

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة قليعة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

## واقع التعلم التنظيمي في مؤسسه اتصالات الجزائر دراسة حالة-المديرية العملياتية لولاية باتنة -

اشراف الأستاذ:

د. محمد عدمان

اعداد الطالبة:

نور الهدى مراد

المؤسسة المستقبلية: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر ولاية باتنة

فترة التربص: من 2024/04/14 الى 2024/05/13

الموسم الجامعي

2024/2023



## شكر وتقدير

الحمد لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله، وما توفيقى الا به عليه توكلت واليه أنيب، والصلاة والسلام على نبينا محمد خاتم الأنبياء وسيد المرسلين وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين، أما بعد:

فلم يشكر الله من لم يشكر الناس، وأنتم أهل الفضل والكرم تستحقون أئدى عبارات الشكر والعرفان فلولاً الله ثم أنتم ما حققت هذا العمل.

والدي الفاضلين تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه الا أنتم، شكرا من أعماق قلبي على عطائكم الدائم. حقا سعيتم فكان السعي مشكورا. لا شيء في الدنيا يوفيكم حقكم، صحيح هي نجاحات عساها تدخل السرور الى قلوبكم ولكن بالنسبة لي لا تساوي شيئا أمام ما قدمتموه ولا زلتم تقدموه لنا فالله وحده هو من سيوفيكم حقكم. فجزاكم الله عني خير ما يجزي به والدا عن ولده.

فائق الاحترام والتقدير الى الأستاذ المشرف ' الأستاذ عدمان محمد' على توجيهاته في انجاز هذا العمل وعلى صبره وتحمله، فجزاكم الله أستاذنا الفاضل خير ما يجزي به أستاذنا عن طلبته. نور الله دربكم مثلما نورتم لي طريق هذا البحث. وشكرا لكل معلم وأستاذ علمنا ولو حرفا. شكرا لكل من قدم لي ولو أبسط المساعدات.

كما أشكر المؤسسة المستقبلية وكل المؤطرين والموظفين فيها لحسن معاملتهم ومساعدتهم وخاصة في الإجابة على الاستبانة.

لا أضاع الله لكم أجرا وكساكم من العافية دهرًا وسقاكم كأسا كان مزاجها كافورا.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "... ومن صنع اليكم معروفًا فكافئوه فان لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه". فأنا مدينة لكم جميعا بالدعاء

خطة البحث

شكر وتقدير

خطة البحث

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

ملخص

المقدمة العامة.....أ

1.....	الفصل الأول: الاطار النظري للتعلم التنظيمي
1.....	تمهيد
2.....	المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي
3.....	المطلب الأول: ظهور وتطور مصطلح التعلم التنظيمي
5.....	المطلب الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه
10.....	المطلب الثالث: ضرورة التعلم التنظيمي، أهميته ومبررات دراسته
13.....	المطلب الرابع: أبعاد التعلم التنظيمي ومستوياته
16.....	المبحث الثاني: أسس التعلم التنظيمي وعلاقته بالمنظمة المتعلمة
16.....	المطلب الأول: أنواع التعلم التنظيمي
19.....	المطلب الثاني: مراحل عملية التعلم التنظيمي
22.....	المطلب الثالث: مبادئ التعلم التنظيمي والعوامل الداعمة له
25.....	المطلب الرابع: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
28.....	المبحث الثالث: علاقة التعلم التنظيمي ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة
28.....	المطلب الأول: التعلم التنظيمي والسلوك التنظيمي
31.....	المطلب الثاني: التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات
32.....	المطلب الثالث: التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة
35.....	المطلب الرابع: التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي
37.....	خلاصة
53.....	الفصل الثاني: الجزء التطبيقي للدراسة
53.....	تمهيد
54.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
55.....	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
56.....	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
57.....	المطلب الثالث: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية باتنة
59.....	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية باتنة
59.....	المبحث الثاني: مراحل وأدوات الدراسة التطبيقية
60.....	المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات
61.....	المطلب الثاني: أساليب تحليل البيانات
62.....	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
63.....	المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة
68.....	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشة الفرضيات



- جدول (1.1) ما يميز التعلم المنظمي عن التدريب والتعليم.....10
- جدول (2.1) أبعاد التعلم التنظيمي.....17
- جدول (1.2) مؤسسة اتصالات الجزائر بالأرقام.....57
- جدول (2.2) الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.....65
- جدول (3.2) مؤشرات الإحصاء الوصفي لممارسة التعلم الفردي.....71
- جدول (4.2) مؤشرات الإحصاء الوصفي لممارسة التعلم الجماعي.....73
- جدول (5.2) مؤشرات الإحصاء الوصفي لممارسة التعلم التنظيمي.....75
- جدول (6.2) مؤشرات الإحصاء الوصفي لتدفق التعلم من التغذية الامامية.....77
- جدول (7.2) مؤشرات الإحصاء الوصفي لتدفق التعلم من التغذية الراجعة.....78
- جدول (8.2) معاملات الارتباط بين أبعاد التعلم التنظيمي .....80
- جدول (9.2) الدلالة الإحصائية للنموذج.....82
- جدول (10.2) قيم تشبعات المتغيرات المقاسة.....84
- جدول (11.2) الفرق في مستوى التعلم التنظيمي حسب الجنس.....85
- جدول (12.2) الفرق في مستوى التعلم التنظيمي حسب السن.....86
- جدول (13.2) الفرق في التعلم التنظيمي حسب سنوات الخبرة.....86
- جدول (14.2) الفرق في مستوى التعلم التنظيمي حسب المستوى التعليمي.....87
- جدول (15.2) الفرق في مستوى التعلم التنظيمي حسب المستوى الوظيفي.....88
- جدول (16.2) دلالة الفرق في مستوى التعلم التنظيمي حسب المستوى الوظيفي بين المجموعات.....89

## قائمة الأشكال:

- الشكل (1.1) التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة.....23
- الشكل (2.1) نموذج عمليات التعلم التنظيمي.....26
- الشكل (1.2) الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لولاية باتنة.....60
- الشكل (2.2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....66
- الشكل (3.2) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....67
- الشكل (4.2) توزيع أفراد العينة حسب السن.....68
- الشكل (5.2) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....69
- الشكل (6.2) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.....70
- الشكل (7.2) النموذج العامل لمقياس التعلم التنظيمي.....82

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة التعلم التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملياتية لولاية باتنة-. ولمعرفة هذا قمنا بتوزيع استبانة صممت استنادا على أبعاد التعلم التنظيمي الخمسة، والتي تتكون من محاور التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي، تدفق التعلم من التغذية الأمامية، تدفق التعلم من التغذية الراجعة.

جمعت البيانات باستخدام طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع 120 استبانة، وتم استرجاع 106 استبانة صالحة للدراسة الإحصائية.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج ومن أهمها: أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بالمؤسسة قيد الدراسة جد مرتفع، مستوى ممارسة التعلم الفردي تنصدر مستوى ممارسات التعلم التنظيمي، متغير المستوى الوظيفي يؤدي الى فروق في مستوى ممارسة التعلم التنظيمي، أما المتغيرات الشخصية الأخرى فهي لا تؤثر على مستوى ممارسة التعلم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي



**Summary:**

The study aims to identify the reality of organizational learning practices at the Algiers communications Foundation -the operational directorate of the state of Batna-, to learn this we distributed a questionnaire designed on the five dimensions of organizational learning, consisting of individual learning hubs, group learning, organizational learning, learning flow from forward feeding, and learning flow from feedback.

Data was collected using the comprehensive survey method, where 120 questionnaires were distributed, and 106 valid statistical questionnaires were retrieved.

The study found a number of results, the most important of which being: the level of organizational learning practice in the institution under consideration is very high, the level of individual learning practice is at the forefront of organizational learning practice, the functional level variable leads to differences in the level of organizational learning practice, and other personal variables do not affect the level of organizational learning practice.

Key words : organizational Learning

# مقدمة عامة

أصبح لزاما على المنظمات في بيئة الثابت الوحيد فيها هو التغيير، البحث عن بدائل جديدة في شتى المجالات للوصول إلى المستوى الذي يخلق لها ميزة تنافسية تتفرد بها عن باقي المؤسسات ولعل أحد أهم الركائز الأساسية في هذا هو المورد المعرفي.

أصبحت المنظمات اليوم تعتمد المعرفة والمعلومات كأحد المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية خاصة مع التغيرات والتطورات التكنولوجية السريعة فالبيانات والمعلومات أصبحت موارد، تتنافس المنظمات للحصول على أكبر قدر منها. فالمنظمات التي تحصل على بيانات ومعلومات أكثر وتقوم بتحليلها بالطريقة المناسبة للسياق التي هي فيه، بالتأكيد سيعينها على معرفة البيئة الخارجية ومعرفة متطلبات السوق ويساعدها على الإبداع والتطور والابتكار.

ويعتبر المورد البشري العنصر الأساسي في المورد المعرفي لان المعرفة في الأساس تتأصل من المورد البشري فالاستثمار في برامج تعليم وتدريب الموارد البشرية هو استثمار راجح إذ سيقبل نسب الأخطاء ويطور مهارات العاملين مما يحقق معدلات عالية من الكفاءة حيث سيتمكن الموظفون من أداء المهام بأحسن طريقة وأسرع وقت وأقل تكلفة مما يساهم في تدني مستويات الهدر في العمل وكمية الموارد المالية والمادية ويحسن كفاءة استثمار الوقت والجهد والمال.

ولكن مع هذا التطور الهائل وجدت المؤسسات نفسها أمام صعوبة كيفية قيادة المهارات و العمليات و الأدوات التي تؤدي إلى التعلم وكيفية الحفاظ على هذه المعرفة من التلاشي أو الاختراق من طرف المنظمات المنافسة و للتخلص من هذه الصعوبة وجدت نماذج و نظريات إدارية مثل إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و التي حظيت في الوقت الراهن باهتمام متزايد من طرف الباحثين. تملك المؤسسة مهتمين اتجاه المعرفة , فالمهمة الأولى كيفية الحفاظ على هذه المعرفة و المهمة الثانية هي كيفية استخدامها للحصول على ميزة تنافسية .

ويعتبر التعلم التنظيمي احدى أهم العمليات التي تعتمد عليها المنظمات وذلك من خلال تركيز الباحثين على دراسة الاليات التي تعكس تعلم الافراد والفرق والمنظمة إذ تعتمد فعالية منظمة التعلم على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وكذلك مدى نجاحها في حركة المعلومات بين مختلف المستويات.

### إشكالية الدراسة:

الاهتمام بالمنظمة المتعلمة يعد مصدرا لنجاح المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية لها ولعل العنصر الأساسي لبناء المنظمات المتعلمة هو التعلم التنظيمي لذا تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي

ما هو واقع ممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية لولاية باتنة -؟

وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى ممارسة التعلم التنظيمي وفق أبعاده الخمسة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي، تدفق التعلم في التغذية الأمامية، تدفق التعلم في التغذية الراجعة)؟
2. هل توجد علاقة ارتباط بين محاور التعلم التنظيمي؟
3. هل توجد فروق في مستوى التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية: للجنس، السن وسنوات الخبرة؟
4. هل توجد فروق في مستوى التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية: المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي؟

#### فروض الدراسة:

1. مستويات ممارسة التعلم التنظيمي بأبعادها الخمسة ما بين منخفضة ومتوسطة.
2. توجد علاقة ارتباط طردية بين محاور التعلم التنظيمي.
3. توجد فروق في مستوى التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية: للجنس، السن وسنوات الخبرة.
4. توجد فروق في مستويات التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية: المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- اكتشاف ممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية لولاية باتنة-
- لفت انتباه القيادة الإدارية إلى أهمية التعلم التنظيمي.
- نشر الوعي لدى الموظفين بأهمية التعلم التنظيمي.

#### أهمية الدراسة:

سنتعرف أولاً على بعض الدراسات السابقة:

**دراسة خوني رابح وشنافي نوال:** بعنوان أثر التعلم التنظيمي على تنمية الرأسمال البشري -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة-، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التعلم التنظيمي على تنمية الرأسمال البشري بالمؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة الخاصة بالتعلم التنظيمي في تنمية الرأسمال البشري.

**دراسة بريطل فطيمة الزهرة 2017:** بعنوان التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات - دراسة حالة سوناطراك-، هدفت هذه الدراسة الى لقاء الضوء على الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي في تطوير المنظمات وذلك من خلال ثلاث مستويات؛ التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي. تم اسقاط الجانب النظري للموضوع في دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك. وتوصلت الدراسة الى أن مؤسسة سوناطراك ذات اهتمام متوسط بعملية إرساء معالم التعلم التنظيمي في المؤسسة.

**دراسة ربيعة كيرد، دفي أحمد وعائشة صفراني 2020:** بعنوان التعلم التنظيمي وأثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة سوناطراك بالأغواط -الجزائر- حيث هدفت الدراسة لبحث أثر التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على تنمية المسار الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة، وأظهرت النتائج وجود اثر معنوي للتعلم التنظيمي على تنمية المسار الوظيفي تجسد في بعد التعلم على مستوى المؤسسة.

**دراسة رزيقة رحمون، وسيلة السبتي ويزيد تفرات 2019:** بعنوان التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات؛ هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على التعلم التنظيمي لما له من أهمية في تحسين أداء المنظمات فهو يمثل المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المنظمة لتطوير الممارسات والتطبيقات في مختلف المجالات.

### تعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أنها أجريت على مؤسسات مختلفة، لكن اغلب الدراسات اتفقت على دراسة ثلاث أبعاد للتعلم التنظيمي وهي: التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي. والدراسات الميدانية كانت باختيار عينة فقط من المجتمع الكلي، التحليل الاحصائي كان باستخدام برنامج spss.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى؛ أولا المؤسسة محل الدراسة التطبيقية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملياتية لولاية باتنة-، وكذلك دراسة التعلم التنظيمي بخمسة أبعاد؛ إضافة الى الأبعاد الثلاثة المذكورة في الدراسات الأخرى؛ نضيف بعد تدفق التعلم من التغذية الأمامية وبعد تدفق التعلم من التغذية الراجعة، تمت الدراسة الميدانية من خلال جمع البيانات بطريقة المسح الشامل

وهذا ما يجعل النتائج معبرة أكثر، إضافة الى برنامج التحليل الاحصائي spss، تم كذلك استخدام برنامج Amos من أجل تحليل النموذج العاملي التوكيدي.

### منهج الدراسة:

سيتم في هذه الدراسة استخدام كل من المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة الدراسة التي تهدف الى معرفة درجة ممارسة التعلم التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملياتية باتنة- ويستخدم هذا المنهج في البحوث السلوكية والاجتماعية لوصف الظاهرة قيد الدراسة وتحديد خصائصها والعلاقة بين أبعادها والعوامل المؤثرة فيها بهدف الوصول الى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، وكذلك المنهج التحليلي، لتحليل البيانات واختبار الفرضيات المقترحة، كما سيتم استخدام المنهج الاحصائي لمعالجة البيانات باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية المتعلقة ببرنامج الحزمة الإحصائية المتاحة (spss)، وكذلك بعض المؤشرات الإحصائية المتعلقة ببرنامج Amos.

### محتوى الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المقترحة تم تقسيم البحث الى فصلين مترابطين، فصل تناول الجانب النظري وفصل تناول الدراسة التطبيقية، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: والذي تطرقنا فيه الى الإطار النظري للتعلم التنظيمي حيث تناول ماهية التعلم التنظيمي، أسسه وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة.

الفصل الثاني: خصص للدراسة الميدانية، لإسقاط الجانب النظري على الميدان التطبيقي من خلال التطرق الى واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملياتية لولاية باتنة- وقمنا في هذا الفصل بتقديم عام للمؤسسة قيد الدراسة، عرض منهج وأدوات الدراسة وكذلك تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشة البيانات.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

تمهيد

التعلم التنظيمي مفهوم حديث، غير من النظرة السابقة للتعلم، والتي كانت بعيدة عن الممارسات الإدارية والسلوكيات التنظيمية. كما أن التعلم فيما سبق كان يقتصر على الفرد، ولكن بظهور التعلم التنظيمي أصبح واضحا أن هذا المنهج يستهدف المنظمة ككل. وسنحاول في هذا الفصل التطرق لماهية التعلم التنظيمي، خصائصه، وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة وهذا موزع على ثلاث مباحث، كل مبحث مكون من أربعة مطالب كما يلي:

**المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي**

وسنتطرق فيه الى: ظهور وتطور مصطلح التعلم التنظيمي، مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه، ضرورة التعلم التنظيمي أهميته ومبررات دراسته، أبعاد التعلم التنظيمي ومستوياته

**المبحث الثاني: خصائص التعلم التنظيمي وعلاقته بالمنظمة المتعلمة**

سنتعرف فيه على أنواع التعلم التنظيمي، مراحل التعلم التنظيمي، مبادئ التعلم التنظيمي والعوامل الداعمة له، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

**المبحث الثالث: التعلم التنظيمي وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة**

سنطرق في هذا المبحث الى: التعلم التنظيمي والسلوك التنظيمي، التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات، التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي

**المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي**

التعلم التنظيمي ضرورة فرضتها بيئة التغيير واللايقين على المنظمات، فأصبح تحديا تمارسه هذه المنظمات للدخول في عجلة التطور والحفاظ على مكانتها بين منافسيها. ولفهم هذا المصطلح -مصطلح التعلم التنظيمي- أكثر سنتطرق في هذا المبحث لأربعة مطالب كالتالي:

**المطلب الأول: ظهور وتطور مصطلح التعلم التنظيمي**

**المطلب الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه**



## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

المطلب الثالث: ضرورة التعلم التنظيمي، أهميته، ومبررات دراسته

المطلب الرابع: أبعاد التعلم التنظيمي ومستوياته

### المطلب الأول: ظهور وتطور مصطلح التعلم التنظيمي

تم التطرق لمفهوم التعلم التنظيمي في نظرية الطوارئ، علم النفس، التطور التنظيمي، علم الإدارة، علم الانسان، نظرية المعلومات ونظم الحركة، علم الاجتماع، الاقتصاد الصناعي، نظرية نظم ادارة الانتاج والعمليات، نظرية التنظيم والادارة الاستراتيجية.<sup>1</sup>

فلقد اهتم علم التسيير على يد رائده تايلور (الإدارة العلمية) بتعلم الأفراد دون المنظمة من خلال دراسته للوقت والحركة كأساس لزيادة قدرة الأفراد على التعلم وذلك بإحداث تغيير في سلوك العاملين وتدريبهم على أداء الوظيفة طبقا لخطوات محددة في فترة زمنية معينة، بالإضافة لما قدمه رواد المدرسة السلوكية الذين ركزوا على دراسة وتحليل التغيرات السلوكية المؤثرة في قدرات الأفراد على التعلم.

وبعد التركيز على مفهوم التعلم الفردي، ظهر مفهوم آخر ألا وهو التعلم الجماعي على يد Wright من خلال التجارب التي قام بها سنة 1936 في مجال صناعة الطائرات، ففي نظره زيادة الإنتاج يؤدي إلى انخفاض في التكلفة الوحودية، وفسر هذا بوجود ظاهرة أطلق عليها اسم ظاهرة التعلم الجماعي *Phénomène d'apprentissage collectif*، حيث أنه على المستوى الفردي تقل الأخطاء كلما زادت الخبرة، وعلى الصعيد الجماعي تتدعم وتزيد فعالية نظام الاتصال كلما تم الاعتماد عليه واستخدامه أكثر، غير أن نتائج هذه النظرية تتفاوت من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع لآخر، ورغم ما حاول تقديمه T.wright في شرح ظاهرة التعلم بكشفه للثام عن مفهوم التعلم الجماعي، إلا أن دراسته تبقى محدودة كونه ركز على الإنتاج كمعيار للقياس، ولم يحاول الاهتمام بالكفاءة الفردية والجماعية .

ومن النظريات التي ركزت أيضا على مفهوم التعلم الجماعي نجد نظرية R. Nelson و S.Winter ، حيث انطلقت هذه النظرية من محاولة شرح ظاهرة عدم تناسب النتائج مع ما كان متوقعا عند استيراد التكنولوجيا، وعدم الوصول إلى نفس النتائج التي تم الوصول إليها في البلد الأصلي للتكنولوجيا المستوردة، فقد توصل الباحثان إلى أن السبب يعود إلى صعوبة بناء المعرفة ونقلها، ونقل التكنولوجيا لا يعني حتمية

<sup>1</sup> وهيبه داسي واقطي جوهرة، أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، صادرة عن جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد40، رقم، 2015، ص162.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

نقل المعرفة وبالتالي نقل الكفاءة كما هي في بلد الأصل، وبالتالي هذا ما يؤثر بصفة واضحة على الأداء والإنتاج (وهي من النظريات التطورية للمنظم).

لنأتي بعد ذلك نظرية الأنظمة التي عالجت المنظمة على أنها كل شامل<sup>1</sup>، وبالتالي الأخذ بعين الاعتبار التفاعلات بين الأنظمة الجزئية والعلاقات المترابطة بينها، وصاحب هذه النظرية هو Ludwig von Bertalanffy (وقد اعتمدها في مجال العلوم الطبيعية) لتنتقل بعد ذلك لباقي أنواع العلوم، والجدير بالذكر أن هذه النظرية سلطت الضوء على ما يسمى بالتعلم الشامل أو الشمولي).

ويعد أول من سلط الضوء على مفهوم التعلم التنظيمي بدل التعلم الفردي أو الجماعي هو Herbert Simon (هو باحث أمريكي في مجال العلوم الاجتماعية والاقتصادية صاحب نظرية القرارات الادارية متصل على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية سنة 1936) في سنوات الخمسينات من القرن الماضي، من خلال إشارته إلى أن التغيرات البيئية هي التي تصنع لنا المنظمات وذلك من خلال العقول البشرية، حيث تنمو فيها هذه العقول عن طريق التعلم الذي يظهر على شكل هياكل تنظيمية متطورة، أو صيغ تنظيمية أو إجراءات وقواعد<sup>2</sup>.

