الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحى فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أهمية ابعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

دراسة ميدانية:

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسييرجامعة الدكتور يحي فارس المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال

من اعداد الطاليين:

زرايبي عبد القادر

بوخاتم محمد

تحت اشراف الاستاذ

بلهادي محمد

لجنة التقييم		
بلهادي محمد	أستاذ محاضر ب	مشرفا
سمير بن عمور	أستاذ محاضر ا	ممتحنا
نذير بوسهوة	أستاذ محاضر ا	ممتحنا

السنة الجامعية 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحى فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أهمية ابعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

دراسة ميدانية:

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسييرجامعة الدكتور يحي فارس المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال

من اعداد الطالبين:

زرايبي عبد القادر

بوخاتم محمد

تحت اشراف الاستاذ

ا- بلهادي محمد

لجنة التقييم		
بلهادي محمد	أستاذ محاضر ب	مشرفا
سمير بن عمور	أستاذ محاضر ا	ممتحنا
نذير بوسهوة	أستاذ محاضر ا	ممتحنا

السنة الجامعية 2020/2019



{ يرفع الله الذين امنو منكم والذين اوتو العلم
درجات والله بما تعلمون خبير
سورة المجادلة الاية :11 }

الاهـــــــــــداء

الى والدى ووالدتي ... اسبغ الله عليهما ثواب الصحة والعافية اطال الله في عمرهما

الى كل اخوتي وزوجتي العزيزة وبناتي أحلام ونورة وابتسام واميرة

الى زملاء العمال والدراسة والعمل

الى كل من علمني حرفا فلا انسى له فضلا ودعمني وكان لي عونا وسندا الى من لم تسعهم مذكرتي وحملتهم ذاكرتي

الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل.

زرايبي عبد القادر

الاهـــــــــــداء

إلى الوالد غفر الله له وعامله بفضله

إلى الوالدة الغالية

إلى الزوجة والأبناء

إلى الإخوة والأخوات جميعا

إلى كل الأهل والأصدقاء والأحباء

اهدي هذا العمل

بوخاتم محمد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

كلمة شكر	-
الاهداء	-
فهرس المحتويات	iv
مخلص	v
مخلص باللغة الإنجليزية	viii
قائمة الاشكال	xi
قائمة الجداول	ix
مقدمة	ا-ط
الفصل الأول : الاطار النظري للمنظمة المتعلمة	
تمهيد الفصل	2
المبحث الاول :الاطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي	3
المطلب الاول : ماهية التعلم التنظيمي	3
المطلب الثاني : خصائص التعلم التنظيمي	7
المطلب الثالث : مبررات وانواع التعلم التنظيمي	10
المطلب الرابع:مستويات وابعاد التعلم التنظيمي	15
المطلب الخامس :معوقات التعلم التنظيمي	21
المبحث الثاني : مفاهيم أساسية للمنظمة المتعلمة	24
المطلب الأول : مفهوم المنظمة المتعلمة	24
المطلب الثاني : خصائص المنظمة المتعلمة	29
المطلب الثالث : **اهمية و اهداف المنظمة المتعلمة**	32
المطلب الرابع : **اهداف المنظمة المتعلمة**	34
المبحث الثالث : جوهر و اساسيات المنظمة المتعلمة	35
المطلب الأول : ابعاد المنظمة المتعلمة	35
المطلب الثاني : متطلبات وأساليب المنظمة المتعلمة	37
المطلب الثالث : **التحول من المنظمة المتعلمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة**	41
المطلب الرابع :معوقات المنظمة المتعلمة	49
خلاصة الفصل	52
الفصل الثاني :الاطار المفاهيمي الاداء	
تمهيد الفصل	54
المبحث الأول :الاداء	55
المطلب الأول : مفهوم الاداء و العوامل المؤثرة فيه	55
المطلب الثاني : عناصر ومحددات الاداء	62
المطلب الثالث : معايير وأنواع الاداء	65
المطلب الرابع :مستويات الاداء	67
المبحث الثاني : تقييم الاداء ومؤشراته	69

فهرس المحتويات

المطلب الأول : المفهوم والأهمية الاداء	70
المطلب الثاني : مصاعب تقييم الاداء	72
المطلب الثالث : مراحل .اساليب وأهداف تقييم الاداء	73
المطلب الرابع : مؤشرات قياس الاداء	**78**
المبحث الثالث : علاقة المنظمة المتعلمة بتحسين الاداء	79
المطلب الأول : مفهوم وخطوات تحسين الاداء	80
المطلب الثاني : مجالات وإشكال تحسين الاداء	**81**
المطلب الثالث :اهم مداخل تحسين الاداء	**84**
المطلب الرابع : اهمية المنظمة المتعلمة في تحسين الاداء	**86**
خلاصة الفصل	**88**
الفصل الثالث:دراسة ميدانية	
المبحث الأول: التعليم العالي	**91**
المطلب الأول:مفهوم التعليم العالي	**91**
المطلب الثاني:وظائف التعليم العالي	**93**
المبحث الثاني:جامعة المدية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	**96**
المطلب الأول :جامعة المدية (-التعريف بالشهيد يحي فارس - لمحة تاريخية - إدارات وكليات الجامعة)	**96**
المطلب الثاني:كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير (- لمحة تاريخية - اقسام الكلية - مكتبة الكلية)	**105**
المطلب الثالث:تعريف بالكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	**105**
المبحث الثالث : الجانب التطبيقي	**116**
المطلب الاول:تصميم الاستمارة وتحديد خصائص العينة	**116**
المطلب الثاني:اختبار الثبات لابعاد وفقرات الاستمارة	**121**
المطلب الثالث : تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة	**123**
التوصيات والمقترحات	**141**
الخاتمة	**143**
قائمة المراجع	**145**
الملاحق	**159**

ملخص

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على مدى مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية من وجهة نظر هيئة التدريس فيها. والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير(النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية ،سنوات الخبرة). ووضع بعض المقترحات لتحسين أداء الجامعة في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة ، واستخدم البلحثان المنهج الوصفي . وتكونت عينة الدراسة من 36 موظفا من الهيئة التدريسية ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان بتبني استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة المطور بواسطة (watkins and Marsick.1993) من سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسية. ونم معالجة البيانات إحصائيا بواسطة برنامج SPSS .

وقد توصلنا في نهاية البحث الى مجموعة من النتائج أهمها :

- ✓ مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة المقترحة في تحسين الأداء بدرجة كبيرة من وجهة نضر أفراد عينة الدراسة .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء تعزى للمتغيرات . (النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية ، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$

انطلاقا من النتائج خلصنا من البحث إلى مجموعة من الاقتراحات ومن أهمها:

- ✓ على الجامعة ممارسة مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القيادات الإدارية وجميع العاملين لتحسين مستوى الأداء .
- ✓ على الجامعة الاهتمام بتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لزيادة نسبة توافرها فيها ,لما لها من مزايا عديدة تعود بالنفع على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلى أفرادها.
- ✓ على الجامعة تسخير الإمكانات المتاحة لرعاية مستوى أداء من قبل جميع العاملين .
- ✓ على الجامعة استحداث أنظمة الحوافز والتشجيع بحيث تتضمن مقاييس للقدرات والأداء المتميز لدى العاملين .

Summary

The current study aimed to identify the extent to which the dimensions of the learning organization contribute to improving performance in the Faculty of Economic, Business and Management Sciences, Medea University from the point of view of its faculty . and the detection of differences in the responses of the sample members according to a variable (gender, academic rank, years of experience).

And put some proposals to improve the performance of the university in light of the concept of the learning organization . and The researchers used the descriptive approach.

The sample of the study consisted of 36 employees from the faculty. To achieve the objectives of the study, the two researchers adopted a questionnaire on the dimensions of the learning organization developed by (watkins and Marsick 1993) from seven dimensions representing the characteristics of the main learning organization.

And The data were processed statistically by SPSS program.

At the end of the research, we have reached a set of results, the most important of which are

- The contribution of the proposed learning organization dimensions to the improvement of performance to a large extent from the point of view of the population of the study sample.

- There are no statistically significant differences about the learning organization's contribution to improving performance due to the Gender, academic rank, years of experience) at the level of (variables. statistical significance $0.05 \geq \alpha$

Based on the results, we concluded from the research a set of suggestions, the most important of which are:

- The university must practice the concept of a learning organization among the administrative leaderships and all employees to improve the level of performance
- The university should pay attention to implementing the dimensions of the learning organization to increase its availability in it. because of its many advantages that benefit the College of

Economic and Commercial Sciences and Management Sciences
and its members.
- The university should harness the available capabilities to take
care of a level of performance by all employees.

