعات العمل الرسمي بطرائق لا تحددها السياقات الرسمية فقط

وهما يعنيان بها السياقات الاجتماعية، وهذه النظريات لا تزال تركز على التعلم الشخصي الذي

يكتسبه الأشخاص من خلال التفاعل من دون تحديد كيفية تحويل هذا التعلم إلى تعلم تنظيمي.¹

- **نظريات المدخل الاجتماعي:** تبحث نظريات هذا المدخل في الجذور الاجتماعية لعملية

التعلم التنظيمي من خلال التركيز على أبعاد المعرفة ومكونات الذاكرة سواء أكانت ذاكرة المجتمع

أو المنظمات وتضمنت أربع نظريات هي:

- **نظرية الفكر المؤسسي:** إن نظرية التفكير المؤسسي تعمل على إيجاد ظاهرة الإدراك

التنظيمي والذي إن استطاعت المنظمة امتلاكه، فسوف تذهب لما هو أكثر من تفكير أعضائها

بوصفهم أشخاص، فهي لا تتصرف بصورة شخصية اتجاه الأشخاص والمنظمات تظهر صيغ

جديدة، وتتحول المعاني القديمة إلى معاني جديدة بصيغة معرفة جديدة تعكس تطور التفاعل بين

الأشخاص والمنظمة، وهكذا يرتبط التعلم التنظيمي بالمعرفة التنظيمية، فهي نظر إلى الشعور

الشخصي من خلال المجتمع، وأن الكل هو حصيلة نشاط تعاوني، يمكن من خلاله تحديد كيفية

تفكير المنظمة وتصرفها ، وقد تبنت Mary Douqhas عام 1987 هذه النظرية في أسس التعاون

المعرفية، وأن جزء من مهمة المنظمة هو السيطرة على تلك العملية المعرفية من أفعال تحدد الفعل

الاجتماعي، أما جزء من المهمة فهو السيطرة على تلك العملية المعرفية من أفعال تحدد الفعل

الاجتماعي، أما الجزء الآخر من المهمة فهو السيطرة على العملية المعرفية لأشخاص، التي تعتمد

على التبادل الاجتماعي.²

- **نظرية البنيان الاجتماعي للمعرفة :** أشار Megalhaes إلى أن المنظمة يمكن تحلل

وتدرس بوصفها كيان مستهدف رغم امتلاكها لمكونات رسمية وغير رسمية، وأن المنظمة الغير

رسمية تتكون من نتائج البناء المحلي للواقع الذي نعيشه والذي هو ناتج عن تفاعل مجموعة من

¹- مرجع سابق ، ص ص ، 175،176

²- نفس المرجع، ص 178، 179.

التنظيمات خلال تفاعلاتها اليومية والذي يجري إدراكه بشكل مستقل عن إدارة الأشخاص، وتحليل بناء الأنظمة الاجتماعية يعني دراسة الأمثلة التي تولد اجتماعيا من خلال التفاعل الاجتماعي، فالبناء هو عملية إنتاج وإعادة الإنتاج الصيغ الاجتماعية عن طريق النشاط اليومي للمساهمين الاجتماعيين لأنه لا يمكن الفصل بين الواقع الاجتماعي والتنظيمي في بناء المعرفة، فالواقع التنظيمي يأتي من خلال دمج قوى البناء المعاني المولودة اجتماعيا والنابعة من الوجود المستهدف للمنظمة ومن خلال عمليات الواقع الاجتماعي ، وهذا يشير ضمنا إلى أن هناك تداخلا بين المكونات الرسمية وغير الرسمية في تكوين المعاني التنظيمية مما يولد معاني وكلمات جديدة داخل المنظمة .

- **نظرية النظم المطبقة على المنظومات الاجتماعية** : لاشك أن نظرية النظم قد ساهمت في تغيير الفكر السائد عند ظهورها، إذا أن نظرية الأنظمة سواء المفتوحة أو مغلقة حولت الأنظار إلى دراسة البيئية المحيطة بالمنظم ، وقد أشارت دراسة Megalhaes إلى العديد من خصائص نظرية النظم وما يهمنها منها في هذا السياق هو أن ¹:

- كل الأنظمة الاجتماعية تمثل إلى الثبات تقريبا.

- هناك فكرة عن المنظمات كونها أنظمة مفتوحة.

أن هاتان الخاصيتان يبدو عليهما التعارض بين الثبات والتغيير، وقد أشار Pearson إلى إمكانية دمج نظرية النظم مع الأنظمة الاجتماعية لأي نشاط فكري تنظيمي ذاتي التوجه، كما أشار Walh إلى أن النظام المفتوح يكون أكثر استجابة مع تشغيل المعلومات ونظم الحواسيب في إطار الترابط بين المنظمة وبيئتها ن وان التركيز على ما تحتفظ به المنظمة في ذاكرتها فقط يعد تعليما أعمى، إذا لم يتعزز بما يستجد في محيطها وأضاف إلا أن الماضي إن كان يعبر عن معرفة تنظيمية فإنها سوف تتغير بصورة متحركة لأنها بالأساس متحركة وليست ثابتة ، كما هو الحال

¹-نفس المرجع، ص 179.

بالنسبة للظروف البيئية التي تتغير أيضا وان المنظمة سوف لا تكون نظاما مفتوحا فحسب بل نظاما تعليميا كذلك .¹

- نظرية الناتج الذاتي والاجتماعي: تشير هذه النظرية إلى أن أي نظام يحمل في مكوناته الداخلية آليات وعمليات تساعده في إنتاج وإعادة إنتاج نفسه، فالمنظمة هي نظام مغلق يحمل مكوناته الداخلية آليات وعمليات تساعده في إنتاج نفسه ، فالمنظمة هي نظام مغلق بصفة عملية ولكونه يحتوي على منظومته الخاصة التي تمنحه القدرة على مضاعفته تركيبته في بيئته ، تعتمد هذه النظرية على نظرية المعرفة في تطبيقات التعلم والمعرفة التنظيمية وفيما يلي أهم خصائص أنظمة الناتج الذاتي :

1 -الاستقلالية : وتعني الحكم الذاتي للنظام في تحديد قوانينه لوظائفه الخاصة كما أن أنظمة الذاتية مستقلة عن بيئتها ولا تعتمد على علاقتها مصممة مع محيطها.

2 -المراجعة الذاتية: أي أنها تستعمل المعرفة أو الخبرة الماضية بشكل أني حتى تستطيع الاستمرارية بالإنتاج الذاتي.

3 -الاقتران الهيكلي: وهي أن الأنظمة لا تعمل بمعزل عن بيئتها حيث يمكن تشوش أو تحفز من قبل الأحداث خارج النظام. إن الأنظمة الاجتماعية تقوم بإنتاج المعاني عن طريق الأشخاص باستعمال الملفات والرموز والتفاعل مع الأشخاص آخرين في نظام اجتماعي آخر، بما يكون معنى اجتماعي آخر ومختلف حول نفس الموضوع أو المفهوم، وأن المجموعات الاجتماعية تطور أنظمتها الخاصة بالمعنى ولأنها أنظمة إنتاج ذاتي تصبح مستقلة وبصورة عملية مغلقة وذاتية

¹- نفس المرجع، ص ص 180،181

الإشارة، وهكذا فإن تطوير هذه المعاني ضمن الأنظمة يمثل عملية توليد معرفة جديدة متناقلة بين الأشخاص من خلال عملية التعلم الذاتي.¹

- نظريات المدخل النقدي والبديل : يهتم هذا المدخل بنقد كل من نظريات المدخل الشخصي

ونظريات المداخل الاجتماعية كما يتطرق إلى ما جاءت به الإدارة الإستراتيجية من أفكار ومفاهيم

عكست تأثير البيئة الخارجية على وضع المنظمة لتشكل حافزا على تطوير القدرات التنظيمية

والمعرفية التنظيمية وأهم نظريات نجد :

- النظرية النقدية لأنظمة المفتوحة : تبدو نظرية الأنظمة المفتوحة ذات تأثير كبير في علم

الإدارة في الخمسين سنة الأخير، أو ما يزيد والتي تميل إلى التوازن واستجاباتها للتأثيرات

الخارجية ، لكن Mitrof و Pandy أشار إلى أننا أسأنا فهم طبيعة الأنظمة المفتوحة وقمنا بدمجها

بالأنظمة الطبيعية والبيئية متجاهلين بذلك ظواهر تنظيمية مهمة كتناول التأثيرات الخارجية

وعلاقتها بالهياكل التنظيمية والسيطرة والمعرفة والتعلم التنظيمي ، وكان كل من Kahn و Katz

قد ساندوا هذا الرأي الذي نظر لان المنظمة نست بأنها تتعامل مع منظمات بشرية وليست مجرد

صيع يؤدي فيها الأشخاص دورا بوصفهم أجهزة قياس قد ذهب المفكرين إلى قول بأنه ينبغي الأخذ

بالحسبان القابليات التي يمتلكها الأشخاص على المعرفة الشخصية في استخدام اللغة والتعلم من

التجارب، وهم يعاملون اللغة بوصفها نوع من التكنولوجيا، ومدى تأثير ذلك على مدخلات النظام

ومخرجاته.

-نظرية نقد التعلم التنظيمي: كثيرا ما أثيرت الشكوك حول قدرة التعلم الشخصي على بناء نموذج

معرفي للمنظمات ،وقد وصف Duncan و weiss هذه الشكوك بأنها منطلقة من مشكلة البحث

¹ - نفس المرجع، ص ص 180،181

عن المنطلقات والمبررات الأساسية لحركة التعلم التنظيمي، واستنادا إلى نظرة هذين الباحثين كل التعامل الأكبر لأدبيات التعلم التنظيمي يقوم على أساس التفكير حول كيفية تصميم المنظمة، أهو على أساس البيروقراطية أم على أساس ديمقراطية، أم على أساس المعرفة، وما هي طبيعة هيكل الاتصالات وهيكل المعرفة؟ وهل التعلم التنظيمي يرتبط بشكل مباشر برؤية الإدارة العليا أم أنه فعل لتحديات تشغيلية معينة؟ وما هي الزيادات المحددة لتعلم التنظيمي؟ ومن يتعلم في المنظمة، الأشخاص أو المنظمة ذاتيا؟ إن انتقادات هذه النظرية قد بينت على أساس تناول التعلم لتنظيمي وفق منظور شخصي لا يتصل بالسياق التنظيمي، ففي الوقت الذي ينظر فيه للتعلم التنظيمي على انه عملية تطوير معرفة تنظيمية موجهة للأشخاص، فهي حقيقتها عملية اجتماعية شخصية مكونة من كفاءات الأشخاص ضمن مؤشرات البيئة الاجتماعية¹.

النظرية النقدية لاستخدام الحاسوب: استخدمت هذه النظرية رؤيتها من طبيعة عمل الدماغ البشري، متأثرة بفكر ومفاهيم سيمون عندما شبه عمل الحاسوب بعمل دماغ الإنسان، إذ انه يبرمج بأخذ مدخلاته البيئية ويقوم بمعالجتها استنادا إلى قواعد سيق حفظها في الذاكرة تجري معالجتها وتحويلها، والإنسان أيضا يأخذ مشاهدات البيئة ويعالجها ليدرك معانيها وأبعادها، كما انه يخزن المشاهدات والأحداث لحين الحاجة إليها، والمنظمة بنت تفكيرها على هذا الأساس وترتبط هذه النظرية بشكل مغلق مع المعرفة لعدم تلاؤمها مع اللغة والمجال التنظيمي السائد، وهنا كان وصف واسع لدور البيانات والمعلومات التي تساهم في بناء ورسم النموذج المعرفي للمنظمة. وقد وجهت لها انتقادات ولاسيما في البيانات التي تعتمد عليها ومن بينها:

لا يمكن تصور منظمة تبنى قراراتها وتمارس أنشطتها على وفق اكتمال المعلومات المحسوبة لان ذلك يلغي دور القائم بالعملية التنظيمية ولا يبقى معنى للحوار والنقاش في تصور

¹ نفس المرجع، ص 192

الأحداث وإدارتها، كما أن النظرية الاستخدام المجازي للحاسوب واجهت نهاية عسيرة ومؤلمة حيث أنها فشلت في تصور طاقات الإنسان ومحدودية معالجة البيانات .

- وصف المعلومات بأنها ذكاء، والذكاء يمكن تحوله لهدف آخر يتبع رغبة المصمم ولذلك فالمصمم كما هو الحال في برنامج الذكاء الصناعي يحتكم بالابتكار ويصبح النشاط يفوق المعرفة. نظرية المعرفة التنظيمية من تصور الإدارة الإستراتيجية : إن هذه النظرية عبارة عن جزء من نظرية واسعة ، تسمى المدخل المستند إلى الموارد والتي من خلالها يجرى البحث عن الموارد المعرفية داخل المنظمة وفق إستراتيجية تعظم ثقافة التنافس من خلال إدارة الموارد المعرفية ويعود التصور إلى فكرة Penrose، التي مفادها جعل المنظمة تنمو من خلال الخبرة المتراكمة والمعرفة الموجودة داخلها، وان المعرفة والمنافسة والحوار هي موجودات يمكن استخدامها في تطوير المعرفة ، وإن تطوير التعلم التنظيمي هو عملية داخلية بإمكانها إخراج المنظمة من تفكير الكفاءات إلى تفكير الفاعلية ، ويمكن الإشارة إلى أربع خصائص تحكم تلك البشرية هي :

- 1 -الشعور الإنساني الذي يأخذ بالأفعال اتجاه تحقيق الأهداف.
- 2 -الشعور النظامي المتسلسل الذي تحدث فيه الأفعال بطريقة مستقيمة.
- 3 -الشعور بأهمية تطوير القصة أو الحكاية.
- 4 -الإحساس بأهمية الأدوار.¹

¹- نفس المرجع ، ص 193.

5 - معوقات التعلم التنظيمي:

❖ على مستوى الأفراد:

- عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجمع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي وقد يعود السبب في ذلك إلى سوء الوضع المالي في المنظمة وعدم رصدها الميزانية الكافية للتعلم والتدريب لتأهيل اللازم فيها يخصص التعلم والمعرفة.
- عدم رغبة الأفراد في التعلم وضعف إقبالهم عليه، حيث إنهم غير مبادرين ولا يردون تطوير أنفسهم.

❖ على مستوى المنظمة:¹

- يوجد العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول التعلم منها ما يلي:
- **الهيكل التنظيمي:** لاسيما الهيكل التقليدي الذي يؤكد على الهرمية والتسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت ويحول دون تدفق المعلومات بانسيابية وعدم أتاحتها للجميع ويؤكد على إتباع الرسمية والتمسك الحرفي.
 - **القيادة التقليدية :** تتمثل في القيادة التي تتمسك بالإجراءات القديمة وترفض التغيير والانفتاح على كل ما هو جديد، إذا تفضل إتباع الإجراءات التنظيمية التقليدية وتبتعد عن تشكيل فرق العمل وعدم الثقة بالغير واحتكار جميع المعلومات لديهم وعدم تقبل التعلم بإضافة لعدم استطاعتها التعامل مع التقنيات الحديثة.
 - **ضعف الإمكانيات المادية:** التي لها دور بالغا الأثر في التعلم التنظيمي، فالمنظمات التي لديها وقوة مالية تقوم بجمع ما يلزم خدمة للتعلم التنظيمي حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك إلى جميع أفراد المنظمة والعمل على بناء منظمة متعلمة.

¹-ابراهيم الخلوي الملكاوي : إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم . مرجع سابق ،ص158.

- الثقافة التنظيمية: السائدة وهذه تنتج بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي وما يعرضه من علاقات بين أعضاء المنظمة إضافة إلى طبيعة العلاقات بينهم ونمط القيادة السائدة.
- عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي: حيث لا تتردد المنظمة تتبنى التعلم التنظيمي ولا تتردد أن تصبح منظمة متعلمة، فهي راضية وقانعة بما لديها.¹

¹ نفس المرجع، ص158.

ثانيا : عملية اتخاذ القرار

1 -أساليب عملية اتخاذ القرار وعناصره

❖ أساليب عملية اتخاذ القرار

الأسلوب مصفوفة العائد : يكون من خلال المفاضلة بين أو عدة بدائل مقترحة لحل المشكلة لتحقيق تقديم النتيجة المتوقعة لكل بديل حسب فروض وتقرير احتمال تحقيق كل نتيجة من النتائج السابقة. كما يمكن احتساب القيمة المتوقعة وترتيب البدائل المتوقعة.

أسلوب شجرة القرار: تعتمد على إتاحة الفرص أمام المدير للتفكير في صناعة القرارات بشكل شامل ، يبدأ من تحديد هدف محدد ثم التوصل إلى عدد من القرارات أو الحلول التي تساعد في تحقق الهدف محدد . مما ينتج الفرصة أمامه لاختيار أنسب القرارات وأفضلها بالاعتماد على مقاييس كمية معينة .

تعتمد شجرة القرارات إحدى الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية التي تتسم بدرجة أعلى من الدراسة ، وبالتالي النجاح.

العصف الذهني:

هو عبارة عن هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة ،حتى تأتي الفكرة التي تحقق الهدف أو حل المشكلة وهذا الأسلوب عادة يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنيهم وتطوير حلول عديدة بديلة ثم مناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى الأفضل¹.

¹ - خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود:نظرية المنظمة . مرجع سابق ،ص11.

أسلوب دلفي: أتى اسم هذا الأسلوب من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمن الناس استجلاب للمعلومات عن المستقبل، كما يعتمد هذا الأسلوب على تحديد ومناقشة سريعة لهذا البدائل.