أما التعلم التنظيمي كنظرية<sup>3</sup> فظهر لأول مرة سنة 1963 من طرف التنظيميين Cyert and March في دراستهما "الجوانب السلوكية لاتخاذ القرارات التنظيمية" ولم يكتسب اهتماما من طرف الباحثين حتى اواخر السبعينات عندما بدأت ثورة النشاط لبعض المنظرين التنظيميين (Argyris and Schon, 1979; jelinet, 1977; Argyris, 1978; schon, 1978)<sup>4</sup>. فقد استخدم (Argyris & Schon) مصطلح التعلم التنظيمي في كتابهما (organisational learning) اذ قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات ان تتعلم" و منذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات و استكشاف ابعاده المختلفة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> فاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018، ص3 و ص4.

<sup>2</sup> فاسي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص4.

<sup>3</sup> حمزة معمري وسمر كحلان، التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي، أبعاد ورهانات تحويل الجامعة الى منظمة متعلمة، مجلة المفكر، صادرة عن جامعة الجبيلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص246.

<sup>4</sup> صباح ترغيني، دعم الابتكار من خلال التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية "احاطة نظرية"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الاغواط، الجزائر، المجلد 01، العدد 2، رقم 2017، ص226.

<sup>5</sup> مبارك صفا، رواجية عيسى وقروف صالح، أثر ممارسة التعلم التنظيمي على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة لابل عنابة، المؤتمر الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، 24-25 سبتمبر 2018، ص2.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

و تعتبر العلاقة بين التعلم الفردي و التعلم التنظيمي من القضايا الهامة في مجال التعلم التنظيمي و في هذا الاطار يرى (FIOL&Lyles,1985,p804,winterton,1999,p117) انه بالرغم من كون التعلم التنظيمي يحدث من خلال الافراد فسيكون من الخطأ استنتاج ان التعلم التنظيمي هو النتيجة التراكمية لتعلم أعضاء المنظمة فرغم أن المنظمات لا تملك عقول أو أدمغة غير ان لديها نظم ادراكية و لديها ذاكرة وكما ان الافراد يطورون شخصياتهم وعاداتهم و معتقداتهم مع الوقت كذلك فان المنظمة تطور رؤيتها وابدولوجيتها<sup>1</sup>. فأنشطة التعلم الفردي قد تعرقل نظام التعلم التنظيمي لذا لا يمكن اعتبار المنظمة مجموعة من الأفراد و ان التعلم التنظيمي مجرد مجموع محصلة ما تعلمه الافراد في المنظمة بل ان المنظمة تمثل وحدات و عمليات اجتماعية متفاعلة<sup>2</sup>.

ويمكن التمييز بين التعلم الفردي و التعلم التنظيمي من خلال الخصائص التي تميز كل منهما، فالتعلم الفردي يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية والتفكير الذاتي ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته... أما التعلم التنظيمي فيتصف بالتفكير الجماعي والرؤية الجماعية المشتركة ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه

نتعرف في هذا المطلب على مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه

#### 1. مفهوم التعلم

يعرف (Peter Senge) التعلم بأنه "القدرة على تحسين كفاءة الشخص لتحقيق شيء يهمه حقاً، بحيث يكون البشر قادرين على فعل شيء لم يكن بمقدورهم فعله في السابق، ويتحدث عن التعلم التوليدي بأنه يتكون من توسيع القدرة على تحقيق النتائج التي نريدها<sup>4</sup>. ويعرفه (ديري) بأنه التغييرات المتركمة التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة المران والخبرات السابقة والتكرار وليس كونه انعكاساً للحالة الوراثية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سامر محمد حسن عرقوي ، التعلم التنظيمي و المزايا التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، صادرة عن جامعة قناة السويس، مصر، المجلد06، العدد04، رقم01، 2015، ص183.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء بريطل، التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات "دراسة حالة سوناطراك"، مجلة المقرزي للدراسات الاقتصادية و المالية، صادرة عن معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير افلو، الجزائر، المجلد1، العدد2، 2017، ص108.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء بريطل، مرجع سابق، ص108.

<sup>4</sup> حمزة معمري وسمرة كحلات، مرجع سابق، ص246.

<sup>5</sup> جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص26.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

كما عرفه الدكتور مدحت أبو النصر بأنه " العملية التي يكتسب بها الفرد خبرات وتجارب جديدة تساعد على تعديل سلوكه بحيث يصبح أكثر قدرة على مواجهة مواقف الحياة، أو التكيف لمقتضيات البيئة التي يعيش فيها " <sup>1</sup>.

وعرفه الدكتور أنور محمد الشرقاوي بأنه " عملية تغير شبه دائم في سلوك الفرد لا يلاحظ بشكل مباشر ولكن يستدل عليه من السلوك ويتكون نتيجة الممارسة، كما يظهر في تغير الأداء لدى الكائن الحي " <sup>2</sup>.

وعملية التعلم تحدث دائما سواء كان الشخص يتعلم او لا يتعلم، فهي عملية مستمرة مدى الحياة. والتعلم ليس عملية بسيطة بل انه يقتضي عدة أمور هي: <sup>3</sup>

- الإحساس والادراك للخبرات والتجارب والمؤثرات المختلفة التي يتعرض لها الفرد في البيئة التي يعيش فيها.
- الربط بين ما يدركه الشخص وبين خبراته القديمة التي يحتفظ بها عادة في الذهن.
- الاحتفاظ بالخبرات الجديدة لو عليها بحيث تكون مستعدة للظهور في الوقت المناسب لمعاونة الشخص على التصرف في المواقف الجديدة.
- استدعاء او تذكر هذه الخبرات في الوقت المناسب

### 2. مفهوم التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري؛ حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد Simon بحيث عرفه بأنه: " الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المؤسسة ذاتها" <sup>4</sup>

كما عرفه (Argyris&Schon) على انه " العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغير نظريات العمل لديهم " <sup>5</sup>

ويعرف **Jashapara** التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها الى تحسين أنشطتها من خلال المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة. أما **الكبيسي** فيرى أن

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص132.

<sup>2</sup> أنور محمد الشرقاوي، التعلم نظريات و تطبيقات، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2012، ص11.

<sup>3</sup> مدحت محمد ابو النصر، نفس المرجع، ص132.

<sup>4</sup> صباح ترغيني، دراسة استطلاعية لمدى ممارسة مؤسسة كوندوز برج بوعريبرج للتعلم التنظيمي الخارجي لدعم الابتكار في منتجاتها، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، صادرة عن جامعة الوادي، الجزائر، المجلد06، العدد01، 2021، ص366.

<sup>5</sup> مسعود نجيمي وبن موفقي الزين، الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وعلاقته بتنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، صادرة عن جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد16، العدد01، ص638.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى المنظمات عبرها الى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز<sup>1</sup>.

كما عرفه (John R Schermerhorn) على انه عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضائها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار. وعرفه (VAJIHAH&ZEYNAB) بانه عملية إيجاد او البحث عن الأخطاء وتصحيحها<sup>2</sup>.

وعرف كذلك بانه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الاعمال<sup>3</sup>.

كما عرف بانه النشاط الذي يسعى الى نقل المعرفة والمهارة بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بأعضاء المنظمة في علاقة غير رسمية ومعرفة خاصة تتم داخل المنظمة تتوجه نحو تحسين الأداء بغية الإنجاز المتميز للأهداف وليس فقط اكتساب المعرفة<sup>4</sup>.

### 3. ما يميز التعلم عن التدريب والتعليم

تسعى معظم المنظمات المعاصرة لتطوير اداء عاملها ولكنهم يختلفون بعدد الوسائل التي من خلالها يتم تحقيق ذلك الهدف. فمن المنظمات من يكتفي بالوسائل التقليدية لتحقيق ذلك مثل التدريب "Training" لاكتساب المهارات "Skills" " إضافة الى التعليم "Education" حيث بدأت هذه المنظمات بمنح العاملين فيها فرصاً تعليمية في المعاهد والجامعات وباستخدام الخريجين في هذه المعاهد والجامعات لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة علمياً اما المنظمات التي لا تعتبر هذه الوسائل التقليدية (التدريب والتعليم) كافية لتطوير مستويات اداء عاملها اضافت شكلاً ثالثاً لتحقيق ذلك الهدف ألا وهو اسلوب التعلم المنظمي حيث وجهت اهتمامها لهذا الأسلوب الذي يتصف بخصائص معينة تميزه عن الأسلوبين الآخرين (التدريب والتعليم)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> احمد عبد الله الشمري وصفاء عبد علي عبد الامير، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق قدرات الاستخبارات التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس، مجلة التوأمة المعرفية للتحديث الاداري والمالي والاقتصادي مع المجتمع، جامعة كربلاء، العراق، ص1696.

<sup>2</sup> تيشوداد كريمة والعيداني الياس، التعلم التنظيمي كأداة لتفعيل وتعزيز راس المال الفكري في المنظمات «دراسة حالة فرع انتيبوتيكال صيدال»، مجلة الاقتصاد الجديد، صادرة عن مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، المجلد12، العدد01، 2021، ص03.

<sup>3</sup> عادل هادي حسين البغدادي و هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص22.

<sup>4</sup> فاضل جميل طاهر، تأثير ابعاد التعلم التنظيمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد17، العدد64، 2011، ص123.

<sup>5</sup> فاضل جميل طاهر، مرجع سابق، ص124.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

فالتعلم هو العملية التي من خلالها الفرد يبني المعارف الجديدة والمهارات والقدرات، في حين ان التدريب هو واحد من عدة ردود وتنظيمات تتعهد بتعزيز التعلم. اما التعليم فهو تطوير المعرفة والقيم وفهم المطلوب في جميع جوانب الحياة بدلا من المعارف والمهارات المتعلقة بمجالات معينة من النشاط.<sup>1</sup>

### جدول (1.1) أهم ما يميز التعلم المنظمي عن التدريب والتعليم

التدريب والتعليم	التعلم المنظمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>يحمل بعدا لياً في نقل المهارة والتي تتمثل في مجموعة الحركات للتعامل مع الآلة من اجل الإنتاج وكذا الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي التلقيني لاكتساب المعلومات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انتقال المعرفة والخبرة والمهارة بطريقة غير الية ولكن بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الأطراف.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الحالة الساكنة لنقل المعلومات من الخبير الى المتدرب او الطالب بكل ما تعنيه ذلك من هرمية واتصال احادي الاتجاه في الغالب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العلاقة بين الخبير والمتدرب والطالب علاقة غير رسمية اساسها الاتصال بأكثر من اتجاه (الصاعد والنازل والاتصال بالبيئة الخارجية)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن الحصول على التدريب والتعليم خارج موقع العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أن التعلم معرفة خاصة لا تتم الا في داخل المنظمة التي يعمل فيها اعضاؤها</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>يعتبر التدريب والتعليم أنشطة غير سياقية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يتم التعلم الا في سياق عمل المنظمة ومرتبطة بتاريخها وتطورها اللاحق</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ينصب التدريب والتعليم على المهارات والمعارف العامة اللتان تحملان قدرا من التغير المرتبط بالفهم الخارجي وان اكتساب المعلومات الجديدة ليس للتطبيق ولذا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن من خلال التعلم ليس فقط اكتساب المعلومات الجديدة وانما ايضا توسيع القدرة على انجاز الأهداف ايزج ما يتم تعلمه في التطبيق الفعلي في حل مشاكل العمل وتحقيق اهداف المنظمة ولذا تكون</li> </ul>

<sup>1</sup>محمد خضر شيراز، التدريب والتطوير الإداري، دار الاكاديمية للطباعة والنشر، لندن، 2022، ص8.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

العلاقة واضحة وقوية غالباً بين التعلم المنظمي وبين الإبداع والمنظمة المتعلمة	تكون العلاقة ضعيفة غالباً بين التدريب والتعليم وبين الإبداع والمنظمة المتعلمة
• يكون التعلم مدى الحياة ويكون عاماً مع التركيز على التخصص	• يكون التعليم دوري وضيق التخصص

المصدر: فاضل جميل طاهر، نفس المرجع، ص124.

مما سبق يمكننا تعريف التعلم التنظيمي بأنه: عملية تحدث بصفة مستمرة داخل بيئة متخصصة دون حواجز مما يؤدي الى تغيير مستمر في خبرات و مهارات و معارف الأفراد داخل المنظمة.

### 4. خصائص التعلم التنظيمي:

يتميز التعلم التنظيمي بعدة خصائص منها:<sup>1</sup>

- هو عملية هادفة تسعى الى تعديل سلوك الافراد والمنظمة وتستمر معها ومعهم طيلة الحياة
- ينصب على ذاكرة المنظمة ويسعى الى تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة
- يقدم تسهيلات التعلم لكل افراد المنظمة وليس لمجموعة معينة فقط
- حصيلة او ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة
- يركز على فهم المعلومة واكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت او نظرية

ومن خصائصه أيضا انه: عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتحزينها في ذاكرة المؤسسة، ثم الوصول الى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خيرة شاوشي وزهرة خلوف، أثر التعلم التنظيمي على تحسين جودة المنتجات دراسة تطبيقية في المؤسسة الاقتصادية لصناعة العتاد الصحي بمليانة، مجلة التكامل الاقتصادي، صادرة عن مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي، الجزائر، المجلد 11، العدد03، 2023، ص660.

<sup>2</sup> ترغيني صباح ، مرجع سابق ،ص227.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

### المطلب الثالث: ضرورة التعلم التنظيمي، أهميته ومبررات دراسته

مقتضيات العصر فرضت ضرورة التعلم التنظيمي وأعطته أهمية ومبررات دراسته وهذا ما نعرفه في هذا المطلب.

#### 1. ضرورة التعلم التنظيمي:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصا للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة<sup>1</sup> ويمكن رصد دواعي هذا التعلم في العناصر التالية:

##### أ. الانفجار المعرفي:

ان ثورة المعلومات وعصر الالكترونيات المدعم بالعقول المتزامنة والذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاث أو أربع سنوات<sup>2</sup>، "فالشركات القائمة على المعرفة تنفق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها"<sup>3</sup>.

##### ب. التغيير التكنولوجي (التقني):

شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني، افرزت واقعا جديدا يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبنث الفضائي وشكليات المعلومات وترتب على ذلك ان العالم يعيش اليوم عصر المعلومات ومراكز البحوث<sup>4</sup>.

##### ج. تغير المنافسة:

مع المنافسة الجديدة وهي المنافسة التي تأتي من كل مكان بالعالم، ومن أقاليم متعددة (خلافًا للإقليم الواحد) ومن دول وليس من دولة واحدة، ومن بيئات وتقاليد مختلفة، ومن أساليب وطرائق تفكير

<sup>1</sup> عادل هادي حسين البغدادي و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص26.

<sup>2</sup> عز الدين سليمان ، استراتيجيات التعلم التنظيمي و كيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة افاق للعلوم، صادرة عن جامعة الجلفة، الجزائر، العدد03، رقم ،2016، ص207.

<sup>3</sup> عادل هادي حسين البغدادي و هاشم فوزي دباس العبادي، نفس المرجع، ص27.

<sup>4</sup> عز الدين سليمان، نفس المرجع، ص207.



## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

وممارسة مختلفة لا تقل أهمية وفاعلية وكفاءة عن أساليب وطرائق تفكير وممارسة أي إقليم أو بيئة أخرى. لهذا لا بد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي الذي يتسم بالسرعة في التبنى والإيجابية في النظرة والاستعداد العالي للأخذ به سواء كانوا داخل الشركة من الأقسام والإدارات الأخرى، ومن الشركات الأخرى من نفس الصناعة، ومن الصناعات الأخرى من نفس البلد ومن الشركات الأخرى في خارج البلد والإقليم.<sup>1</sup>

### 2. أهمية التعلم التنظيمي:

للتعلم التنظيمي أهمية بالنسبة للفرد والمنظمة فالتعلم يساهم في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع متطلباته الثقافية والاجتماعية والبيئية.<sup>2</sup> ويمكن النظر إلى أهمية التعلم التنظيمي من منظورات متعددة فهناك نظرة تشغيلية ونظرة استراتيجية وصولاً إلى الشكل العام كما يلي:<sup>3</sup>

#### ● الأهمية التشغيلية:

يحفز الموظفين على اكتساب المهارات ، تزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشغيل اطهرهم الفكرية، إعادة صياغة المشاكل التنظيمية على وفق رؤية مستندة الى معرفة جديدة تسهم في زيادة بصيرتهم ، تمكين الموظفين في ادراك الظواهر بأشكال جديدة تجعلهم يتلاءمون مع العمل في جميع المستويات التنظيمية بيسر ،زيادة المشاركة بالمعلومات و فهم نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة ، يمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية داخلية كانت او خارجية ،يزيد من الابداع التنظيمي و يرفع المستوى المعيشي للموظفين من خلال زيادة عوائدهم .

#### ● الأهمية الاستراتيجية:

يمنح المؤسسة القدرة على إعادة هيكلتها التنظيمية واستراتيجيتها طبقاً للتغير البيئي، يمكن المؤسسة من مواجهة حالات اللاتأكد البيئي اذ تزداد الحاجة للتعلم التنظيمي تبعاً لها.

#### ● الأهمية العامة:

<sup>1</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العيادي، نفس المرجع، ص28.  
<sup>2</sup> طيب بن عون وحسينة طالب، التمكين الإداري و اثره في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بالاغواط، مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الاغواط، الجزائر، العدد01، الرقم، 2013، ص148.  
<sup>3</sup> فوزية قديد، فيروز زروخي و صليحة فلاق، تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال عمليات التعلم التنظيمي دراسة حالة المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بولاية الشلف، مجلة الابداع ، صادرة عن جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد03، العدد01، 2020، ص218.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي مهم للفرد والمؤسسات فهو يساهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وقد أصبح التعلم في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمرين الشرط الأساسي وان لم نقل الوحيد لمواكبة التغيير ومراجعة التحديات واستكشاف المستقبل، وله أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المؤسسة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها، ويعمل على تجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع الى الآخرين والاهتمام بأرائهم

### 3. مبررات دراسة التعلم التنظيمي:

تكمن المبررات الأكثر واقعية و دافعية للتعلم التنظيمي في معاناة العديد من منظمات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الأساسيين في العمل الى منظمات أخرى و هو ما يطلق عليه مشكلة التسرب الوظيفي ، هذه المشكلة الناجمة في جانب منها عن الاغراءات المادية و الاجتماعية التي تقدمها المنظمات الأخرى لهؤلاء الافراد تحول دون تمكن المنظمة من الاستفادة من خبرات و تجارب هؤلاء الافراد و بالأخص في حالة عدم وجود نظام في المنظمة يمكن من خلاله نقل خبرة هؤلاء الافراد الى الأشخاص الذين يحلون مكانهم ، مما يجعل المنظمة مضطرة الى العودة الى أسلوب المحاولة والخطأ في معالجة المشكلات التي تمر بها ، هذا الوضع يقتضي بدوره قيام المنظمة بتبني استراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الافراد ونقلها الى الأشخاص الجدد للاستفادة منها في عملياتها اليومية<sup>1</sup>.

كما اوجزت مبررات التعلم التنظيمي فيما يأتي:<sup>2</sup>

- التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من راس المال المادي الى راس المال الفكري
- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات
- التطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساس لتحقيق الميزة التنافسية
- التطورات التقنية الهائلة وبخاصة في مجال الحاسوب خلقت أنظمة جديدة للإنتاج تطالب العاملين بان يكونوا متعلمين ولديهم مهارات معرفية كفاءة وقادرين على التكيف
- زيادة الأسواق العالمية التي تطلب من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة
- الدور الحرج للعاملين في المنظمات كأفراد وكفريق في تفسير المواقف والاستجابة السريعة لها من خلال تطبيق المعرفة والمساعدة في اجراء تحسينات أخرى في المنظمة

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بريطل، مرجع سابق، ص107.

<sup>2</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص31.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

- التطور في الفكر الإداري نحو منظمة التعلم وإعطاء العاملين دوراً في عملية اتخاذ القرار بدلاً من الأداء الموجه من قبل الإدارة.

المطلب الرابع: أبعاد التعلم التنظيمي ومستوياته

### 1. أبعاد التعلم التنظيمي:

اختلفت ابعاد التعلم التنظيمي بتعدد واختلاف الدراسات والأبحاث في هذا الموضوع وفي هذا الجدول سنبين بعض الدراسات المحققة فيه والابعاد التي تبنتها كل دراسة:

#### الجدول رقم (2.1): أبعاد التعلم التنظيمي

الدراسة	ابعاد التعلم التنظيمي حسب كل دراسة
دراسة <sup>1</sup> Perin&sampaio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بالتعلم: وهو ناشئ عن حاجة المنظمة الى فهم أسباب ونتائج اعمالها والسماح بتصحيح الأخطاء الناتجة عن استعمال طرائقها المألوفة في الأداء.</li> <li>• الرؤية المشتركة: ان توزيع الأدوار والنشاطات بين الأعضاء ضمن رؤية مشتركة يولد التركيز على التعلم ويكثف الجهود.</li> <li>• الذهنية المتفتحة: وترتبط بمبدأ عدم التعلم والذي تستطيع المنظمة من خلاله فخص خططها وبرامجها القديمة وافكارها وخرائطها الادراكية لنبذ ما تجاوزه عملية التطور.</li> </ul>
دراسة <sup>2</sup> P.Senge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التفكير التنظيمي: القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام.</li> <li>• التفوق الشخصي: مدى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير افعالنا على البيئة المحيطة.</li> <li>• النموذج العقلي: أي مدى الانفتاح المطلوب بين العاملين والقبول بمشاركة الآخرين فيما يعرفونه.</li> <li>• الرؤية المشتركة: أي التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون الى مستقبل المؤسسة بشكل متشابه.</li> </ul>

<sup>1</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص31.