- The university should develop incentive and encouragement systems to include measures of the capabilities and outstanding performance of employees)

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	التدرج في التغيير التدريب . التعليم .التعلم	05
2-1	اهمية التعلم التنظيمي	09
3-1	الفرق بين الانواع الثلاثة	14
4-1	مستويات التعلم التنظيمي	17
5-1	التعلم الفردي و التعلم التنظيمي	18
6-1	ابعاد التعلم التنظيمي	20
7-1	خصائص المنظمة المتعلمة	31
(8-1)	التحول من منظمة ال منظمة متعلمة	44
(1-2)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	58
(2-2)	العوامل التي تؤثر في الأداء	62
(3-2)	الميادين التي تستنبط منها معايير الاداء	66
(4-2)	انواع الاداء في المؤسسة	67
(5-2)	مستويات الاداء	69
(6-2)	أساليب تقييم الأداء والعلاقة بينها	77
(7-2)	حلقة قياس ،تحليل وتحسين الأداء	83
(1-3)	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير	107
(2-3)	يبين توزيع محتويات المكتبة حسب العناوين والنسخ	115
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	118
(4-3)	رقم(3-6):توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الاكاديمية	119
(5-3)	الشكل رقم(3-7):توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	120

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1-1)	مقارنة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	29
(1-1)	الاختلافات بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة	32
(1-2)	الاداء تحسين في الأعلى اشكال	83
(1-3)	يبين عدد و أنواع محتويات المكتبة	115
(2-3)	االوزن النسبي لإجابات أفراد العينة	116
(3-3)	اتجاه الإجابة حسب مقياس لكارت الخماسي	117
(4-3)	ا توزيع افراد العينة حسب الجنس	117
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية	118
(6-3)	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	120
(7-3)	الدراسة لأبعاد كرونباخ لألفا الثبات معامل	121
(8-3)	نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الأول (إيجاد فرص للتعلم المستمر	123
(9-3)	نتائج اجابات افراد العينة حول فقرات البعد الثاني (شجيع الحوار والاستفسار)	125
(10-3)	نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الثالث(تشجيع التعاون والتعلم الجماعي)	127
(11-3)	نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الربع(إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)	129
(12-3)	نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الخامس (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	131
(13-3)	نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد السادس (ربط الجامعة بالبيئة الخارجية)	133
(14-3)	نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد السابع (قيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)	135
(15-3)	جدول فروقات ذات دلالة احصائية تبعا لمتغيرالنوع الاجتماعي	137
(16-3)	جدول فروقات ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الرتبة الاكاديمية	139
(17-3)	جدول فروقات ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة	140

المقدمة

مقدمة

تعيش المنظمة اليوم عصر العولمة والانفجار المعرفي والتكنولوجي في مختلف الميادين العلم والمعرفة .والتي اصبح العالم خلالها يتسم بالتعقيد والغموض والتطور المستمر. واقتصاد عالمي يقوم على شدة المنافسة والتميز والسرعة والمبادرة ، ولمواجهة هذه التطورات والتحديات أصبح لزاما على المنظمات ،بمختلف أنواعها على تبني مدخل ومفاهيم إدارية حديثة . لا سيما المنظمات التعليم العالي التي شهدت تراجعا ملحوظا في مستوى خدماتها ومخرجاتها ، ومن بين هذه المفاهيم والمداخل مفهوم المنظمة المتعلمة. التي تعمل على تجديد المنظمات وتطويرها من خلال ماتقدمه من اليات تدفع العاملين فيها الى الاهتمام الى التعلم المستمر وتوليد المعرفة وإدارتها ، والاهتمام برأس المال الفكري الذي يعد احد اهم عناصر الإنتاج .والذي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المنظمات .

لاشك ان المنظمات بأهدافها لا يكون إلا بالاعتماد على أداء العاملين وفاعليته ، لذا سعت هاته الدراسة إلى تبيين دور وأهمية المنظمات المتعلمة في تحسين أداء العاملين ، مما ينعكس ذلك على كفاءتها وقدرتها على التميز ، المنافسة والنمو ، وبلوغ الأهداف المحددة .

☜ **مشكلة الدراسة** :

من خلال ما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في :

ما أهمية توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحى فارس بالمدية؟

وتثير هذه الدراسة جملة من التساؤلات سيتم من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في :

- ما مستوى مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة (إيجاد فرص للتعلم المستمر،تشجيع الحوار والاستفسار ،تشجيع التعلم والتعاون الجماعي ،انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة ،ربط الجامعة بالبيئة الخارجية ، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

- ما المقترحات التي يمكن ان تقدمها الدراسة في ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها؟

لنتمكن من الإجابة على التساؤل الجوهري وما اندرج فيه من تساؤلات فرعية وضعنا الفرضيات بغية تقديم إجابة مؤقتة تندرج ضمن الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية ،فهذا يستوجب صياغة الفرضيات الاتية:

1. لا تساهم أبعاد المنظمة المتعلمة (إيجاد فرص للتعلم المستمر،تشجيع الحوار والاستفسار ،تشجيع التعلم والتعاون الجماعي ،إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة ،ربط الجامعة بالبيئة الخارجية ، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تطوير وتحسين الأداء في المنظمة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية ، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$

☜ **أهمية البحث :** يمكن حصر أهمية البحث في العناصر الاتية :

- تكمن أهمية البحث في انه يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة اذ يتناول مفهومين مهمين هما المنظمة المتعلمة وتحسين الأداء
- تعزيز فهمنا لمفاهيم وأهمية المنظمة المتعلمة وتحسين الأداء
- محاولة افادة المهتمين في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بوضع الاستراتيجيات من شأنها النهوض بواقع المنظمة المتعلمة و تحسين الأداء فيها لما يحقق من أهداف عديدة.

☜ **أهداف ألبحث :** نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في العناصر الآتية:

- معرفة مدى مساهمة المنظمة المتعلمة كأسلوب إداري في تطوير و تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- الانتقال بالدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي و الخروج بمجموعة من الاقتراحات
- تشخيص طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة و تحسين الأداء.

☜ **أسباب اختيار ألموضوع :** من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يأتي:

- رغبة ذاتية في دراسة موضوع المنظمة المتعلمة و الأداء.
- الموضوع يتلاءم مع تخصصنا في إدارة الأعمال.
- أهمية المنظمة المتعلمة في ظل المستجدات البيئة الراهنة.

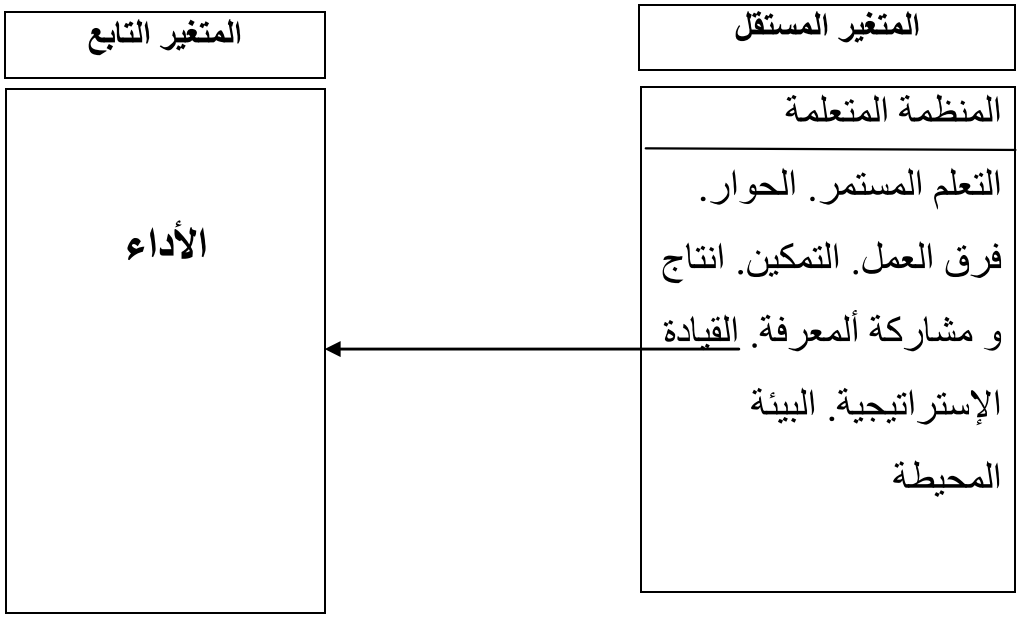
☜ **منهج و أدوات البحث :** قصد الإحاطة بأهم أبعاد و مضامين البحث و بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة و التساؤلات ألفرعية. و كذا اثبات أو نفي الفرضيات يتم الاعتماد على:

- منهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب للبحث من ناحية الجانب النظري،
- المسح المكتبي و الغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع و المصادر ذات العلاقة بموضوع البحث. و كذا تصميم استبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع. و باستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج "SPSS"نقوم بمعالجة البيانات.