حيث نجد عدة أساليب مختلفة ومتنوعة لاتخاذ القرار تدرج في مدى صلاحيتها، ومن أهم

الأساليب الأخرى نجد:

- أسلوب الحكم الشخصي: يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على مدى تقدير متخذ القرار ونظرته إلى الأمور من منظور الشخصي معتمداً بذلك على خبرته السابقة والحالات التي تمر بها وكذلك على الأمور المعلومات والبيانات المتوفرة لديه وقد يكتسب هذا الأسلوب من خلال الخبرة الشخصية ومدى إدراك الشخص للتعامل مع الأمور.

- الأسلوب الوصفي: وتحديد الأولويات يعتمد هذا الأسلوب على وضع وصف دقيق ومحدد

لكافة العلاقات بين المتغيرات المرتبطة بحالة ومشكلة قائمة وصنع كافة البدائل المطروحة، حيث يقوم متخذ القرار بوضع وصف كامل لهذه البدائل من خلال البحث.

- أسلوب مراجعة القوائم: يتلخص هذا الأسلوب بوضع قائمة تتضمن عدداً كبيراً من النقاط

ذات التأثير على نتائج القرار، بحيث يقوم متخذ القرار بتمحيص دقيق للنقاط المطروحة بحيث يتم اعتماد بعضها واستبعاد البعض الآخر إلى أن ينتهي من القائمة وبناء على ما تم اعتماده.

- أسلوب مراجعة القوائم: يتلخص هذا الأسلوب بوضع قائمة تتضمن عدداً كبيراً من النقاط

ذات التأثير على نتائج القرار، بحيث يقوم متخذ القرار بتمحيص دقيق للنقاط المطروحة بحيث يتم اعتماد بعضها واستبعاد البعض الآخر إلى أن ينتهي من القائمة وبناء على ما تم اعتماده.¹

¹ - نفس المرجع، ص 13.

❖ عناصر القرارات:

إن عملية اتخاذ القرار الإداري تتكون من عدة عناصر تتلخص فيما يلي:

المشكلة: إن عملية اتخاذ القرار تتعلق بوجود مشكلة ما في إطار العمل الإداري تستوجب

اتخاذ قرار بشأنها.

تعدد البدائل: إن وجود بديل واحد أمام الإداري لا يتطلب جهداً أو تفكير في سبيل مقارنته

بغيره إذ ليس أمامه سوى القبول بهذا الخيار، ولكن عندما تتعدد البدائل تكمن الصعوبة بل ويمكن

دوره في اختيار البديل الأمثل والأنسب وهذا يتطلب دراسة هذه البدائل من النواحي المالية

والاجتماعية والسياسية وغيرها.

الهدف المراد تحقيقه: بالنظر إلى الهدف الذي تصبو المنظمة إلى تحقيقه يمكن دوره

الإداري في اتخاذ القرار الذي يمكنه من تحقيق الهدف بأقصى فاعلية ممكنة.

بيئة القرار: وهو الجو الذي يتم به اتخاذ القرار، وما يتضمنه ذلك الجو من اعتبارات منها:

➤ شخص متخذ القرار

➤ القرارات السابقة

➤ الظروف المحيطة باتخاذ القرار

المتغيرات التي لا يستطيع الإداري التحكم بها، كالمتغيرات البيئية والاجتماعية والسياسية

وغیرها.¹

1- ناديا أيوب : نظرية القرارات الإدارية. منشورات جامعة دمشق، (دط)، دمشق، 1997 م، ص 46.

2- تصنيف القرارات وخطواته:

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها ، وتتعدد المعايير التي يمكن أن تتخذ وامن أهم هذه التصنيفات :

أولا : وفقا للوظائف الأساسية في إدارة الأعمال

وهذا التصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة وهي:¹

أ -قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: متخذ القرار في هذا النوع يتخذ قرارات تتعلق بتحديد

الأهداف المطلوبة تحقيقها والسياسات العامة والفرعية والإجرائية التي تتبع في التنفيذ وكذلك القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي.

ب - قرارات تتعلق بالإنتاج: يتضمن هذا النوع القرارات في هذا المجال كقرارات تحديد

موقع المصنع و حجمه وحجم الإنتاج وسياساته وقراراته ترتيب المصنع. كذلك تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على عناصر الإنتاج والرقابة على الإنتاج وجودته.

ج- قرارات متعلقة بالتسويق: وتشمل هذه القرارات تلك المتعلقة بتحديد نوعية السلعة

ومواصفاتها ، وتحديد الأسواق التي سيتم البيع فيها وقنوات التوزيع التي توصلها إلى الأسواق.

د- قرارات متعلقة بالتمويل: القرارات التي تتخذها في مجال تحديد حجم رأس المال اللازم

و رأس مال العامل والسيولة النقدية، وطرق التمويل. كما تتضمن تحديد نسبة الأرباح المطلوبة تحقيقها و كيفية توزيعها.

هـ- قرارات متعلقة بشؤون العاملين (بشرية) : تتخذ قرارات تتعلق بتحديد مصادر

الحصول على الأفراد ، وطرق اختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم

كما تتضمن أسلوب الترقية والتقاعد والفصل من العمل، ومعالجة التأخير والشكاوي وعلاقة

المؤسسة بالاتحادات والنقابات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.¹

ثانيا : وفقا لأهميتها

حسب هذا المعيار نميز ثلاثة أنواع من القرارات كما قدمها Ansoff وهي :

أ -قرارات إستراتيجية: هي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها، وهذا

النوع إذا يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة. فالقرارات الإستراتيجية تعني إعداد

الخطط المستقبلية والسياسات. كما تغطي مدة زمنية أطول من الأنواع الآخرين.

ب -قرارات إدارية (تكتيكية): هي قرارات تتعلق بالهيكل التنظيمي وحدود السلطات

والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف، فهذا النوع من القرارات ينصب على تسيير

الموارد: اكتساب (اقتناء) ، تنظيم وتطوير الموارد المادية، البشرية، المالية والتكنولوجية. وتتخذ

على مستوى إداري .

ج -قرارات تنفيذية: هي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط

المنظمة، في قرارات روتينية بسيطة تعني بتسيير العمال في المنظمة.

ثالثا : وفقا لظروف صناعتها : تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عداد من المتغيرات

والمؤشرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر على نوع القرارات المتخذة ، ويمكن تقسيمها إلى:

أ -القرارات تحت ظروف التأكد : هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف

والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب اتخاذه .

¹- علي الشريف وفريد الصحن : اقتصاديات الإدارة : منهج القرارات. الدار الجامعية،(د ط)، الإسكندرية 1988 ، ص14.

ب -القرارات تحت ظروف المخاطرة : هي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع ، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها .

ج-القرارات تحت ظروف عدم التأكد : القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مستبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذها.

رابعا : وفقا للنمط القيادي لمتخذيها : يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين باتخاذها

إلى :

أ - قرارات الفردية: القرار الانفرادي هو الذي ينفرد متخذ القرار بصنعه دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعينه أمر.

ب -قرارات جماعية: أما القرار الجماعي فهو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية ،وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي ، يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من مشاركاتهم :

* أفراد الجماعة ينصحون المقرر وهو الذي يتخذ القرار .

* أفراد الجماعة لابد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، و متخذ القرار يدير النقاش وينميه.

*أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، والفرق بين هذا النوع والذي يسبقه هو أنه هنا لا يلزم

إجماع كل أفراد الجماعة.¹

¹ - حسن حريم :نحو نظام اقتصادي دولي عادل ،التناقضات الكامنة في العولمة والبديل العادل ، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي ،جامعة سطيف ، يومي 29-30،2001م.

3- خطوات اتخاذ القرار:

لاتخاذ القرارات: " التحري والتصميم والاختيار ". ويمكن تلخيصها فيما يلي:

تحديد المشكلة: الخطوة

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها . اختلف كتاب الإدارة في تحديد خطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرار، وقد حددها سيمون ثلاث مراحل واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمعاً لبيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.¹

¹ - علي خلف حجاجه : اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، (د،ط) ، ص29.

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها : وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله .
وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.¹

1- خليل محمد الشماخ وخيضر كاضم حمود : نظرية المنظمة. دار المسيرة ، ط4 ، عمان ، 2009م، ص 102 .

3- المشاركة في اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

من أهم مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات نجد أنها:

تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذ هبحماس شديد ورغبة صادقة.

كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.¹

وللمشاركة في عملية صنع القرار تأثيرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاجاً لمشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.²

❖ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

إن متخذ القرار يواجه العديد من العوامل التي تؤثر في الاختيارات التي يوفرها قبل اتخاذ القرار وهذه العوامل تتمثل في :

أ- ثمة نتائج عديدة يمكن الوصول إليها ، ويعتمد ذلك على الطريقة أو حركة القرار المختار.

1- خليل محمد الشماع كاظم حمود : نظرية المنظمة. مرجع سابق ، ص 103.
2- سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قناديل : التطوير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 207-208.

ب كل نتيجة أو عائد لديه بعض احتمالات الظهور، وهذه الاحتمالات ربما لا تكون متساوية في كل عائد أو نتيجة.

ج معد ومتخذ القرار يجب أن يحدد القيمة والمنفعة والأهمية لتكون مرتبطة بكل عائد.

وهذه العناصر الأربعة لعملية إعداد واتخاذ القرار تعرف بأنها الأبعاد الرئيسية لموقف

القرار.¹

وهناك من يصنف العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار:

1- **عوامل البيئة الخارجية** : وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسط المنظمة، ومن أهم العوامل تتمثل في الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع. كما نجد الظروف الإنتاجية القطاعية كذلك درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

2- **عوامل البيئة الداخلية** : تتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة ومن أهم هذه

العوامل :

- ✓ عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- ✓ عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- ✓ درجة المركزية ، وحجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي.
- ✓ درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- ✓ مدى توفر الموارد المالية والبشرية للمنظمة والقرارات التي تصدر عن مستويات إدارية

أخرى.

¹ - هاني خلف الطراونة : نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها . دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن، 1901م، ص ص 80، 81.

3- عوامل شخصية ونفسية: وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء من الإداري متخذ القرار ومساعدته ومستشاريه الذين يشاركونه في صنع القرار ، فنجد العوامل نفسية وهي ما يتعلق بالبواعث الداخلي للفرد ، ومنها ، ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار وخاصة في اختيار البدائل من بين مجموعة البدائل المتاحة. أما الشخصية هي عوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته . وهناك الكثير منها يؤثر في عملية اتخاذ القرار .¹

4 - نظريات اتخاذ القرار

1. مدارس الفكر التنظيمي و عملية اتخاذ القرارات :

ظل الإنسان ولفترة طويلة من الزمن يعتمد على الحدس و الأحكام الشخصية في اتخاذه لقراراته إلى أن بدأ المتخصصون بالعلوم الاجتماعية يهتمون بتطبيق طرق البحث العلمي على الظواهر الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يمكن إخضاعها لوسائل القياس العلمي واختباراته ثم انتقل استخدام هذه الطرق إلى الإدارة في سبيل تطويرها، وكان **فريدريك تايلور Frédéric Taylor** أول الرواد الذين دعوا إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضا عن الأحكام الشخصية، وصولا إلى **هربر سيمون Herbert Simon** أب نظرية القرار. ونتعرض فيما يلي لعملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر كل مدرسة من مدارس الفكر التنظيمي، من خلال دراسة عملية اتخاذ القرارات دراسة تاريخية مقارنة باستعراض مختلف مدارس الفكر التنظيمي.

¹ - سامح عبد المطلب وعلاء محمد سيد قناديل : التطوير التنظيمي. مرجع سابق ، ص ص 218،219-

I. 1. 1. مدارس الفكر التنظيمي الكلاسيكي:

ظهرت ثلاث مدارس في ميدان التنظيم * في أواخر القرن الماضي، " تركز على العمل والهيكل التنظيمي باعتبارهما من عناصر التنظيم الرئيسية، و ما يترتب على ذلك من تحديد السلطة و توزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف و الرقابة " ¹. تأثر روادها بالجو السائد آنذاك والمتزامن مع قيام الثورة الصناعية، معلنة قيام الاقتصاد الغربي الذي ينطلق من المنافسة و ترشيد السلوكيات. تميزت هذه المدرسة بأنها مثالية، مع افتراض صفة الرشادة أي أعضاء التنظيم اعتبارهم من المعطيات التي لا تؤثر على السلوك التنظيمي.

1. عرض المدارس الكلاسيكية:

أطلق البعض على المدارس الكلاسيكية نموذج الآلة، لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات لا إرادة لهم و لا يتأثرون بالمحيط (نظام مغلق).
ترتكز هذه المدارس على الفرضيات الآتية :

- صفة الرشادة في أعضاء التنظيم.
- نطاق محدد للإشراف و الرقابة.
- يعتمد التنظيم على أسلوب الخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء.

1- علي السلمي. تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات دط. الكويت. 1975. ص : 16.

أ. مدرسة الإدارة العلمية:

تنسب مدرسة الإدارة العلمية إلى **ف. تايلور F.Taylor** *، حيث رجع الفضل إليه في إرسال الدعائم الأولى لهذه المدرسة و قد لاحظ **ف. تايلور F.Taylor** من خلال المناصب المتعددة التي شغلها في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية و منها¹:

- غياب المعنى الحقيقي و الدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين و العمال.
- غياب مؤشرات دقيقة و واضحة لقياس أداء العمل.
- غياب حوافز تشجيعية للعمال.
- غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبنى على أساسها القرارات الناجعة.
- تفشي ظاهرة الإهمال وعدم الاهتمام من قبل العمال أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم.
- عدم التناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة والفرد وما له من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية.

هذه الأمور السلبية دفعت **ف. تايلور F. Taylor** إلى اقتراح مجموعة من الحلول للمشكلة

الإنتاجية وللقضاء على التبذير، تركز على المبادئ التالية :

- استخدام أسلوب علمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- الاعتماد على المنهج العلمي في اختيار الآلات، المواد و العمال.
- بث روح التعاون بين الإدارة والعمال حيث يتولى هذا الأخير التنفيذ و تتولى هي (الإدارة) مهام التخطيط، التنظيم والرقابة.
- يقوم العامل بأداء عمل محدد وفقاً لإرشادات المقدمة من قبل الإدارة بما يتوافق و إمكانية الأداء الجيد.

¹ -يوسف مسعداوي :أساسيات في إدارة المؤسسات .مرجع سابق، ص ص 159-160-161-162.

فحركة الإدارة العلمية في مجملها ركزت على العمل (مبدأ تقسيم العمل و التخصص لما له من نتائج جيدة على مستوى الأداء) وعلى قياس العمل و دراسة الزمن والحركة وعمل جداول زمنية، والاهتمام أيضا بتحفيز الأفراد ماديا، كما ركزت على مبدأ التعاون الذي يُعتبر العامل الأساسي لاجتتاب الصراعات التي تنشأ بين الإدارة والعمال.

فمفهوم **ف. تايلور F.Taylor** عن الإدارة كان على مستوى إدارة الورشة، لذلك يقال إن نظريته إلى الإدارة كانت من "أسفل"، بينما يرى مفكر آخر هو: "هنري فايول H. Fayol" النظر إلى الإدارة من "أعلى".

ب. مدرسة التقسيم الإداري :

تنسب مدرسة التقسيم الإداري إلى **هنري فايول H.Fayol** *، و هو أول من وضع أسس هذه المدرسة، فبعد القصور الذي عرفته مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي، برز تيار جديد يركز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي عكس مدرسة **ف. تايلور F.Taylor** التي تركز على الجانب التنفيذي.

وحسب **هـ. فايول Fayol**. فإن أهمية نشاطات التنظيم و التسيير تزداد كلما ارتفعنا في

الهرم السلمي للمؤسسة، اهتم **هـ. فايول H. Fayol** بموضوعين أساسيين :

* المبادئ الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

* الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

فقد توصل **هـ. فايول H.Fayol** إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في

مجال الإدارة وهي¹:

1- عبد الغفور يونس. نظريات التنظيم و الإدارة. المكتب العربي. الإسكندرية. 1998 م. ص: 276.

■ **تقسيم العمل:** وهو مبدأ التخصص، أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية

العمل.

■ **السلطة والمسؤولية:** و السلطة حسب **هـ. فايول H.Fayol** هي : " الحق في إعطاء

الأوامر والقدرة على فرض الطاعة" و تتكون من نوعين : السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته "

قانونية" والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه و خبرته و خلقه (كارزماتيكية) ، أما

المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة.

■ **الامتثال للنظام:** أي ضرورة احترام النظم و اللوائح و عدم الإخلال بالأوامر.

■ **وحدة القيادة:** أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.

■ **وحدة التوجيه:** معناه رئيس واحد و خطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتمثل في الهدف.

■ **إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة.**

■ **مكافأة الأفراد:** لم يقترح **هـ. فايول H.Fayol** نظام تحفيزي معين، إلا أنه طالب بالعدالة قدر

الإمكان في المكافآت والتي تتم على أساس الرضا بين أرباب العمل و العاملين.

■ **المركزية:** ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين (المستويات العليا لإدارة المنظمة) ثم

تفويضها حسبما تقضي الظروف.¹

■ **التسلسل الإداري:** (تدرج السلطة) أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.

■ **الترتيب والنظام:** يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية و البشرية، قصد تحقيق و فرات في

المدخلات المادية و عدم تبذيرها، و كذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

¹ - سيد الهواري: الإدارة الأصول و الأسس العلمية . مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، ط1 ، القاهرة، 1996 م. ص:

■ **العدالة: (المساواة)** و هو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

■ **إستقرار العاملين :** و يشير إلى أن إرتفاع معدل دوران الموظفين بالإستقالات نتيجة سوء الإدارة والعكس صحيح أي يعتبر الإستقرار مؤشر للإدارة الجيدة داخل المنظمة.