<sup>2</sup> شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، صادرة عن جامعة محمد حيدر بسكرة، الجزائر، العدد33، 2014، ص112.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

<ul style="list-style-type: none"> <li>● التعلم الجماعي: القدرة على العمل بروح الفريق وبناء التصورات الجماعية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التعلم بالتفكير: ويعرف بأنه فعل لاكتساب قدرات جديدة بالتفكير في أساليب وممارسات عمل جديدة.</li> <li>● التعلم بالتجربة: وهو العملية التي يتم من خلالها انشاء المعرفة من خلال تحويل التجربة</li> <li>● التعلم مع الزملاء: فهو يمارس دورا مهما في تشكيل مناهج الافراد واستجاباتهم من خلال عملية الإصلاح داخل المنظمات عن طريق التفاعلات مع الزملاء التي تدعم عملية التعلم</li> <li>● التعلم مع المشرف: وهو عملية الحصول على الخبرة والمعرفة الجديدة من خلال التفاعل المباشر مع المشرف</li> </ul>	<p>دراسة محمد ثابت الكرعوي وعلي فالح جبر السيلوي<sup>1</sup></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التعلم على مستوى الفرد: ويركز على قياس مدى توفر التعلم على مستوى الافراد لتحقيق الكفاءة الفردية والقدرة والدافع للقيام بالمهام المطلوبة.</li> <li>● فالتعلم الفردي شرط ضروري للتعلم التنظيمي ولكن غير كافي.</li> <li>● التعلم على مستوى المجموعة: كل فرد في المجموعة يجب ان يتحمل مسؤوليته للتعلم من خلال مشاركته خبراته واعتقاداته وافتراضاته والمعرفة التي لديه من خلال الاتصال والتعاون مع الجماعة والفريق فأعضاء الفريق يتحاورون علانية في الحلول</li> </ul>	<p>دراسة د. فيصل البواردي<sup>2</sup></p> <p style="text-align: center;">3</p>

<sup>1</sup> محمد ثابت الكرعوي و علي فالح جبر السيلوي ، دور التعلم التنظيمي في تعزيز الثبات الاستراتيجي دراسة استطلاعية في المديرية العامة العامة لتربية محافظة الجنف الاشراف ، مجلة الغري،صادرة عن كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الكوفة ، العراق، المجلد17، العدد04، 2021، ص222و223.

<sup>2</sup> فيصل البواردي، ممارسة التعلم التنظيمي في الاجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، صادرة عن المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية، مصر، المجلد40، العدد01، 2020، ص230.

<sup>3</sup> مباركي صفاء، روابحية عيسى وقرور صالح، أثر ممارسة التعلم التنظيمي على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة لابل بعناية، مداخلة ضمن المحور الخامس للمؤتمر الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتنشيط الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر ، جامعة البليدة2، ص6.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

<p>التي يقدمونها ويمتلكون عقلية متفتحة للأراء والأفكار التي لا تتفق معهم.<sup>1</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● التعلم على مستوى المنظمة: يهتم هذا البعد بقياس مدى توفر العوامل الداعمة لتعلم الافراد الجماعة والثقافة المتوافرة في بيئة المنظمة حيث يساعد هذا المستوى على تمكن المنظمة من التحمل والاستمرار في تحقيق أهدافها حتى ولو تركها الافراد.</li> <li>● تدفق التعلم من التغذية الامامية: يقيس هذا البعد الى أي مدى يغذي التعلم الفردي كل من التعلم على المستوى الجماعي والمستوى التنظيمي وكيف يتم ذلك.</li> <li>● تدفق التعلم من التغذية الراجعة: يقيس الى أي مدى يحدث تدفق او انسياب التعلم على مستوى المنظمة وكيف يؤثر باعتباره جزءا لا يتجزأ في المنظمة على تعلم الفرد وعلى تعلم الجماعة.<sup>2</sup></li> </ul>	
--	--

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات المذكورة

### 2. مستويات التعلم التنظيمي:

فرق كريس ارجيريس وزملائه بين ثلاث مستويات للتعلم التنظيمي وهي كالآتي:<sup>3</sup>

- المستوى الأول: تهتم المنظمات على هذا المستوى بزيادة قدراتها في تحقيق اهداف معلومة، وهي تشغل نفسها بموضوع التعلم الروتيني أو السلوك المتكرر. اذ تحاول التعلم من دون اجراء تغييرات جوهرية في سياستها وافتراضاتها الرئيسية.
- المستوى الثاني: تهتم المنظمات على هذا المستوى بإعادة تقييم الأهداف التنظيمية والقيم والمعتقدات المرتبطة بها ويتضمن هذا النوع من التعلم تغيرا في ثقافة المنظمة. والنقطة الجوهرية هنا هي ان المنظمات تتعلم كيف تتعلم.

<sup>1</sup> مبارك صفاء، روابحية عيسى وقروف صالح، نفس المرجع.

<sup>2</sup> فيصل البواردي، مرجع سابق، ص230.

<sup>3</sup> مدحت ابو النصر، مرجع سابق، ص139 وص140.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

• المستوى الثالث: ويحدث هذا المستوى من التعلم عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ عملية التعلم في المستويين الأول والثاني. إذ لا يمكن لهذين المستويين ان يحدثا ما لم تدرك المنظمة ان التعلم يجب ان يحدث.

نخلص من هذا المبحث الى ان مصطلح التعلم التنظيمي يعود ظهوره الى أواخر القرن الماضي لكن الاهتمام به أصبح أكثر في وقتنا الحالي وهذا راجع لمتطلبات العصر الحديثة وللتغيرات البيئية المستمرة.

### المبحث الثاني: أسس التعلم التنظيمي وعلاقته بالمنظمة المتعلمة

بعد أن تعرفنا على التعلم التنظيمي وأهميته في المبحث الأول، لا بد من التعمق أكثر في مميزات هذا المصطلح لفهمه أكثر، وكذلك سنتطرق لمطلب حول التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، هذان المصطلحان اللذان يظن بعض الباحثين أن لهما نفس المعنى ولكن في بحثنا اخترنا التيار الذي يميز بينهما. وهذا المبحث كذلك متفرع لأربعة مطالب كالتالي:

المطلب الأول: أنواع التعلم التنظيمي

المطلب الثاني: مراحل التعلم التنظيمي

المطلب الثالث: مبادئ التعلم التنظيمي والعوامل الداعمة له

المطلب الرابع: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المطلب الأول: أنواع التعلم التنظيمي

اختلف الباحثون في تصنيف أنواع التعلم التنظيمي، نذكر الأصناف التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الباري، التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، صادرة عن جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 09، 2015، ص 144.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

1. تصنيف (Chris Argyris): وصف أرجيريس التعلم التنظيمي خلال حلقتين تصفان أثر

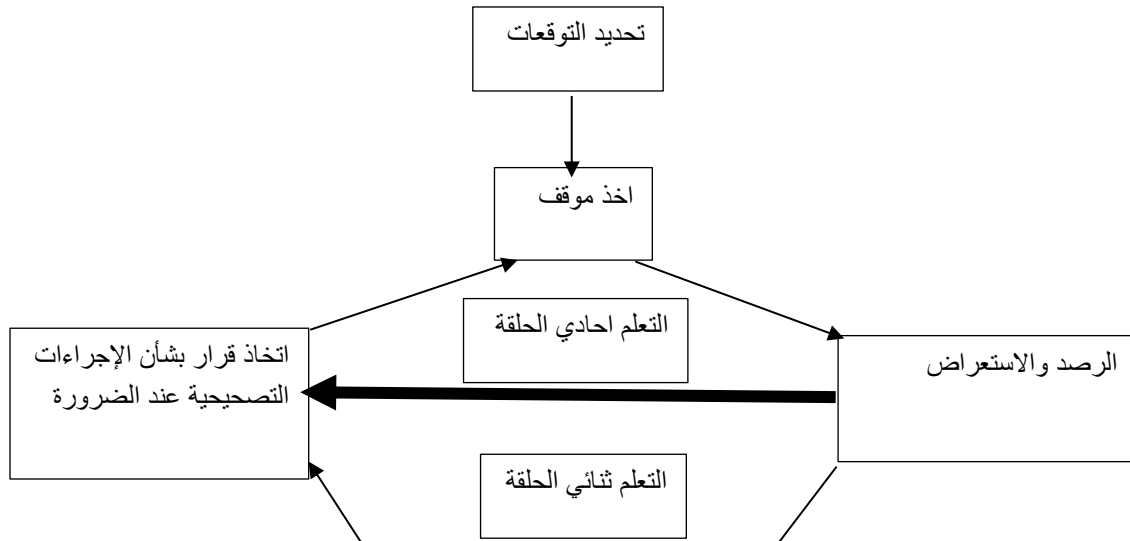
عملية التعلم في المنظمة وهي:

**التعلم أحادي الحلقة Single loop learning:** حيث شبهه Argyris بجهاز تنظيم الحرارة الذي يتحكم في التكييف، فإذا انخفضت درجة الحرارة عن الحد الأدنى أو زادت عن الحد الأقصى، سيغزل التكييف من أجل تعديل درجة حرارة الغرفة فهو بذلك يحصل على المعلومة ويقوم بناء عليها بالقيام بإجراء تصحيحي. فهو يتعلق بالتعلم لحل مشكلة انية.

**التعلم ثنائي الحلقة Double loop learning:** يكون بعدما يكتشف الخطأ ويصحح، هذا من خلال أحداث تغييرات في معايير، سياسات واهداف المنظمة.

ويتم تحويل هذا التعلم الى عمل وتوضح هذه العملية في الشكل التالي

الشكل رقم (1.1): التعلم احادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة



المصدر: محمد خضر شيراز، مرجع سابق، ص45.

كما وضع سميث و اروجو (99) يمكن ربط حلقة التعلم الأحادية بالتغيير التدريجي، في المقابل يمكن ربط حلقة التغيير الجذري، و التي قد تنطوي على

تغيير كبير في الاتجاه الاستراتيجي.<sup>1</sup>

2. تصنيف Peter Buch: طور Peter فكرة حلقات التعلم حيث توصل الى ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد خضر شيراز، مرجع سابق، ص45.

<sup>2</sup> رباح خوني و شنافي نوال، اثر التعلم التنظيمي على تنمية الراس مال البشري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، صادرة عن جامعة بشار، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، ص179.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

**التعلم أحادي الحلقة:** ويبحث عن الكفاءة في العمل

**التعلم ثنائي الحلقة:** ويتساءل عن أسباب عدم الكفاءة في العمل ثم الالتزام بالتفكير الإبداعي.

**التعلم الثنائي المضاعف الحلقة:** يقع هذا النوع عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها اجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي، بمعنى أنه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم وهذا يعني معرفة المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها للتعلم.

**التعلم ثلاثي الحلقة:** من خلال هذا التعلم تنظر المنظمة و تشخص نفسها لتشخيص العقبات امام التعلم، مما يؤدي الى إعادة فحص القيم الأساسية لمحاولة التغلب على العقبات المعتادة من اجل إعادة تعريف المعنى المعطى للعمل.<sup>1</sup> حيث يتطلب هذا التعلم تسأولا مستمرا و متواصلًا بطريقة موضوعية و هادفة بغرض الحفاظ على التحسين المستمر.

3. **تصنيف David J. Teece:** اعتمد في تصنيفه على التمييز بين الأصناف من حيث طريقة

التعلم و كانت الأصناف كالتالي :

التعلم بالممارسة

التعلم المنهجي العلمي

التعلم بالبحث

التعلم بالاستخدام

التعلم بالاحتكاك

4. **تصنيف T. KUHN:** صنفه الى نوعين:

**التعلم الاعتيادي Normal Learning:** هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

**التعلم العالي High Learning:** وهو الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة.

5. **تصنيف P.M.Senge:**

**التعلم التكيفي (Adaptive Learning):** يحدث نتيجة وجود قيود تواجه المؤسسة مع بيئتها، مما يفرض عليها التأقلم للاستجابة للاحداث<sup>2</sup>. وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ.

<sup>1</sup> محمد بوقناديل ونور الهدى بن الدين، مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الاسمنت SCIB، مجلة العلوم الاقتصادية، صادرة عن جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد17، العدد01، 2022، ص21.

<sup>2</sup> نسرین صالح، أثر تكنولوجيا المعلومات على التعلم التنظيمي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية قالمية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، صادرة عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي تيمسيلت، الجزائر، المجلد07، العدد02، 2023، ص95.



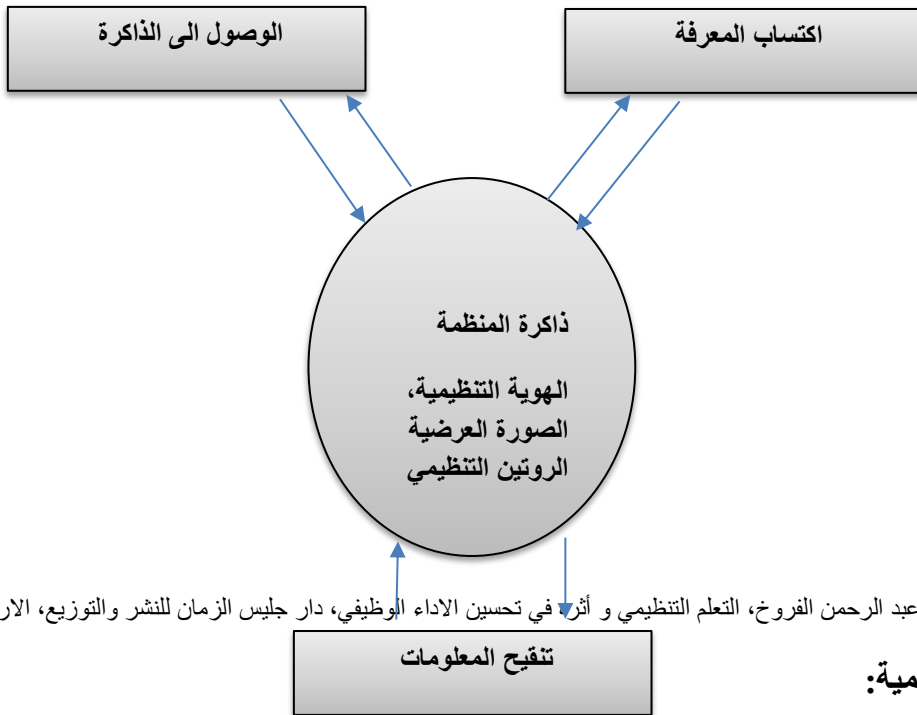
## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

**التعلم التوليدي (Generative):** وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم. أي يقوم على الابداع والمفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية وتحقيق النجاح للمؤسسة.<sup>1</sup> مما سبق يمكننا القول أن التعلم التنظيمي أحادي الحلقة في نظر Argyris يقابله التعلم الاعتيادي بالنسبة ل T.Kuhn و التعلم التكيفي بالنسبة ل Senge وهو تعلم الي يحدث بصفة مستمرة ولا يتأثر بالتغيرات التي تحدث. أمال التعلم ثنائي الحلقة كما يصفه Argyris فهو التعلم العالي في نظر T.Kuhn و التعلم التوليدي عند Senge و هو التعلم الذي يحدث في حالات معينة و ليس بصفة مستمرة نتيجة لتغيرات و أحداث مختلفة و يحتاج الى الابداع و الابتكار و خلق أفكار جديدة .

### المطلب الثاني: مراحل عملية التعلم التنظيمي

لا توجد نظرية أو نموذج متفق عليه من قبل الباحثين يمكن الاستناد عليه دون غيره فيما يتعلق بوصف المراحل التي تمر بها عملية التعلم التنظيمي. ذلك لان كل نظرية تحاول ان تشرح هذه العملية بطريقتها الخاصة. وسنعمد في دراستنا على نموذج (Robey&Sales) الممثل في الشكل ادناه.

### الشكل رقم (2.1): نموذج عمليات التعلم التنظيمي



**المصدر:** فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص26.

**الذاكرة التنظيمية:**

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

وهي المخزون الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنظمة، ويتم خزن المعرفة من أجل استخدامها في المستقبل. وتلعب الذاكرة التنظيمية أو ما يسمى أحياناً بمعرفة الشركة Corporate knowledge دوراً أساسياً في التعلم التنظيمي. فعمليتنا استعراض واستخدام التعلم تعتمدان أساساً على فاعلية الذاكرة التنظيمية. ومن الضروري اشتراك أعضاء المنظمة في فهم هذه المعاني، فذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد التي تضم خبراتهم وتجاربهم.<sup>1</sup> هذا الفهم المشترك لمعاني الأحداث والتجارب داخل المنظمة يحدث خلال عملية التفاعل الاجتماعي حيث يتصرف الأفراد ويتصلون ببعضهم بصورة متبادلة.<sup>2</sup> وتتكون الذاكرة التنظيمية من ثلاث عناصر حسب هذا النموذج وهي:

أ. **الهوية التنظيمية:** وهي فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية في المنظمة، التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المشابهة وتعكس هذه الهوية سواء كانت معلنة أو غير معلنة، أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء، حيث أنها كلما كانت أكثر عمقا وتجسداً في كل قيم ومعتقدات المؤسسة، كلما كان العاملين أكثر التزاماً ورقابة ذاتية وتمثالاً.<sup>3</sup>

ب. **الصورة العرضية:** وتشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة، فيما يتصل بالعلاقة بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة، وما ترتب على هذه التصرفات من نتائج. لهذا فإن الاعتقاد بأن رضا العميل هو مفتاح النجاح في المنظمة يعد جزءاً من الصورة العرضية وبالطبع فإن هذه الاعتقادات وما يترتب عليها من نتائج قد تسري لفترة طويلة في المنظمة.<sup>4</sup>

ج. **الروتين التنظيمي:** يعبر عن الروتين على أنه قدرات الأفراد التي تنفذ الأعمال بشكل متكرر وفي سياقات تنظيمية معينة. ويشير الباحثون إلى أن المفتاح الأساسي لفهم الروتين التنظيمي هو الممارسة، إذ لا يمكن أن نحدد نمط العمل الذي يتشكل دون ممارسته والاعتراف بأن الاستمرار عليه يولد الروتين.<sup>5</sup>

وكما نجحت المنظمة في توسيع دائرة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة كانت ذاكرتها أكثر بساطة وأسهل في الاسترجاع والفاعلية في مناقشة القضايا التي تواجه المنظمة. ولكن هذا لا يلغي نشوء بعض المشكلات الجديدة التي قد تواجهها في المستقبل، وذلك عندما تتغير للتغيير وبخاصة

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص141.

<sup>2</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص28.

<sup>3</sup> صونية براهيمية، الهوية التنظيمية واليات تفعيلها في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، صادرة عن جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، المجلد15، العدد27، 2018، ص195.

<sup>4</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص29.

<sup>5</sup> هادي عبد الوهاب الأبرو ونادية عطية عطشان، إثر كل من التراجع والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العراق، المجلد12، العدد25،

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

التخبير الجذري في مهامها ونشاطها. ولهذا فان المنظمات الناجحة تعمل على الدوام على صيانة وتعزيز المعلومات والخبرات الموجودة في ذاكرتها.<sup>1</sup>

### 2. اكتساب المعرفة:

من اجل تمكين المنظمة من التعلم فانه لا بد ان تكون لديها القدرة على تمكنها من البحث باستمرار عن معلومات جديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية. ولكي تقوي المنظمة من إمكاناتها في اكتساب المعلومات والتعلم، فان عليها الاهتمام بتسهيل نظم الاتصال، سواء اكان ذلك داخل المنظمة ذاتها ام بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، ذلك ان وجود مثل هذا الاتصال سوف يسهل من تبادل المعلومات واثرائها، كما انه سيمكن المنظمة من التغلب على معظم العوائق التي قد تحول دون وصول المنظمة الى المعلومات المناسبة ورصدها في ذاكرتها، مما يعزز من امكانيتها في التعلم والعامل مع الاحداث اليومية الحالية والمستقبلية.<sup>2</sup>

### 3. تسهيل عملية الوصول للمعلومات في ذاكرة المنظمة:

بغض النظر عن الكيفية التي يمكن ان تكتسب بها المنظمة معلوماتها، فانه من المهم جدا تصنيف وتنسيق هذه المعلومات، بحيث يكون من السهل على أعضاء المنظمة الوصول الى هذه المعلومات عند الحاجة اليها.<sup>3</sup> ومن اجل ان تتم المشاركة في المعلومات لا بد من ترجمتها بأساليب محددة ومشتركة يعرفها العاملون في المنظمة ويطلق على عملية تشكيل المعلومة المعرفة الإجرائية. ومما يلاحظ هنا ان كمية او حجم التعلم يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة.<sup>4</sup>

### 4. تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة:

تتأثر كل من عملية اكتساب المعلومات والوصول اليها في ذاكرة المنظمة بمحتوى وطبيعة المعلومات الموجودة في هذه الذاكرة، ودرجة التنقيح والتعديل الذي تخضع له هذه المعلومات ان ما هو موجود من معلومات في هذه الذاكرة ربما يقف حائلا دون الوصول الى المزيد من المعلومات اذا لم يتم تنقيحها على الدوام. و عملية تنقيح المعلومات ليست عملية عشوائية ، وانما هي عملية منطقية منظمة يتم فيها الربط بين الأسباب و النتائج و بخاصة ما يتعلق بالعمليات الجديدة في المنظمة ، و التي يمكن ان توظف في أدائها المعلومات القديمة و المنقحة ، إضافة الى ذلك، فان هذه المراجعة ينبغي ان تكون مجدولة و منظمة ، بحيث لا تمثل مجرد رد فعل للأحداث و الوقائع

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص30.

<sup>2</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص33.