☜ **حدود البحث**:

- الحدود ألمكانية أجري هذا البحث بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- الحدود الزمانية أجري هذا البحث في السداسي الثاني من السنة الجامعية (2019 – 2020)

☜ **نموذج البحث :** في ضوء مشكلة البحث و أهدافه سيتم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث . المستقل و المتمثل في المنظمة المتعلمة بأبعادها (التعلم ألمستمر . ألحوار فرق العمل. التمكين. انتاج و مشاركة ألمعرفة. القيادة الإستراتيجية. البيئة المحيطة)، أما المتغير التابع فهو الأداء.



☜ **صعوبات البحث :** تتجلى صعوبات البحث في:

- صعوبة تحديد أبعاد التي يمكن اعتمادها في دراسة المنظمة المتعلمة و تحسين الأداء نظرا لاختلاف توجهات الباحثين في هذا الشأن.
- صعوبة توزيع الاستبيان على عينة الدراسة نظرا لتزامن دراستنا مع فتوة وباء جائحة كورونا.

الدراسة ألسابقة : من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب و مواضيع تشبه موضوعنا و لها علاقة بالبحث نجد:

❖ **حول المنظمة المتعلمة:**

1 صباح سهلة: دور التمكين في بناء المنظمة ألمتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير. تتخصص : تسيير المنظمات – كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير- قسم التسيير. جامعة محمد خيضر – بسكرة – 2015 / 2016، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية:

ما هو دور التمكين في بناء منظمة متعلمة بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة؟ و خلصت في الأخير إلى:

- وجود تأثير التمكين في بناء المنظمة المتعلمة.
- وجود ترابط بين التدريب و الاتصال الفعال مع المنظمة المتعلمة.
- تأثير التحفيز و دور الفرق العمل داخل الجامعة في بناء المنظمة المتعلمة.

2- وردة عبد الكريم الدسوقي : درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة و علاقتها بإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس. قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في أصول والتربية جامعة الازهر – غزة فلسطين. 2015 -1436 هـ ، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية:

ما درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة و علاقتها بواقع الإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس فيها؟

و خلصت إلى النتائج التالية:

- درجة التقدير الكلية لتوافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات حيث جاء في مجال الرؤيا المشتركة و النماذج العقلية و التعلم الفريق.
- تعزيز التعلم الفريق الاكاديمي للبناء المنظمة المتعلمة.
- واقع توافر مقومات الإنتاج المعرفي و تأثيره على جودة التدريس داخل الجامعات.

3 – ربحي لزهر: دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء ألمؤسسة. دراسة حالة مؤسسة الجبس و مشتقاته أولاد جلال بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. فرع تسيير المؤسسات. تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التيسير. جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية:

ما دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة؟.وتلعب الى:

1 -يؤدي الى تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة الى تحويل هذه الأخيرة الى مؤسسة متعلمة بقوة موادها البشرية عالية المعرفة وتتمكن هذه المؤسسة من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والميزات والمهارات بيئة تسود فيها الروح الجماعة (الروح الفريق) ترتكز على الرؤية الشاملة والمرونة الكبيرة على التكليف ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة .

❖ **حول الأداء :**

من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب و مواضيع موضوعنا و لها علاقة بالبحث نجد:

1-مانع صبرينة:اثر استراتجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات .دراسة عينة على الجامعات الجزائرية .رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية .كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير .جامعة محمد خيضر –بسكرة .2014-2015 حيث قامت بدراسة الاشكالية التالية:

-ما اثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد الجامعات؟

وخلصت النتائج التالية :

*اكدت الدراسة ان كل من التدريب والتعلم التنظيمي والتطوير و الابداع تمثل الاستراتيجيات هامة تتبناها الجامعات . ودورها في رفع مستويات الاداء.

*ضرورة الاهتمام اكثر بموضوعية تقيم الاداء الموظفين .لانه السبيل الوحيد لتحديد الفجوة بين الاداء والكشوف الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.

*ضرورة تبنى فكرة مناقشة الاخطاء ومواقف الفشل وكذلك اعطاء اهمية بالغة التنوع الواسع في ادوات النفسية (تحفيز مادي و معنوي)بهدف مساعدة الموظفين على اظهار قدراتهم و الرفع من المؤهلاتهم.

2-بوشليق الامين :دور التكوين في تحسين اداء العاملين .دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال العمومية في الابار .مشروع مذكرة مقدمة الاستكمال شهادة الماستر الاكاديمي – تخصص اقتصاد وتسيير دولي .كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير جامعة قاصدي مرباح –ورقلة 2014-2015 .حيث قامت بدراسة الاشكالية التالية:

-ما مدى مساهمة التكوين في تحسين الاداء العاملين المؤسسة الوطنية للاشغال العمومية في الابار؟

خلصت النتائج التالية:

*تحسين التكوين الداخلي من خلال توفر كل الوسائل و الظروف المساعدة في زيادة الاداء لعمالها.

*ضرورة مراجعة النتائج وتقيمها من طرف الادارة العليا.

*توفير وتحسين ظروف العمل للوصول الى افضل اداء .الان العامل وحده غير قادر على تحقيق اداء احسن دون توفر الوسائل و الادوات الازمة لتنفيذ مهام وظيفته.

☜ **هيكل البحث:**

لمعرفة دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين (هيئة التدريس بالجامعة المدية) قمنا بتقسيم البحث الى ثلاث فصول. اخترت هذا الأخيرة جانب النظري متعلق بالفصل الأول والفصل الثاني وجانب تطبيقي ميداني متعلق بالفصل الثالث والتي بدورها ينقسم كالتالي :

فيما يخص الفصل الأول جاء تحت عنوان التاطير النظري للمنظمة المتعلمة الذي يحتوي على ثلاث مباحث ترتكز في المبحث الأول على الاطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي مع الإشارة الى أنواع ومختلف مستوياته.اما المبحث الثاني فسنتطرق فيه الى مفاهيم اساسية للمنظمة المتعلمة حيث سنركز على ابعاد المنظمة المتعلمة و المبحث الثالث يتضمن المتطلبات واليات التحول الى المنظمة المتعلمة ومعيقاتها .

وفي الفصل الثاني جاء تحت عنوان التاطير النظري للأداء يحتوي على ثلاث مباحث ترتكز على المبحث الاول على الاطار المفاهيمي للأداء .مفهوم الاداء و العوامل المؤثرة فيه مع الاشارة الي عناصر ومحددات الاداء .معايير و انواع الاداء ومستوياته . والمبحث الثاني سنتطرق فيه الى تقييم الاداء ومؤشراته .اهمية الاداء و مصاعب تقيم الاداء ومراحل و اساليب و اهداف ومؤشرات قياسه.المبحث الثالث يتضمن علاقة المنظمة المتعلمة بتحسين الاداء و خطوات تحسينه ومجلات و اشكاله ومراحل وأهمية المنظمة المتعلمة في تحسين الاداء .

وفي الفصل الثالث جاء تحت عنوان دراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير بجامعة المدية ويحتوي على ثلاث مباحث يرتكز المبحث الاول مفهوم التعليم العالي وظائف التعليم العالي وأهميته .و يتضمن لمحة تاريخية عن الجامعة المدية اما المبحث الثاني والتطور التاريخي لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية والتسيير بالجامعة. ويتضمن المبحث الثالث على المطلب الاول مجتمع وعينة الدراسة واختيار الثبات الابعاد و فقرات الاستمارة .اما المطلب الثاني يحتوي على تحليل النتائج اختبار الفروض الدراسة .ويتضمن المطلب الثالث على الاستنتاج العام واهم التوصيات و المقترحات .

الفصل الاول

تمهيد

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات وتغيرات عصرية متسارعة وكبيرة ومختلفة ومستمرة في شتى المجالات –ادى هذا كله الى العديد من الاشكالات التي لا تتوقف عند عدم تحقيق اهداف المؤسسة وغاياتها بل تهدد مصالحها ووجودها بحد ذاته مما ادى لضرورة البحث عن طرق جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء والتكيف ' وهذا يعني ضرورة التركيز على المدخل المعاصر . اي ان تصبح المنظمات منظمات تعلم قادرة على تحديد ذاتها حتى تواكب هذه التغييرات في ظل عصر المعرفة حيث تبلور السمة المحورية لعصر الم عرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الاساس في تحقيق اي تقدم او تنمية ، وتفرع عن تلك السمة المحوية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كاسا سلاي عمل والاهتمام في تمية تراكم المعرفة باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع .

فقد اصبح التقدم التقني والانفجار المعرفي والثروة المعلوماتية الدافع والمحور الاساسي لسير المنظمات نحو التمية والتقدم في جميع انحاء العالم للتحول الى منضمة متعلمة فالمنظمة المتعلمة كان تتفاعل فيه الجهود لتبادل المعرفة والافكار الابداعية الخلاقة بفضل التطوي ر الذي شهدته مجالات المعلومات والاتصالات.

وبقدر ما كان الاهتمام في الماضي بالمنضمة التي تحتضن الانسان من المهد الى اللحد او من الطفولة الى الشيخوخة فان الاهتمام الحالي هو بالمنضمة التي تتعلم من الاخريين افضل ممارساتهم وتنقل المعرفة بسرعة وفعالية بكل مستوياتها التنظيمية بشكل تشاركي ، ومن اجل البقاء في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها.