■ **المبادأة: (المبادرة)** أي ضرورة البدء في تفكير الخطط و تنفيذها و على الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين (القدرة على الإبداع و الابتكار).

■ **روح الجماعة :** انطلاقا من المثل القائل " في الاتحاد قوة " ، يشير هـ. فايول *H.Fayol* إلى ضرورة العمل في شكل فريق.

بالإضافة إلى المبادئ العامة " 14" اقترح هـ. فايول *H. Fayol* خمسة وظائف أساسية للإدارة، وهي¹:

■ **التخطيط :** يعني رؤية المستقبل في الحاضر، و ينطوي التخطيط على التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي تسمح بوضع خطة العمل.

■ **التنظيم :** يقول هـ. فايول *H.Fayol* أن تنظيم المشروع يعني إمداده بكل ما يساعده على تأدية وظيفته : مثل المواد الأولية، و العدد و رأس المال و المستخدمين. فالتنظيم يهدف إلى رسم الهيكل العام للمؤسسة (المادي والإنساني).

■ **إصدار الأوامر :** هي فن توجيه العاملين من خلال إعطائهم المثل الجيدة في العمل و تنمية شبكة الاتصالات بينهم، و التقييم المستمر لهم و لهيكل المؤسسة،.

¹ - نفس المرجع ص: 603.

2-يوسف مسعدوي: أساسيات في إدارة المؤسسات. مرجع سابق، ص165 ، 166.

▪ **التنسيق:** يعني محاولة ربط جميع الأنشطة الفردية و توجيهها نحو هدف واحد، هو هدف المؤسسة.

▪ **الرقابة:** هي عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعية والإرشادات والأوامر الصادرة و المبادئ و الأصول المقررة، و من ثم إبراز نقاط ضعف المنظمة ومنه الكيفية التي يمكن من خلالها تلافى ذلك.¹

كما أن **هـ. فايول H.Fayol** يرى أنه يمكن تقسيم النشاطات التي تقوم بها المنظمة إلى ستة مجموعات :

- **نشاط فني :** تضمن به المؤسسة تحويل المادة الأولية إلى منتجات نهائية.
- **نشاط تجاري :** يتضمن هذا النشاط بالإضافة إلى عملية شراء المادة الأولية و بيع المنتج، معرفة أوضاع السوق.
- **نشاط مالي :** و يدور حول الاستعمال الأمثل للموارد المالية المتاحة (رأس المال).
- **نشاط التأمين :** و الغرض حماية الأشخاص و الممتلكات في المؤسسة.
- **نشاط محاسبي :** و يشمل عمليات الجرد و الميزانية و ميزان المراجعة و المحاسبة التحليلية، كل هذه المعلومات تساعد على معرفة الوضعية الاقتصادية للمؤسسة.
- **نشاط إداري:** اعتبر **هـ. فايول H.Fayol** أن هذا النشاط يدور حول عمليات التخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق و الرقابة.

اختلف **هـ. فايول H. Fayol** عن مدرسة الإدارة العلمية في :

¹- يوسف مسعداوي : أساسيات في إدارة المؤسسات. مرجع سابق، ص 164- 156.

* اهتمت المدرسة العلمية بالمستويات السفلى للسلم الإداري في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة في حين اهتمت مدرسة التقسيم الإداري بالمستويات العليا.

* ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني (الإنتاج) بينما ركزت مدرسة التقسيم الإداري على المستوى الإداري للمنظمة.

ج. المدرسة البيروقراطية :

تنسب المدرسة البيروقراطية إلى **ماكس ويبر M.Weber** * ، و يقصد بلفظ البيروقراطية " النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري و العمل المكتبي".

اعتبر **م.ويبر M.Weber** أن البيروقراطية تناسب كل أنواع أنشطة المجتمع، رأسمالياً أو

اشتراكياً، فهي حسب رأيه ¹ :

- ترفض الرغبات الشخصية للزعيم، و لا تبالي بالعادات و التقاليد.
- تحدد عمل و سلطة كل شخص.
- تفرض هيكلًا تنظيميًا يراقب كل شيء.
- يتم العمل حسب قواعد مكتوبة تتضمن كل شيء.
- تعتمد على خبراء يعرفون عملهم جيدًا.

تقترب هذه المدرسة من المدرستين السابقتين من حيث تحديد المهام لكل عضو من أعضاء

المؤسسة، وهي تهمل الجانب الإنساني و مختلف العلاقات الإنسانية و تعامل الفرد على أنه آلة مما يؤثر سلباً على كفاءة التنظيم.

¹ -محمد بوتين والآخرين: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية. تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، مارس 1994م، ص 131.

كما أن البيروقراطية تؤدي إلى ما يسمى بالجمود التنظيمي و الذي يرجع أساسا لارتفاع عدد المستويات التنظيمية، بمعنى آخر كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت المسافة شاسعة بين مراكز القرار و المراكز التنفيذية.

I. 1. 2. مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن اعتبار الإنسان كآلة كان أهم انتقاد وجه إلى المدرسة الكلاسيكية، و في نفس الوقت تعتبر هذه النقطة أي أهمية العنصر البشري و ضرورة إرضائه البداية لاتجاه جديد أطلق عليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

فمصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق في أوسع معانيه على التفاعلات التي تتم بين الأفراد، و العلاقات التي تقوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم.¹

تعتبر أبحاث (تجارب) إلتون مايو *E.Mayo** في شركة وستارن إلكترونيك *Western Electric* الأمريكية (و أطلق عليها اسم أبحاث مصانع هاوثورن *Hawthorne*) حول الإنسان في العمل كبداية حقيقية لمدرسة جديدة تسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية، و تحول في ميدان إدارة الأفراد.

وكان الهدف الأساسي من الدراسات هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. و يتمثل مضمون التجربة في محاولة قياس الزيادة المحتملة في الإنتاج من خلال تغيير بعض العناصر المحيطة بالعمل مثل شدة الإضاءة، فترات الراحة، نظام دفع الأجور

فمساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية ملخصة في النقاط الآتية :

¹ - نفس المرجع، ص 131.

1. زيادة الأجور لا تشكل القوة الدافعة المؤثرة على العامل لرفع الإنتاجية، فعلى العكس فهو مدفوع لإثبات الذات والمشاركة واحترام الآخرين ... الخ، فعلى المؤسسة أن تشجع رغبات الفرد النفسية والاجتماعية (الحوافز غير الاقتصادية) .

2. شعور العامل بانتمائه إلى جماعة وشعوره بالاستقرار والأمن، يعد أكبر حافز لزيادة

الإنتاج.

3. التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة

للوصول إلى هدف جماعي واحد، والمتمثل في حماية مصالحهم المشتركة و ضمان مستقبلهم (كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير و حوافز).

من خلال هذه التجارب تم اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك

الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال و سلوكهم، و من ثم استنتج /إ. مايو *E.Mayo* بأن التغييرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في العناصر الآتية :

• القيادة و نمط الإشراف داخل المؤسسة.

• الاتصالات و دور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.

• المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

و بهذا تكون هذه المدرسة قد اختلفت عن سابقتها (الكلاسيكية) في مجموعة من النقاط نذكر

من بينها¹:

▪ اللامركزية في اتخاذ القرارات.

▪ الاعتماد على الجماعات و ليس على الأفراد.

▪ يعتبر المسؤول عضو اتصال داخل الجماعة أو بين الجماعات و ليس ممثل للسلطة.

1-يوسف مسعدوي :أساسيات في إدارة المؤسسات. مرجع سابق ، ص 175.

- قوة الإدماج والثقة عوض السلطة.
- الاعتماد على المراقبة الذاتية والمسؤولية عوض المراقبة الفوقية.
- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما هو شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.
- أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد، و يتم السعي لملائمة هذه التقاليد مع أهداف التنظيم.

لم يعط أصحاب هذه المدرسة (العلاقات الإنسانية) أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل

ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف يتم هذا الإشراف وحدوده.

وحسب هذه المدرسة فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية و أخرى غير رسمية هي أسرع و تلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

رغم ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية غير أنها جهلت الكثير من الأمور، فوجهت لها

انتقادات منها :

- * اعتبرت التنظيم نظاما مغلقا كسابقاتها من المدارس.
- * ركزت على التحفيز المعنوي في تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة متناسية التحفيز المادي¹.
- * تتخذ من العنصر البشري مجالا للدراسة دون العناصر الأخرى للتنظيم، و يتم التعبير عن التنظيم كوحدة اجتماعية تتفاعل مع جماعات العمل " التنظيمات غير الرسمية"، لكن الواقع يثبت وجود مصالح مشتركة بين عناصر الجماعة من الناحية الاقتصادية، إلا أن ذلك لا ينفي وجود

¹ - كمال حمدي أبو الخير: مبادئ الإدارة الدولية النظرية و التطبيق. مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996م، ص 143.

الاختلاف والصراع، بعبارة أخرى: " إذا كان الإنسان اجتماعيا بطبعه فهو أناني كذلك، طموح منافس و راغب في السيطرة و التسلط"¹.

أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة.

وانطلاقا من الانتقادات الموجهة إلى المدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، ظهرت المدرسة السلوكية التي تعتبر من النظريات الحديثة.

I. 1. 3. المدرسة السلوكية :

تأثرت هذه المدرسة إلى حد كبير بمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ تعتبر امتدادا و تطورا لها إلا أنها تختلف عنها و عن المدرسة الكلاسيكية في الكثير من الفروض، فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل، وبعد أن ركزت العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه والكيفية تسمح بإثارة دافعيته.

على العكس من ذلك ركزت المدرسة السلوكية على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المنظمة. هذا ما يدل على عدم اقتناع أصحابها بالفكرة الاقتصادية الكلاسيكية " الرجل الاقتصادي" ولا بـ " الرجل الاجتماعي" لمدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير الدافعية أو دوافع الإنتاج.

¹ -محمد بوتين والآخرين. مرجع سبق ذكره، ص 138.

واعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل ، و منه جميع العلاقات التي تنشأ

في المنظمة على ثلاث مداخل تتمثل في:

- علم النفس : وهو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.
- علم الاجتماع: يبحث في معرفة ووصف التصرف الإنساني والجماعات ومدى تأثيرها على المؤسسة.

- علم دراسة الإنسان: يبحث في السلوك الذي أكتسبه سواء كان عائلياً، فنياً أو اجتماعياً وتأثيره على السلوك والتصرف الإداري.

إن رواد هذه المدرسة اعتبروا بأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة عبر قيود داخلية وخارجية، فهذا التفاعل بين المنظمة والبيئة والعلاقات الناشئة بينهما هي التي تحدد مواصفات وخصائص وأهداف والفرص البديلة وأنواع القيود التي تتعرض لها المنظمة لتحديد مناخ اتخاذ القرار الإداري فيها.

وحسب المدرسة السلوكية فإن المسؤول يتلقى العديد من المعلومات لذا يشترط فيها الدقة و المصادقية، كما ترى بأن المعلومات تسير في كل الاتجاهات من أعلى إلى الأسفل و من أسفل إلى أعلى، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم مهام المسؤول لذا تم التأكيد على ضرورة تحديد مستويات اتخاذ القرار.

ويكون اتخاذ القرار حسب المعرفة المهنية والفنية لمتخذه وكذا ضرورة إشراك العمال في

هذه العملية¹.

¹- Jean-Claude Sheid. Les grands auteurs en organisation. Ed : Dunod. Paris. 1980. P : 187.

5- المشكلات الإدارية في صنع القرار:

يجب أن تكون القرارات الإدارية التي يتخذها المدير صائبة على اعتبارها تلعب دوراً رئيساً في تحقيق أهداف المنظمة ، ولكن في الواقع التطبيقي يوجد عدة عوامل مرتبطة به تؤثر على فاعليته ومنها :

1 - صحة وسلامة القرار : فنوع القرار الصادر وأهميته ودرجة الاعتماد عليه تتوقف

طبيعتها على حنكت وخبرة متخذ القرار، وعلى المعلومات والحقائق المتاحة للمدير متخذ القرار وكذلك على الأساليب التي يلجأ إليها المدير عند اتخاذ القرار.

2 - بيئة القرار: وتعني البيئة المادية والسيكولوجيات السائدة بالمشروع والتي تؤثر

بالضرورة طبيعة القرارات الصادرة. ومن المؤكد أن هذا الاتجاه ينبع من مستوى الإدارة لعليا بالمشروع. كذلك مدى الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض

3 - وقت القرار: كثيرا ما تفوق الضغوط على رجل الإدارة أن تتخذ قراره في عجلة الأمر

دون أن توفر له الوقت الكافي للبحث والدراسة، وجمع البيانات والمعلومات المؤثرة في الموقف وتحليلها .

• كما نجد أن عملية اتخاذ القرار تواجه العديد من الصعوبات والمشكلات يمكن تلخيصها

كما يلي:¹

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديد بدقتها.

- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها اتخاذ القرار.

- عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل.

¹- ربحي مصطفى عليان : إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم . دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2002 م ص 206.

خلاصة الفصل:

يعتبر التعلم التنظيمي وسيلة لتكيف مع مستجدات ومواجهة التحديات التي تتعرض لها المؤسسة ووسيلة فعالة لتطويرها. من خلال تشخيص أبرز المعوقات التي تعرقل المؤسسة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها. وبات لازماً لبقائها واستمراريتها. كما تعد عملية اتخاذ القرار عملية إدارية هامة على اعتبار نجاح الإدارة يتوقف على صنع القرارات المناسبة، وضرورة فاعلية المشاركة فيه.



الفصل الثالث:

الوظائف المنهجية والمعايير المنهجية

تمهيد

أولاً: المنهج المستخدم

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- الاستمارة

ثالثاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

4- العينة وخصائصها

خلاصة الفصل



تمهيد :

بعدها طرفنا لمختلف المفاهيم والنظريات في الإطار النظري قمنا بعدها بمعالجة ميدانية من أجل معرفة الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، (دراسة ميدانية مؤسسة رونو طشوش - البوني - عنابة) ، والتي استخدمنا من خلالها أدوات جمع البيانات المساعدة على تحليل وتفسير البيانات من أجل الوصول إلى النتائج المتوقعة .

أولا : المنهج المستخدم في البحث:

استخدمنا في دراستنا لموضوع البحث المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع ونوع الموضوع من خلال إبرازه لوصف الظاهرة المراد دراستها وتحليل واستخلاص وتصوير أهم النتائج التي يمكن التوصل إليها. وبالإضافة إلى الأهمية الكامنة في هذا المنهج ترجع أسباب اختيار الموضوع وإلى طبيعة الدراسة، من خلال إبراز دور التعلم التنظيمي في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية لجمع البيانات والمعلومات ووصف الحقائق وتحليلها من أجل استنباط النتائج. وبما أن الدراسة الراهنة تتدرج ضمن الدراسات الوصفية، قد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق الأهداف¹.

حيث استخدمنا بذلك الإجراءات المنهجية المطبقة في المنهج الوصفي وهي الملاحظة والاستمارة. وقد تم تطبيق هذا المنهج عن طريق انتهاج مراحل المتمثلة أساسا في جمع المادة العلمية حول متغيرات الدراسة، ومن ثم تنظيمها في شكل عناصر، إضافة إلى إعداد الأدوات والانطلاق في التعمق في تحليل البيانات والمعلومات المستفادة من ميدان البحث.

¹ - راشد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار النشر ، د ط ، الجزائر

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

إن عملية جمع البيانات مهمة جداً في أي بحث كان وخاصة البحوث الاجتماعية، بحيث إن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات، من خلال مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات الضرورية وهي:

1/ الملاحظة: الملاحظة أو المشاهدة، صالحة لإدراك وفهم الظواهر، وهي من أهم

الوسائل التي يستخدمها الباحثون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات كما تعتبر كروية وفحص لموضوع الدراسة مع الاستعانة بالأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة المدروسة.¹

ونستطيع تعريف أسلوب الملاحظات أولاً بأول وكذلك الاستعانة بالأساليب المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.² حيث اعتمدنا على الملاحظة البسيطة والتي يقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً مع ظروفها العادية .

ففي يوم 2017/01/28 على 11:00: قمنا بزيارة المبدئية لمؤسسة رونو طشوش في

البوحي ولاية عنابة، فلاحظنا كان الاستقبال جيد وبشكل حسن فكان في استقبالنا نائب مدير الشركة

السيد أمين طشوش، وبما أننا تخصصت في تنمية الموارد البشرية وجهنا إلى مدير الموارد

البشرية السيد مسيخ نور الدين الذي شرحنا له سبب زيارتنا للمؤسسة وعرضنا عليه موضوع

¹- إحسان محمد الحسن : مناهج البحث الاجتماعي . دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2005 م ، ص ص 123 ، 124.

²- عامر إبراهيم قنديلجي : البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 1999م، ص 172.

الدراسة تحت عنوان التعلم التنظيمي ودوره في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية، و ثم حصلنا على الموافقة لقيام بفترة التربص في مؤسستهم. كما لاحظنا أن نسبة الذكور أكثر من الإناث وأن نسبة العمال قليلة، وجمع العمال يتكلمون باللغة الفرنسية وأن جميع العمال يعملون بصرامة وجميعهم يرتدون اللباس الأبيض والأسود ويضعون بطاقة عامل خاصة بمؤسسة رونو ووجود مجموعة من السيارات معروضة للبيع.