<sup>4</sup> مدحت محمد ابو النصر، مرجع سابق، ص141.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

التي تمر بها المنظمة ، و خاصة تلك الاحداث غير المرغوبة .و بصفة عامة فان عملية تنقيح المعلومات ينبغي ان تعمل على الدوام على تطوير المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة و الاستفادة منها بما يخدم أهدافها الحالية و المستقبلية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مبادئ التعلم التنظيمي والعوامل الداعمة له

#### 1. آليات التعلم التنظيمي

يتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي من خلال خمسة آليات او وسائل يسميها Senge العلوم الخمسة تلك الآليات هي:

- التعلم ببناء النماذج الفكرية التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر له حركتها وتأثيرها
- التعلم من خلال تكوين مفاهيم وجهات نظر مشتركة مع الآخرين
- التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه
- التعلم من خلال العمل كفريق
- التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظمي الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقة بينها ويرى الجزء من خلال الكل

#### 2. العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي:

لا يمكن للتعلم التنظيمي ان يتطور الا إذا استعد الأشخاص في المنظمة للمناقشة والتفاوض وعرض وجهات نظرهم الشخصية. وهذا لا يمكن ان يتحقق من دون ان تكون هناك جملة عوامل تساعد في اندماج الأشخاص فيما بينهم، تساهم هذه العوامل بشكل متداخل في خلق جو تعليمي دائم.<sup>2</sup> ومن العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي في المؤسسة نذكر ما يلي:

#### أ. الثقافة التنظيمية:<sup>3</sup>

تعد الثقافة واحدة من القوى المهمة التي تسهم في توجيه سلوك الأشخاص في المنظمة و قد أشار (Mabey&a12000) الى ان الثقافة التعليمية اسهل في وصفها عن معاشها ، و تكسب أهمية في دعم فلسفة التعلم التنظيمي ، لأنها تعرف و تشجع المهارات و العادات و الطرائق البديهية المثبتة للتأثير و التصرف و طرائق النظر في العوامل الثقافية التي تؤثر على تطور عملية التعلم في موقع

<sup>1</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص34.

<sup>2</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص35.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

العمل. وقد وصف (March&Olson) أهمية الثقافة التنظيمية في انها واحدة من الوسائل الداعمة التي تعتمد عليها المنظمة في الوصول الى التعلم التنظيمي اللازم.

ب. البيئة: <sup>1</sup>

إن بيئات التعلم الصحية لديها تسلسل هرمي قليل نسبياً، عمل جماعي ممتاز، وتواصل من الدرجة الأول ويشجعون الجميع على تطوير فهم واسع وعميق للعمل وتشجع على تدفق المعرفة من العالم الخارجي.

ج. التكنولوجيا: <sup>2</sup>

تتجلى أهمية التكنولوجيا و العمليات المرتبطة بها في البيئات غير الخطية ، حيث تعد عوامل تعلم قوية تعمل على المعرفة الفردية الواضحة ، و تنتج المعرفة التنظيمية من نفس النوع و تعد الاستفادة من الموارد التكنولوجية ضرورة لمشاركة المعلومات و في تطوير المعرفة الجديدة ، وتسهيل التعلم الجديد ، اذ ان المعرفة غالباً ما تكون افتراضية تجعل هذا العامل ميسر للتعلم التنظيمي على الرغم من كونه ذو طبيعة تقنية الا ان أهميته كبيرة و متزايدة و هي تساعد في تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة كما انها تسمح بإنشاء معرفة اكبر من مجموع المعرفة الفردية .

د. الهيكل التنظيمي: <sup>3</sup>

يحتاج التعلم الى هياكل تنظيمية حديثة كهيكل فرق العمل الذي يتيح للعاملين مرونة وحرية في العمل وتبادل التجارب والخبرات. <sup>4</sup> وما يتعلق كثيرا بالتعلم من الهيكل هو عدد المستويات الإدارية الهرمية للمنظمة فكلما كان عددها قليلا زاد من استقلالية العاملين وبالتالي سهل عملية التعلم.

هـ. النمط الإداري:

بعد تحديد الهيكل التنظيمي لا بد من تقييم أسلوب إدارة العاملين، أي تقييم أسلوب الاشراف في كل مستوى من المستويات الإدارية، وكذلك تحديد نطاق الاشراف المطلوب. ان نطاق الاشراف المتسع

<sup>1</sup> الهادي بوققول والطاهر لوراسية، تأثير سلوك تشارك المعرفة على التعلم التنظيمي في منظمات الاعمال حالة بعض المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية بمنطقة عنابة، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد07، العدد02، 2021، ص36.

<sup>2</sup> حمزة معمري وسمره كحلات، مرجع سابق، ص250.

<sup>3</sup> حمزة معمري وسمره كحلات، مرجع سابق، ص250

<sup>4</sup> حمزة معمري وسمره كحلات، مرجع سابق، ص250

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

يعني تقليل الاشراف المباشر على كل فرد من المرؤوسين مما يؤدي الى نوع من الاستقلالية لديهم والعكس صحيح، والاستقلالية بدورها تؤثر على التعلم التنظيمي.<sup>1</sup>

### و. انسياب المعلومات:

و يعني كيفية عمل الاتصالات في المنظمة، ووفقا ل (Sandine) هناك ثلاث عمليات تواصل ضرورية ليكون هناك تعلم في المنظمة: أولا عمليات التفكير الجماعي التي تتم في فرق، ثانيا التفكير في الإجراءات المتخذة سابقا و التي قد تعزز انشاء إجراءات او تعديلات جديدة ، أخيرا و بشكل أساسي الحوار الذي يتعلق بالعمليات الثلاث و هو العنصر الأساسي.<sup>2</sup>

### ز. الرؤية والرسالة:

إذا اجتمعا معا فانهما يعملان كمتكامل قوي يعمل بشكل خاص على الذكاء العاطفي والقيم الأساسية لجميع الموظفين. حيث يعرف القادة العظماء كيفية استخدام هذا التكامل القوي واستخدامه لصالح الإدارة والمنظمة وبدون رؤية ورسالة مشتركة واضحة المعال والاتجاهات فإننا نكون قد حكمنا على أنفسنا بالفشل قبل اوانه، فهي نظرة استشرافية نحو المستقبل لأحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والمهني والبحثي والمجتمعي وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية وتطوير المهارات الحالية والقيم المشتركة.<sup>3</sup>

عندما توصف العناصر السابقة (الثقافة التنظيمية، البيئة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، الرؤية والرسالة) بوصفها مناطق لتركز ودعم التعلم، ويكون وصفها وصفا إيجابيا فإنها تمثل عوامل داعمة للتعلم التنظيمي بشكل مؤكد، ولكن عندما يجري تناول هذه المناطق بوصف سلبي فانه بالتأكيد ستصبح عوامل معيقة.

ان اهم عامل يعرف التعلم التنظيمي هو الإجراءات الدفاعية التنظيمية ، فقد يرى المديرون من المعرفة الجديدة على انها خطيرة أو مثيرة للمشكلات ، لذا فانهم يلجؤون الى عدم التعلم من اجل تجنب الواقع الموعود و الإجراءات الدفاعية هي قوة يتعامل بها الأشخاص لتفادي الاحراج حيال أي عمل او سياسة تضعهم في مواجهة مفاجئات غير سارة او تهديد .و الإجراءات التنظيمية الدفاعية اكتسبت الصفة التنظيمية كون الأشخاص ذوي السمات المختلفة يتصرفون بنفس الطريقة و عندما يغادر البعض منهم المنظمة و يأتي

<sup>1</sup> عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص23.

<sup>2</sup> حمزة معمرى وسمره كحلان، مرجع سابق، ص251.

<sup>3</sup> حمزة معمرى وسمره كحلان، مرجع سابق، ص251.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

اشخاص آخرون جدد إلى المنظمة ، فإن هذه الإجراءات التنظيمية الدفاعية تبقى كما هي لتنتشر في كياناتهم وتمنحهم قوة دفاعية إزاء تهديدات التعلم أو تغيير الأدوار أو ما شاكل ذلك.<sup>1</sup>

والهيكل التنظيمي إذا كان مركزيا يشكل عائقا، بسبب ان الآلية تهدف الى تعزيز السلوكيات السابقة. وكذلك النقص في القيادة الجيدة يعد عاملا معيقا للتعلم التنظيمي، فالقادة الذين لا تتوافر لديهم الشجاعة في تهيئة فرص التعلم واشترآك العاملين فانهم سوف يشجعون تأثيرات الإجراءات الدفاعية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

#### 1. مفهوم المنظمة المتعلمة:

بدأت فكرة المنظمات المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين حيث اشتقت من عمل Argyris & Schon عن المنظمة المتعلمة كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها Revans<sup>3</sup> و يعد Senge أول من أشار إلى مصطلح المنظمة المتعلمة في كتابه الشهير the fifth discipline عام 1990.<sup>4</sup>

وقد قدمت تعريفات عديدة للمنظمة المتعلمة حيث:

يعرفها Senge بأنها: " هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي "

ويرى GARVIN ان المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تملك مهارة عالية في بناء واكتساب ونشر المعارف بين العاملين، وتكون مفتوحة لنشر معلوماتها ومعارفها وخبراتها للعاملين، وأضاف انها منظمة لا تخسر معارفها وخبراتها عندما تفقد أي من الافراد العاملين بها.<sup>5</sup>

أما Argyris & Schon ، فقد عرفا المنظمة المتعلمة بأنها "العملة التي يتمكن من خلالها أعضاء المنظمة من كشف الأخطاء وتصحيحها بتغيير نظريات العمل لديهم، فتتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها، أي كانت الوسائل المستعملة معلومات، مهارات، تقنيات، ممارسات<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص40.

<sup>2</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص43.

<sup>3</sup> فاضل جميل طاهر، مرجع سابق، ص127.

<sup>4</sup> مصطفى كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2019، ص 283.

<sup>5</sup> مصطفى كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 283.

<sup>6</sup> راشة سكايمية ومصطفى عثمانى، دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع دراسة حالة المحافظة الوطنية للساحل، مجلة الإبداع، صادرة عن مخبر الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات جامعة البليدة، الجزائر، المجلد13، العدد01، 2023، ص30.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

يرى غارفت (Garvin, 1993) أن المنظمة المتعلمة هي "المنظمة الجاهزة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية، والجاهزة أيضا في تكيف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة"<sup>1</sup>

اما بن خيضر فقد اشارت الى ان المنظمة المتعلمة هي "المنظمة التي تضع الخطط والاطر التنظيمية والاستراتيجيات والاليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات وتحقيق اهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا والتعلم الجماعي والادارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية وتبادل المعرفة"<sup>2</sup>.

### 2. التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

عندما نتحدث عن التعلم التنظيمي فإننا نتحدث في واقع الامر عن الالية التي يمكن من خلالها تسهيل عملية التعلم في المنظمات، أو بمعنى اخر بناء المنظمات القابلة للتعلم على ان الوقوف على العملية التي يتم بها التعلم في المنظمات ليس شرطا كافيا لضمان حدوث التعلم. فالتعلم التنظيمي هو احد اركان المنظمة المتعلمة ويساعد على النمو والتطور وزيادة الانتاجية، والتعلم التنظيمي عبارة عن اساليب وطرق وأدوات تساعد على حدوث عملية التعلم بينما المنظمة هي وصف تطبيقي للمنظمة المتعلمة و يكون التركيز في التعلم التنظيمي على كيفية حدوث عملية التعلم بينما في المنظمة المتعلمة يكون التركيز على ما يتم تعلمه.<sup>3</sup>

لذلك لا بد من ترجمة عملية التعلم التنظيمي الى خطة او استراتيجية يمكن ان تتعلم من خلالها المنظمة فعلا.

هذه النقطة تقضي منا ان ننوه منذ البداية بان بناء المنظمات القابلة للتعلم او تحويل المنظمة من منظمة غير متعلمة الى منظمة متعلمة هو نوع من التحدي الذي يتطلب استيعابا شاملا لجميع أبعاد وأنشطة المنظمة المتعلمة بسياساتها ونشاطها و بنائها، و طبيعة الافراد العاملين بها و التقنية و المعلومات المتوافرة فيها، ثم درجة الالتزام الموجودة لدى القيادات الادارية فيها حول تأصيل و توطيد استراتيجية التعلم التنظيمي في المنظمة، كذلك ينبغي ان نشير الى انه مع ادراكنا لأهمية تفعيل بناء المنظمات القابلة للتعلم، فانه لا توجد صيغة أو طريقة معينة يمكن ان تتبناها المنظمة في كل الظروف لكي تصبح منظمة قابلة للتعلم، لأنه يجب

<sup>1</sup> راشة سكايمية ومصطفى عثمانى، نفس المرجع، ص30.

<sup>2</sup> حمزة معمري وسمره كحيلات، مرجع سابق، ص252.

<sup>3</sup> حفيظة لعرج مجاهد ونصر الدين عشوي، قياس مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة اتصالات الجزائر الشلف، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد09، العدد01، 2023، ص227.



## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

على كل منظمة ان تطور الاسلوب الملائم لها في التعلم، بما يتفق و تاريخها و نشاطها و خصائص الافراد الموجودين فيها و المهارات و المعلومات المتوافرة لديها و بشكل عام الثقافة السائدة فيها .

فالتعلم التنظيمي يعني تحسين الانشطة من خلال المعرفة والفهم الافضل، لكن هذا التعلم يتم بصورة يسيرة ومحفزة في منظمات التعلم. لذا فان التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ضيق الا وهو المنظمات المتعلمة. فتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموماً، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي،<sup>1</sup> مما يعزز عملية التعلم وخاصة على المستوى الجماعي.

فإن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء. فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير. أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة والعلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة؛ حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم.<sup>2</sup>

ويتمثل الاختلاف الرئيسي بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، في ان التعلم التنظيمي يركز على التعلم من خلال الخبرة والمعرفة التي يتم جمعها من خلال الانشطة اليومية، بينما تركز المنظمة المتعلمة على التعلم قصد تحسين الكفاءات وقدرات الموظفين، وإذا كانت ثقافة التعلم التنظيمي تركز على النتائج والانجازات فان ثقافة المنظمة المتعلمة تشكل بشكل أكبر على الكفاءة.<sup>3</sup>

نخلص من هذا المبحث الى أن أنواع التعلم التنظيمي اختلفت حسب آراء الباحثين من دراسة لدراسة أخرى، أما عن مراحل عملية التعلم التنظيمي فهي أربعة مراحل (الذاكرة التنظيمية، اكتساب المعرفة، تسهيل عملية الوصول الى المعلومات في ذاكرة المنظمة، تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة). أما عن العوامل

<sup>1</sup> أحمد السيد كردي، المنظمة المتعلمة

<sup>2</sup> رفيق يوسف وهالة يحيوي، مرجع سابق.

<sup>3</sup> حمزة معمر وسمر كحلات، مرجع سابق، ص 254.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

الداعمة للتعلم فهي تكون داعمة اذا كانت ايجابية أما اذا كانت سلبية فستصبح معيقة. وخلصنا كذلك الى أن التعلم التنظيمي يختص بالأفراد داخل المنظمات بينما المنظمة المتعلمة تختص بتعلم المنظمات.

### المبحث الثالث: علاقة التعلم التنظيمي ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة

التعلم التنظيمي، السلوك التنظيمي، إدارة المعلومات، إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي مصطلحات كثيرا ما أصبحت تستعمل في علم الإدارة الحديثة وخاصة بعد التوجه الى ما يسمى باقتصاد المعرفة حيث أصبحت الأفكار، المعلومات، المعرفة، الأشخاص أو بعبارة أدق الكفاءات الشغل الشاغل للمنظمات.

في هذا المبحث سنتعرف على علاقة التعلم التنظيمي بهذه المفاهيم الإدارية، مقسمة على أربعة مطالب كالتالي:

المطلب الأول: التعلم التنظيمي والسلوك التنظيمي

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات

المطلب الثالث: التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

المطلب الرابع: التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي

المطلب الأول: التعلم التنظيمي والسلوك التنظيمي

1. مفهوم السلوك التنظيمي: يعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة

لاحتكاكه بغيره من الافراد او نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم، ويتضمن بهذا المعنى كل

ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي وإدراك وانفعالات.<sup>1</sup>

ويعرف كذلك بأنه: عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات

لتحقيق الأهداف التي أنشئت من اجل تحقيقها من أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية

المتاحة. أو هو حقل معرفي يتبنى المنهج العلمي بغية فهم وتفكيك السلوك الإنساني داخل المنظمات

ومن ثم القدرة على تعديل او تغيير سلوك المنظمة.<sup>2</sup>

كما عرف بأنه هو: دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك

العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم، وقيمهم وكذلك ممارساتهم

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2018، ص11.

<sup>2</sup> محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر، مصر، 2015، ص33.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

ومجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات على الافراد على ان يصبحوا اكثر إنتاجية و رضاء في منظمات الاعمال.<sup>1</sup>

والسلوك التنظيمي يختلف عن السلوك الإنساني، فالسلوك الإنساني اعم واشمل ويتضمن كافة أقسام السلوك الإنساني.<sup>2</sup>

### 2. التعلم التنظيمي والسلوك التنظيمي:

يعترف السلوك التنظيمي بالطبيعة الديناميكية للمنظمات، فالمنظمة بناء اجتماعي يتكون من جماعات وافراد يعملون معا لتحقيق اهداف متفق عليها ويعترف علماء السلوك التنظيمي بان المنظمات ليست وحدات ساكنة ولكنها ديناميكية ودائمة أي انها أنظمة تغذية ذاتية تستخدم الطاقة لتحويل موارد من البيئة مثل المواد الخام الى مخرجات منتج نهائي. يتفق علماء السلوك التنظيمي على عدم وجود مدخل مثالي لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات فمثلا هناك عوامل واضحة الأهمية منها العوامل الفردية.<sup>3</sup> لدراسة السلوك التنظيمي تساعد في الإجابة على كثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات ومعرفة مصادر التأثير في هذا السلوك بغرض توجيهه الى الأفضل.<sup>4</sup> وهذا التوجيه عندما يكون إيجابيا فهو يخلق بيئة إيجابية ملائمة للتعلم التنظيمي.

فالسلوك التنظيمي يمكن تقسيمه الى ثلاث مستويات: (المستوى الأول: ويرتبط بسلوك الفرد داخل المنظمة، المستوى الثاني: يربط بسلوك الجماعات داخل المنظمة، المستوى الثالث: يتعامل مع السلوك الإنساني داخل المنظمة ككل)<sup>5</sup>.

وحسب ما تطرقنا اليه في المبحث الأول فان التعلم التنظيمي ليس منهجية موحدة تطبق في جميع المنظمات بنفس الطريقة، وانما يختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة البشر فيها وتفاوت قدراتهم

<sup>1</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص142.

<sup>2</sup> جعفر الزبياري مرجع سابق، ص15.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص14.

<sup>4</sup> محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص42.

<sup>5</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، نفس المرجع، ص150.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

وهذا التعقيد في الطبيعة البشرية يدفع المنظمة الى محاولة فهم وتحليل هذه الفوارق والتباينات لمعرفة طرق تعامل متميزة تتلاءم مع هذه الاختلافات. فيعمل تخصص السلوك التنظيمي على وصف هذه البيئة الإنسانية الصعبة ويحدد الصعوبات المتعلقة بالسلوك الإنساني لاستيعابها وتطبيق التدابير السلوكية التصحيحية لرفع كفاءة هذا السلوك.<sup>1</sup> وهذا من خلال ثلاث مراحل:

- فهم سلوك العاملين: ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل، ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك.
- التنبؤ بسلوك العاملين: إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين، والأسباب وراء هذا السلوك، فان ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على اثار هذا السلوك في المنظمة، ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الاثار.
- توجيه وضبط سلوك العاملين: ان فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين في المستقبل، وذلك بهدف الارتفاع بمستوى الأداء للعاملين، وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف.<sup>2</sup>

والتعلم التنظيمي بدوره يساعد على تطوير السلوك التنظيمي من خلال:<sup>3</sup>

- مرحلة التعلم الادراكي: والذي يؤدي الى تحسين النماذج الفكرية، والقاعدة المعرفية.
- مرحلة التعلم السلوكي: حيث تتم ترجمة هذه التغيرات، الى ممارسات جديدة في مجال العمل بالقدرة، وبالسرعة المطلوبة، والتي تحقق التفوق على المنافسين.

ويحقق التعلم التنظيمي اشباع حاجات الافراد في النمو والتطوير، والتي لا يمكن اكتشافها الا إذا ما تمت دراسة السلوك التنظيمي. ويحقق كذلك تعزيز انتماء الفرد للمنظمة، وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على مواجهة الازمات.

<sup>1</sup> عبد الاله العطار ولينا هاشم عبد الله الواكد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، تصدر في الاردن، المجلد2، العدد22، 2021، ص125.

<sup>2</sup> جعفر الزبياري، مرجع سابق، ص18.

<sup>3</sup> أحمد حسنين، العلاقة التبادلية بين القادة و العاملين، اليازوري للنشر و التوزيع، الاردن، 2019، ص35.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

### المطلب الثاني: التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات

#### 1. مفهوم إدارة المعلومات:

2. المعلومات: هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة، او هي بيانات تمت معالجتها ثم تطبيقها تحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، حيث أصبحت ذات معنى لمستخدميها.<sup>1</sup>

تعرف إدارة المعلومات بانها مجموعة العمليات التي تشمل تحديد ما مطلوب من معلومات بالاستناد الى ما موجود لدى المنظمة منها. والحصول على المعلومات واستخدامها وتطويرها وتفعيل المشاركة بها وتقويمها من اجل إضافة قيمة الى الاعمال لينعكس ذلك في تطوير وتحسين الإنتاجية وتسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. ويندرج تحت إدارة المعلومات كون مستخدميها وفي أي مستوى تنظيمي يفهم ويدرك ابعاد وخصائص وأنواع ومصادر المعلومات وبالإضافة الى القدرة على تفسير تلك المعلومات لان من شان ذلك ان يساعد على تحديد الحاجة الى كم و نوع المعلومات المطلوبة لتحقيق الأداء المطلوب فرديا وجماعيا وتنظيميا.<sup>2</sup>

#### 3. التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات:

يتم تحديد خصائص التعلم التنظيمي من خلال ارتباطها بالمعلومات والمعرفة واعتبار كل منهما بعدا من ابعاده، او مرتكزا من مرتكزاته. ويلعب التعلم التنظيمي دورا مهما من خلال أهدافه وعملياته وادواته في دعم إدارة المعلومات. فالتعلم التنظيمي زود إدارة المعلومات بقدرات لم تكن موجودة سابقا. وعززت إدارة المعلومات في تميز المنظمة في سوق المنافسة من خلال سرعة الابتكار وتحويل المعلومات الى الاستخدام والتطبيق والحركة نحو الريادة في الاعمال وتنمية المهارات والقدرات وأثرها على قيمة الاعمال وخفض الكلف وتحقيق قيمة الزبون ورضاه والتحسين المستمر للجودة والعمليات.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص152.