ان لفظة المنظمة المتعلمة تحوى في مضمونها العديد من المبادئ والقيم التي تدعو الى اتخاذ انماط تفكيرية ابداعية فتغيير الثقافة السائدة يتطلب الاسراع في عمليات التغيير الاداري للتخلص من البيروقراطية السائدة ، والتوجه نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات بما يرافق ذلك في تدرب كاف لضمان نجاح المهمة لتزداد ثقافة التعلم ونموها.

المبحث الاول :الاطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي

يعد التعلم مصطلحا حديثا في الفكر الاداري حيث ظهرت اولى محاولات تحديد مفهوم في عام 1979 من قبل (argyris-schon) في كتابها organisationnel Learning

اذ قدما مسؤولا مفاده هل يجب على المنظمات ان تتعلم؟ ومن ذلك الاستكشاف بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف ابعاده المختلفة.

المطلب الاول : ماهية التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي من اكثر المفاهيم المثيرة للجدل بشكل واسع بين اوساط الباحثين من مختلف المداخل الاجتماعية والمعرفية . وقبل تحديد مفهوم التعلم التنظيمي سنعرض اولا مفهوم مصطلح التعلم

اولا: تعريف التعلم: بغرض تحديد مفهوم التعلم نتطرق لجمة من التعاريف الاساسية 1-التعلم

1-لغة : جاء مصطلح التعلم في اللغة العربية من المصدر (علم), بمعنى عرف واستعلم واعرف ,وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة تعلم (learn) علة وفق قاموس (oxford) الحصول على المعرفة او المهارة بواسطة الدراسة او الخبرة , وفي اللغة الفرنسية وطبقا لقاموس robert جاءت كلمة تعلم apprendre بمعنى ابلاغ او اخبار بشيء ما يعنى اكتساب معرفة بواسطة العمل الذهني او الخبرة[1]

2- **اصطلاحا** : يمكن حصر مختلف التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال في النقاط الاتية :

- يشير التعلم الى صفة سلوكية ذاتية تتبع من الفرد ى, وهو عملية احداث تغيير في سلم المعرفة[2]
- كما ينظر اليه انه "التحويل في السلوك والخبرة "[3]
- يعرف كذلك على انه عملية تنقيح الافكار وتحويلها الى معرفة مفيدة لها القدرة على اتخاذ القرار 1

[1]- صلاح الدين عواد كريم الكيسي عبد الستار دهام " التعلم التنظيمي واثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركة وزارة الاعمار ، الاسكان في العراق - مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 13 العدد 45 ، كلية الادارة والاقتصاد.جامعة بغداد-العراق.ص 138

[2] - برطيل فاطمة الزهراء –اهمية التعلم في بناء راس المال الفكري - دراسة حالة مؤسسة سون طراك –اطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات – كلية العلوم الاقتصاديق والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة محمد خيضر بسكرة 2015 -2016 ص03

[3] - عبد الرحمان المعاشي-فايزة محمد العزاوي –سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) دار الشروق - عمان الاردن 2006-ص 138

❖ كما يشير الى التغيير في سلوك الانسان والذي ينتج عن وجود مثيرات 2

عموميات :

3-**مفاهيم حول ألتعلم** يتداخل مصطلح التعلم مع مجموعة من المفاهيم مثل التدريب والتعليم وفيما يلي عرض لهذه المفاهيم وتوضيح اوجه الاختلاف بينهما وبين التعلم.

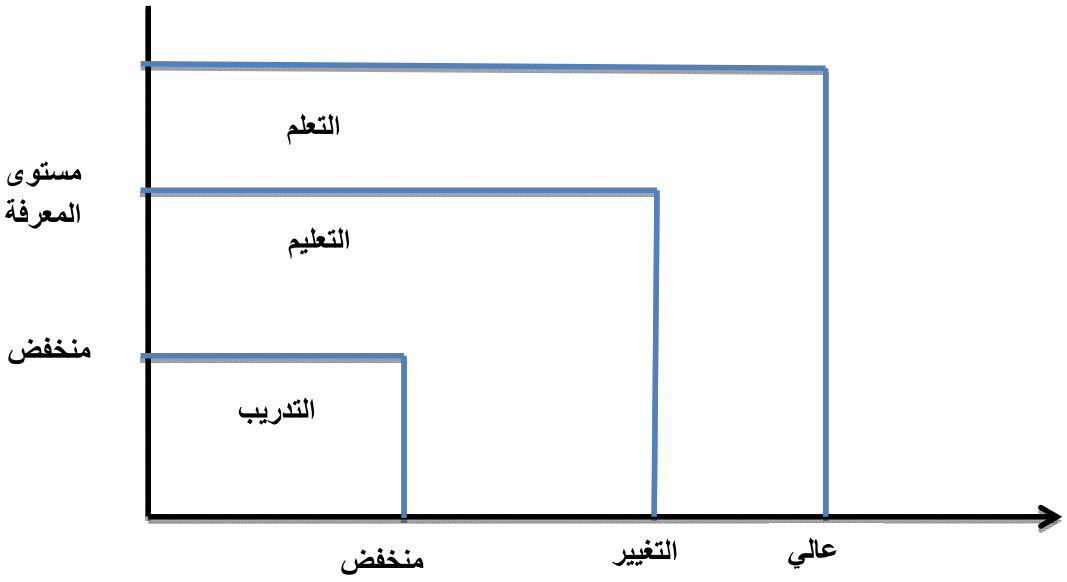
1 - التعليم عملية مبرمجة ومقصودة وتحتاج الى معلم ومتلقى ,بينما التعلم يمكن ان يكون عملية مقصودة وغير مقصودة ,وغير ان التعليم ان اصد وسائل التعلم[1]

2 - اما التدريب فيحمل بعد اليا في نقل المهارة التى تتمثل في مجموعة من الحركات في التعامل مع الالة من اجل الانتاج ,لكن مع التعلم فان انقال المعرفة او الخبرة يتم بطريقة التبادل والتفاعل بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي الى اللارسمي ،ومن النقل الالي الى التفاعل الانساني . فالتعلم معرفة خاصة ,لايمكن ان تتم إلا داخل العمل وسياقة .وبالتفاعل مع الافراد واشيائه وقيمة واسراره .لذا فالتعلم لا يمكن إلا ان يكون سياقيا اما التدريب والتعليم فيعتبران انشطة غير سياقية[2]

اما التعلم الذي لا يتم الا في سياق عمل المنظمة وهو مميزها عن المنظمات الاخرى من خلال ثقافة وطريقة التعلم. وهو ما يجعل التعلم يحمل ذلك البعد العميق من التعبير المرتبط بالسلوك العام لهذا ما يجعله اكثر تأثيرا على تميز

[1] - عاطف جابر عبد الرحيم – السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات) الدار الجامعية مصر 2009 ص 386

[2]- خيرة عيشوش - التحكم التنظيمي في تحسين اداء المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة سونطراك.مذكرة التخرج للحصول على شهادة الماجستير في المالية الدولة –كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية-التسيير.جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان. الجزائر 2010- 2011 .ص 19



(1-1)الشكل التالي :التدرج في التغيير التدريب التعلم

المصدر نجم عبود نجم ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبقة الثانية –عمان 2008,ص 240.

من الشكل نلاحظ ان مستوى التعلم يكون الاعلى قيمة عن مستوى التعليم والتدريب مما يؤدي الى بلوغ المستوى التغيير وتحقيق الاهداف و نتائج المطلوبة رأي الباحث .

ثانيا : تعريف التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الاداري حيث ظهرت اولى محاولات تحديد مفهومه على يد سيمون (Simon) في نهاية العقد القرن العشريين .وقد بدأت مفاهيم التعلم التنظيمي تتجه نحو الاشارة الى استخدام المعرفة في الوصول الى نجاحات مستقبلية وسنتعرض في هذا المطلب الى مفهوم التعلم التنظيمي .

اولا: مفهوم التعلم التنظيمي :organisationnel Learning

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم التعلم التنظيمي وذلك لاختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها الى هذا المفهوم ,فيما يلي عرض لبعض التعاريف المقدمة .