وفي 2017/02/15 : على الساعة 13:30 : قمنا بزيارة أخرى، حيث تم استقبالنا من

طرف العاملة الجديد الموجودة في الاستقبال، ولم نجد مدير الموارد البشرية كان في اجتماع خارج المؤسسة. وبينما نحن ننتظر لاحظنا غياب بعض العمال تم إرسالهم للتدريب في الجزائر بسبب دخول جملة من السيارات الجديدة، وبالتالي كان لجميع العمال عمل كثير. ثم استقبلنا مدير الموارد البشرية وقام بتفسير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعدد العمال الإجمالي لمؤسسة رونو الذي يبلغ 108 عامل مقسمون على مؤسسة موجودة في 08 مارس والأخرى في مؤسسة رونو المتواجد في البوني ولاية عنابة. وإن التعلم التنظيمي يتم كل 04 أشهر لمدة من يوم إلى أسبوع على الأقل من أجل تطوير مهارات العمال .

أما يوم 2017/03/08 : على الساعة 11:00: زرنا المؤسسة وكان العمال يحتفلون بعيد

المرأة كان يوم خاص بالمرأة وكان في مكتب كل عاملة وردة، وحتى من الزبائن نالت إعجابهم فكرة لكل عاملة.

وفي 2017/04/18 : على الساعة 14:00 : فسر لنا مدير الموارد البشرية وبعض عمال

إن التعلم التنظيمي رونو المتواجد في الجزائر هي المسؤولة عنه، ولكي تحقق مؤسسة رونو تموضعها في السوق، يتطلب منها القيام بتحسين سياستها، والاهتمام أكثر بالجمهور المستهدف. وأن

العمال هم فعلا يشركون في صنع القرارات وإنما يبقى القرار الأول والأخير يتخذه المدير العام السيد طشوش بوجمعة، أو نائبه السيد أمين طشوش .

2017/04/25 : على الساعة 9:00: قمنا بزيارة للمؤسسة فكان هناك اجتماع على الساعة

10:00: وكان موضوع الاجتماع حول مبيعات السيارات وما هي معوقات المبيعات. كان في

الاجتماع السيد مدير المؤسسة بوجمعة طشوش، ومديرة التجارة السيدة كريمة سامعي المكلفة بكل

الأمر الاجتماع، وعاملي من عمال التنفيذ من مخبر اقتصادي طشوش نجيبة و وفاء عوادي

أعطى كل عامل وجهة نظره حول عمله. مع العلم أن القرار الأخير يتخذه بالفعل المدير مع العلم

أن هذه الاجتماعات تتم بصورة منتظمة، إلا في الحالات الطارئة تكون بصورة عشوائية.

- وفي 2017/05/02: على الساعة 11:15 قمنا بتوزيع الاستمارة على العمال . بعدما قمنا

بشرح للمبحوثين أسئلة الاستمارة.

- وفي 2017/05/04: على الساعة 14:15 : قمنا بجمع استمارة البحث، وكما أكد لنا أن

التعلم التنظيمي تتم وفق تغيرات ومعطيات وأوضاع العمل، وأن رونو المتواجدة في الجزائر هي

التي تبرمج له وان المدير أو نائبه هو المكلف باتخاذ القرار النهائي في المؤسسة.

2/الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أكثر أساليب البحث العلمي استخداما في البحوث

الاجتماعية ، بالمقارنة مع الأساليب الأخرى ، وتعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات وهي مجموعة الأسئلة التي ترسل إلى الأشخاص الذي يصعب الوصول إليهم أو مقابلتهم وجها لوجه لاستفتائهم نحو الموضوع معين أو مشكلة معينة¹.

كما تعتبر الاستمارة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية فمن خلالها يقوم المبحوث بالإجابة على الأسئلة الموجهة إليه. وقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة بحيث تعكس المحاور والمتغيرات الجوهرية لمشكلة البحث الواردة في الإشكالية، والتي تضمنت المحاور الأساسية التالية:

-المحور الأول: البيانات الأولية: وتضمن البيانات المتعلقة بالجنس، السن، المستوى

التعليمي، المستوى المهني، وكذا الأقدمية في العمل، تمحور كل ذلك في 6 أسئلة.

-المحور الثاني: كيفية التدريب للمساهمة في اتخاذ القرار. ويتعلق الأمر في كيفية التدريب

للمساهمة في اتخاذ القرار وتضمن هذا 12 أسئلة تمحورت كلها حول ما يلي:

حول كيفية تم التدريب في هذه المؤسسة وكذلك معرفة عدد الدورات التدريبية.

بعد التدريب تتخذ المؤسسة القرارات الصائبة والهدف من الاستفادة من هذه الدورات.

حول بعد الانتهاء من التدريب و كيف يتم المصادقة على القرارات التي تتخذ.

حول المدة الزمانية المخصصة لبرنامج التدريب.

معرفة مستوى المدربين وكذا ما تحققه عملية التدريب.

حول إسهامات التدريب في اتخاذ القرار.

-المحور الثالث: مهارات العامل ومعارفه في المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة

¹- القاضي يوسف مصطفى : مناهج البحوث وكتابتها. الرياض ، دار المريخ ، (د ط)، 1979م، ص 37.

وهي متعلقة بمهارات العامل ومشاركته في اتخاذ القرار بمؤسسة حيث يضمن 7 أسئلة:

- حول معارف ومهارات.
- حول مشاركة اتخاذ القرار التي تصنعها المؤسسة.
- حول الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة.
- حول أخذ القرار الحقيقي داخل المؤسسة.
- حول المهارات والمعارف التي تركز عليها المؤسسة.
- المحور الرابع: معوقات التعلم التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار. ويتعلق الأمر بمعوقات التعلم التنظيمي، وعلاقته باتخاذ القرار حيث تتضمن 4 أسئلة.
- حول معوقات التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.
- حول أثر المعوقات على اتخاذ القرار.
- حول البرامج المستقبلية في إطار التعلم التنظيمي.
- حول الحلول المقترحة حول المعوقات.

ثالثاً: مجالات الدراسة:

تتطلب كل دراسة مجالات للدراسة ويمكن أن يقسم هذا المجال إلى ثلاث مجالات : مكاني، زماني وبشري .

1 -المجال المكاني:

تعتبر من أهم الخطوات التي تشغل الباحث هو تحديد المجال المكاني حيث درسنا في المؤسسة أي مؤسسة رونو طشوش بـ: البوني - ولاية عنابة التي لها علاقة بموضوع التعلم التنظيمي ودوره في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة لأنها مؤسسة خدماتية تهتم بمثل هذه المواضيع **التعريف بالمؤسسة:** هي شركة رونو ولد فضاة طشوش تقع على بعد 4 كم على شمال شرق خط عنابة والتي تقع على طريق الحجار وتتوسط الولايات الخمسة .

الشركة تحتوي على مساحة 300م على منطقة تجارية لبلدية البوني ، لهذه الشركة سجل

تجاري ، فالشركة في 15 أكتوبر 2003 تحتوي عدة أنشطة منها :

- بيع السيارات الجديدة .
- بيع قطع غيار السيارات لرونو .
- قسم تصليح ما بعد البيع والذي يحتوي على :
- تصليح السيارات .
- تصليح الكهرباء .

• مناصب :

* الإدارة المالية : تحتوي على:

- رئيس لجنة الخبراء الدائمة للمحاسبة.

- محاسب .
- رئيس أمين الصندوق.
- استرداد المطالبات.
- * إدارة المبيعات "مدير المبيعات" يحتوي على:
 - رئيس قسم المبيعات.
 - مستشارين رونو.
 - مخبر تجاري.
 - مراقبة التسيير.
 - محضرون .
 - مخزن قطع الغيار .
- * الإدارة التقنية "مدير تقني" تحتوي على :
 - مؤطر ورشة الميكانيك.
 - مراقب تقني توجد به صيانة العجلات .
 - كهربائيون توجد به صيانة العجلات .
 - مراقب الورشة .
 - أمين الصندوق .
 - مسؤول الضمانات .
- *مديرية الموارد البشرية تحتوي على:
 - مدير الموارد البشرية .
 - سائقي الشاحنات وتوزيع السيارات.

* مصلحة النظافة تحتوي على:

- أعوان نظافة.

- أعوان حراسة.

2/المجال الزمني:

لا يقتصر هذا المجال على الجانب الميداني فحسب، وإنما على الجانب النظري أيضا بحث كان اختيار الموضوع والاتصال بأستاذة المشرفة في جوان 2016 م. ومع دخول العام الجامعي 2016/2017م اجتمعت اللجنة حول مواضيع الدراسة في نوفمبر 2016 م، وتم القبول من طرف اللجنة لموضوع البحث في نهاية شهر ديسمبر، ومنها كانت الانطلاقة في البحث البيداغوجي موضوع التي قمنا بفرز الجانب النظري، ثم جاءت مرحلة التفكير في الجانب الميداني التي لم نجد صعوبة فيها و قمنا فيها بجمع المعلومات حول مؤسسة رونو بولاية عنابة من شهر جافي إلى شهر ماي، كانت عبارة عن زيارات استطلاعية خلال أسابيع التربص، التقينا خلالها بالعديد من المسؤولين والمدراء الذين قاموا بتزودنا بالعديد من البيانات والمعلومات حول موضوعنا ، وتم اختيار العينة وإعداد الاستمارة في 15 أفريل التي عدلت بعد الكثير من الصعوبات التي واجهتنا فقد احتوت الاستمارة على 30 سؤال موزعة على أربعة محاور ، وزعت في 02 ماي بعد شرح للمبحوثين أهمية البحث العلمي وأسئلة الاستمارة من اجل الحصول على الإجابة كان ذلك يوم الإثنين في 02 ماي 2016 م على الساعة 11:15، وتم استلامها بعد يومين أي في 04 ماي على الساعة 14:15.

3/المجال البشري:

يقدر العدد الإجمالي للموظفين التابعين لمؤسسة رونو 108 عامل ، وهم مقسمون على مؤسستين مؤسسة متواجدة في 08 مارس لولاية عنابة ومؤسسة الأخرى متواجد في البوني من نفس الولاية .

4/العينة:

إن اختيار العينة يجب أن يخضع بالطبع إلى عدة اعتبارات معينة مثلا أن يتجرد الاختيار من التدخل الشخصي للقائم بالتجربة وان يكون الاختبار عشوائي في طبيعة. كما أنه لا يجب أن لا تأخذ عدد صغير من أفراد العينة من أجل توفر المال والجهد، وحجم العينة يقدر بأساليب إحصائية معينة فكلما زاد حجم العينة كلما قل احتمال الخطأ.¹

كما أن العينة المختار تحمل نفس الخصائص ونفس طبيعة المجتمع الكلي ،وتتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الأشخاص مرتبة حسب معيار السن أو الجنس أو المستوى التعليمي أو أي مؤشر آخر. وطريقة اختيار العينة كان بطريقة مقصودة أي عينة قصدية التي يتم انتقاء افرادها بشكل مقصودة من قبل الباحث نظر لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ، لكون تلك الخصائص من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.²

العينة مأخوذ من مؤسسة رونو: نظر لمجتمع الدراسة المقدر بـ : 67 عامل ،حيث نجد 09

إطارات ، 15 تحكم و 43 تنفيذ .وبالتالي تتمثل العينة الفعلية 30 عامل . وتم اختيارها من أجل

تخفيض التكاليف وربح الوقت.

¹- مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية . مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000 م ، ص 158.

²- فوزي عبد الخالق وآخرون : طرق البحث العلمي . مؤسسة الثقافية الجامعية الإسكندرية ، دط، مصر ، 2007 م ، ص 20.

5/خصائص العينة:

الجدول رقم (1) : يبين توزيع علاقة الجنس بالفئات العمري

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الفئات
%3,33	01	%16,66	02	%00	00	25-20
%33,33	10	%33,33	04	%33,33	06	30-25
%40	12	%50	06	%33,33	06	35-30
%13,33	04	%8,33	01	%16,66	03	40-35
%3,33	01	%00	00	%5,55	01	45-40
%00	00	%00	00	%00	00	50-45
%6,66	02	%00	00	%11,11	02	50 فما فوق
%100	30	%100	12	%100	18	المجموع

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (1+2).

يبين الجدول أعلاه للنتائج الإحصائية المتحصل عليها إذ إن نسبة الذكور (60%)، ونسبة

الإناث (40%) حيث إن نسبة الذكور أكثر من إناث.

ومن خلال دراسة أعمار العينة، أشارت النتائج إلى أن الفئة الأولى (20-25) (بنسبة

8,33%) بالنسبة للإناث أما الذكور بـ نسبة (00%) والفئة الثاني (25-30) تقدر نسبتها تقدر

(33,33%) بالنسبة للذكور ونسبة الإناث (33,33%)، وعليه فإن نسبة الذكور تعادل نسبة الإناث.

وبالنسبة للفئة الثالث 30-35 تقدر نسبتها بـ (33,33%) بالنسبة للذكور. أما نسبة الإناث تقدر

بـ (50 %) فهي تعد النسبة الأكبر من بين الفئات الأخرى. أما الفئة 35-40 فتتراوح بنسبة 16,66 % هذا فيما يخص الذكور أما الإناث فتتراوح نسبتها بـ (8,33 %) والفئة 40-45 فتتراوح نسبة الذكور (5,55%) ما فئة 50 سنة فما فوق فيمثلون بنسبة (11,11%) هذا للذكور أما الإناث فيمثلون (00%) . أي وجود إناث في هذه الفئة.

ولاحظنا أن الفئة العمرية الثالثة هي التي تمثل أكبر نسبة وهذا ما يجعل الموارد البشرية يبدعون أكثر من الفئات الأخرى، ومن هنا نلاحظ أن المؤسسة تركز على الفئة الناضجة في العمل. كما نلاحظ غياب النسبة في الفئة من (45-50).

الجدول (02): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13,33%	04	متوسط
33,33%	10	ثانوي
53,33%	16	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر : استمارة بحث سؤال رقم (03).

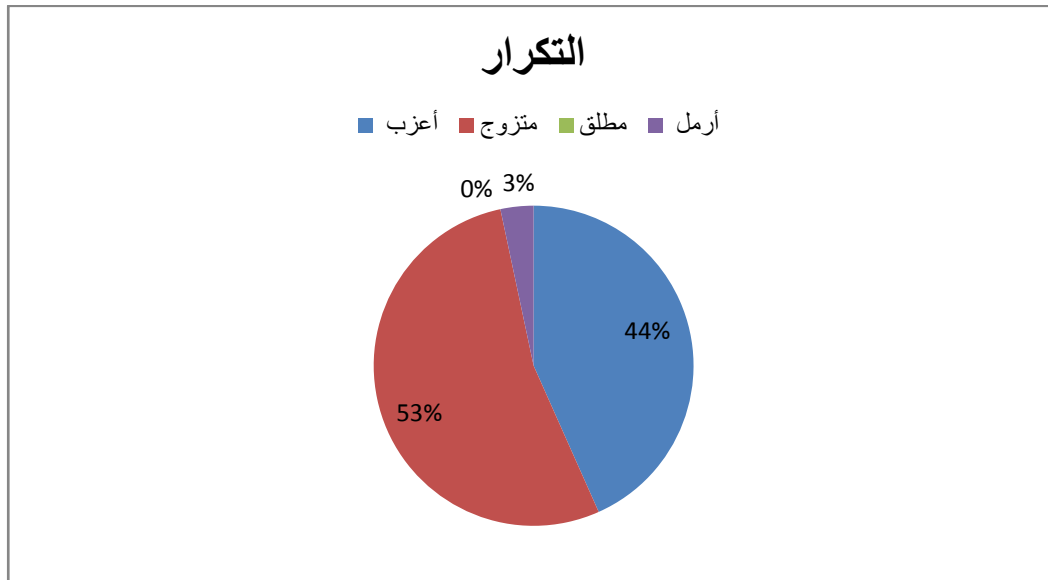
تبين الجدول رقم 02 المستوى التعليمي للعمال وقد تبين أن نسبة (53,33%) من بين الجامعيين ومن بين الحاصلين على تعليم ثانوي بنسبة (33,33%). أما المتوسط بنسبة (13,33%). ومن مختلف المستويات التعليمية إلا أننا نلاحظ أن العمال أغلبيتهم بنسبة (53,33%) من الجامعيين والحاصلين على التعليم الثانوي والمتوسط، هذا ما يدل أن هناك اهتمام بالمعرفة ولديها

مكتسبتها في الرفع من كفاءة العاملين وزيادة فعاليتهم لان المؤسسة تحتاج إلى عمال من ذوي المعرفة الواسعة لان المهام الإدارية تتطلب إلى جهود فكرية .

جدول رقم (03): يبين توزيع العينة حسب الحالة المدنية .

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	13	%43,33
متزوج	16	%53,33
مطلق	00	%00
أرمل	01	%3,33
المجموع	30	%100

المصدر: استمارة بحث سؤل رقم (04).