<sup>2</sup> البغدادي والعبادي، مرجع سابق، ص316.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

وتوصلت بعض الدراسات الى ان عوامل نجاح إدارة المعلومات هي الوعي بإدارة المعلومات وأهمية التقنية لها وضرورة التشارك بالمعلومات، واعتبار التعلم التنظيمي والفردي قوتين محركتين لبناء معلومات جديدة.

ان العمال المعرفيون هم الذين يشكلون نواة التعلم التنظيمي، وهم الذين يمثلون قوة العمل الفعلية، كما تبرز الى جانب ذلك الحاجة الى تنظيم الأفكار والمعارف المتوفرة والمكتسبة والتي تمثل جوهر العمل داخل منظمات الاعمال، وان ذلك يتطلب التنسيق والترابط بين التعلم والمعلومات.

ان توفر المعلومات سوف يتيح للمنظمة تفعيل عملية التعلم التنظيمي مما يقود الى الادراك المبكر للفرص واستغلالها بما يحقق نجاحها في إدارة مواردها. وهذا يعني ان على المنظمات ان يكون توجهها الاستراتيجي هو خلق الثروة من خلال المعرفة المتحققة من التعلم. وان هذا يتطلب ملكيتها لكم هائل من المعلومات وان تكون لديها القدرة على ادارتها.<sup>1</sup>

ان تشرب المنظمة للمعلومات الجديدة والاستفادة منها في واقع المنظمة يعتمد على عدة عوامل: كاستعداد المنظمة للقيام بالعديد من التجارب والمحاولات، حيث ان مثل هذه التجارب سوف يتيح لها فرصة التعلم، وبخاصة فيما يتعلق بتصحيح الأخطاء، غير أن الملاحظ أن معظم المنظمات تتخذ جانب الحذر فيما يتعلق بالقيام بمحاولات جديدة، وذلك خوفا من الوقوع في الأخطاء، وهذا بالطبع يقلل بشكل كبير من فعالية المنظمة في اجراء التجارب والاستفادة من نتائجها، الى جانب القيام بالعديد من التجارب والمحاولات، فان إمكانية المنظمة في التعلم تتأثر أيضا باختيار الافراد العاملين بها. حيث يجب على المنظمة ان تعمل جاهدة من خلال سياسة التوظيف لديها على استقطاب الكفاءات المختلفة، وتدريبها من اجل توسيع قاعدة المعلومات. ولتسهيل اكتساب المعلومات والتعلم معا فانه على المنظمة الاهتمام بتسهيل نظم الاتصال. وهكذا نلاحظ ان عامل اكتساب المعلومات يعد عنصرا هاما في عملية التعلم التنظيمي، حيث يؤثر ويتأثر بذاكرة المنظمة، مما يحتم على المنظمة الاهتمام بإدارة معلوماتها بكفاءة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

#### 1. مفهوم إدارة المعرفة:

**المعرفة:** هي عبارة عن معلومات تم تنظيمها ومعالجتها لتحويلها الى خبرة او معرفة مبتكرة لا تعرف عنها شيء من قبل، أو تصف شيئا يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها، او هي الحصيصة

<sup>1</sup> البغدادي والعبادي، مرجع سابق، ص350.

<sup>2</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص33.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

النهائية لاستخدام المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الذين يحولون المعلومات الى معرفة، وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعهم.<sup>1</sup> بينما تعرف إدارة المعرفة بانها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل هذه المعرفة بما يتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات الى منتجات، واستخدام هذه المخرجات في صناعة القرارات، وحل المشكلات، ورسم عمليات التعليم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي. فمصطلح إدارة المعرفة يشير الى العمليات التي تمكن المنظمة من إدارة موجوداتها الفكرية، من خلال ادارتها للمعلومات، والتعلم التنظيمي للوصول الى أهدافها.<sup>2</sup> ان إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة او انشاء القيمة من خلال المزج او التركيب او التداؤب بين عناصر المعرفة، من اجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه، ككيانات، او معلومات، او معارف منفردة. ولان إدارة المعرفة تقوم على أساس ان المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في الشركات الحديثة، فإنها لا تكتفي بما لديها في رصيدها المعرفي، بل تسعى الى اغنائه بإنشاء المعرفة الجديدة.<sup>3</sup>

### 2. التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة:

ان إدارة المعرفة تسعى الى رصد مصادر العرفة الداخلية والخارجية وتحليلها وتفسيرها، للتعرف على ما تتطوي عليه من تغيرات لها تأثير على عمليات المنظمة، وبذلك تعتبر عملية الرصد والتحليل هي البداية للتعلم التنظيمي.<sup>4</sup> وعلى اية حال فالمنظمة لا يمكن ان تتطور وتتعلم وتنمو، او تتبنى فعلا من دون الاعتماد على رأس مالها البشري. وإذا ما أرادت المنظمة أن تضيف الى رأس مالها الفكري فان عليها أن تحدد وتأسر المعرفة الضمنية للفرد وتحويلها الى معرفة ظاهرة في الهيكل التنظيمي. وبهذه الطريقة فإنها تدير المعرفة، ولغرض ان تتعلم فان عليها تطبيق المعرفة. فالتعلم التنظيمي يربط المعرفة والفعل، ويتطلب إدارة المعرفة، ويركز التعلم التنظيمي على العملية التعليمية، بينما تركز ادارة المعرفة على النتيجة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعنز للنشر، الاردن، 2015، ص152.

<sup>2</sup> أبو بكر الهوش، استراتيجيات ادارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، العراق، 2020، ص51.

<sup>3</sup> ايناس ابو بكر محمود الهوش، ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2018، ص53.

<sup>4</sup> راضية عروف وخديجة عطية، تطبيق ادارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، صادرة عن جامعة الوادي، الجزائر، العدد7، 2018، ص363.

<sup>5</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص274.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

يسعى كل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة الى إحصاء ورسملة المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة واعتبارها كرسيد وثروة، ويوجد التعلم التنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة الى مهمة المنظمة، وتكون هذه المعارف مشفرة او مخزنة في ذاكرة المنظمة. كما يمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تعلمًا على اعتبار التعلم هو اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة، أي اننا عند اكتساب المعرفة نحتاج الى عمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد، و تحدد غاية التعلم عندنا بشكل معرفتنا، و ينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات متعددة من المعارف، وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة. فالتعلم التنظيمي هو ذلك الشكل من التكامل الذي تستند فيه الجهود لاكتساب المعرفة النظرية والتطبيقية، ثم محاولة خزنها ونقلها والأهم توظيفها تجسيدا لاستهدافات الافراد والمنظمة معا.<sup>1</sup>

- فيعد التعلم التنظيمي الركن الأساسي في تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة ويظهر هذا جليا من خلال:<sup>2</sup>
- تيسير تعلم الافراد للمعرفة والمفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لنشاط ما وكذلك تعلم المهارات والتقنيات والقدرة على تطبيقها في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة.
  - تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل الى كل العاملين بدرجة تتوازي مع مطالب العمل، اتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب المهارات.
  - تهيئة مواقع العمل لتكون المرجع الأساسي للتعليم، حيث تتاح الفرص للأفراد العاملين للتفاعل فيما بينهم وتبادل الخبرات، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومعرفة الخلل فيها.
  - استثمار الطاقات البشرية والزيادة في رغبتهم في التعلم، من اجل تحسين أدائهم والحصول على عدة منافع ومزايا تزيد من قدرة المؤسسة وادائها.

فكل من التعلم التنظيمي وادارة المعرفة مكمل للآخر، فإننتاج المعرفة يتم أولا من خلال التعلم التنظيمي، ومشاركتها لاحقا من خلال تبادل المعرفة. وتنظيميا، يتيح تشارك المعرفة للمديرين الحفاظ على تدفق التعلم الفردي في جميع أنحاء المنظمة ودمجه والحياة العملية، الامر الذي يحفز التعلم التنظيمي.<sup>3</sup> وفي هذا الصدد،

<sup>1</sup> حسان حامي، ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، صادرة عن جامعة محمد لمين دباغي سطيف، الجزائر، العدد21، 2015، ص61.

<sup>2</sup> مراد علة، التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية، مجلة دراسات وأبحاث، صادرة عن جامعة الجلفة، الجزائر، العدد8، رقم 458347، 2012، ص50.

<sup>3</sup> الهادي بوقفلول والطاهر لوراسية، مرجع سابق، ص36.



## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

يرى البعض ان تشارك المعرفة يسمح بتنمية التعلم لدى الافراد وهذا ما يساعدهم على اكتساب معارف جديدة من خلال الحوارات والاجتماعات، مما يوفر أجواء تعليمية مريحة وحرية حركة المعرفة، وبالتالي تعزيز كفاءة التعلم.

في مرحلة التعلم التنظيمي من الصعب تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة بشكل تلقائي، وبالتالي تحتاج المنظمات الى إدارة المعرفة ودفع عملية مشاركتها من خلال بناء ثقافة تعليمية مفتوحة ومتنوعة لجعل المعرفة مشتركة سهلة الاختراق في الوظائف اليومية، فعملية مشاركة المعرفة تشجع التعلم الفردي ثم المساعدة في الرقية الى التعلم التنظيمي، ولتحقيق ذلك فان العمليات التي يتم من خلالها مشاركة المعرفة هي التي تحدد ما إذا كان التعلم التنظيمي يحدث وما إذا كانت عملية تشارك المعرفة ناجحة.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي

#### 1. مفهوم التغيير التنظيمي:

عرف التغيير التنظيمي بانه خطة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة الى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما. وفي ظل تقاطع التغيير بالتعلم، يوصف التغيير بانه استراتيجية تعليمية تهدف الى تغيير المعتقدات والقم والاتجاهات حتى تستطيع المنظمة تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغيرات المختلفة. وقد لا يقتصر التغيير على الجانب الهيكلي والتنظيمي او الفني والتكنولوجي لاي نسق او الجانب المادي لاي مؤسسة بل قد يلامس الجانب السلوكي أيضا للفرد ما جعل البعض يذهب الى تعريفه على أنه: التغيير في النمط السلوكي للعاملين بشكل جذري ليتوافق مع متطلبات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.<sup>3</sup>

#### 2. التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي:

<sup>1</sup> علي عبد الله ورانية حفاظ، أهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، صادرة عن جامعة الجزائر3، المجلد23، العدد01، 2020، ص303.

<sup>2</sup> الهادي لوراسية والطاهر بوقفلول، نفس المرجع، ص36.

<sup>3</sup> فاطمة بوقريط والجمعي النوى، المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الاداب والعلوم الاجتماعية، صادرة عن جامعة سطيف2، الجزائر، المجلد17، العدد3، 2020، ص313.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي يسهل التغيير، والعكس صحيح، فعندما تنطلق برامج التغيير يلتزم الأفراد كما المنظمة بعملية التعلم.<sup>1</sup> فالتعلم هو أحد خصائص التغيير، فهما يحدثان متلازمين ومتزامنين، فعملية التعلم التي تحدث للعاملين أثناء تنفيذهم للتغيير في منظماتهم، يمكن تصورها على أنها عملية دائرية -مثلها مثل عملية التغيير- تتضمن أربعة مراحل أساسية، حيث تشهد المرحلة الأولى تبلور أفكار الفرد المبعثرة، وتحولها إلى أهداف محددة، وتكون تلك الأفكار من الوضوح بحيث يمكن للفرد توصيلها إلى الآخرين بسهولة. أما في المرحلة الثانية فيستطيع الفرد بعض المقترحات المحددة لتنفيذ تلك الأفكار، ويبيدي حماسا والتزاما بها، وفي المرحلة الثالثة من التعلم الملازمة لعملية التغيير يتركز انتباه الفرد واهتمامه حول عائد هذا التنفيذ، أو على مخرجات الموقف. وأخيرا في المرحلة الرابعة، يصبح الفرد أكثر قبولا وفهما للإدراكات وإساليب الأداء الجديدة... وهذا الفهم يدفع إلى بلورة أفكار جديدة عن تلك الإدراكات وإساليب بهدف مزيد من التحسين، أي يبدأ الدائرة من الخطوة الأولى مرة ثانية... وهكذا يتم التعلم بشكل تراكمي متجها نحو مزيد من الكفاءة والجودة.<sup>2</sup> وهناك من يرى أن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التغيير والتطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لعملية التغيير هو الانتقال من الواقع الحالي لآخر مستقبلي نتيجة التطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية. أي أن السمة المشتركة بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة، وينتج عن التعلم التنظيمي أصولا معرفية جديدة كونه وسيلة مهمة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها والتجاوب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير، فيمكن من خلاله توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها، فهو عملية تتعلق بإضافة أفكار وآراء جديدة تؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين وكذلك على طريقة حل مشكلاتهم وتطويرهم. أما عملية التغيير فهي تهتم بتطوير وتحسين أداء المؤسسة بشكل فعال، كونها تركز على عناصر التعلم والابتكار والتجديد والتحديث المستمر، وغيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية، كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة، ومن ثم تفاعلا متبادلا بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي.<sup>3</sup>

فالتعلم التنظيمي ما هو إلا تعلم من الأخطاء أو التجريب، أي تعلم سلوكيات جديدة، والتغيير التنظيمي ما هو إلا تبني لسلوكيات وأنماط عمل جديدة بالنسبة للعاملين والمنظمة، هذا التبني يفترض تحضيرا للاستجابة له، هذا التحضير عبارة عن تعلم تنظيمي لأنه يفترض أن يستطيع العاملون التحكم في أساليب وتقنيات العمل الجديدة، إذن كل تغيير جوهري داخل المنظمة يفترض حدوث عملية تعلم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء فاسي، مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup> معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2014، ص 248.

<sup>3</sup> صبري مقيم، أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، مجلة الباحث، صادرة عن جامعة 20 أوت سكيكدة، المجلد 01، العدد 20، 2020، ص 644.

<sup>4</sup> فاطمة الزهراء فاسي، مرجع سابق، ص 44.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

فالمنظمات اليوم هي رهينة التحدي المطلق لعوامل التغيير والتطور المتسارع الذي أصبح ميزة خاصة بالبيئات المعاصرة خاصة ما ارتبط منها بالجانب التكنولوجي والذي يتطلب منها نوع من اليقظة الدائمة والتتبع المستمر لكل ما يستجد، بل الاستعداد المطلق للتعلم من أجل استيعاب هذه التغيرات والتحويلات. لا بل ان الاجدر بها ان لا تحتكم في تغييرها لأثر الظروف بقدر ما يجب عليها ادماج التغيير ضمن ثقافتها ومخططات تسييرها والالغاء الدائم لأساليب وطرق عملها الكلاسيكية واستبدالها بتلك التي تمكنها من التكيف مع مستجدات محيطها. ومع كل هذا يمكن القول أن التغيير هو أحد اهم محركات عملية التعلم وان التعلم هو الذي يؤدي الى تغيير مبادئ المؤسسة وثقافتها وطرق عملها.<sup>1</sup>

من خلال هذا المبحث نخلص الى ان العناصر الاربعة (السلوك التنظيمي، ادارة المعلومات، ادارة المعرفة، التغيير التنظيمي) تتأثر بالتعلم التنظيمي كما يتأثر بها، فالعلاقة بينهم مترابطة ومتكاملة، وللتحول من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة وجب على المنظمات الاهتمام بكل هذه المتغيرات.

### خلاصة:

نخلص من هذا الفصل الى ان مصطلح التعلم التنظيمي قديم، لكن الاهتمام به أصبح أكثر في وقتنا الحالي. وللتعلم التنظيمي عدة أنواع اختلفت حسب اراء الباحثين من دراسة الى أخرى. وعند التحدث على التعلم التنظيمي بأنه عملية فله عدة مراحل وهي: الذاكرة التنظيمية، اكتساب المعرفة، تسهيل عملية الوصول الى المعلومات في ذاكرة المنظمة، تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة. وللتعلم التنظيمي عدة عوامل داعمة إذا كانت إيجابية هذه العوامل أما إذا أصبحت سلبية فهي تصبح معيقة. كما يؤثر التعلم التنظيمي ويتأثر بالسلوك التنظيمي، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، التغيير التنظيمي. فالعلاقة بينهم مترابطة ومتكاملة. وكل هذه المتغيرات وجب الاهتمام بها للتحويل من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة.

<sup>1</sup> فاطمة بوقريط والجمعي النوى، مرجع سابق، ص317.

---

## الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

---

## الفصل الثاني: الجزء التطبيقي للدراسة

## الفصل الثاني

### تمهيد:

بعد أن تعرفنا على الأدبيات النظرية الخاصة بالتعلم التنظيمي والتي أكدت دورها على أهميته في المؤسسات من أجل الاستمرارية والبقاء في ظل بيئة دائمة التغيير.

سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية لولاية باتنة- باعتبارها احدى المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات. حيث ستم الدراسة الميدانية بالاعتماد على وجهات نظر الموظفين في المؤسسة.

حيث سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: مزاحل وأدوات الدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

قبل صدور قانون 03\_2000 (الذي تم بموجبه تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر) كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه ام يكن يتجاوز 6% مقابل 8% في باقي دول المغرب العربي و40% في الدول المتقدمة، بالإضافة الى ذلك أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات. لذا كانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة. ولمعرفة هذا بالتفصيل سنتطرق في هذا المبحث الى أربع مطالب كالتالي:

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

## الفصل الثاني

المطلب الثاني: مقومات مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثالث: تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية -باتنة-

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملياتية باتنة-

### المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر. حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى مع تطلعات الزبائن، ذات توجه مع الاستخدامات الجديدة

تأسست المؤسسة وفق القانون 03\_2000 المؤرخ في 05 اوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على انشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم 'اتصالات الجزائر' تحت الصيغة القانونية ' مؤسسة ذات أسهم' برأسمال عمومي

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الخاصة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، مما أدى الى تحولها الى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

- اتصالات الجزائر موبايل (موبيليس): تنشط في مجال الهاتف النقال وخدمات الانترنت
- اتصالات الجزائر الفضائية: تنشط في مجال شبكات الاتصال والانترنت عبر الساتل
- اتصالات الجزائر أوروبا: تشرف على تسيير الكابل البحري "اورفال" و "الفال"
- كومنتال: تنشط في مجال إدارة فائض الالياف البصرية السوداء الشبكات البصرية الخاصة بالموردين
- الشركة الجزائرية لتكنولوجية الاعلام والاتصال صاتيكوم: تقدم خدماتها في مجال الابتكار التكنولوجي أي التحكم في البيانات وادارتها، التواصل والإشراف عليها عن بعد.
- اتصالات الجزائر: تنشط في مجال الانترنت والهاتف الثابت.

## الفصل الثاني

وفي هذا الجدول سنتعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الأرقام

### الجدول 1.2: مؤسسة اتصالات الجزائر بالأرقام

عدد الزبائن الموصولين بخدمة الانترنت	أكثر من 5.6 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بأنترنت الاليف البصرية	أكثر من 1.2 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة انترنت ADSL/VDSL	أكثر من 2.7 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت الجيل الرابع	أكثر من 1.7 مليون زبون
الشبكة التجارية	أكثر من 500 وكالة تجارية
الوكالات التجارية الموسومة في خدمتكم	توسيم 91% من مواقع الاستقبال.

المصدر: موقع اتصالات الجزائر

### المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

#### 1. مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

- تسويق خدمات المؤسسة التي تمكنها من نقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والاعلام السمعي البصري.
- تعمل على تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
- العمل على رقمنة المجتمع والاقتصاد، من خلال تقديم المزيد من التقدم والرقمي
- تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وارضائهم، مع المساهمة في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم.
- انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات مع جميع مشغلي الشبكات، مع التغطية الجغرافية لربوع الوطن
- الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية لدى موظفي المؤسسة.

كما تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر الى:



## الفصل الثاني

- عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الولوج لخدمات الاتصال لأكبر عدد من المستعملين وخاصة في المناطق النائية.
- ترقية نوعية الخدمات المقدمة، وجعل خدمات الاتصالات أكثر منافسة.
- تطوير شبكة اتصالات وطنية لها مصداقية، والربط بالطرق السريعة للمعلومات.
- تنمية جودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تطورا
- زيادة العرض من الخدمات الهاتفية
- وضع الزبائن في محور قرارات وإجراءات المؤسسة
- توفير خدمات بأسعار تنمائية وتطلعات الزبون
- إرساء اقتصادي رقمي في الجزائر مع تهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة
- العمل على كسب سمعة حسنة والحفاظ عليها

### المطلب الثالث: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية باتنة

لتسهيل الخدمات وتقريبها الى الزبائن قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بإنشاء مديريات فرعية لها بكل ولايات الوطن، بما في ذلك ولاية باتنة.