* كما عرف فايلول ولايلز fiol. Lylez 1985 التعلم التنظيمي هو عملية تحسين الاجراءات التي تقوم بها المنظمة من اجل استخدام واستيعاب المعلومات بطريقة افضل[1]

* بانه العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الى كسب معارف جديدة .تطمح من ورائها الى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها .والرفع من كفاءات افرادها [2]

* عرفه بوبر لبستنز 2000 Popper lipshilz بانه الية التعلم التي تتبناها المنظمات وتجعلها جزءا من ثقافتها التنظيمية [3]

* وهو مجموعة من الافراد يطورون قدراتهم باستمرار من اجل التحقيق النتائج التي يرغبون بها من خلال توسيع انماط تفكيرهم[4]

* والبعض الاخر ينظر اليه على انه ظاهرة جماعية لاكتساب وانتاج المعارف التي تعدل الوضعيات يعني توسيع وتغيير نظام القيم والمعارف وتحسين القدرات معالجة المشاكل وانجاز الاعمال بالإضافة الى تغيير الاطار المرجعي المشترك للإفراد داخل المنظمة[5]

* كما يشير التعلم التنظيمي الى انه عملية تتم من خلال تعديل سلوك العاملين بالمنظمة واكتسابهم المهارات التي تمكنهم من اداء الفعال ,وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه منظماتهم وكيفية التفاعل معها وصولا الى غاية اكبر ,وهى تطوير اداء للمنظمة مما يدفعها نحو تحقيق الكفاءة والفعالية اعتمادا على فرق العمل[6]

* كما عرف على انه "هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها الى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظي فها لإغراض التطوير والتميز[7]

* وعرف ايضا على انه عملية اكتشاف وتصحيح الاخطاء في المنظمات ويفيد هذا المعنى ان المنظمات تتعلم من خلال الافراد الذين يعملون بها .فهم وكلاء للتغيير فيها .وقد

[1] - حنكة ايوب دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة دراسة تطبيقية مؤسسة اتصالات الجزائر مذكرة مقدم من متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير فرع تسيير المنظمات جامعة خيضر -بسكرة كلية علوم التسيير 2011-2012 ص 43

[2] - راشد حمدان محمد الشلوي ، العلاقة بين درجة توازن وابعاد المنظمة المتعلمة اداء الوظيفة عن معهد التدريب الاكاديمي الامني –متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الادارة التربية والتخطيط جامعة ام القرى –كلية التربية السعودية -2015-2016 ص 14.

[3] - د.فايز عبد الرحمان الفروخ – التعلم التنظيمي واثاره في تحسين الاداء الوظيفي جامعة عمان الاردن 2010 ص :16

[4] - فاطمة الزهراء برطيل ، اهمية التعلم التنظيمي في تكوين الراس مال الفكري دراسة حالة مؤسسة سون طراك مرجع سابق ص07

[5]- ثابت الحبيب بن عبدو الجيلالي – تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية مؤسسة الثقافة الجامعية مصر 2009 ص 229

[6] - شريف عبد المعطي العربي –احمد حسين القشلان ، تطوير الاداء في المؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التنظيمي وجودة الشاملة .المجلة العربية لضمان جودة التعليم –المجلد 02-العدد 03-السنة 2009.

[7] - الكبسي عامر الخضر – ادارة المعرفة وتطوير المنظمات – المكتب الجامعي الحديث -الاسكندرية – مصر 2004 ص:90

يكونوا قوى مسرة او معرقلة للأداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الانظمة البيئية والتي تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمي "[1]

* عرفChildالتعليم التنظيمي بأنه اكتساب والاحتفاظ وخلق المعارف التي تهدف الى تسهيل تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المنظمة [2]

المطلب الثاني :خصائص التعلم التنظيمي

من خلال الطرح السابق لمفهوم التعلم التنظيمي يمكننا استخلاص عدة خصائص تتميز بها عملية التعلم التنظيمي.حيث نجد العديد من الباحثين قد حددوا مجموعة من الخصائص يمكن ادراجها كالتالي [3]

* عبارة عن عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من النشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الافراد شيئا مضافا الى اعمالهم .
* يعتبر وجود رؤية مشتركة بين اعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة .وعنصرا اساسيا في عملية التعلم .
* التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرات والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة
* تتضمن عملية التعلم التنظيمي عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول الى هذه المعلومات وتنقيها للاستفادة منها في حل المشكلات المالية والمستقبلية وذلك في اطارة ثقافة تنظيمية تشجيعية .
* لا يمكن تحقيق النتائج المرجوة من التعلم التنظيمي م ن دون دعم قيادة المنظمة والتي يجب ان تكون قدوة للأخريين في السلوك والتصرف.
* ينصب التعلم التنظيمي في الذاكرة التنظيمية التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذاكرة الافراد والوثائق الرسمية والسجلات وهيكل وثقافة التنظيمية .
* ويضيف dodgson عددا من خصائص التعلم التنظيمي من اهمها مايلي[4]
* ان عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج الى التخطيط والتنظيم والمتابعة

[1] - هدى صقر ، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الاداري الى التميز في ادارة الاداء الاداري للدولة ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الادارة ، دمشق 2003 ص : 131

[2] - صباح بن سهلة دور التمكن الادارة في بناء المنظمة المتعلمة – دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر – بسكرة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات 2015-2016 ص 55

[3] - مؤيد سعيد سالم ، ادارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي – مكتبة الجامعة اثراء للنشر والتوزيع ، الاردن 2009 ، ص 69

[4] محمد بن علي ابراهيم الرشودي – بناء النموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية ، اطروحة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في العلوم الامنية ، جامعة نايف للعلوم الامنية اللملكة العربية السعودية 2007، ص 62:

* قد يحدث التعلم التنظيمي بشكل تلقائي ولكن لتعظيم الفائدة المرجوة والاستمرارية التعلم لابد ان تتبنى المنظمات الاستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.

* التعلم التنظيمي لاقتصر على اكتسابه من الخبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم .بل يتعدى ذلك الى تطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشد سلوكهم.

* كما يضيف الباحث diri خصائص التعلم التنظيمي الاتية [1]

- التعلم عملية استقلاليةِ تؤثر على سلوك اي يمكن ملاحظة بصورة مباشرة عن طرق التغيير في السلوك.
- التعلم التنظيمي يؤدي الى تغييرات مستقرة نسبيا في السلوك.
- التعلم التنظيم ناتج عن اكتساب المعارف والخبرات .
- يمكن ان يشمل على جوانب اجابية في السلوك وجوانب سلبية.

اهمية التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي المتغير الحرج في قدرة المنظمة على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها، و لتعلم التنظيمي أهمية بالغة بوصفه يحقق الفوائد الآتية:[2]

- ❖ يقدم أفكاراً و تصورات جديدة عن المنظمة. و ذلك من خلال الالتزام بالمعرفة.
- ❖ التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه، و بذلك فإن المنظمة لن تبقى جامدة.
- ❖ يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي، و ذلك ستمكن المنظمات من الاستجابة إلى تلك التغيرات.

كما تكمن أهمية التعلم التنظيمي في النقاط الآتية:[3]

- ❖ يسمح للمنظمة بالبقاء دوما نشطة و قادرة على مواجهة التحديات، كما يجعلها في حالة يقظة مستمرة.
- ❖ يمكن من تغيير سلوكيات العاملين لديها و زيادة معارفهم و تطوير مهارتهم.
- ❖ له أهمية في صنع القرار . بوصفه وسيلة المنتظمة للحصول على الم علومات و المعارف و استغلالها.

[1] - اكرم محسن الياسري ، ايناس عباس الفتلاوي : مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال ، التعليم التنظيمي ، المنظمات المتعلمة الجزء الثاني ،عمان الاردن دار المنهجية للنشر 2016 ص:25

3- ازهار عزيز العبيدي – ادوات التعلم التنظيمي ودورها في مهارات التسوق ألابتكاري دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الاقسام الشركات الاسمنت الجنوبية جامعة الكوفة /كلية الادارة والاقتصاد .العراق. ص 155

[3]- صلاح الدين الدين عواد كريم الكيسي – عبد الستار ابراهيم دمام ، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 3 العدد 45 كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد –العراق 2007 المرجع السابق ص 140-141