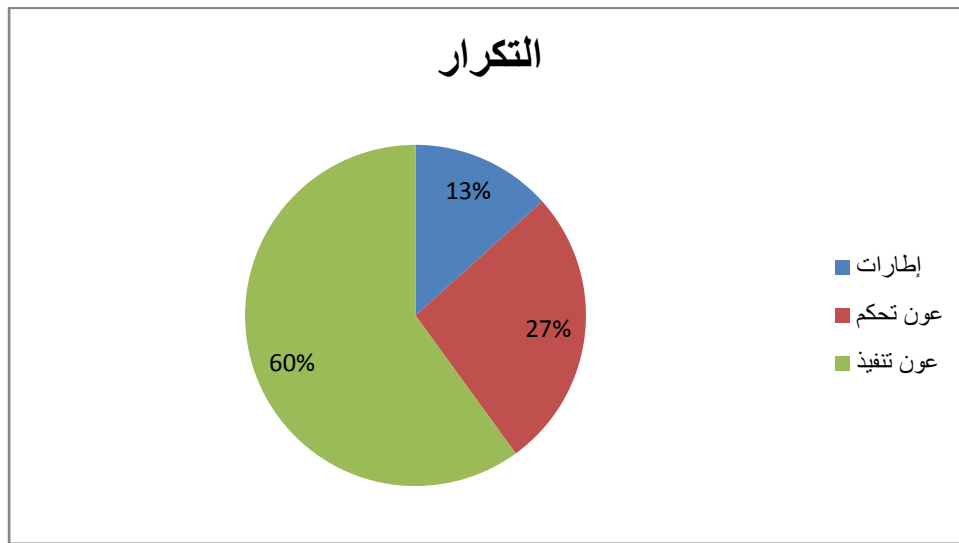
أكدت النتائج الإحصائية أعلاه توزيع العمال حسب حالتهم المدنية حيث نجد ان نسبة (53,33%) من بين المجموعة المتزوجين، ونسبة (43,33%) من العزاب، و (00%) من المطلقين أما الأرامل بنسبة ضئيلة تقدر بـ (3,33%).

ونلاحظ أن أكبر نسبة نجدها عند المتزوجين ونسبة العزاب أيضا نسبة لا بأس بها .

الجدول رقم (04) : يبين المستوى المهني للعينة .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى المهني
%13,33	04	إطارات
%26,66	08	عون تحكم
%60	18	عون تنفيذ
%100	30	المجموع

المصدر: استمارة بحث السؤال رقم (05).



من خلال النتائج الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن هناك اختلاف بين المستويات المهنية حيث

نسبة إطارات تقدر ب (%13,33)، وأعوان التحكم تقدر ب (%26,66) أما أعوان التنفيذ فيمثلون

بنسبة (%60).

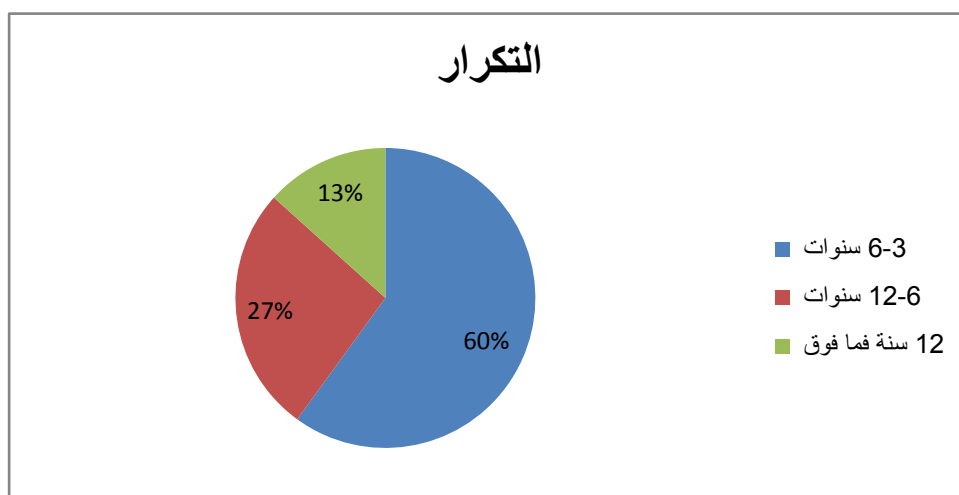
ونلاحظ أن المؤسسة تعتمد في المستوى المهني على أعوان التنفيذ بصورة أكبر. نظرا

للنشاط التقني والتجاري للمؤسسة.

الجدول رقم (05) : بين أقدمية العمال في العمل .

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
60%	18	3-6 سنوات
26,66%	08	6-12 سنوات
13,33%	04	12 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (06) .



من خلال النتائج الإحصائية للجدول أعلاه أن المستويات تختلف حسب سنوات الأقدمية ذلك

أنها تكتسب الفرد خبرة في العمل مما يعود على المؤسسة بالفوائد وتؤدي إلى التقدم نحو الأفضل

إذ نجد الذين لديهم الأقدمية في العمل من 3 سنوات إلى 6 سنوات بنسبة (60%)، ونسبة

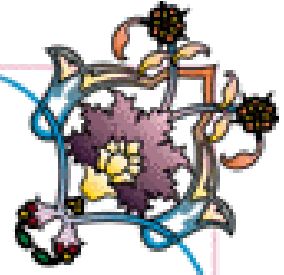
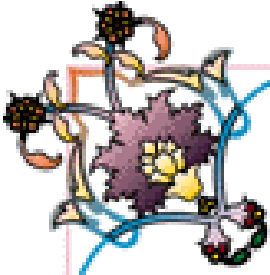
(26,66%) ما بين 6 إلى 12 سنة، أما من 12 سنة فما فوق فنقدر بنسبة (13,33%) .

نلاحظ من خلال هذه النسب أن معظم العمال جدد ، بحكم أن الفرع لا يزال حديث النشأة

بعناية .

خلاصة الفصل:

شمل هذا الفصل على مجموعة من المتغيرات، منها تحديد مجال الدراسة المكاني، الزمني والبشري، والمنهج المتبع المتمثل في المنهج الوصفي، كما تم استخدام أدوات جمع البيانات معتمد على الملاحظة والاستمارة، والاعتماد على العينة القصدية وعرض خصائصها .



الفصل الرابع:

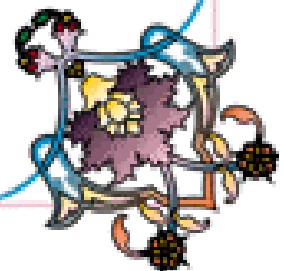
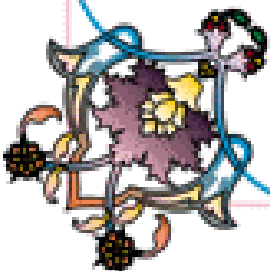
تحليل البيانات وتفسير النتائج

تمهيد

1- عرض البيانات

2- نتائج الدراسة

خلاصة الفصل



تمهيد:

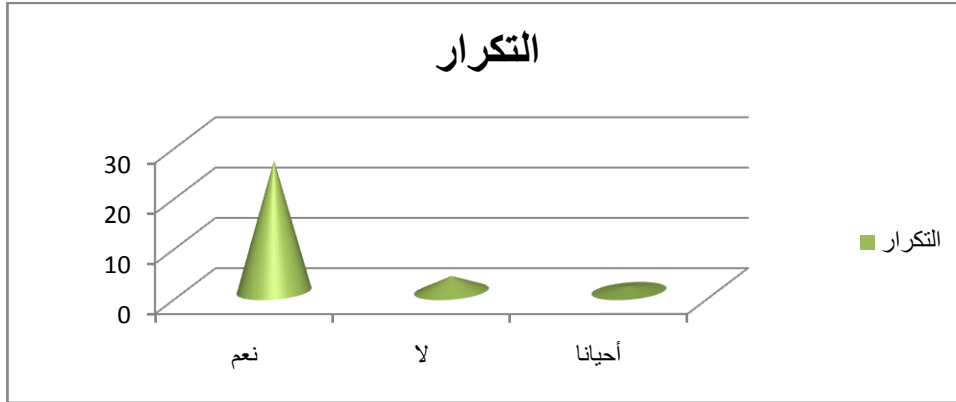
تعتبر خطوة تحليل وتفسير النتائج مرحلة جد مهمة حيث يتم فيها عرض كل البيانات وتحليلها ثم من خلالها يتم تفسير النتائج، وغالبا ما يتطرق الباحث في هذه الخطوة المهمة إلى عرض النتائج في شكل إحصائي كمي من خلال الجداول، ثم يعلق عليها بالاعتماد على الشواهد الكمية التي تحصل عليها، ومن ثم تبدأ في عملية التحليل السوسيولوجي الخاضع للمنطق ، والجانب الميداني الامبريقي من جهة أخرى .

1/ عرض البيانات وتحليلها:

المحور الثاني : كفاءة التدريب للمساهمة في اتخاذ القرار

جدول رقم (06) : يبين مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	%86,66
لا	03	%10
أحيانا	01	%3,33
المجموع	30	%100



توضيح الذين أجابوا بنعم:

عند بداية العمل	23	%88,46
بعد سنوات	03	%11,53
المجموع	26	%100

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (07-08) .

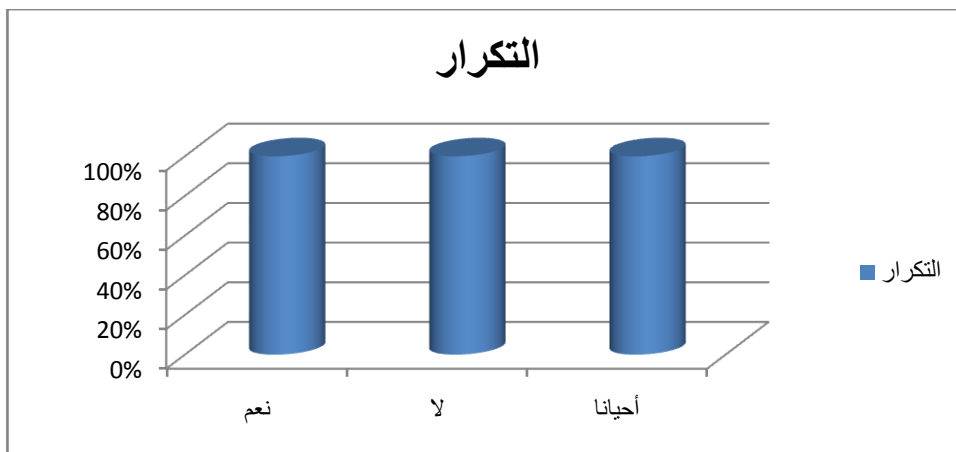
لوحظ أن المؤسسة تقوم بتدريب عمالها بنسبة (86,66%)، في حين اللذين لم يتم تدريبهم بنسبة (10%)، كما نجد العمال الذين يتم تدريبهم أحيانا بنسبة (3,33%)، ففي بداية العمل تقدر نسبتهم بـ (88,46%)، أما الذين أجابوا بعد سنوات فيمثلون بنسبة (11,53%).

وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتدريب عمالها عند بداية عملهم، وهو تدريب او تعليم روتني .

الجدول رقم (07) : يوضح الدورات التدريبية التي تعتمد عليها المؤسسة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	%73,33
لا	05	%16,66
أحيانا	03	%10
المجموع	30	%100

المصدر : استمارة بحث سؤال رقم (09).



توضيح لعدد الدورات اللذين أجابوا بنعم :

01	05	21,73%
02	03	13,04%
03	03	13,04%
أكثر من 03 دورات	12	52.17%
المجموع	23	100%

المصدر استمارة بحث سؤال رقم (10) .

من خلال النتائج المتحصل عليها يبين الجدول السابق أن العمال قد تحصلوا على دورات

تدريبية بنسبة (73,33%)، في حين اللذين لم يتحصلوا على دورات تدريبية تقدر نسبتهم

ب16,66%، في حين اللذين يتحصلون عليها أحيانا بنسبة (10%). فالذين تحصلوا على دورة واحدة

نسبتهم تقدر بـ (21,73%)، أما دورتان تعادل نسبة ثلاثة دورات تقدر نسبتهم ب (13,04%) . في

حين أكثر من ثلاثة دورات بنسبة (52,17%) .

فلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الدورات التدريبية بنسبة كبيرة من خلال أكثر من ثلاثة

دورات كل سنة هذا بالنسبة للذين أجابوا بنعم ، في حين اللذين أجابوا بـ لا فكان تعليهم بان

القسم اللذين يشتغلون به لا يستحق دورات التدريبية خاصة قسم المحاسبة وهناك من أجاب أنهم

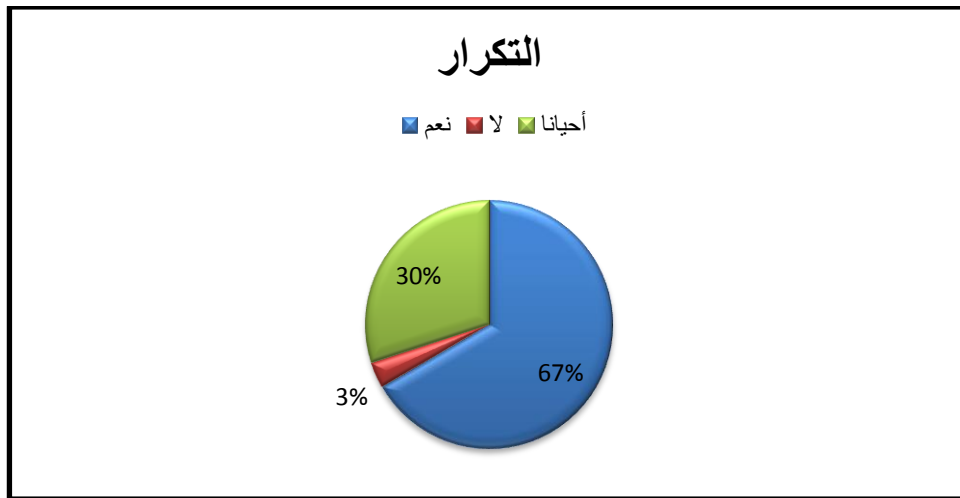
ليسوا بحاجة إلى ذلك كما أجاب البعض أنهم جدد في العمل وان المدربين يرون عدم الضرورة لذلك

.هذا فيما يخص السؤال رقم (11).

الجدول رقم (08) : يبين معرفة إذا كان التدريب يتخذ القرارات الصائبة .

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%66,66	20	نعم
%3,33	01	لا
%30	09	أحيانا
%100	30	المجموع

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (12).



من خلال النتائج المتحصل عليها يبين الجدول أعلاه أن التدريب يتم من خلاله اتخاذ

القرارات الصائبة بنسبة (%66,66)، في حين الذين أجابوا انه لا تتخذ قرارات صائبة بنسبة

(%3,33)، أما الذين أجابوا أحيانا تقدر نسبتهم ب(%30) .

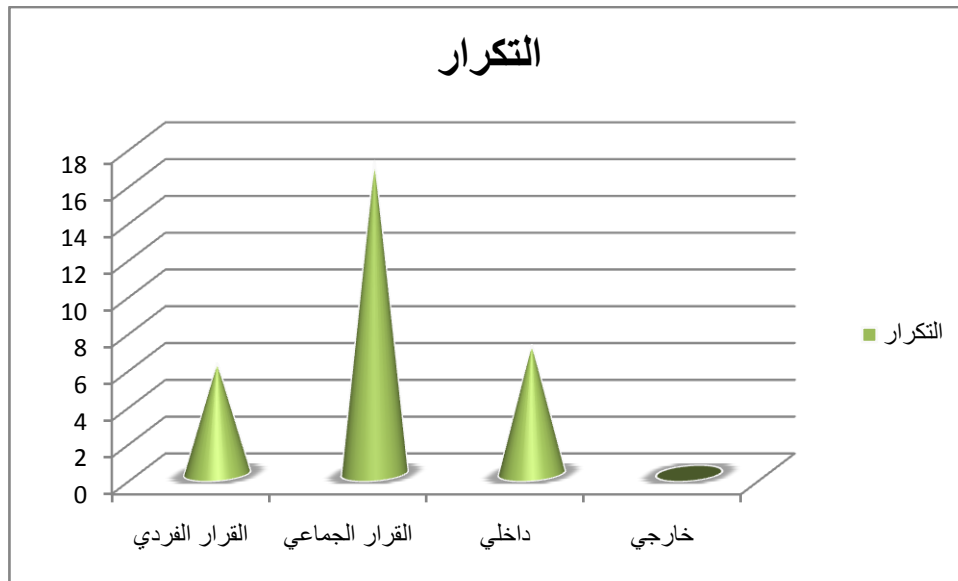
وعليه نلاحظ أن المؤسسة تتخذ القرارات الصائبة بنسبة (%66,66) هذا حسب العمال هذا ما

يثبت أن للتدريب دورا فعال في اتخاذ القرار ويساهم بشكل مباشر في عملية التعلم التنظيمي .

الجدول رقم (09): يبين الهدف من الاستفادة من الدورات التدريبية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تنمية المهارات	10	%33,33
الحصول على معارف	05	%16,66
زيادة الإنتاج	15	%50
أخرى اذكرها	0	%0
المجموع	30	%100

المصدر: استمارة بحث رقم (13).



من خلال النتائج المتحصل عليها يبين الجدول أعلاه أن الهدف من الاستفادة من الدورات

التدريبية من خلال تنمية المهارات بنسبة (%33,33)، وأما الحصول على المعارف بنسبة

(%16,66) ، في حين زيادة الإنتاج بنسبة (%50).

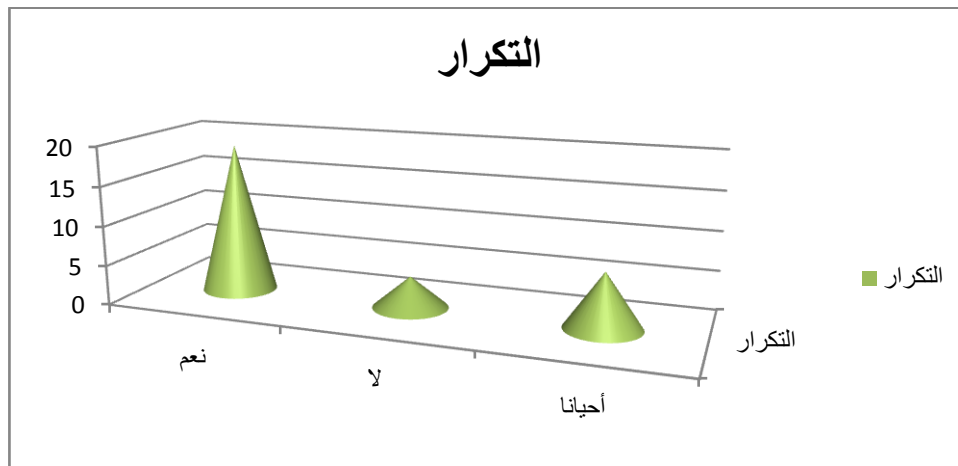
حيث نلاحظ الهدف من الاستفادة من الدورات التدريبية هو زيادة الإنتاج بصورة أكبر ثم بعدها تسعى المؤسسة لتنمية المهارات هذا وتساهم الدورات التدريبية في الرفع من مستويات الأداء والفعالية التنظيمية وتحقيق الأرباح بالنسبة للمؤسسة.