تتكون المديرية الفرعية لولاية باتنة من (08) وكالات تجارية Actel و(07) نقاط بيع Point de présences التابعة لها، ويقدر عدد عمالها الكلي (554)، اما عدد الموظفين في المديرية من غير الوكالات فيقدر ب 120 موظف. موزعة على المستويات الوظيفية كما يلي:

- مدير عملي: وهو المسؤول الأول الذي يتربع على رأس هرم المديرية وله كل الصلاحيات التي حولها لها القانون في اتخاذ القرارات الفعالة الخاصة بسير المديرية ومصالحها، يعد المسؤول على

---

## الفصل الثاني

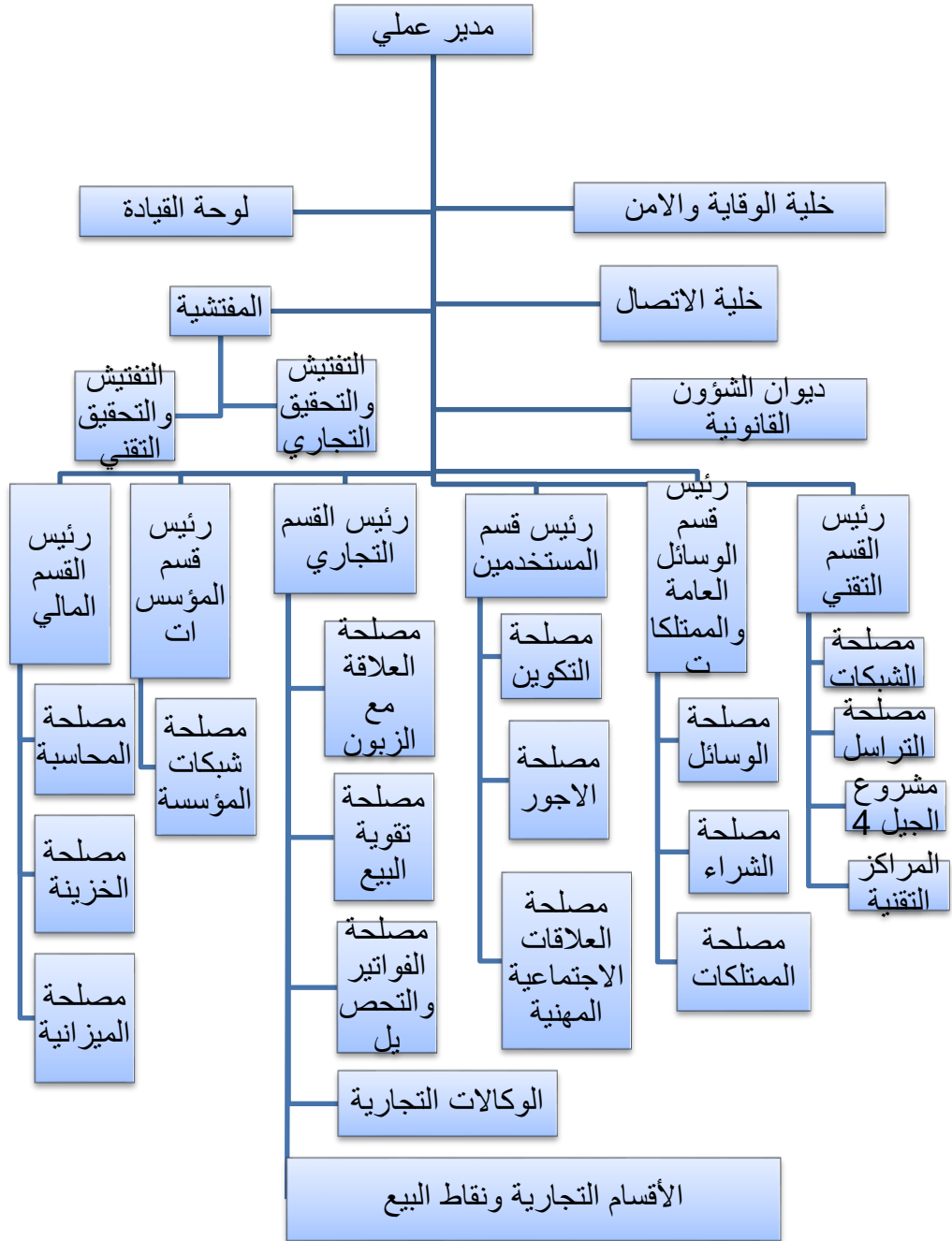
---

الاعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه تحقيق الأهداف المرسومة، يسهر على الحفاظ على الحصّة في السوق وتطوير السوق العملي، كما يعمل على المحافظة على السير العادي والجيد للمديرية. نائب مدير، رئيس دائرة، رئيس مصلحة، مكلف، مهندس دولة، تقني سامي، تقني، مساعد اداري.

## الفصل الثاني

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية باتنة

الشكل (1.2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية باتنة



المصدر: المديرية الفرعية لمؤسسة اتصالات الجزائر -باتنة-

المبحث الثاني: مراحل وأدوات الدراسة التطبيقية

## الفصل الثاني

في هذا المبحث سنتعرف على المنهج المستخدم في الدراسة وأهم الأساليب والأدوات الإحصائية المعتمدة لجمع البيانات وتحليلها، كما سنحدد مجتمع البحث وعينة الدراسة وهذا موزع على أربع مطالب كالتالي:

المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات

المطلب الثاني: أساليب تحليل البيانات

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الرابع: وصف عينة الدراسة

**المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات**

تحديد منهج الدراسة يعتبر خطوة مهمة في البحث العلمي وكذلك أدوات جمع البيانات وسنتعرف فيما يلي على نوع المنهج المتبع في دراستنا هذه وعلى الأدوات المستعان بها لجمع البيانات.

### 1. منهج الدراسة:

سيتم في هذه الدراسة استخدام كل من المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة الدراسة التي تهدف الى معرفة درجة ممارسة التعلم التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملياتية باتنة- ويستخدم هذا المنهج في البحوث السلوكية والاجتماعية لوصف الظاهرة قيد الدراسة وتحديد خصائصها والعلاقة بين أبعادها والعوامل المؤثرة فيها بهدف الوصول الى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، وكذلك المنهج التحليلي، لتحليل البيانات واختبار الفرضيات المقترحة، كما سيتم استخدام المنهج الاحصائي لمعالجة البيانات باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية المتعلقة ببرنامج الحزمة الإحصائية المتاحة (spss) . وكذلك بعض المؤشرات الإحصائية المتعلقة ببرنامج Amos.

### 2. أدوات جمع البيانات:

ارتأينا الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية المطلوبة حول الدراسة. بالإضافة الى بعض الكتب والمنشورات الورقية والالكترونية كأدوات ثانوية. قمنا بأخذ الاستبانة من دراسة الدكتور فيصل البواردي بعنوان ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة الحكومية السعودية. وقمنا بتعديلها بما يتماشى وخصائص العينة المدروسة.

الاستبانة مقسمة الى محورين كالآتي:

## الفصل الثاني

**المحور الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للموظف (الجنس، المستوى التعليمي، السن، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

- الجنس
- المستوى التعليمي: قما بتقسيمه الى 4 أصناف (ليسانس، ماستر، دكتوراه، غير ذلك)
- السن: مقسم الى أربع فئات
- سنوات الخبرة: مقسمة الى أربع فئات كذلك
- المستوى الوظيفي: حسب العينة المدروسة هناك تسعة مستويات وظيفية

**المحور الثاني:** يتعلق بأبعاد الظاهرة المدروسة وهي خمسة أبعاد

- البعد الأول: التعلم الفردي
- البعد الثاني: التعلم الجماعي
- البعد الثالث: التعلم التنظيمي:
- البعد الرابع: تدفق التعلم في التغذية الأمامية
- البعد الخامس: تدفق التعلم في التغذية الراجعة

كل بعد من هذه الأبعاد مكون من أربع عبارات باستثناء بعد التعلم التنظيمي فهو مكون من ست عبارات.

وتم استخدام مقياس LIKERT الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

للإجابة على هذه العبارات. وكانت قيم العبارات على الترتيب كالتالي: (1،2،3،4،5)

وعليه فاتجاه الرأي لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

- من 1 الى 1.79 منخفض جدا
- من 1.8 الى 2.59 منخفض
- من 2.6 الى 3.39 متوسط
- من 3.4 الى 4.19 مرتفع
- من 4.2 الى 5 مرتفع جدا

**المطلب الثاني:** أساليب تحليل البيانات

## الفصل الثاني

لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة قمنا باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية SPSS، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تناسب متغيرات الدراسة كما يلي:

1. الوسط الحسابي والانحراف المعياري: للتعرف على مدى تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بظاهرة التعلم التنظيمي
2. التكرارات والنسب المئوية: تستخدم لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب الإجابات للاستعانة بها في تحليل آراء أفراد العينة
3. معامل الارتباط (بيرسون) لدراسة الارتباط بين أبعاد التعلم التنظيمي الخمسة
4. اختبار T لدراسة الفروق في مستوى التعلم التنظيمي والتي تعود الى المتغيرات الشخصية النوعية (الجنس).
5. اختبار ANOVA لدراسة الفروق في مستوى التعلم التنظيمي والتي تعود الى المتغيرات الشخصية الرتبية (السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).
6. اختبار LSD لدراسة الفروق في مستوى التعلم التنظيمي التي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

كما تم استخدام برنامج Amos لنمذجة الدراسة من أجل تبسيطها وتوضيح الصورة أكثر حول العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي الخمسة.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو كل الافراد الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملياتية لولاية باتنة- ويقدر عددهم ب 120 موظفا.

تم حساب الحجم المفترض لعينة البحث بطريقة ستيفن ثامبسون وذلك حتى يتم التأكد من حجم العينة المناسب قصد الحصول على بيانات تخدم أهداف البحث وتسمح بالوصول الى نتائج تعكس الى حد كبير واقع المجتمع الأصلي.

$$n = \left[ \frac{N \times p(1-p)}{\left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)} \right]$$

## الفصل الثاني

وقد تم التوصل الى أن أخذ عينة مكونة من 92 مفردة يمثل الحد المقبول لدراسة مجتمع البحث، ونظرا لصغر حجم المجتمع الاحصائي وخوفا من عدم استرجاع كل الاستبانات بعد توزيعها وكذلك استبعاد بعض الاستبانات والتي تؤثر بدورها على تعبير العينة ارتأينا اختيار المسح الشامل أي قمنا بتوزيع 120 استبانة. تم الاعتماد على أسلوب واحد في التوزيع وهو التوزيع المباشر.

تم استرجاع 116 استبانة، وتم استبعاد 10 استبانات نتيجة لغياب الإجابة على بعض الأسئلة فيها، أي تبقت 106 استبانة صالحة للدراسة.

### الجدول (2.2): الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستبانات الموزعة	120
عدد الاستبانات المسترجعة	116
عدد الاستبانات المستبعدة	10
عدد الاستبانات الصالحة للدراسة	106

المصدر: من اعداد الباحثة

وعليه فان عدد الاستبانات الصالحة للدراسة أكبر من الحد المقبول لدراسة المجتمع وعليه فان الدراسة أو العينة هي عينة معبرة أي يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

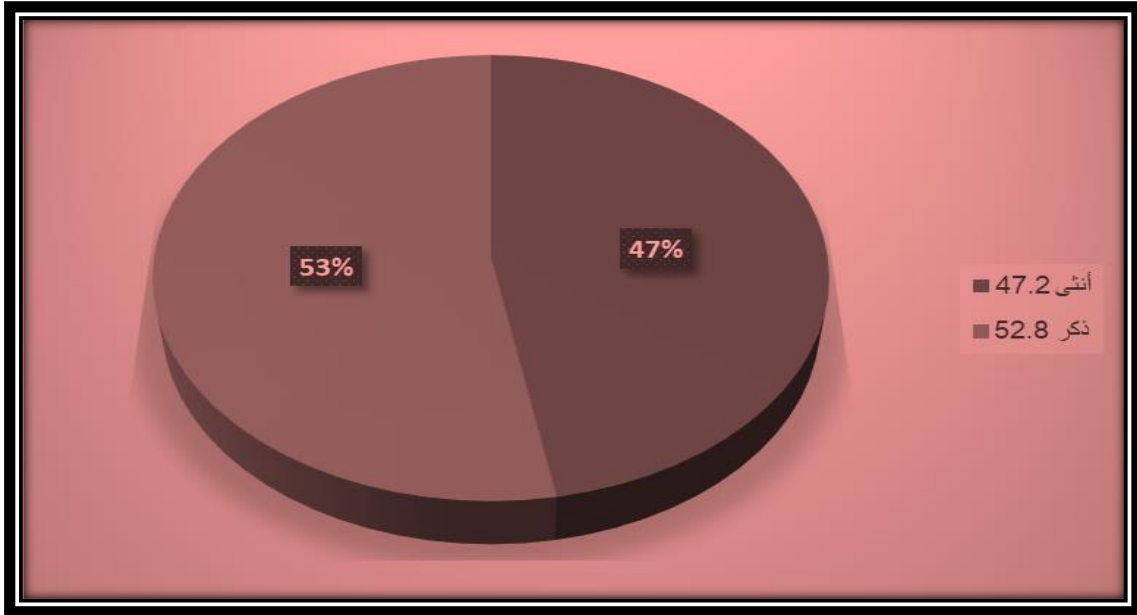
### المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بوصف البيانات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في (الجنس، المستوى التعليمي، السن، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

1. **الجنس:** كان توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما هو مبين في الشكل الاتي

الشكل (2.2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

## الفصل الثاني



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

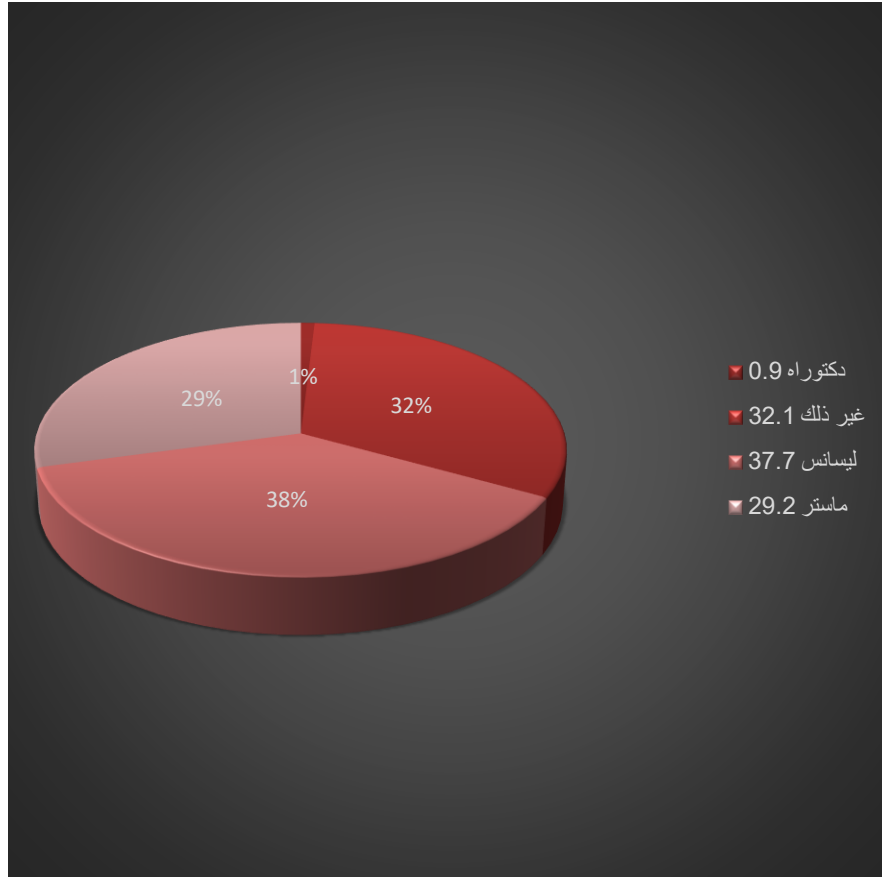
نلاحظ من خلال الشكل المتقدم ان فئة الذكور غالبية على عينة الدراسة بنسبة 52.8%، في حين نسبة الاناث كانت 47.2%. وهذا ما يقابل 56 موظف مستجوب، و50 موظفة مستجوبة.

2. المستوى التعليمي: ويمثل المؤهلات العلمية لأفراد العينة كما يبين الشكل التالي

الشكل (3.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



## الفصل الثاني



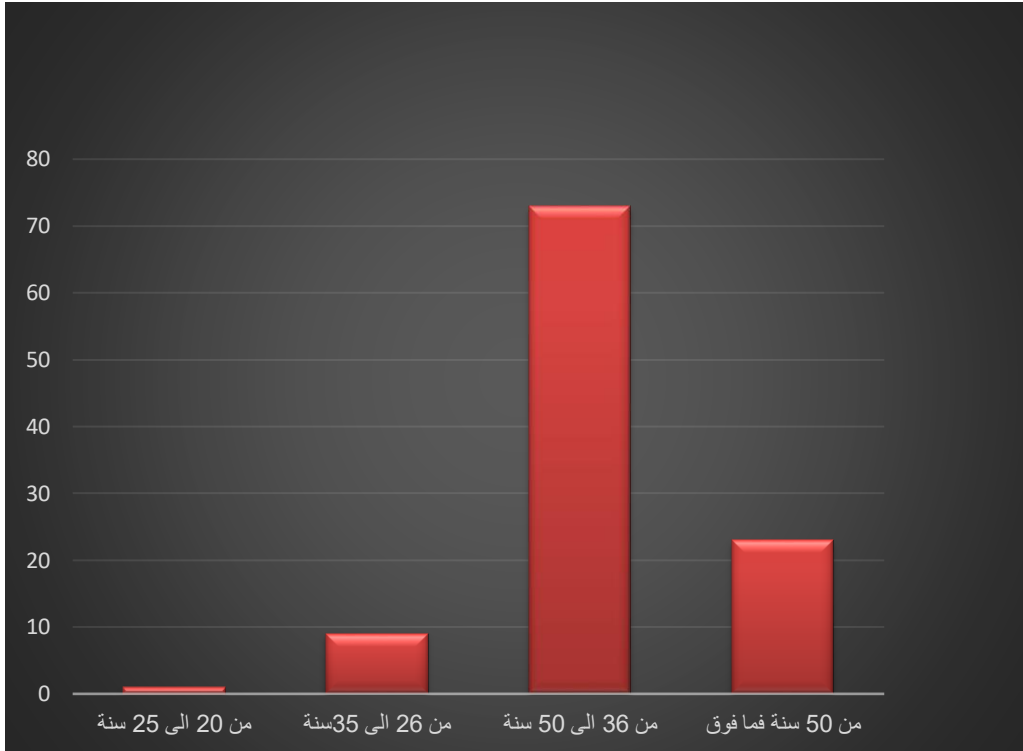
### المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الشكل أن معظم أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة ليسانس وهذا بنسبة 37.7% بتعداد 40 فرد، ثم يليهم أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي غير الجامعي بنسبة 32.1% بتعداد 34 فرد، وبعدها حملة شهادة ماستر بنسبة 29.2% بتعداد 31 فرد، وموظف واحد حامل لشهادة الدكتوراه بنسبة 0.9%. وعليه فإن 67.6% من الأفراد هم حاملين لشهادات جامعية.

3. السن: قمنا بتقسيمه الى أربع فئات كما هي موضحة في الجدول أدناه:

الشكل (4.2): توزيع أفراد العينة حسب السن

## الفصل الثاني



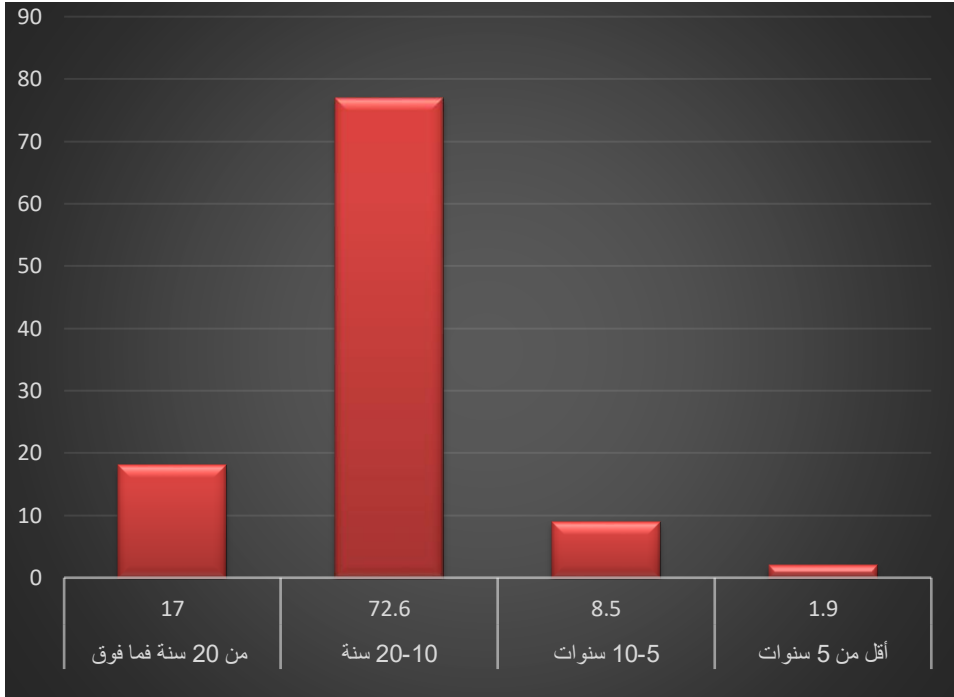
### المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين النتائج الموضحة في الدائرة النسبية أعلاه أن غالبية أفراد العينة من فئة الكهول، فالفئة التي يتراوح عمرها بين 36 سنة و50 سنة احتلت المرتبة الأولى بتكرار 73 مبحثاً أي ما نسبته 68.9%، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة الشيوخ بنسبة 21.7%، بتعداد 23 فرداً، ثم في المرتبة الثالثة فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 26 سنة و35 سنة بنسبة 8.5% وهذا بتعداد 9 أفراد، أما أصغر فئة عمرية فكان عدد الافراد فيها فرداً واحداً بنسبة 0.9% .