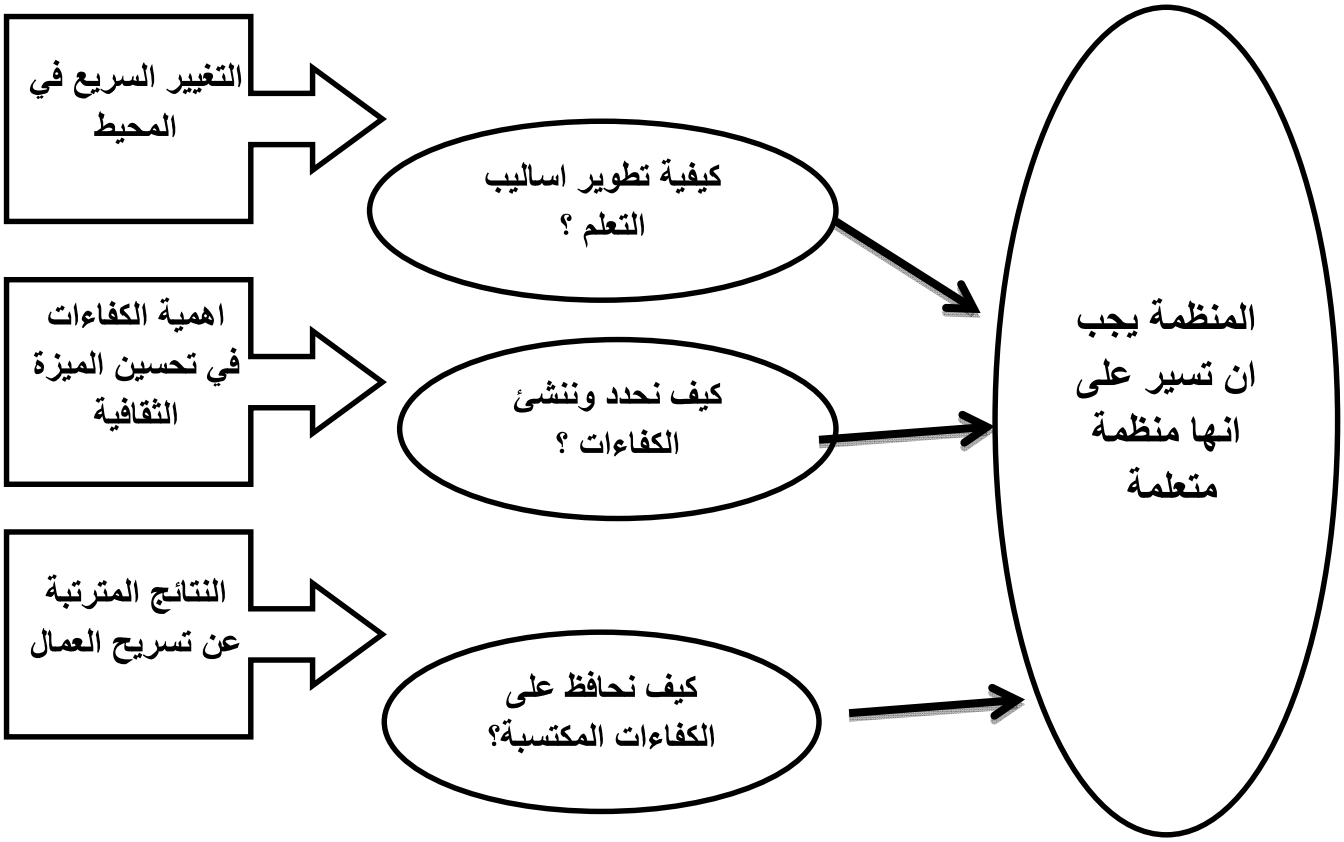
- ❖ هو الوسيلة لتحسين المستمر في تحقيق الجودة و الاستجابة للزبون ، فهو يمثل الجديد بين العمل و الابداع.
- ❖ يمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية، و ذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير الموجودات الاستراتيجية و تحويل الموارد و المعرفة الضمنية إلى كفاءات جوهرية.

تستطيع المنظمة من خلال تهيئة مناخ يصل بها إلى تحسين أدائها من خلال:

- ✓ المشاركة الفعالة في اكتساب المهارات المختلفة و تعلمها، مما يؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء.
- ✓ تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة و الخطأ.
- ✓ رفع مستوى الأداء و الجودة المطلوبة.

و يمكن توضيح أهمية الأداء التعلم التنظيمي في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-2): أهمية التعلم التنظيمي[1]



[1]-عيشوش خيرة –التحكم التنظيمي في تحسين الاداء للمؤسسة دراسة حالة سونطراك –مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في مالية الدولية كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير -جامعة ابي بكر بالقايد تلمسان 2019 ص 29

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

المطلب الثالث :مبررات و أنواع التعلم التنظيمي

ان مبررات تبني مفهوم التعلم التنظيمي يتمثل في جملة عوامل نابعة من أهمية البالغة في المنظمات اليوم. و يمكن عرض أهم هذه المبررات على النحو التالي:[1]

1. التدفق المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف و الأفكار و النظريات تتضاعف ما بين ثلاث إلى أربع سنوات، بعد ان كانت هذه المضاعفة تستغرق عقوداً طويلة.
2. التغيير السريع في تقنيات التعلم و أساليب و مراكزه و في بنوك المعلومات و مراكز الخبرة و البحوث و الا ستشارات التي سهلت على الراغبين في التعلم مهمة الاطلاع و الوصول إلى المعرفة و هم في اماكنهم.
3. التنافس الشديد بين المنظمات الدولية و الإ قليمية و المحلية، العامة منها أو الخاصة. التي أصبحت في ظل العولمة و حرية التجارة تبحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأذواق و الأسواق، و هذا لا يمكن أن يتحقق إلا بالسبق في توليد المعارف و توظيفها مع العمل على تسويقها.
4. يتمثل في التغيير السريع و المتواصل في البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية الذي يشهده العالم اليوم و الذي أصبح يفرض تغيراً في مطالب الزبائن و أذواقهم و طموحاتهم، و هذا ما يستلزم ضرورة استمرار تعلمهم و مواكبتهم لما يستجد في عالم المعرفة و المهارة و السلوك.
5. و المبرر الأكثر واقعية و دافعية للتعلم التنظيمي هو معاناة العديد من منظمات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الأساسيين للعمل في منظمات أخرى، و هو ما

[1]- فاطمة الزهراء برطيل ، اهمية التعلم التنظيمي في تكوين الراس مال الفكري دراسة حالة مؤسسة سونطراك –متطلبات رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص-تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية –التجارية –التسيير .بسكرة –الجزائر.2015-2016 ص10-11

يطلق عليه مشكلة التسرب الوظيفي، هذه المشكلة الناجمة في جانب منها عن الاغراءات المادية و الاجتماعية التي تقدمها المنظمات الأخرى له ؤلاء الأفراد تحول دون تمكن المنظمة من الاستفادة من خبرات و تجارب نقل خبرة هؤلاء و بالأخص في حالة عدم وجود نظام في المنظمة يمكن من خلاله نقل خبرة هؤلاء و الأفراد و الأشخاص الذين يحولون مكانهم. مما يجعل المنظمة مضطرة إلى العودة إلى أسلوب المحاولة و الخطأ في معالجة المشكلات التي تمر بها، هذا الوضع يقتضي بدوره قيام المنظمة بتبني استراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد و نقلها إلى الأشخاص الجدد للاستفادة منها في عملياتها اليومية.

ضف إلى ذلك:[1]

1. الضغط المتزايد على المنظمات نتيجة عدم القدرة على مواجهة البيئة ال معقدة و بالتالي فهي بحاجة إلى التكيف و المرونة لمواكبة التغيرات البيئية.
2. الحاجة إلى كفاءات أكثر ملائمة لها القدرة على التعامل مع الممارسات و المواقف الجديدة.
3. قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يتطلب امتلاك قدرات غير تقليدية تستطيع من خلالها المنظمات التعلم أسرع من المنافسين.
4. حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار و الاعتزاز بوظائفهم، و الاحترام و الرغبة في السيطرة و الانجاز الذاتي.
5. تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل و الاستعداد لمتغيراته، إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور.
6. التغيرات الكبيرة في حاجات و رغبات الأفراد و التي تتطلب من المنظمة التوجه إليهم و محاولة تقييم نفسها من خلالهم، باعتبارهم أحد المصادر العامة للتعلم.
7. الانسجام مع القواعد و القوانين لاسيما أن هناك منظمات عالمية كثيرة أخذت تطالب بتطبيق معايير الإيزو و تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
8. الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية لحل مشاكل الانتاج المتعلقة بالجودة و الكلفة و الكمية و التسليم.

[1] - بلقاسم جودي التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم - جامعة محمد خيضر بسكرة –الجزائر كلية العلوم الانسانية والاجتماعية 2015/2014 ص 28-29

9. الدور المتميز للتعلم التنظيمي في زيادة الميزة التنافسية و تحسين الابداع و الوصول إلى التفوق و التميز.

أنواع التعلم التنظيمي

لم يشر البلحثون إلى تصنيف محدد لأنواع التعلم التنظيمي، فقد قدموا عدة تصنيفات له و التي يمكن أن تتبناها المنظمات للتحول إلى المنظمات متعلمة. و فيما يلي سنقدم أهم تصنيفات التعلم التنظيمي.

التصنيف الأول: الذي قدمه (T. Kuhn) في كتابه (بنية الثروات العلمية) و الذي يميز فيه بين التعلم الاعتيادي و التعلم الاستثنائي أو العالي.[1]

أ. **التعلم ألاعتيادي** و هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي و يدعم هذا الاستقرار.

ب. **التعلم الاستثنائي أو العالي :** الذي يظهر في الفترات التغير و التحول التنظيمي و الابتكارات الجذرية في ألمنظمة و لعل التعلم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغير.