الجدول رقم (10): يوضح المصادقة على القرارات التي يتخذها العامل بعد الانتهاء من

التدريب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	%63,33
لا	04	%13,33
أحيانا	07	%23,33
المجموع	30	%100

المصدر: استمارة بحث سؤل رقم (14).



من خلال الجدول المتحصل عليه بين الجدول المؤسسة تصادق على القرارات التي يتخذها

العامل بعد التدريب بنسبة (%63,33)، أما اللذين لم يتم المصادقة على قراراتهم بنسبة (%13,33)

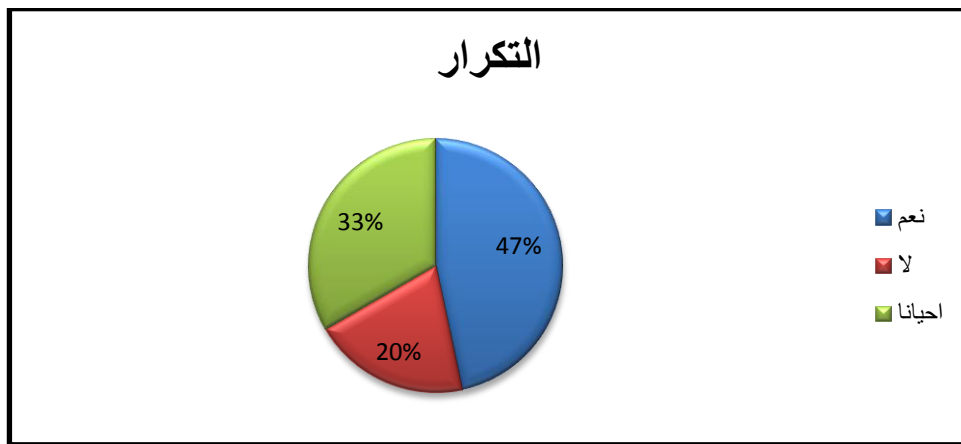
أما اللذين أجابوا بأحيانا فتقدر نسبتهم بـ (%23,33) .

فلاحظ أن المؤسسة تصادق على القرارات التي يتخذها العامل بنسبة كبيرة، هذا ما يدل على الاهتمام بالعمال، والعمل على الرفع من روحهم المعنوية وتشجيعهم على العمل .

الجدول رقم (11) : بين المدة الزمانية المخصصة لبرنامج التدريبي كافية لتحقيق اهدافها .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	%46,66
لا	06	%20
احيانا	10	%33,33
المجموع	30	%100

المصدر : استمارة بحث سؤال (15).



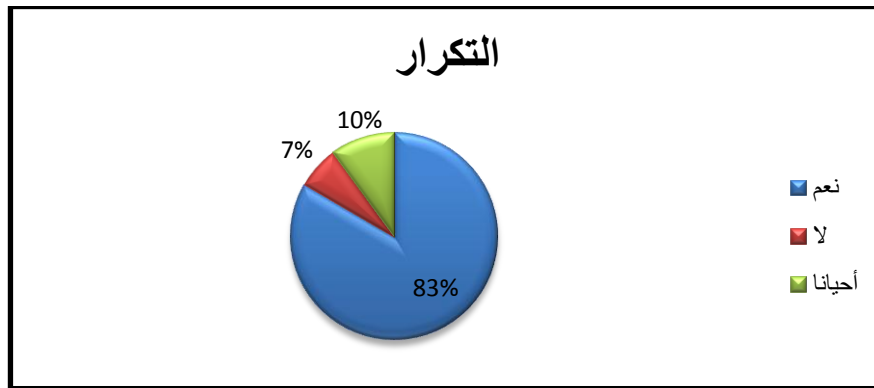
من خلال الجدول أعلاه يبين أن المدة الزمانية المخصصة لبرنامج التدريبي كافية لتحقيق أهدافها تقدر نسبتها ب (%46,66)، أما اللذين أجابوا بـ لا تقدر نسبتهم (20 %)، في حين الذين أجابوا بـ أحيانا فنسبتهم تقدر بـ (%33,33) .

وعليه نلاحظ أن المدة الزمانية المخصصة لبرنامج التدريبي تعد كافية لتحقيق أهدافها نوعا ما بالرغم من أن المتخصصون يؤكدون على التدريب المستمر لتحقيق التعلم التنظيمي الهادف والناجح .

الجدول رقم (12): يوضح الكفاءة المهنية للمدربين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	%83,33
لا	02	%6,66
أحيانا	03	%10
المجموع	30	%100

المصدر: استمارة بحث سؤل رقم(16).



تبين من الجدول أعلاه أن المدربين من ذوي الكفاءة العالية بنسبة (%83,33)، واللذين أجابوا بـ لا تتراوح نسبتهم ب(%6,66)، واللذين أجابوا بأحيانا تقدر نسبتهم (%10). فنلاحظ أن المدربين من ذوي الكفاءة المهنية العالية بنسبة مرتفعة تفوق (%50) أي بدرجة عالية، أن هذه المعطيات الكمية قد لا تعكس الكفاءات الحقيقية، فالكفاءة ترتبط بالقدرة على انجاز المهام الموكلة للعامل بسرعة فائقة وجودة عالية.

الجدول رقم (13) : يوضح رأي العمال في التدريب في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
26,66%	08	لرفع مستوى المعني
16,66%	05	عملية لتحضير المستقبل المهني
16,66%	05	وسيلة لتحقيق الإنتاج
10%	03	عملية استثمار تقوم بها المؤسسة
30%	09	إستراتيجية تساهم في اتخاذ القرار
00%	00	أخرى أذكرها
100%	30	المجموع

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (17) .

أكدت البيانات الإحصائية أن التدريب يعد عملية لرفع مستوى المعني بنسبة (26,66%) ، أما

انه يعد عملية لتحضير المستقبل المهني بنسبة (16,66%)، أما كونه وسيلة لتحقيق الإنتاج فتقدر

بنسبة (16,66%) ، في حين انه يعد إستراتيجية تساهم في اتخاذ القرار بنسبة (30%) .

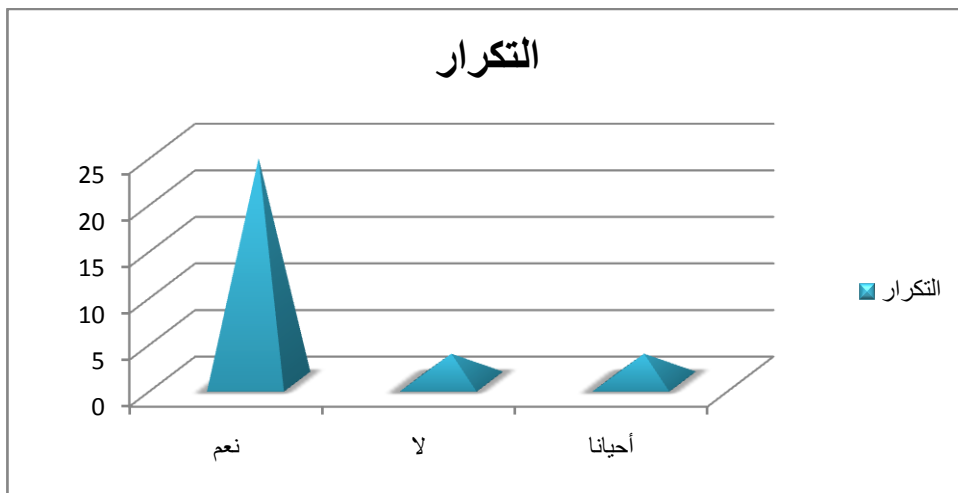
وعليه نلاحظ أن التدريب يعتبر إستراتيجية تساهم في اتخاذ القرار بنسبة (30%) كما نلاحظ

كونه عملية لتحضير المستقبل المهني تعادل انه وسيلة لتحقيق الإنتاج .

الجدول رقم (14) : يبين مساهمة التدريب في اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
80%	24	نعم
10%	03	لا
10%	03	أحيانا
100%	30	المجموع

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (18).



بينت الشواهد الكمية أن مساهمة التدريب في اتخاذ القرار بنسبة (80%)، أما اللذين أجابوا

أنه لا يساهم تقدر نسبتهم بـ (10%)، أما اللذين أجابوا بأحيانا تعادل اللذين أجابوا بـ لا

بـ(10%).

وعليه نلاحظ أن التدريب يساهم في عملية اتخاذ القرار بنسبة مرتفعة جدا تفوق (50%) أي

بصورة كبيرة.

• كما أن التدريب يساهم في اتخاذ القرار ذلك أن التدريب يساعد على المعرفة التامة

والشاملة على مختلف المهام التي يقوم بها المتدرب وبالتالي تعطيه الثقة في اتخاذ القرار، كما أنه

يحسن في العمل وزيادة تحسين الخدمات للزبائن وتسعى لتحقيق الأرباح والتسويق وبيع اكبر عدد من السيارات .كما نجد أن بعض المال لم يجيب عن هذا السؤال.

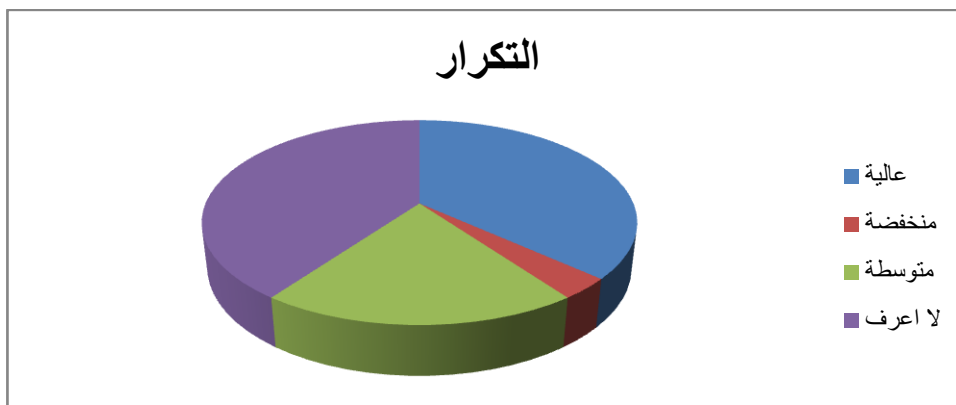
المحور الثالث: مهارات العامل ومعارفه في المشاركة في اتخاذ القرار ودوره في اتخاذ

القرار في المؤسسة.

الجدول رقم (15) : يبين معارف ومهارات عمال المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عالية	11	%36,66
منخفضة	01	%3,33
متوسطة	06	%20
لا اعرف	12	%40
المجموع	30	%100

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (20)



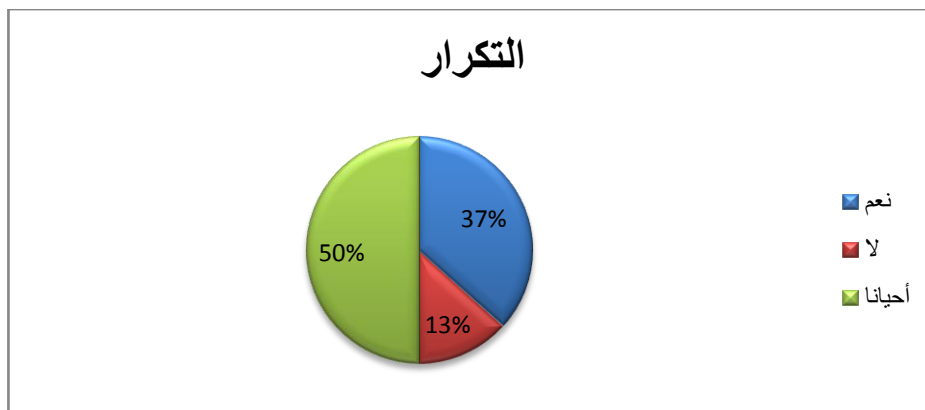
أكدت البيانات الإحصائية أن مهارات العمال ومعارفهم في المؤسسة بنسبة (36,66%) إذا كانت عالية، أما إذا منخفضة تقدر نسبتها بـ (3,33%)، وإذا كانت متوسط فتقدر بـ (20%) أما اللذين أجابوا بـ أحيانا فنسبتهم (40%).

فلاحظ أن أغلبية العمال لا يعرفون مهاراتهم ومعارفهم في مؤسسة رونو في حين نجد البعض يجدونها أنها مهارات عالية.

الجدول رقم (16) : المشاركة في صنع قرارات المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	36,66%
لا	04	13,33%
أحيانا	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (21)



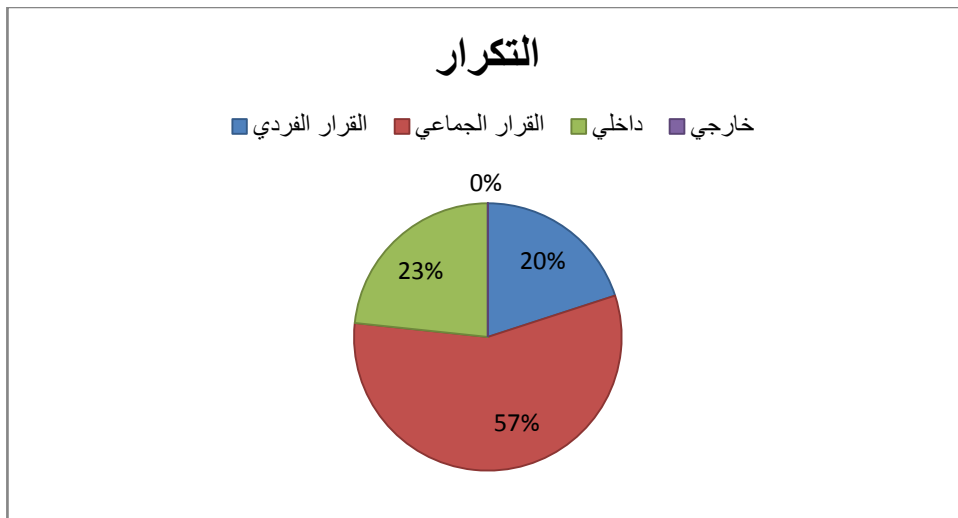
من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يبين المشاركة في صنع القرارات في المؤسسة تقدر ب (36,66%)، أما اللذين أجابوا ب لا تقدر نسبتهم ب (13,33%)، واللذين أجابوا بأحيانا نسبتهم (50%).

فلاحظ أن العمال أحيانا ما يشاركون في صنع القرارات المؤسسة لان المؤسسة إنتاجية بصورة كبيرة أي نعم يشاركون في اتخاذ القرار لكن القرار الأخير يعود إلى صاحب المؤسسة .

الجدول رقم (17) : يبين نوع القرارات التي تعتمد عليها المؤسسة.

نوع القرارات	التكرار	النسبة المئوية
القرار الفردي	06	20%
القرار الجماعي	17	56,66%
داخلي	07	23,33%
خارجي	00	00%
المجموع	30	100%

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (22)



بينت الشواهد الكمية أن القرارات التي تعتمد عليها المؤسسة بحيث نجد أن القرار الفردي يقدر بـ (20%)، في حين القرار الجماعي يقدر بنسبة (56,66%)، أما إذا كان داخلي يقدر بـ (23,33%).

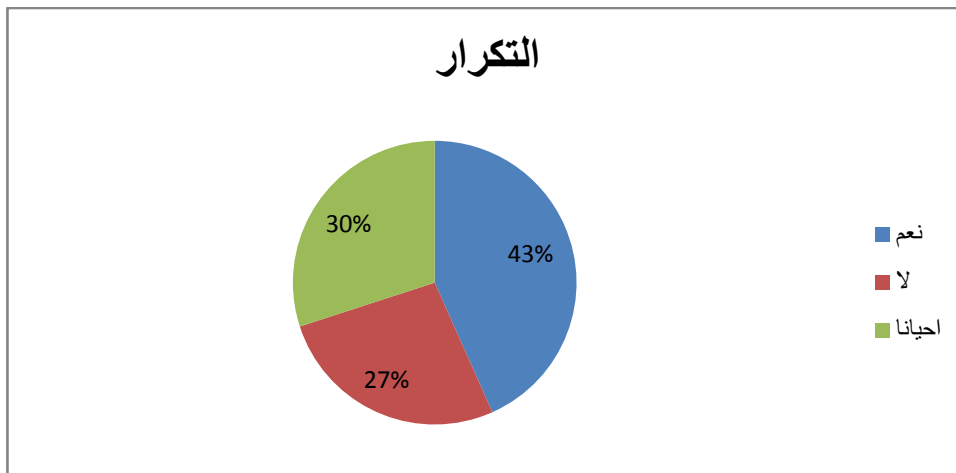
فلاحظ أن المؤسسة تعتمد على القرارات الجماعية بصورة كبيرة، كما نلاحظ انه لا توجد قرارات خارجية.