4. سنوات الخبرة: مقسمة الى أربع فئات كما يوضحه الجدول التالي:

الشكل (5.2): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

## الفصل الثاني



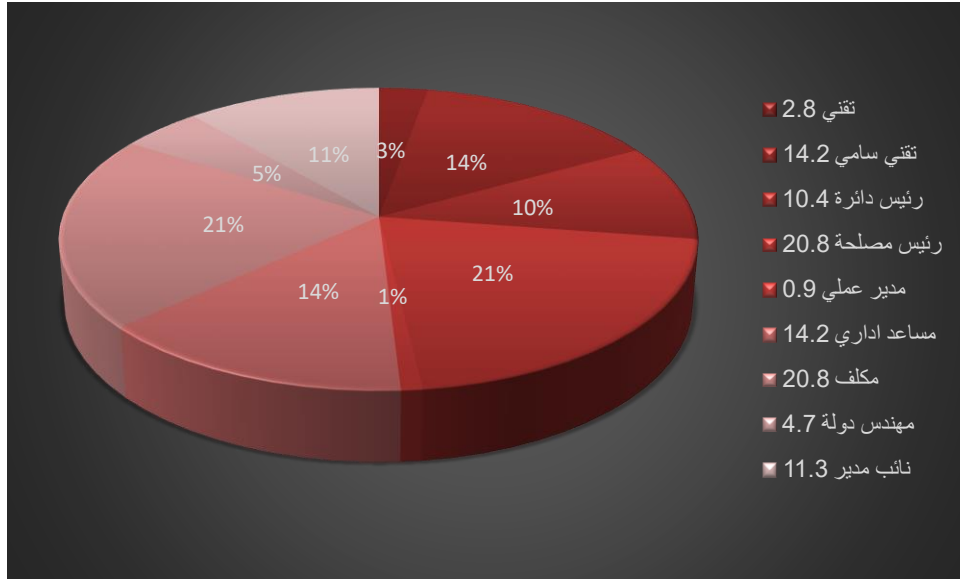
### المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 10 و20 سنة هم الأكثر حضوراً بنسبة 72.6% وهذا ما يقابله 77 مبحوثاً، ثم يليهم الأفراد الذين تفوق سنوات الخبرة لديهم 20 سنة بنسبة 17% أي بتعداد 18 فرداً، وفي المرتبة الثالثة فئة الأفراد الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 5 و10 سنوات بنسبة 8.5% بتعداد 9 أفراد، وأقل نسبة وهي 1.9% كانت لفئة الأشخاص الذين سنوات الخبرة لديهم أقل من خمس سنوات، بتعداد فردين.

5. **المستوى الوظيفي:** هناك تسع مستويات وظيفية في المؤسسة قيد الدراسة، وسنتعرف في الجدول التالي على تعدادهم

### الشكل (6.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

## الفصل الثاني



### المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول أن معظم أفراد العينة تتراوح مستوياتهم الوظيفية بين مكلف ورئيس مصلحة بنسبة 20.8% لكل مستوى من المستويين الوظيفيين، وهذا ما يوافق 22 فردا في كل مستوى، ثم يليهم في المرتبة الثانية مستوى تقني سامي ومستوى مساعد اداري بنسبة 14.2% لكل مستوى، ثم المرتبة الثالثة مستوى نائب مدير بنسبة 11.3% وبعدها مباشرة مستوى رئيس دائرة بنسبة 10.4% أما مستوى مهندس دولة ومستوى تقني فهم الفئة الأقل حضورا بنسبة 4.7% و2.8% على التوالي، وفي المرتبة الأخيرة مستوى مدير عملي الذي يمثله فرد واحد بنسبة 0.9%.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشة الفرضيات

يتضمن هذا المبحث تحليلا لبيانات الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها حيث سيتم أولا وصف وتحليل متغيرات محاور التعلم التنظيمي وعلاقة الارتباط بينها، ومدى وجود فروق في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب خصائص العينة، وهذا موزع على أربع مطالب كالاتي: معرفة مستوى التعلم التنظيمي بأبعاده الخمسة، معرفة هل توجد علاقة ارتباط بين هذه الأبعاد، وهل توجد فروق في مستوى التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية. وقبل هذا نشير الى أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ هي 0.964 وهي نسبة جد مقبولة لأنها تقترب من الواحد.

### المطلب الأول: مستويات ممارسة التعلم التنظيمي

## الفصل الثاني

للإجابة السؤال الفرعي الأول: (ما هو مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بأبعاده الخمسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-باتنة-) تم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

### 1. محور التعلم الفردي: النتائج موضحة في الجدول التالي:

#### جدول (3.2): مؤشرات الإحصاء الوصفي لممارسة التعلم الفردي

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات التعلم الفردي
مرتفع جدا	0.55635	4.5000	أسعى لزيادة معارفي بطرق مختلفة للتعلم
مرتفع جدا	0.49662	4.4245	جميع الأمور التي تؤثر في سير عملي واضحة بالنسبة لي
مرتفع جدا	0.47252	4.6698	أتجنب تحريف المعلومات التي تصلني حين أوصلها لغيري
مرتفع جدا	0.50229	4.4906	أتعلم وأستفيد من المواقف والأحداث التي تمر بي أثناء عملي
مرتفع جدا	0.5069	4.5212	المعدل العام

#### المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من النتائج أن أفراد العينة يوافقون بدرجة كبيرة على كافة عبارات محور التعلم الفردي بمتوسط حسابي عام 4.5212 و بانحراف معياري 0.5069 ما يدل على تمركز الإجابات حول الوسط الحسابي.

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة المتعلقة بتجنب الفرد لتحريف المعلومات التي تصله فأفراد عينة الدراسة واعون بخطر تحريف المعلومات.

ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة الخاصة بسعي الفرد لزيادة معارفه بطرق مختلفة للتعلم بمتوسط حسابي مرتفع جدا كذلك و بانحراف معياري جد منخفض.

## الفصل الثاني

ثم في المرتبة الثالثة والرابعة العبارتين المتعلقتين بتعلم الفرد من المواقف والاحداث التي تمر به في العمل وكذلك وضوح الأمور التي تؤثر في سير عمل الموظف بمتوسط حسابي 4.4906 و4.4245 على الترتيب وبانحراف معياري لا يتجاوز 0.49662.

2. محور التعلم الجماعي: النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (4.2): مؤشرات الإحصاء الوصفي لممارسة التعلم الجماعي

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات التعلم الجماعي
مرتفع جدا	0.51544	4.4245	لدينا حلول فعالة للنزاع عند العمل الجماعي داخل منظمتي
مرتفع جدا	0.50842	4.3868	نحن على استعداد لاعادة النظر في القرارات التي اتخذناها سوية اذا اتضحت لنا معلومات جديدة
مرتفع جدا	0.51229	4.4057	في الاجتماعات نسعى الى تبادل وفهم وجهات نظر الجميع
مرتفع جدا	0.49508	4.4151	يتم تشجيع اللجان وفرق العمل على التعلم وتبادل الخبرات
مرتفع جدا	0.5078	4.4080	المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على كل عبارات محور التعلم الجماعي بمتوسط حسابي عام يقدر ب 4.4080 وهذا يعتبر مرتفع جدا، وبانحراف معياري 0.5078 الذي يدل على قلة تشتت الإجابات وتمركزها حول الوسط الحسابي

حيث احتلت العبارة المتعلقة بوجود حلول فعالة للنزاع عند العمل الجماعي داخل المنظمة، المرتبة الأولى بمعدل مرتفع جدا 4.4245 وبتشتت ضئيل 0.51544 وهذا ما يدل على وجود حلول فعالة للنزاع عند العمل الجماعي في المؤسسة.

## الفصل الثاني

تأتي العبارة المعبرة على تشجيع اللجان وفرق العمل على التعلم وتبادل الخبرات في المرتبة الثانية بمعدل 4.4151 وبأقل تشتت في العبارات الأربع 0.49508

احتلت العبارة المتعلقة بتبادل وفهم وجهات نظر الجميع في الاجتماعات، المرتبة الثالثة بمعدل 4.4057 وبانحراف معياري 0.51229 الذي يعتبر منخفض

ثم العبارة المعبرة على الاستعداد لإعادة النظر في القرارات المتخذة جماعيا إذا اتضحت معلومات جديدة بمعدل 4.3868 وبأقل ثاني انحراف معياري 0.50842

ويستنتج اجمالا من قيم المتوسطين الحسابيين لكل من محور التعلم الفردي ومحور التعلم الجماعي أن مستوى ممارسة التعلم الجماعي أقل من مستوى ممارسة التعلم الفردي في المؤسسة قيد الدراسة. أي أن ثقافة المؤسسة تشجع على تعلم الفرد وتطوير خبراته، أكثر مما تشجع على تعلم الجماعات أو الفرق.

### 3. محور التعلم التنظيمي: النتائج موضحة في الجدول الموالي

#### الجدول(5.2): مؤشرات الإحصاء الوصفي لممارسة التعلم التنظيمي

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات التعلم التنظيمي
مرتفع جدا	0.49335	4.4057	نثق بأن لدينا خطط متميزة تضعنا في مكانة جيدة مستقبلا
مرتفع جدا	0.49144	4.3962	يمكن وصف ثقافة منظماتنا بأنها تتبنى التجديد والابتكار
مرتفع جدا	0.49915	4.4432	في منظمتي أنظمة وطرق جمع المعلومات سهلة الاستخدام للاستفادة منها
مرتفع جدا	0.48453	4.3679	يتم تجريب البرامج والخدمات الجديدة في منظمتي قبل اعتماده
مرتفع جدا	0.49915	4.4434	أجد بالمنظمة برامج حاسوبية ذات كفاءة وفعالية تسهل عملية التعلم

## الفصل الثاني

مرتفع جدا	0.49144	4.3962	الأخطاء في منظمتي مقبولة باعتبارها فرصة للتعلم في المستقبل
مرتفع جدا	0.49317	4.4088	المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على كل عبارات محور التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي عام قدر ب 4.4088 وهذا مرتفع جدا، وبانحراف معياري منخفض جدا قدر ب 0.49317 مما يدل على توافق أجوبة المستجوبين حول كل عبارات هذا المحور.

حيث احتلت العبارتين المتعلقتين بسهولة استخدام أنظمة وطرق جمع المعلومات للاستفادة منها، وكذلك وجود برامج حاسوبية بالمنظمة ذات كفاءة تسهل عملية التعلم، المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي 4.4434 وبانحراف معياري جد منخفض مقدر ب 0.49915

ثم تأتي العبارة المتعلقة بوجود خطط متميزة تضعهم في مكانة جيدة مستقبلا في المرتبة الثانية بمعدل 4.4057 وهذا ما يدل على بعد الرؤية التي تتسم بها المنظمة، وبانحراف معياري 0.49335

تأتي في المرتبة الثالثة كل من العبارتين المعبرتين على إمكانية وصف ثقافة المنظمة بأنها تتبنى التجديد والابتكار، وكذلك الأخطاء في المنظمة مقبولة باعتبارها فرصة للتعلم في المستقبل بمتوسط حسابي 4.3962 وبانحراف معياري 0.49144

وفي المرتبة الرابعة تأتي العبارة المتعلقة بتجربة البرامج والخدمات الجديدة في المنظمة قبل اعتمادها بمعدل 4.3679 وبأقل انحراف معياري مقدر ب 0.48453

6. محور تدفق التعلم من التغذية الأمامية: النتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول (6.2): مؤشرات الإحصاء الوصفي لتدفق التعلم من التغذية الأمامية

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات تدفق التعلم في التغذية الأمامية
---------	----------------------	--------------------	--



## الفصل الثاني

مرتفع جدا	0.49797	4.4340	نساهم كفريق عمل في رسم خطط وأهداف ادارتنا
مرتفع	0.86236	3.6509	أنا لا أعيد اختراع العجلة ولكني أبدأ من حيث انتهى الآخرون
مرتفع جدا	0.47894	4.3491	يقوم القادة في منظمتي بدور المدربين والموجهين وتسهيل عملية التعلم
مرتفع جدا	0.47583	4.3396	تتضمن مهام العمل في منظمتي فرصا للتعلم
مرتفع جدا	0.578775	4.1934	المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على spss

يظهر من الجدول السابق أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على عبارات تدفق التعلم من التغذية الأمامية بمتوسط حسابي 4.1934، وبانحراف معياري 0.578775 وهذا ما يدل على تمركز أجوبة أفراد العينة حول الوسط الحسابي.

حيث احتلت العبارات المعبرة على مساهمة الافراد كفريق عمل في رسم خطط وأهداف ادارتهم، قيام القادة في المنظمة بدور المدربين والموجهين وتسهيل عملية التعلم وكذلك مهام العمل في المنظمة تتضمن فرصا للتعلم، المراتب الثلاثة الأولى على الترتيب بمتوسطات حسابية محصورة بين 4.434 و 4.3396 أي أنها مرتفعة جدا، وبانحرافات معيارية محصورة بين 0.9797 و 0.47583، في حين أن العبارة الثانية الدالة على أن الفرد لا يعيد اختراع العجلة وانما يبدأ من حيث انتهى الآخرون احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.6509 وبانحراف معياري معتبر بقيمة 0.86236 مما يدل على تشتت إجابات الافراد أي ان هناك من يوافق عليها وهناك من لا يوافق.

7. محور تدفق التعلم من التغذية الراجعة: النتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول (7.2): مؤشرات الإحصاء الوصفي لمحور تدفق التعلم من التغذية الراجعة

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات تدفق التعلم في التغذية الراجعة
متوسط	0.98725	3.3019	إذا قمنا باتخاذ رأي جماعي فإنني ألتزم به ولو خالف رأيي

## الفصل الثاني

مرتفع جدا	0.47894	4.3491	في منظمتي يتم تحفيزي على التعلم
مرتفع جدا	0.57188	4.3019	نتبادل معلومات مع من تربطهم علاقة بمنظمتي ونستفيد من ملاحظاتهم وآرائهم
مرتفع جدا	0.58100	4.3302	يحظى التعلم المستمر بأهمية كبيرة لدى منظمتي
مرتفع	0.65476	4.07077	المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق ان افراد العينة يوافقون على عبارات محور تدفق التعلم من التغذية الراجعة بمعدل مرتفع مقدر ب 4.07077 و بانحراف معياري 0.65476 الذي تأثر بقيمة شاذة وهي قيمة الانحراف المعياري للعبارة الأولى. حيث احتلت العبارات الدالة على تحفيز المنظمة للأفراد على التعلم، الأفراد يتبادلون المعلومات مع من تربطهم علاقة بمنظمتهم ونستفيد من ملاحظاتهم، وكذلك التعلم يحظى بأهمية كبيرة لدى منظمتي، المراتب الثلاثة الأولى على الترتيب بمتوسطات حسابية مرتفعة جدا، و بانحرافات معيارية لم تتجاوز 0.57188 وهذا ما يدل على تقارب إجابات أفراد العينة. واحتلت العبارة الأولى الدالة على أن الفرد يلتزم بالرأي المتخذ من طرف الجماعة ولو خالف رأيه، المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي منخفض مقارنة بالمتوسطات الحسابية الخاصة بالعبارات الثلاث الأخرى، و بانحراف معياري معتبر بقيمة 0.98725 مما يدل على أن إجابات الأفراد على هذه العبارة تختلف وتتنوع أي انها مشتتة. ولا يوجد توافق بينها.

يمكن القول من خلال المتوسطات الحسابية لمستوى تدفق التعلم من التغذية الامامية ومستوى تدفق التعلم من التغذية الراجعة أن التعلم الفردي يغذي التعلم الجماعي والتعلم التنظيمي أكثر من تغذية التعلم التنظيمي للتعلم الفردي والجماعي. وهذا طبيعي لأن المتوسط الحسابي للتعلم الفردي أكبر من المتوسطات الحسابية لكل من التعلم الجماعي والتعلم التنظيمي. ويستنتج اجمالا أن ممارسة التعلم الفردي تنصدر ممارسات التعلم التنظيمي، تليها ممارسة التعلم التنظيمي، وممارسة التعلم الجماعي، وتدفع التعلم في التغذية الامامية، وأخيرا تدفق التعلم في التغذية الراجعة.

ويتضح من النتائج اجمالا أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي جد مرتفعة بالمؤسسة قيد الدراسة.

وهذا ما ينفي الفرضية القائلة بأن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة ما بين منخفضة ومتوسطة.

## الفصل الثاني

### المطلب الثاني: العلاقة بين محاور التعلم التنظيمي

التساؤل الفرعي الثاني كان حول العلاقة بين محاور التعلم التنظيمي الخمسة، ولمعرفة ذلك سنقوم بتحليل معامل الارتباط بيرسون

الجدول (8.2): معاملات الارتباط بين أبعاد التعلم التنظيمي

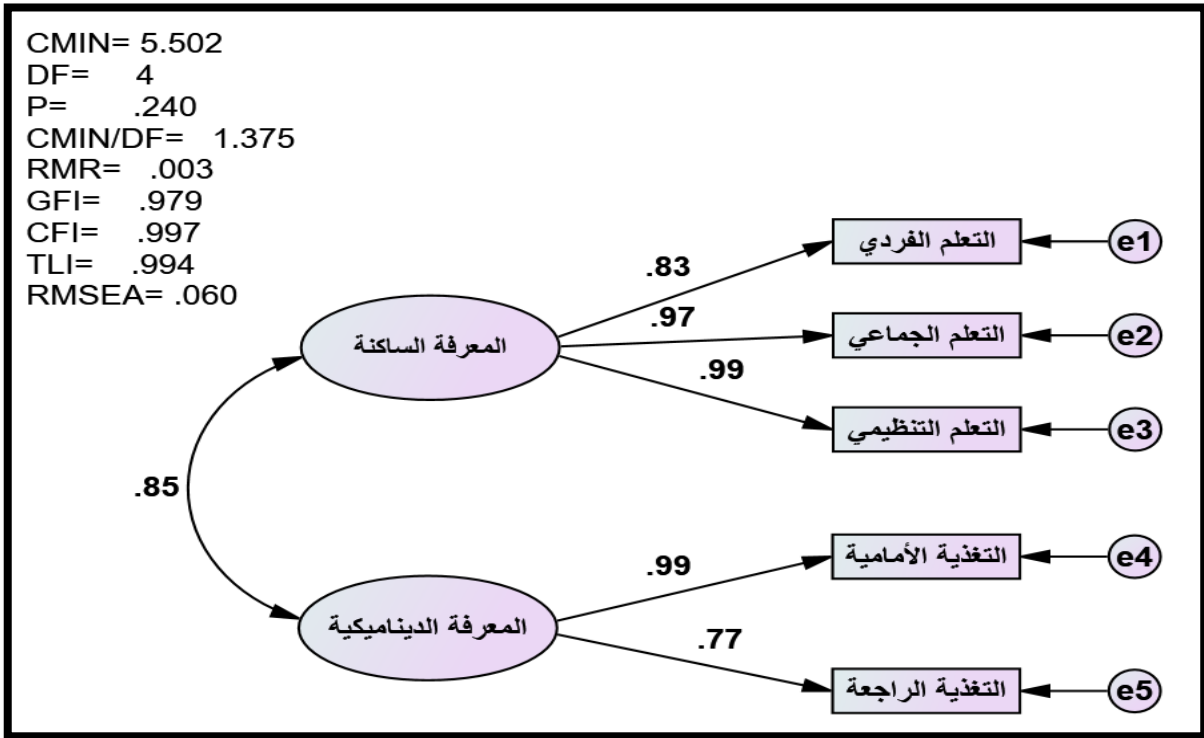
	1. التعلم الفردي	2. التعلم الجماعي	3. التعلم التنظيمي	4. التغذية الأمامية	5. التغذية الراجعة
1	1				
2	.820** (.000)	1			
3	.815** (.000)	.959** (.000)	1		
4	.666** (.000)	.811** (.000)	.834** (.000)	1	
5	.507** (.000)	.611** (.000)	.658** (.000)	.759** (.000)	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن كل أبعاد التعلم التنظيمي قد ارتبطت فيما بينها ارتباطا موجبا ودالا إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وتراوحت درجات الارتباط بين 0.51 إلى 0.96 وهي ارتباطات تتراوح بين المتوسطة إلى القوية جدا. وهذا ما يؤكد الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط طردية بين الأبعاد الخمسة. أعلى معامل ارتباط كان بين التعلم الجماعي والتعلم التنظيمي، وأدنى معامل ارتباط كان بين التعلم الفردي وتدفق التعلم من التغذية الراجعة. وفيما يلي نستعرض النموذج العاملي لمقياس التعلم التنظيمي: في هذا النموذج سنلخص العلاقة بين الأبعاد الخمسة ولكن بعد تقسيمها الى قسمين: قسم المعرفة الساكنة ويشمل كل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم التنظيمي. وقسم المعرفة الديناميكية وتشمل كل من تدفق التعلم من التغذية الأمامية وتدفق التعلم من التغذية الراجعة.

## الفصل الثاني

الشكل (7.2): النموذج العاملي لمقياس التعلم التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Amos

وستحقق في هذا الجدول من الدلالة الإحصائية للنموذج

الجدول (9.2): الدلالة الإحصائية للنموذج

القرار	قيمة النموذج	القيمة المعيارية	مؤشرات المطابقة	
			الاختصار	الاسم بالعربية

## الفصل الثاني

مقبول	5.502	أن لا يكون دالا	مربع كاي	$X^2$
مقبول	0.240		الدلالة الإحصائية	Pv
مقبول	4	أكبر من الصفر	درجة الحرية	Df
مقبول	1.375	من 1 إلى 5	مربع كاي المعياري	$X^2/Df$
مقبول	0.003	$0.1 \geq$	جذر متوسط مربعات البواقي	RMR
مقبول	0.014	$0.1 \geq$	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	SRMR
مقبول	0.979	$0.9 \leq$	مؤشر حسن المطابقة	GFI
مقبول	0.920	$0.9 \leq$	مؤشر حسن المطابقة المصحح	AGFI
مقبول	0.997	$0.9 \leq$	مؤشر المطابقة المقارن	CFI
مقبول	0.994	$0.9 \leq$	مؤشر توكر لويس	TLI
مقبول	0.060	$0.1 \geq$	جذر متوسط خطأ الاقتراب	RMSEA

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Amos

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية لمربع كاي كانت غير دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمتها 0.240 (أكبر من 0.05)، وهو ما يدعم الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين النموذج المفترض والنموذج المشتق من البيانات، ومن جهة أخرى فإن جميع مؤشرات المطابقة حققت المستوى المطلوب لقبول النموذج المفترض، وهو ما يدعم صلاحية استخدام النموذج.