التصنيف الثاني: حسب (Peter Senge) فهو الأخر يصنف التعلم التنظيمي إلى:

أ. **التعلم التكيفي:** هو التعلم الذي يتم بالاستجابة لأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة . و هذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم، [2] حيث يرى الباحث (Marquardt) أن التعلم التكيفي يحدث عندما يتعلم الفرد أو الم نظمة من التجارب السابقة أو عندما تقوم بتعديل السلوك الممارس سابقاً و تحليل النتائج المرتبة عليه، و قياس الفجوة الحاصلة بينهما و بين الهدف المرغوب الوصول إليه.[3]

ب. **التعلم التوليدي أو ما يسمى بحلقة التعلم الثنائي :** يركز هذا الأخير على التجريب المستمر و التغذية العكسية في الفحص المستمر لكل طريقة تتبعها المنظمات في تحديد المشاكل و حلها و هو ما تحتاج إليه المنظمات المتعلمة دائما . وحسب(Senge) فإن التعلم التوليدي يتعلق

1 - نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: مفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات**، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص 258.

2- بلال خلف السكرتية، **الابداع الإداري** دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2011، ص 305.

3 - ربحي لزهر، **دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء حالة مؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الحليب و مشتقاته اولاد جلال، بسكرة، الجزائر**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 16.

بالإنشاء (كل ما هو جديد) و يتطلب التفكير التنظيمي و الرؤية المشتركة و الاتقان الشخصي و التعلم الفرقي.[1]

للتميز بين التعلم التكيفي و التوليدي، يمكن القول أن التعلم التكيفي يرتبط بالتغير البسيط . و الذي يمثل المرحلة الأولية لعملية التعلم التنظيمي، و حتى تكتمل عملية التعلم فلا بد من ربط التعلم التكيفي بالتعلم التوليدي و الذي يؤدي إلى تحسين امكانية المنظمات على اكتشاف القدرات، حيث يتم نقل المعرفة بغرض تعديل السلوك و خلق المعرفة و خبرات جديدة.[2]

3-**الصنف الثالث** :حسب schounet aigris التعلم التنظيمي ينقسم الى ثلاثة اقسام التعلم الاحادي الحلقة والثنائي والثلاثي الحلقة

1 -**التعليم احادي الحلقة** signal-loop-Learningيعرف على انه عملية تعديل الاجراءات من اجل تصحيح الاخطاء الاعتماد على الممارسات السياسات والمعايير على المعلومات المرتدة من التجارب السابقة ,فهو تعليم روتيني يعمل على تعديل في الاجراءات السلوك دون تعديل صاحب في القيم والمتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد[3]

2 -**التعليم الثنائي الحلقة** double –loop-learming

يحدث في مثل هذا النوع من التعلم عندما تكتشف المنظمة اخطاءها وتعمل تصحيحها عن طريق ا عادة التفكير في الانظمة والسياسات والأساسي التي سببت حدوث مثل هذه المشاكل ,ويعتبر هذا النوع هاما لحياة المنظمة سعيا الى تقليل مستوى التراكم للأخطاء وللأفراد في مختلف المستويات دورهم في هذا المجال نظرا لتفاعلهم المستمر في الاحداث ومن وصلت المنظمة الى مثل هذا النوع من التعلم فإنها ستحقق مكاسب واضحة ,ويقول شابن (shein-1999) ان هذا النوع من التعلم يعتبر ابداعا تنظيميا بالنسبة للمنظمات البيروقراطية وهو يشبه التعلم التوليدي[4]

1 - شتاتحة عائشة، **المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ.*P.SENGE*او مبررات تبني التحول اليها.دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير .مجلة اقتصاديات المال و الاعمال جامعة ميلة –الجزائر العدد04-السنة-2017.ص 137**

2 - خالد بن حمدان -محى الدين القطب –شاكر جار الله الخشالي –اشر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الاداء التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات عمان الخاصة مجلة الاردنية العلوم التطبيقية سلسلة العلوم الانسانية المجلد 15 العدد 1 الاردن 2013 ص 71

3 - صباح بن سهلة دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر –بسكرة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص-تسيير المنظمات جامعة بسكرة -الجزائر 2016/2015 ص57

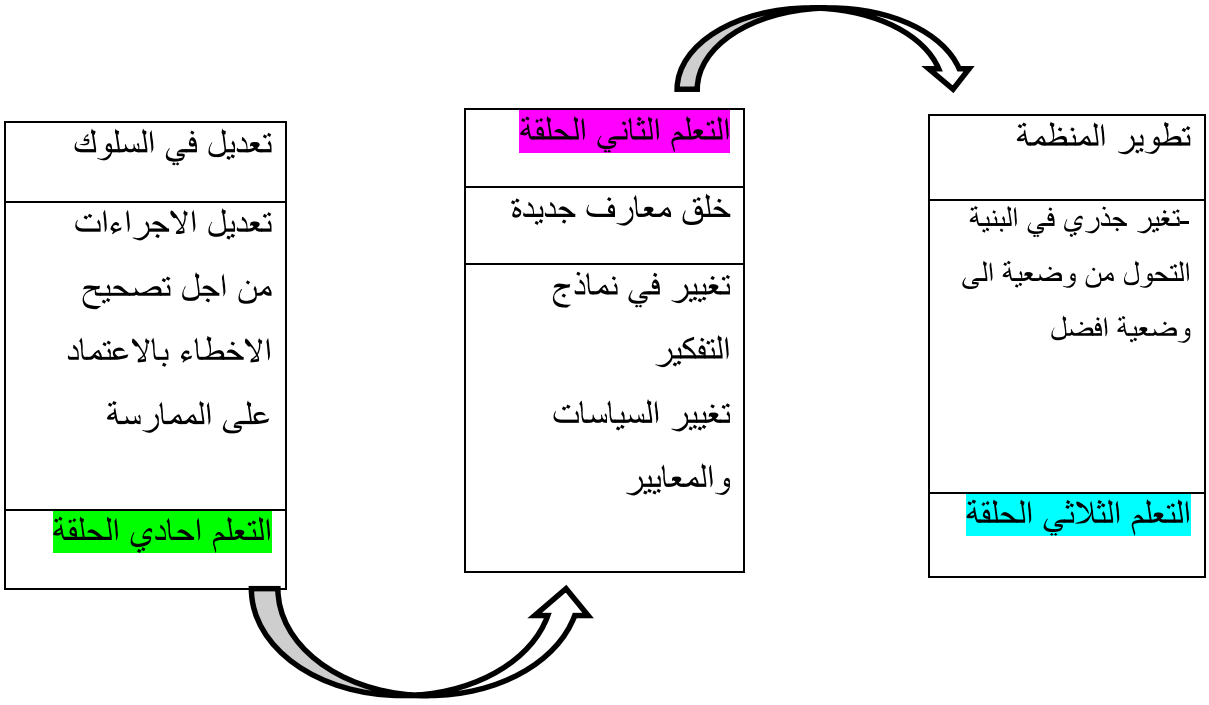
4- حنكة ايوب – دور القيادة الاسترتيجية في بناء المنظمات المتعلمة دراسة تطبيقية مؤسسة الاتصالات الجزائر –مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير فرع تسيير المنظمات –جامعة محمد خيضر –بسكرة 2011-2012-ص 39

3-التعلم الثلاثي :triple-loop keaming

يقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة كيفية التي يمكن بها اجراء التعلم الاحادي والتعلم الثنائي ,اي لا يحدث اي نوع من انواع التعلم اذا ل م تدرك المنظمة اهمية التعلم ,فادراك المنظمة انها غير متعلمة يفتح لها افاق التع لم والمعرفة او هذا في معرفة المنظمة لأساليب والطرق والعمليات التي تقودها الى التعلم وبالتالي فان هذا النمط من التعلم يهتم به لماذا وكيف تغير المنظمة الى رحاب اوسع من الخطط والاستراتجيات [1]

وهذا النوع من التعلم يترتب عليها اكتساب المعرفة وإعادة تقويم اساليب والانظمة الموجودة ودراستها دراسة شاملة لتطوير مفاهيم واسس جديدة تعمل على شكل هياكل تنظيمية كعملية التعلم

والشكل التالي(1-3) يوضح الفرق بين الانواع الثلاثة[2]



المصدر: صباح بن سهلة: دور التمكن الاداري في بناء المنظمة المتعلمة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم اتسيير تخصص –تسيير المنظمات- جامعة محمد خيضر –بسكرة الجزائر 2016/2015 ص 58

[1] - بيبي كنزة – مدى تبني المنظمات الاليات للتحول نحول المنظمات المتعلمة –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر الاكاديمي في علوم التسيير –جامعة محمد بوضياف - المسيلة – الجزائر 2018/2017 ص27-28

[2] - صباح بن سهلة دور التمكن الاداري في بناء المنظمة المتعلمة - دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم اتسيير تخصص –تسيير المنظمات- جامعة محمد خيضر –بسكرة الجزائر 2016/2015 ص 58

المطلب الرابع: المستويات وابعاد التعلم التنظيمي

1-مستويات التعلم التنظيمي

لقد قام العديد من الباحثين بالتميز بين ثلاث مستويات من التعلم في المنظمات وتتمثل فيمايلي :

1-التعلم الفردي -الشخصي –

يرتكز هذا المستوى من التعلم على احتمالية الوصول الى فرص التعلم من اجل تطوير الشخصية وهو مرتبط بنظام (songe) للسيطرة الذاتي حسب مبادئ الخمسة للتعلم التنظيمي ,حيث يشير هذا المبدأ الى تطوير قابلية الشخص لتوضيح الاهم بالنسبة له لاختيار وانجازه فيما بعد ويقول agrawal-1999 ان التعلم الشخصي هو الزامي على الفرد حتى يكون مؤهلا لأداء الاعمال والحصول على الوظائف ,وان تعلمه هذا مازال تعلما بوضعه العام وما ان يدخل الفرد في مجال العمل فانه سيبدأ بالمزيد من التعلم لاكتساب التأثيرات الاجتماعية والتنظيمية ,ليقوم بإعطاء ما لديه من معرفة ظاهرة وضمنية للأخريين ويكتسب مهارات واتجاهات جديدة جراء اكتسابه لمعارف جديدة تهم بشكل ايجابي في تحريك تصرفات الجماعة وسلوكهم الجماعي .