الجدول رقم (18): يبين المشاركة في اتخاذ القرار في الاجتماعات التي تقوم بها

المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	43,33%
لا	08	26,66%
أحيانا	09	30%
المجموع	30	100%

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم(23).



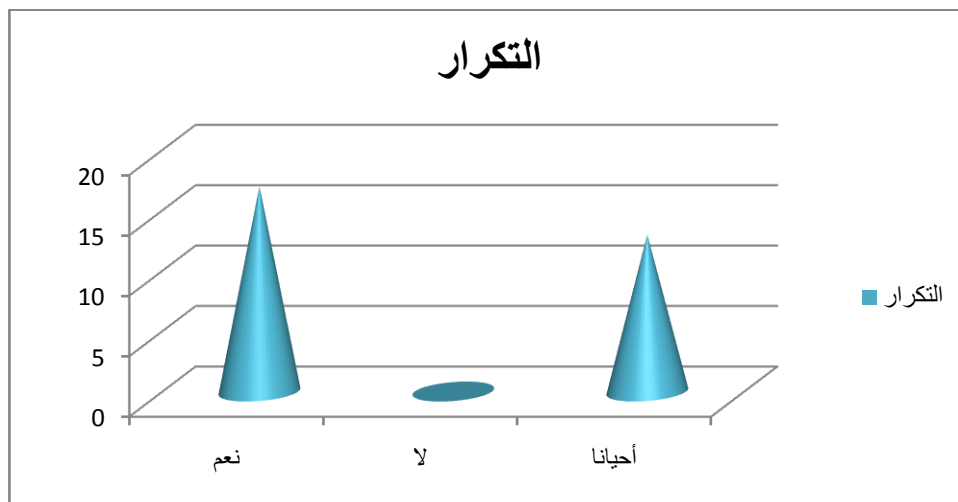
من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يبين المشاركة في اتخاذ القرارات في اجتماعات المؤسسة بنسبة (43,33%)، والذين أجابوا بـ لا تقدر نسبتهم بـ (26,66%) والذين أجابوا بأحياننا بنسبة (30%).

فلاحظ أن المشاركة في اتخاذ القرارات في الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة تكون بصورة كبيرة في مؤسسة رنو طشوش من جانب آخر تساهم المؤسسة بهذه الإستراتيجية في تحقيق اندماج العاملين وتعزيز تماسكهم وتحقيق مبدأ قوة الانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم (19) : يوضح اثر المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على سمعة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	%56,66
لا	00	%00
أحيانا	13	%43,33
المجموع	30	%100

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (24)



لوحظ من خلال الجدول يبين أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر على سمعة المؤسسة بنسبة

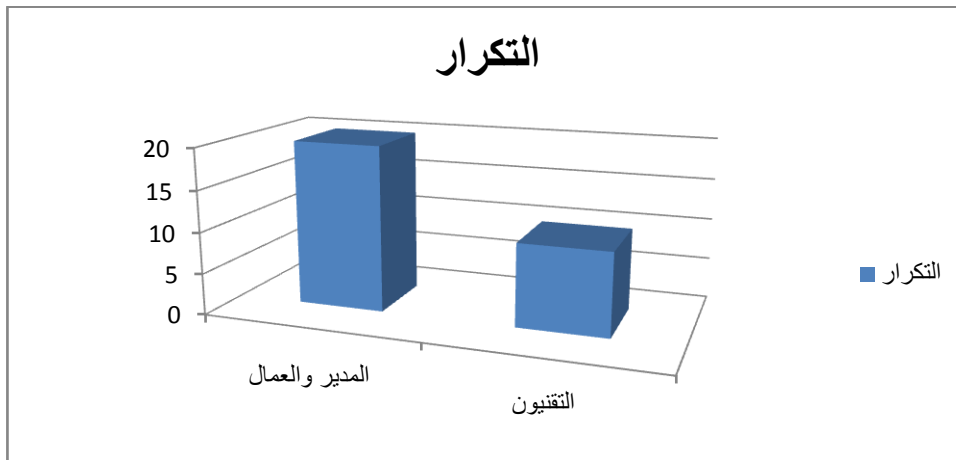
(56,66%) ، والذين أجابوا بأحياننا تقدر نسبتهم بـ (43,33%) .

فنلاحظ أن للمشاركة في اتخاذ القرار لها اثر كبير على سمعة المؤسسة

الجدول رقم (20): يبين من اخذ القرار في المؤسسة

أخذ القرار	التكرار	النسبة المئوية
المدير والعمال	20	%66,33
التقنيون	10	%33,33
المجموع	30	%100

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (25)



أكدت البيانات الإحصائية أن أخذ القرار في المؤسسة من طرف المدير والعمال تقدر نسبتهم

بـ (66,33%) ، أما التقنيون فنسبتهم تقدر بـ (33,33%) .

فنلاحظ أن المدير والعمال هم اللذين يتخذون القرار في المؤسسة بصورة كبيرة حيث أنها

تفوق (50%) .

كما أن المؤسسة تركز على المهارات والمعارف في اتخاذ القرار هذا راجع للأسباب التالية:

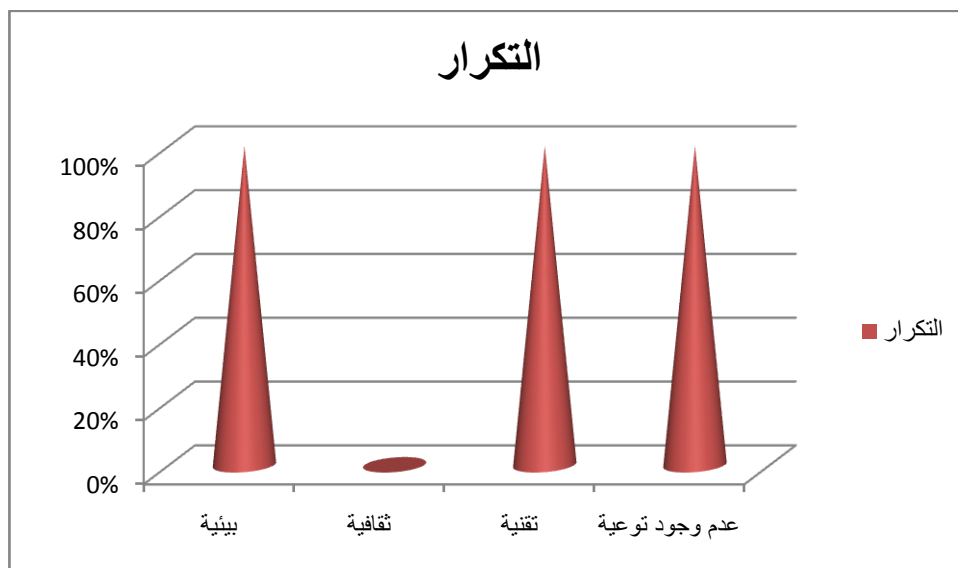
المهارات تجعل الفرد يضع الاستراتيجيات والحلول والمعارف من أجل الاطلاع على السوق وتطوير الخدمات بإضافة إلى الأقدمية والخبرة التي لها دور كبير في اتخاذ القرار.

المحور الرابع : معوقات التعلم التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار

الجدول رقم (21): يبين معوقات التعلم التنظيمي داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
بيئية	05	%16,66
ثقافية	00	%00
تقنية	07	%23,33
عدم وجود توعية	18	%60
المجموع	30	%100

المصدر: استمارة بحث رقم (27)



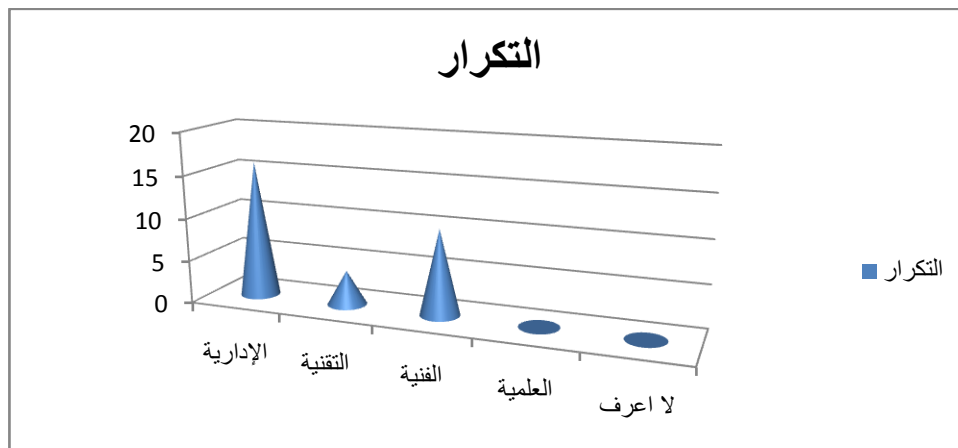
من خلال النتائج المتحصل عليها يبين الجدول أعلاه أن معوقات التعلم التنظيمي يقدر بنسبة (16,66%) إذا كانت بيئية، في حين التقنية تقدر بـ (23,33%)، أما إذا كانت هناك عدم وجود توعية.

فلاحظ أن من يعرقل التعلم التنظيمي هي عدم وجود توعية كافية بأهمية التعلم التنظيمي داخل المؤسسة وهو ما يتناقض مع بعض النتائج التي تحصلنا عليها ميدانيا .

الجدول رقم (22): يبين اثر هذه المعوقات على اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
53,33%	16	الإدارية
13,33%	04	التقنية
33,33%	10	الفنية
00%	00	العلمية
00%	00	لا اعرف
100%	30	المجموع

المصدر: استمارة بحث سؤال رقم (28)



لوحظ من خلال الجدول أعلاه أن اثر المعوقات على اتخاذ القرار بنسبة (53,33 %) هذا إذ كانت إدارية، أما التقنية فتقدر بـ (13,33 %)، في حين الفنية فهي بنسبة (33,33 %)، أما العلمية والذين أجابوا بـ لا اعرف فنسبتهم (00%).

فلاحظ أن معوقات التعلم التنظيمي لها أثر كبير على اتخاذ القرار إذا كانت إدارية، كما أن التقنية تؤثر أيضا فيه وتجعله حكرا على جهة واحدة وهي الإدارة العليا فقط.

الجدول رقم (23) : يبين البرامج المستقبلية إطار في التعلم التنظيمي

البرامج	التكرار	النسبة المئوية
السعي إلى الحصول على الشهادات	01	3,33%
تحسين المستوى	09	30%
التصدير	00	00%
تطوير المؤسسة	20	66,66%
اخرى اذكرها	00	00%
المجموع	30	100%

المصدر : استمارة بحث سؤال رقم (29) .

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه الذي يبين البرامج المستقبلية للتعلم التنظيمي، فإذا كان السعي إلى الحصول على الشهادات بنسبة (3,33 %)، أما إذا كان من اجل تحسين المستوى فيقدر بنسبة (30 %)، أما تطوير المؤسسة بنسبة (66,66 %).
وعليه فإننا نلاحظ أن المؤسسة تسعى إلى تطوير نفسها من خلال البرامج المستقبلية التي تسعى إليها .

- أما الحلول التي تم اقتراحها نجد أن بعضهم اقترحوا تغيير الإستراتيجية المتبعة من طرف المسيرين ومحاولة توفير الجو المناسب للعمل، الأكثر من برامج التعلم التنظيمي لأنها تخلق لهم الثقة باتخاذ القرارات في المؤسسة، زيادة وسائل التصليح وزيادة العمال والعمل على حركات التوعية والقيام بنشاطات العلمية والثقافية فما يخص التعلم التنظيمي فتح مجال لجميع العمال في اتخاذ القرار. أما البعض الآخر لم يضع أية إجابة هذا فيما يخص السؤال رقم (30).

2- النتائج العامة لدراسة:

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية والتطبيقية، ومن خلال تحليلنا الكمي والكيفي

نستخلص النتائج التالية:

1 - بينت النتائج الخاصة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة إلى أن اغلب العمال هم من الذكور

بنسبة (33,33%)، وأن معظمهم متزوجين بنسبة (53,33%) ، وأنهم من فئة الكهول بنسبة

(33,33%) هذا يعني أن المؤسسة تحتاج إلى مؤهلات وخبرات من أجل تطوير نفسها كما نجد أن

العمال من ذو المستوى الجامعي بنسبة (53,33%) وكان هذا له تأثير كبير في فهم أفراد العينة

لأسئلة الاستمارة والإجابة عنها بموضوعية الذي ساعدنا في جمع البيانات والمعلومات عن الأسئلة

لأن معظم العمال تعرضوا إلى التعلم التنظيمي من طرف شركة رونو الموجودة في الجزائر

العاصمة .

2 - أما النتائج الخاصة بكيفية التدريب للمساهمة اتخاذ القرار بحيث تقوم المؤسسة بتدريب

عمالها عند بداية عملهم وتعتمد على الدورات التدريبية بنسبة كبيرة، والهدف من الاستفادة من هذه

الدورات التدريبية هو الزيادة في تسويق منتجاتها بصورة كبيرة، والتدريب يساهم في اتخاذ القرار

لأنه يساعد على المعرفة الشاملة لأنه يعطي الثقة لمتدرب في اتخاذ القرارات.

3 - كما بينت النتائج المتعلقة بمهارات العامل في المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في

اتخاذ القرار في المؤسسة، ذلك أن المؤسسة تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار في الاجتماعات

التي تقوم بها المؤسسة، لأن لها اثر على سمعة المؤسسة، والمعارف في كما أن المؤسسة تركز

على المهارات والمعارف في اتخاذ القرارات، حيث تتم عملية اتخاذ القرار بواسطة اجتماعات يقوم

بها المدير العام لشركة رونو وذلك بطرح الأهداف كما يلي :

الإعلان عن موقع وكيل رونو الجديد والخدمات التي يقدمها .

اطلاع المستهلك على الضمانات والتسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة .

جلب انتباه المستهلك لأنواع السيارات الجديدة التي تعرضها المؤسسة ، ويتم ذلك بواسطة

اجتماعات دورية وعامة حيث الدورية تكون مع رؤساء المصالح: تجارية، إنتاجية، ميكانيكية

.....الخ.، ووضع أهداف مسطرة كل شهر وعامة تكون بصفة عامة مع جميع العمال في حالة

وصول المؤسسة اختناق مالي أو بمناسبة عيد ميلاد المؤسسة.

4- أما فيما يتعلق بمعوقات التعلم التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار نجد ان عدم التوعية

الكافية هي التي تعرقل التعلم التنظيمي داخل مؤسسة رونو طشوش ، لأن لها أثر كبير.

كما تعتبر عملية إقناع العمال عملية صعبة حيث أنه من الصعب أن تغير في اتجاه الزبون

ورأيه .

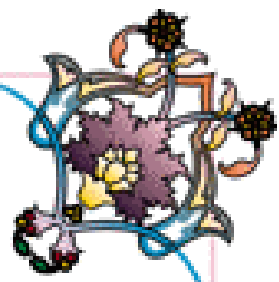
على عملية اتخاذ القرار بحيث تسعى إلى تسويق منتوجاتها ومن أهم الحلول المقترحة حسب

عمال المؤسسة هي العمل على زيادة برامج التعلم التنظيمي في المؤسسة .

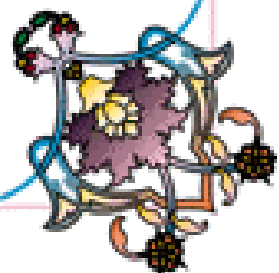
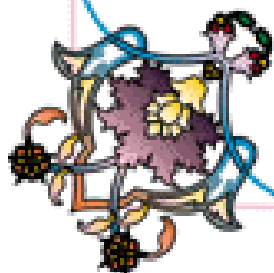
لكي تحقق شركة رونو تموضعها في السوق يتطلب منها القيام بتحسين سياستها .

خلاصة الفصل:

وكخلاصة قول فقد قمنا في هذا الفصل بتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بميدان الدراسة مؤسسة رنو طشوش، حيث استخلصنا جملة من النتائج من خلال تحليلنا الكمي والكيفي لبيانات الدراسة .

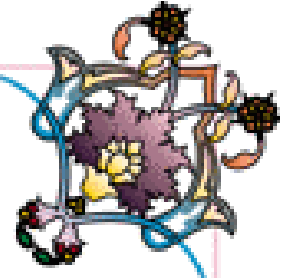
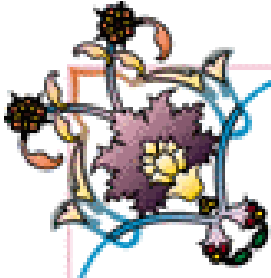


خاتمه

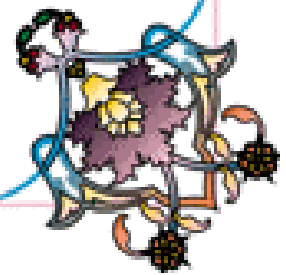
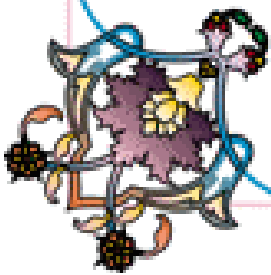


خاتمة

لقد قامت الدراسة الحالية بإبراز دور التعلم التنظيمي ودوره في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية ونظرا لأهمية دور التعلم التنظيمي داخل القرار بالمؤسسة الجزائرية ونظر لأهمية دور التعلم التنظيمي في مؤسستنا، فإن هذا الأخير يعتمد على المهارات والخبرات والكفاءات والمؤهلات كما يعتمد على التدريب من أجل تطوير وتنمية هذه المهارات والخبرات والعمل على المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة طرف رونو لمدينة عنابة، حيث تعتمد بصورة كبيرة على التعلم التنظيمي لهذه المؤسسة يتم المصادقة عليه من رونو الموجودة في الجزائر لأنها مؤسسة تسويقية تجارية بزبائن صورة كبيرة .وفي هذا الصدد ، نشير إلى جملة من الصعوبات التي واجهتنا عند قيامنا بهذا البحث ، والتي يمكن إجمالها في الصعوبات المتعلقة بالمادة العلمية الخاصة بموضوع التعلم التنظيمي، إضافة إلى الصعوبات الميدانية المتعلقة بصعوبة التعامل مع الميدان في حد ذاته خاصة وأن المؤسسة طابع تجاري تسويقي وعلاقتها مع الزبائن بشكل كبير، إضافة إلى كون الموضوع نسبيا في الأوساط الأكاديمية .