### الجدول: (10.2): قيم تشبعات المتغيرات المقاسة

الدلالة	قيمة CR	التقدير	المتغير المُقاس	البعد
***		.830	التعلم الفردي	المعرفة الساكنة
***	14.217	.972	التعلم الجماعي	المعرفة الساكنة

## الفصل الثاني

***	14.406	.986	التعلم التنظيمي	<---	المعرفة الساكنة
***		.989	التغذية الأمامية	<---	المعرفة الديناميكية
***	10.137	.768	التغذية الراجعة	<---	المعرفة الديناميكية
***	<b>6.033</b>	<b>.850</b>	المعرفة الديناميكية	<-->	المعرفة الساكنة
ملاحظة: إذا كانت قيمة CR أكبر من 1.96 فإن قيمة (P Value) تكون دالة إحصائياً					

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Amos

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم تشبعات المتغيرات المقاسة كلها كانت دالة إحصائياً وبمستوى مرتفع من التشبع (أكبر من 0.5)، بحيث تشبعت أبعاد المعرفة الساكنة كما يلي: التعلم الفردي 0.83؛ التعلم الجماعي 0.97 والتعلم التنظيمي 0.99، ومن جهة أخرى تشبع بعدي المعرفة الديناميكية كما يلي: التغذية الأمامية 0.99 والتغذية الراجعة 0.77، أما بخصوص الارتباط بين المعرفة الساكنة والمعرفة الديناميكية فقد بلغ 0.85، وهو ارتباط طردي؛ قوي ودال إحصائياً.

### المطلب الثالث: الفرق في مستوى التعلم التنظيمي حسب متغير(الجنس، السن وسنوات الخبرة)

التساؤل الفرعي الثالث كان حول وجود فروق في مستوى التعلم التنظيمي تعزى للجنس والسن وسنوات الخبرة، ولمعرفة ذلك قمنا باختبارين: اختبار ANOVA للمتغيرات الرتبوية وهي (السن وسنوات الخبرة) واختبار T للمتغيرات النوعية وهي الجنس وسنستعرض في الجداول التالية هذه النتائج.

#### 1. الفرق في مستوى التعلم التنظيمي حسب الجنس:

#### الجدول (11.2): الفرق في التعلم التنظيمي حسب الجنس (الذكور والإناث):

القرار	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة ت	المتوسط الحسابي (الانحراف المعياري)	التكرار	
لا توجد فروق	<b>0.75</b>	104	0.32	4.28 (0.42)	56	الذكور
				4.30 (0.41)	50	الإناث

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على spss

## الفصل الثاني

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية قد بلغت 0.75 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن قيمة اختبار ت لعينتين مستقلتين غير دال إحصائياً، وهو ما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في مستوى التعلم التنظيمي، وهذا ما يعكس ثقافة المؤسسة التي لا تفرق بين الذكور والإناث فهي تقدم نفس الفرص لكليهما من أجل تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

2. الفرق في مستوى التعلم التنظيمي حسب السن: وسنعرّفه من خلال تحليل الجدول التالي

الجدول: (12.2): الفرق في التعلم التنظيمي حسب السن:

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.284	1.285	.218	3	.654	بين المجموعات
		.170	102	17.310	داخل المجموعات
			105	17.964	الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار ف بلغت 1.285 عند مستوى دلالة 0.28 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، وهو ما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية في التعلم التنظيمي تُعزى لمتغير سن الموظفين.

3. الفرق في مستوى التعلم التنظيمي حسب سنوات الخبرة: وسنّفهم هذا من خلال تحليل الجدول

التالي

الجدول: (13.2): الفرق في التعلم التنظيمي حسب سنوات الخبرة:

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.712	.459	.080	3	.239	بين المجموعات
		.174	102	17.725	داخل المجموعات
			105	17.964	الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

## الفصل الثاني

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار ف بلغت 0.459 عند مستوى دلالة 0.71 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، وهو ما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية في التعلم التنظيمي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لدى الموظفين فالمؤسسة لا تفرق بين موظفيها حسب الأقدمية وإنما تعطي نفس الفرص لكل الموظفين من أجل التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة.

ويستنتج إجمالاً أنه لا توجد فروق في مستوى التعلم التنظيمي تُعزى لمتغيرات: الجنس، السن، سنوات الخبرة.

وهذا يعني ما افترضناه في بداية الدراسة وهو وجود فروق في مستوى التعلم التنظيمي تُعزى للمتغيرات التالية: الجنس، السن، سنوات الخبرة.

### المطلب الرابع: الفرق في مستوى التعلم التنظيمي حسب متغيرات المستويين التعليمي والوظيفي

التساؤل الفرعي الرابع كان حول وجود فروق في مستوى التعلم التنظيمي تُعزى للمستويين التعليمي والوظيفي ولمعرفة هذا قمنا باختبار ANOVA لأن كلا المتغيرين رتبي.

1. الفرق في مستوى التعلم التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي: النتائج موضحة في الجدول التالي

### الجدول (14.2): الفرق في التعلم التنظيمي حسب المستوى التعليمي:

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.717	.451	.078	3	.235	بين المجموعات
		.174	102	17.729	داخل المجموعات
			105	17.964	الكلية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار ف بلغت 0.451 عند مستوى دلالة 0.72 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، وهو ما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية في التعلم التنظيمي تُعزى لمتغير المستوى التعليمي للموظفين. وهذا ما يؤكد عدم تمييز المؤسسة بين الأفراد بحسب مستواهم التعليمي في منحهم فرصاً للتعلم.

وهذا يعني الفرضية الأولية القائلة بوجود فروق في مستوى التعلم التنظيمي تُعزى لمتغير المستوى التعليمي



## الفصل الثاني

2. الفرق في مستوى التعلم التنظيمي حسب متغير المستوى الوظيفي: النتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول (15.2): الفرق في التعلم التنظيمي حسب المستوى الوظيفي:

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.016	2.518	.386	8	3.089	بين المجموعات
		.153	97	14.875	داخل المجموعات
			105	17.964	الكلية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار ف بلغت 2.518 عند مستوى دلالة 0.02 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فهي دالة إحصائية، وهو ما يعني وجود فروق دالة إحصائية في التعلم التنظيمي تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي للموظفين. وهذا ما يؤكد الفرضية المحتملة في بداية الدراسة.

وبما أنه توجد فروق في مستوى التعلم التنظيمي تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي سنقوم باختبار Post Hoc وسنختار LSD لأنه توجد لدينا أكثر من مجموعتين وذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (16.2): دلالة الفرق في مستوى التعلم التنظيمي بين المجموعات

دلالة الفرق		
0.018	مهندس دولة	نائب مدير
0.017	تقني سامي	
0.014	مساعد اداري	
0.018	مهندس دولة	رئيس دائرة
0.018	تقني سامي	
0.014	مساعد اداري	
0.036	مهندس دولة	رئيس مصلحة
0.038	تقني سامي	
0.029	مساعد اداري	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

---

## الفصل الثاني

---

نلاحظ من خلال الجدول أن الفروق كانت بين مجموعتين؛ المجموعة الاولى والتي يمكن أن نسميها الرؤساء (نائب مدير، رئيس دائرة، رئيس مصلحة) والمجموعة الثانية والتي يمكن أن نسميها المرؤوسين (مهندس دولة، تقني سامي، مساعد اداري)، أي أنه كلما زادت مسؤولية الفرد زاد احتياجه للتعلم أكثر. وكذلك مجموعة الرؤساء لديهم روح الانتماء للمؤسسة أكثر مما هم عليه مجموعة المرؤوسين وهذا أيضا أثر بدوره على اجاباتهم على الاستبانات وبالتالي أحدث فروقا في النهاية.

### خلاصة:

نخلص من هذا الفصل الى أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي جد مرتفعة بالمؤسسة قيد الدراسة، وأن كل أبعاد التعلم التنظيمي مرتبطة فيما بينها ارتباطا موجبا ودالا احصائيا.

كما أنه لا توجد فروق في مستوى ممارسة التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية، باستثناء متغير المستوى الوظيفي.

# الخاتمة العامة

## خاتمة

انطلقت الدراسة للاجابة على الاشكالية التالية: ما هو واقع ممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملياتية لولاية باتنة-؟ وتوصلت الى النتائج التالية:

- أصبح الاهتمام بالتعلم التنظيمي أكثر في الوقت الحالي نتيجة للتغيرات السريعة التي فرضتها البيئة.
- اختلفت أبعاد التعلم التنظيمي باختلاف الدراسات والأبحاث.
- التعلم التنظيمي يؤثر ويتأثر بالسلوك التنظيمي، ادارة المعرفة، ادارة المعلومات، التغيير التنظيمي وكذلك المنظمة المتعلمة.
- مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بالمؤسسة قيد الدراسة جد مرتفع.
- مستوى ممارسة كل من التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي، تدفق التعلم من التغذية الأمامية جد مرتفع بالمؤسسة.
- مستوى تدفق التعلم من التغذية الراجعة في المؤسسة مرتفع.
- مستوى ممارسة التعلم الفردي تنصدر مستويات ممارسات التعلم التنظيمي.
- التعلم الفردي يغذي التعلم الجماعي والتعلم التنظيمي، أكبر من تغذية التعلم التنظيمي للتعلم الفردي والتعلم الجماعي.
- كل أبعاد التعلم التنظيمي في المؤسسة ارتبطت فيما بينها ارتباطا موجبا ودالا احصائيا وكانت ارتباطات تتراوح بين المتوسطة والقوية جدا.
- لا توجد فروق في مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق في مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق في مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة
- لا توجد فروق في مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق في مستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
- الفروق في مستوى التعلم التنظيمي التي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي كانت بين مجموعتين أساسيتين؛ المجموعة الأولى مكونة من المستويات التالية: نائب مدير، رئيس دائرة، رئيس مصلحة أما المجموعة الثانية فهي مكونة من المستويات التالية: مهندس دولة، تقني سامي، مساعد اداري.

### توصيات الدراسة:

توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها:

- محاولة المؤسسة لدعم العمل كفرق لأن التعلم الفردي يتصدر مستويات التعلم التنظيمي.
- الاهتمام أكثر بتدقيق التعلم من التغذية الراجعة.

---

## خاتمة

---

### النقد الذاتي للبحث:

عدم القدرة على الالمام بالموضوع من كل جوانبه نظرا لتشعبه، وكذلك عدم اتفاق الباحثين على نفس التسميات فمثلا هناك من يرى بأن مستويات التعلم التنظيمي هي نفسها الأبعاد وهناك من يميز بينها. والأبعاد في حد ذاتها هناك من يراها ثلاث أبعاد وهناك من يقول خمسة.

### أفاق البحث:

أثناء دراستنا للموضوع وتحليل جوانبه تبين لنا أنه يتضمن مفاهيم يمكن أن تشكل مجال بحث واسع، من بين هذه المواضيع نذكر:

- أثر دعم التعلم الفردي تحقيق التعلم التنظيمي في هذه المؤسسة.
- دور التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة في هذه المؤسسة.
- دور التعلم التنظيمي في بناء رأسمال فكري في هذه المؤسسة.

# المصادر والمراجع

## الكتب

- أبو بكر الهوش، استراتيجيات ادارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، العراق، 2020.
- أحمد حسنين، العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين، اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2019.
- انور محمد الشرقاوي، التعلم نظريات و تطبيقات، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2012.
- ايناس ابو بكر محمود الهوش، ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2018.
- جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- عبد الله حسن مسلم، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر، الاردن، 2015.
- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 11، 2018.
- محمد خضر شيراز، التدريب والتطوير الاداري، دار الاكاديمية للطباعة والنشر، لندن، 2022.
- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر، مصر، 2015.
- مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- مصطفى كافي، الاصلاح والتطوير الاداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2019.
- معتز سيد عبد الله، ادارة التغيير التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2014.

## المقالات

- احمد عبد الله امانه الشمري وصفاء عبد علي عبد الامير، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق قدرات الاستخبارات التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس، مجلة التوأمة المعرفية للتحديث الاداري والمالي والاقتصادي مع المجتمع، جامعة كربلاء، العراق.
- تيشوداد كريمة والعيداني الياس، التعلم التنظيمي كأداة لتفعيل وتعزيز راس المال الفكري في المنظمات «دراسة حالة فرع انتيبوتيكال صيدال"، مجلة الاقتصاد الجديد، صادرة عن مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، الجزائر، المجلد12، العدد01، 2021.
- حسان حامي، ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، صادرة عن جامعة محمد لمين دباغي سطيف، الجزائر، العدد21، 2015.
- حفيفة لعرج مجاهد ونصر الدين عشوي، قياس مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة اتصالات الجزائر الشلف، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد09، العدد01، 2023.
- حمزة معمري وسمره كحلات، التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي، أبعاد ورهانات تحويل الجامعة الى منظمة متعلمة، مجلة المفكر، صادرة عن جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، المجلد06، العدد02، 2022.
- خيرة شاوشي وزهرة خلوف، أثر التعلم التنظيمي على تحسين جودة المنتجات دراسة تطبيقية في المؤسسة الاقتصادية لصناعة العتاد الصحي بمليانة، مجلة التكامل الاقتصادي، صادرة عن مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الافريقي، الجزائر، المجلد 11، العدد03، 2023.
- رابع خوني و شنافي نوال، اثر التعلم التنظيمي على تنمية الراس مال البشري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، صادرة عن جامعة بشار، الجزائر، المجلد04، العدد02.
- راشة سكايمية ومصطفى عثمانى، دور التعلم التنظيمي في تشجيع الابداع دراسة حالة المحافظة الوطنية للساحل، مجلة الابداع، صادرة عن مخبر الابداع وتغير المنظمات والمؤسسات جامعة البليدة، الجزائر، المجلد13، العدد01، 2023.
- راضية عروف وخديجة عطية، تطبيق ادارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، صادرة عن جامعة الوادي، الجزائر، العدد7، 2018.
- سامر محمد حسن عرفاوي ، التعلم التنظيمي و المزايا التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، صادرة عن جامعة قناة السويس، مصر، المجلد06، العدد04، رقم01، 2015.
- شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، صادرة عن جامعة محمد حيزر بسكرة، الجزائر، العدد33، 2014.
- صباح ترغيني، دراسة استطلاعية لمدى ممارسة مؤسسة كوندوز برج بوعريريج للتعلم التنظيمي الخارجي لدعم الابتكار في منتجاتها، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، صادرة عن جامعة الوادي، الجزائر، المجلد06، العدد01، 2021.
- صباح ترغيني، دعم الابتكار من خلال التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية "احاطة نظرية"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الاغواط، الجزائر، المجلد01، العدد2، رقم، 2017.
- صبري مقبح، أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، مجلة الباحث، صادرة عن جامعة 20 اوت سكيكدة، المجلد01، العدد20، 2020.
- صونية براهيمية، الهوية التنظيمية واليات تفعيلها في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، صادرة عن جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، المجلد15، العدد27، 2018.
- طيب بن عون وحسينة طالب، التمكين الاداري وأثره في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بالاغواط، مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الاغواط، الجزائر، العدد01، الرقم، 2013.
- عبد الاله العطار ولينا هاشم عبد الله الواكد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، تصدر في الاردن، المجلد2، العدد22، 2021.



## المصادر والمراجع

- عز الدين سليمان، استراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة افاق للعلوم، صادرة عن جامعة الجلفة، الجزائر، العدد03، رقم، 2016.
- علي عبد الله ورائية حفاظ، أهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، صادرة عن جامعة الجزائر3، المجلد23، العدد01، 2020.
- فاضل جميل طاهر، تأثير ابعاد التعلم التنظيمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد17، العدد64، 2011.
- فاطمة الزهراء بربطل، التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات "دراسة حالة سوناطراك"، مجلة المقرزي للدراسات الاقتصادية والمالية، صادرة عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير افلو، الجزائر، المجلد1، العدد2، 2017.
- فاطمة بوقريط والجمعي النوي، المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الاداب والعلوم الاجتماعية، صادرة عن جامعة سطيف2، الجزائر، المجلد17، العدد3، 2020.
- فوزية قديد، فيروز زروخي وصليحة فلاق، تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال عمليات التعلم التنظيمي دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الشلف، مجلة الابداع، صادرة عن جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد03، العدد01، 2020.
- فيصل البواردي، ممارسة التعلم التنظيمي في الاجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، صادرة عن المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية، مصر، المجلد40، العدد01، 2020.
- مباركي صفاء، روابحية عيسى وقروف صالح، أثر ممارسة التعلم التنظيمي على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة لابل عنابة-، المؤتمر الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق اسراتيجي، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، 24-25 سبتمبر 2018.
- مباركي صفاء، روابحية عيسى وقروف صالح، أثر ممارسة التعلم التنظيمي على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة لابل بعنابة، مداخلة ضمن المحور الخامس للمؤتمر الوطني حول الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي<sup>1</sup> محمد الباربي، التعلم التنظيمي كمدخل من مداحل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، صادرة عن جامعة الوادي، الجزائر، المجلد02، العدد09، 2015.
- محمد بوقناديل ونور الهدى بن الدين، مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الاسمنت SCIB، مجلة العلوم الاقتصادية، صادرة عن جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد17، العدد01، 2022.
- محمد ثابت الكرعوي وعلي فالح جبر السيلوي، دور التعلم التنظيمي في تعزيز الثبات الاستراتيجي دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية محافظة الجنف الاشرف، مجلة الغري، صادرة عن كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، العراق، المجلد17، العدد04، 2021.
- مراد علة، التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية، مجلة دراسات وأبحاث، صادرة عن جامعة الجلفة، الجزائر، العدد8، رقم 458347، 2012.
- مسعود نجيمي وبن موفقي الزين، الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وعلاقته بتنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، صادرة عن جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد16، العدد01، 2012.
- نسرين صالح، أثر تكنولوجيا المعلومات على التعلم التنظيمي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية قالمة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، صادرة عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، المجلد07، العدد02، 2023.
- الهادي بوقلقول والطاهر لوراسية، تأثير سلوك تشارك المعرفة على التعلم التنظيمي في منظمات الاعمال حالة بعض المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية بمنطقة عنابة، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسية بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد07، العدد02، 2021.
- هادي عبد الوهاب الابرو ونادية عطية عطشان، اثر كل من التراجع والروتين التنظيمي على الابداع التنظيمي، مجلة دورية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة، العراق، المجلد12، العدد25

---

المصادر والمراجع

---

- وهيبة داسي واقطي جوهره، أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، صادرة عن جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد40، رقم،2015.

أطروحات دكتوراه

فاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018.

مواقع الكترونية

موقع اتصالات الجزائر [www.algeritelecom.dz](http://www.algeritelecom.dz)

الملاحق

## ملحق 01: استبانة

انا طالبة بالمدرسة العليا للتجارة-قلية- اجري حاليا بحث (مذكرة ماستر) حول واقع التعلم التنظيمي بمؤسستكم -مؤسسة اتصالات الجزائر-أدعوكم بإخلاص للمشاركة في هذا الاستطلاع من خلال ملء الاستبانة التالية في مدة 5 دقائق. كما أعلمكم أن المعلومات تخضع للسرية ولا تستعمل الا لأغراض علمية.

مساهمتم في الإجابة ثمينة وأيكم يهمننا.

الجنس: أنثى  ذكر

المستوى التعليمي:

ليسانس	
ماستر	
دكتوراه	
غير ذلك	

السن:

50 فأكثر	50-35	35-25	25-20

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	
5-10 سنوات	
10-20 سنة	
أكثر من 20 سنة	

المستوى الوظيفي:

مدير عملي	نائب مدير
رئيس دائرة	رئيس مصلحة
مكاف	مهندس دولة
تقني سامي	تقني
مساعد اداري	

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
A1. أسعى لزيادة معارفي بطرق مختلفة للتعلم					
A2. جميع الأمور التي تؤثر في سير عملي واضحة بالنسبة لي					
A3. أتجنب تحريف المعلومات التي تصلني حين اوصلها الى غيري					
A4. اتعلم واستفيد من المواقف والاحداث التي تمر بي اثناء عملي					

					B1. لدينا حلول فعالة للنزاع عند العمل الجماعي داخل منظمتي
					B2. نحن على استعداد لإعادة النظر في القرارات التي اتخذناها سوية إذا اتضحت لنا معلومات جديدة
					B3. في الاجتماعات نسعى الى تبادل وفهم وجهات نظر الجميع
					B4. يتم تشجيع اللجان وفرق العمل على التعلم وتبادل الخبرات
					C1. نتق بان لدينا خطط متميزة تضعنا في مكانة جيدة مستقبلا
					C2. يمكن وصف ثقافة منظمتنا بانها تتبنى التجديد والابتكار
					C3. في منظمتي أنظمة وطرق جمع المعلومات سهلة الاستخدام للاستفادة منها
					C4. يتم تجربة البرامج والخدمات الجديدة في منظمتي قبل اعتماده
					C5. أجد بالمنظمة برامج حاسوبية ذات كفاءة وفعالية تسهل عملية التعلم
					C6. الاخطاء في منظمتي مقبولة باعتبارها فرصة للتعلم في المستقبل
					D1. نساهم كفريق عمل في رسم خطط واهداف ادارتنا
					D2. انا لا اعيد اختراع العجلة ولكني أبدأ من حيث انتهى الآخرون
					D3. يقوم القادة في منظمتي بدور المدربين والموجهين وتسهيل عملية التعلم
					D4. تتضمن مهام العمل في منظمتي فرصا للتعلم
					E1. إذا قمنا باتخاذ رأي جماعي فإبني التزم به ولو خالف رأيي
					E2. في منظمتي يتم تحفيزي على التعلم
					E3. نتبادل معلومات مع من تربطهم علاقة بمنظمتي ونستفيد من ملاحظاتهم وآرائهم
					E4. يحظى التعلم المستمر بأهمية كبيرة لدى منظمتي