قائمه العماور والمراجع



1 المراجع بالعربية:

1. إبراهيم مذكور وآخرون : معجم العلوم الاجتماعية. الهيئة المصرية للكتاب، (ب،ط)، القاهرة، 1975م.
2. إحسان محمد الحسن : مناهج البحث الاجتماعي . دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2005 م .
3. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات -العمليات الإدارية -وظائف المنظمة.دار الحامد، (د ط)، القاهرة ، 2006م.
4. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات -العمليات الإدارية -وظائف المنظمة.دار الحامد، (د ط)، القاهرة ، 2006م.
5. خليل محمد حسين الشماع وخيضر كاظم حمود :نظرية المنظمة . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 4 ، عمان ، 2009 م .
6. راشد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار النشر ، د ط ، الجزائر 2002 م .
7. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1 ، عمان ، 2011م.
8. سامح عبد المطلب عامر و علاء محمد سيد قناديل :التطوير التنظيمي. دار الفكر ناشرون وموزعون ، (د ط) عمان ، 2009م..
9. سعاد نانفبرنوطي: إدارة المعرفة.مكتبية الجامعة إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2011 م .
10. سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة والنشر ، (دط) ، بيروت، د ت.

قائمة المصادر والمراجع

11. سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة والنشر ، (دط) ، بيروت، د ت.
12. عامر إبراهيم قنديلجي : البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،ط1،عمان ، 1999م.
13. عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الدار الجامعية للطباعة ، (د ط) ، مصر، 1990 م .
14. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الدار الجامعية للطباعة ، (د ط) ، مصر، 1990 م .
15. علي عبد الرزاق جلي : علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية ،ط1، الإسكندرية، 1992 م.
16. علي عبد الرزاق جلي : علم اجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية ،ط1، الإسكندرية، 1992 م
17. فوزي عبد الخالق وآخرون : طرق البحث العلمي . مؤسسة الثقافية الجامعية الإسكندرية ، دط، مصر ، 2007 م .
18. القاضي يوسف مصطفى : مناهج البحوث وكتابتها. الرياض ، دار المريخ ، (د ط)، 1979م،
19. محمد تركي البطاينة وزياد محمد المشاقبه: إدارة المعرفة بين النظرية و التطبيق. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان م، 2010.
20. محمد تركي البطاينة وزياد محمد المشاقبه: إدارة المعرفة بين النظرية و التطبيق. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان م، 2010.
21. مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية . مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000 م .
22. مؤيد السالم : إدارة المعرفة التنظيمية. دار الكتاب الجماعي ، ط1، بيروت، 2011م.

قائمة المصادر والمراجع

23. يوسف مسعداوي :أساسيات في إدارة المؤسسات. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، (د ط) ، الجزائر، 2013 م.

24. يوسف مسعداوي :أساسيات في إدارة المؤسسات. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، (د ط) ، الجزائر، 2013 م.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

25. Dictionnaire le robert suil de socilogie.Edition le robert seuil .1999 .

3- قائمة القواميس والمعاجم:

26. إبراهيم مذكور وآخرون : معجم العلوم الاجتماعية. الهيئة المصرية للكتاب، (ب،ط)، القاهرة، 1975م.

27. كميل إسكندر حشيشة وصحبي حموي: المنجد في اللغة العربية المعاصرة. دار المشرق، الطبعة الثانية، بيروت 2001م.

ثانيا : الرسائل الجامعية:

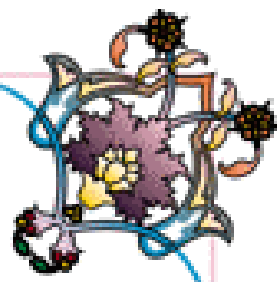
28. بلقاسم جوادي : التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين . أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تحت إشراف د محمد بلوم الكلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، بسكرة ، الجزائر ، 2015 م، منشورة.

29. سوسن سويالم : دور التعلم التنظيمي في تفعيل الإبداع .أطروحة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص علوم التسيير ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2014م ، غير منشورة .

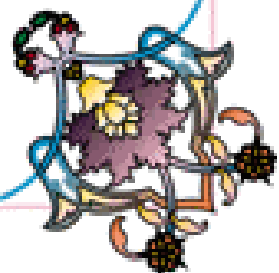
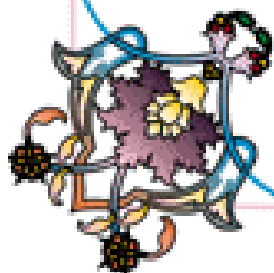
قائمة المصادر والمراجع

30. أسيا قوادمية وإيمان مسيخ : نظم المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار .أطروحة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2012 م. غير منشورة .

31. أمنة مسغوني وسهيلة شوية: أليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي أطروحة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر، 2015 م، منشورة



العلم حق



ملحق رقم: 01



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشري

استمارة بحث بعنوان:

التعلم التنظيمي ودوره في عملية اتخاذ القرار
بالمؤسسة الجزائرية
(دراسة ميدانية بمؤسسة رونو طشوش البوني - عنابة -)

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في تنمية وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة: أميرة طشوش
إشراف الأستاذ: سامية معاوي

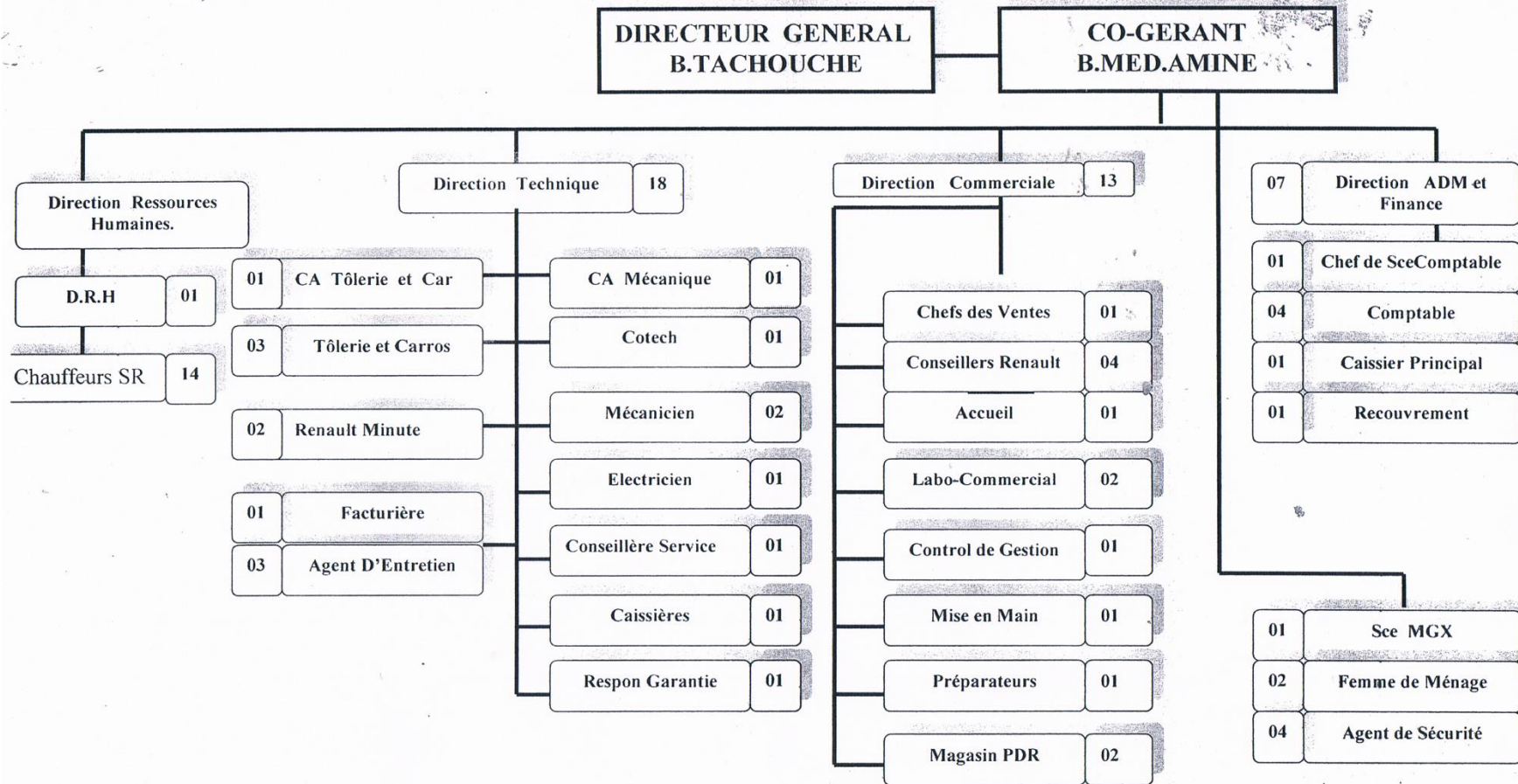
ضع علامة (x) أمام الجواب

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية، لا تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية: 2016/2017

ملحق رقم: 02

ORGANIGRAMME GENERAL - EURL OUELD FADDA -

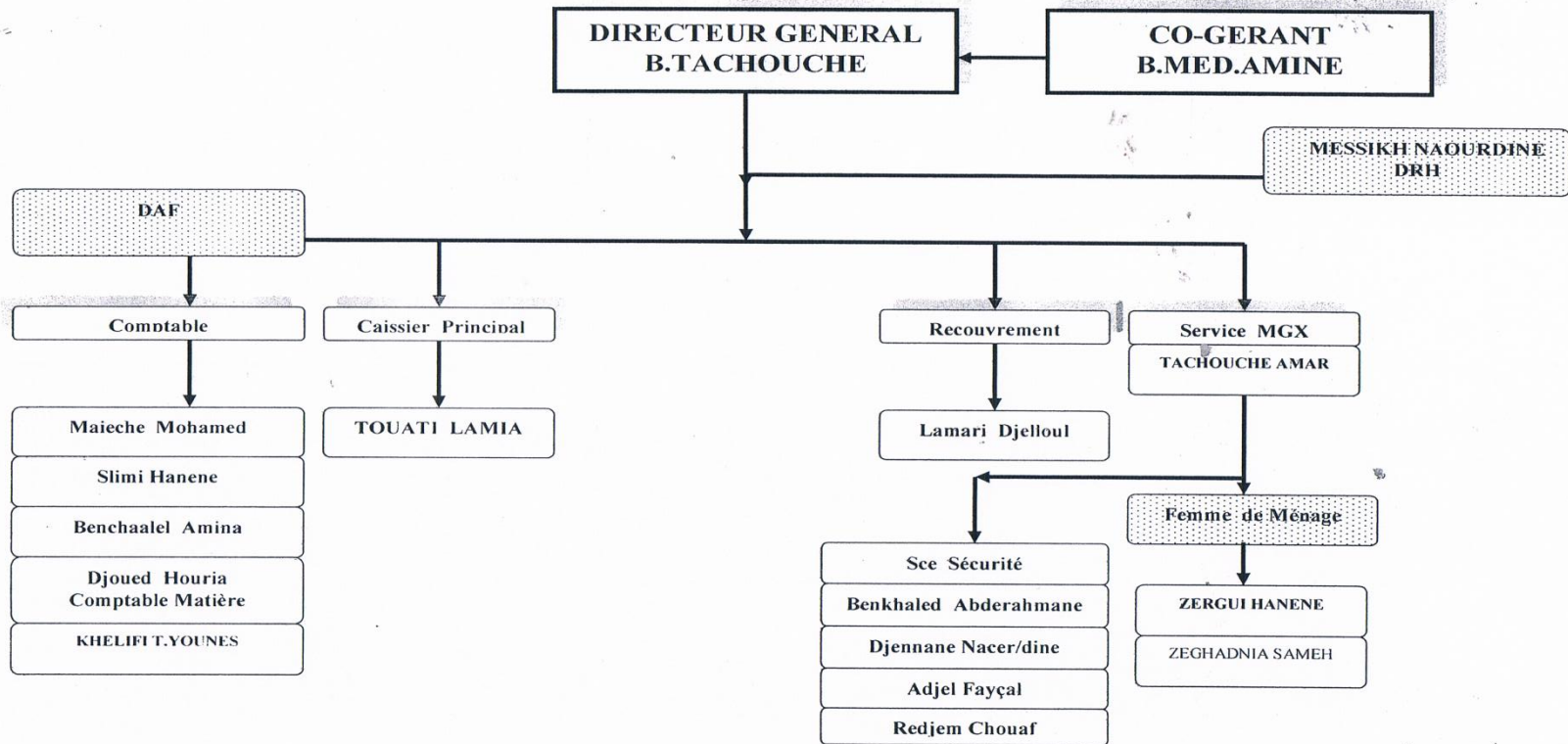


Effectifs Arrêtés : 60

Le Directeur Général
B - TACHOUCHE

ملحق رقم: 03

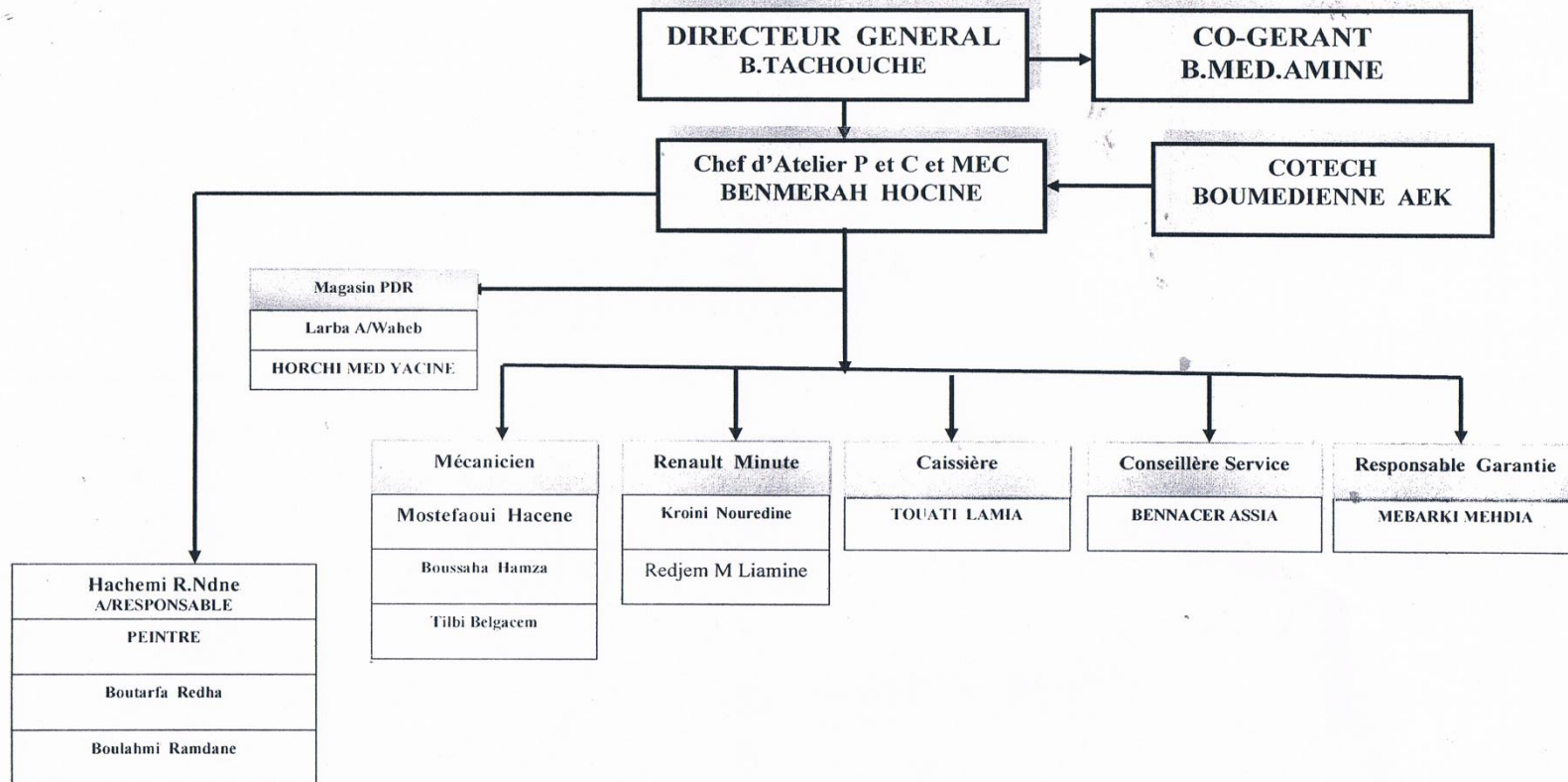
ORGANIGRAMME EURL OUELD FADDA - SERVICE ADM GENERALE



Le Directeur Gérant
B - TACHOUCHE

ملحق رقم: 04

ORGANIGRAMME - EURL OUELD FADDA - ATELIER MECANIQUE /PEINTURE et CARROSSERIE



Le Directeur Gérant
B - TACHOUCHE