وقد اكتسب تعلم المستوى الشخصي اهمية كبية ,وذلك بفعل ما يملكه الاشخاص من معرفة ضمنية ,والتي تنتزع منهم فانه لن يكون هناك تعلم تنظيمي ولا ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة وبذلك فالمعرفة الشخصية بتشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة [1]

وبناءا على كل ذلك ,فان استراتيجيات التعلم الفردي تهتم بالتعرف على احتياجات الافراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين اداء وتطوير ه ثم تعمل على تصميم الاليات التي تتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة في مواقع العمل ,وذلك فان هذه الاستراتيجيات تضم امريين متكاملين

الامر الاول :هو الفعاليات التكوينية التي تنتقل الى الفرد المعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة في العمل ,والتي تتيح له فرصة الفهم والاستعاب والقدرة على تطبيق في موقع التكوين والتغلب على مقاومته للتعبير سلوكه في العمل

[1] - بلقاسم جوادي –التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين –دراسة ميدانية عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز-الاغواط مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس –تخصص علم النفس العمل و التنظيم -جامعة بسكرة .الجزائر 2015/2014 ص 36/35

الامر الثاني : هو توفير التوجيه والارشاد والمساندة من جهة القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما كتسبه اثناء التكوين والتعامل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي,وباحتمال الامرين يتحقق التعلم بمعنى يتم تغيير سلوك الفرد الى النمط المستهدف الذي يحقق اغراض المنضمة وفي ذات الوقت يعفو له فرصا اعلى لتحقيق ذاته واشباع رغباته[1]

2-التعلم الجماعي او الفرقي:

المدير الجيد يدرك ان السبيل الى تحقيق الانجازات يقتضي استبدال الحواجز بالجسور لخلق روح من التشارك والتعاون ,فريق العمل هو جماعة من العناصر البشرية يعملون معا لانجاز مالا يمكن انجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده ,بما يضفي على روح العمل شيئا من الاهتمام والرضا الى جانب المتعة في الاداء نفسه[2]

يقصد به درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين اداء المهام بصورة افضل ويعتمد التعلم الفرقي او الجماعي على التعاون بين افراد المؤسسة بما ينمي لديهم العلاقات الجيدة وتبادل وتشارك المعرفة فيما بينهم بحيث يصبح التعلم اكثر فاعلية [3] وقد حضى التعلم الجماعي باهتمام wathins marsick اشار الى ضرورة تصميم العمل بطريقة تسمح باستخدام الفرق كونهما تعتبر قناة فعالة لانتقال المعارف من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي ,واضاف ان التعلم مهم هذا البناء المنظمة المتعلمة كونها تحتاج الى افكار و حلول ابداعية يمكن الوصول اليها من العمل الجماعي ا كثر من العمل الفردي [4] يعتبر بيتريج p.senge ان الجماعة هى وحدة او مفتاح التعلم في المنظمة ,حيث عرف مجموعات التعلم على انها "عملية تنظيم وتطوير طاقة طرق العمل من اجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها اعضاء الفريق[5] . ومن هذا نميز بين نوعين من الفرق مجموعة العمل فرق الاداء المتميز .وهذا ن النوعان يرتبط بنوعين من المنظمات ,فمجموعة العمال تنتشر في المنظمات التقليدية ,بينما فوق الاداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة.

3-التعلم على مستوى المنظمة :

[1] - ربحي لزهر –دور التعلم التنظيمي في تحسين اداء المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشتقاته –بسكرة. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2017 ص 24

[2] - ا د مدحت ابو ألنصر ادارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات طبعة 2015 ص 92

[3] - عبير ماجر عطوي التويري –درجة توافق ابعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية مذكرة لنيل شهادة ماجستير كلية التربية بالجامعة الاسلامية غزة - فلسطين 2016-ص19

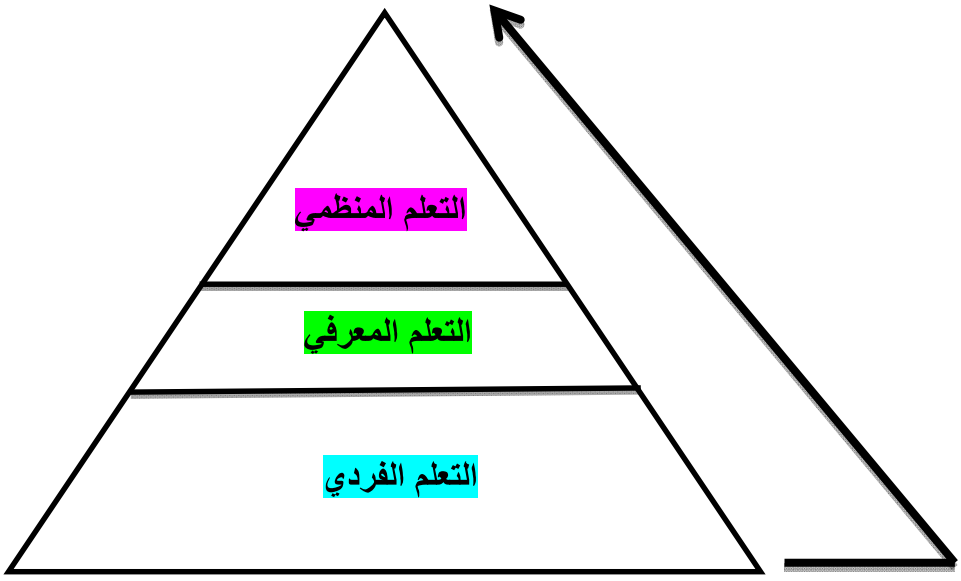
[4] -رضا نعيجة - التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية –دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب-ادرار اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة الحاج لخضر باتنة 2012/2011 ص106

[5] سيد محمد جاد الرب –ادارة الموارد الفكرية والمعرفية - الاعمال المطبعية القاهرة –مصر 2006-ص 18

تكمن اهمية هذا المستوى في كونه مدخلا شاملا ومتكاملا للتعلم ,وهو تعلم يلامس اعماق الفرد والمنظمة على حد سواء ,وهو يستهدف تغييرات في النماذج الفكرية المشتركة بين الافراد المنظمة arie degeus 1998 كما يمتد الى الاسواق والمنافسين ,فهذا التعلم يعتمد على ماتملكه الادارة من قدرة ادراكية وتحليلية على تقييم البيئة من حولها ,ويعد تعلم فريق العمل المفتاح الاساس للتعلم على مستوى المنظمة ,لأنه يختزل ويوفر الجهد في المستويات الاولى من ا لتعلم ان عملية الوصول الى مستوي المنظمة عبر المستويات يستدعى تحويل التعلم الشخصي الى التعلم جماعي ,ثم تعلم تنظيمي , ويهدف هذا النوع من التعلم اى مساعدة المنظمة على ادراك اهمية التعلم المناسبة التي تمثل الاطار الكامل لحدوث التعلم في المؤسسة عن طريقة فهم الكيفية التي تتم به ا عملية التعلم وتوضيحها والتأمل فيها , وإيجاد طرق جديدة للفهم واعادة تقييم الأساليب والانظمة بنظرة شاملة والعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم التنظيمي [1],

الا ان هذا المستوى من التعلم ذو نطاق واسع واهمية كبيرة يجب من خلال ترجمة الافكار والمعارف والتشارك فيها وتحويلها اللى منتجات جديدة اذ ينطوي هذا النوع من التعلم على جوانب التعلم الفردي والتعلم الجماعي مثل الهياكل الاستراتيجية والنظم الاجراءات [2]

شكل(1-4): كل يوضح المستويات التعلم التنظيمي



المصدر :ام هاني بن دومة , التاثرالتعلم التنظيمي على الاداء الوظيفي ,2017/2016, ص 09

[1]- جوادي بلقاسم . التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين مذكرة نيل شهادة ماجيستير في علم النفس 2015/2014 –المرجع السابق ص 37-36

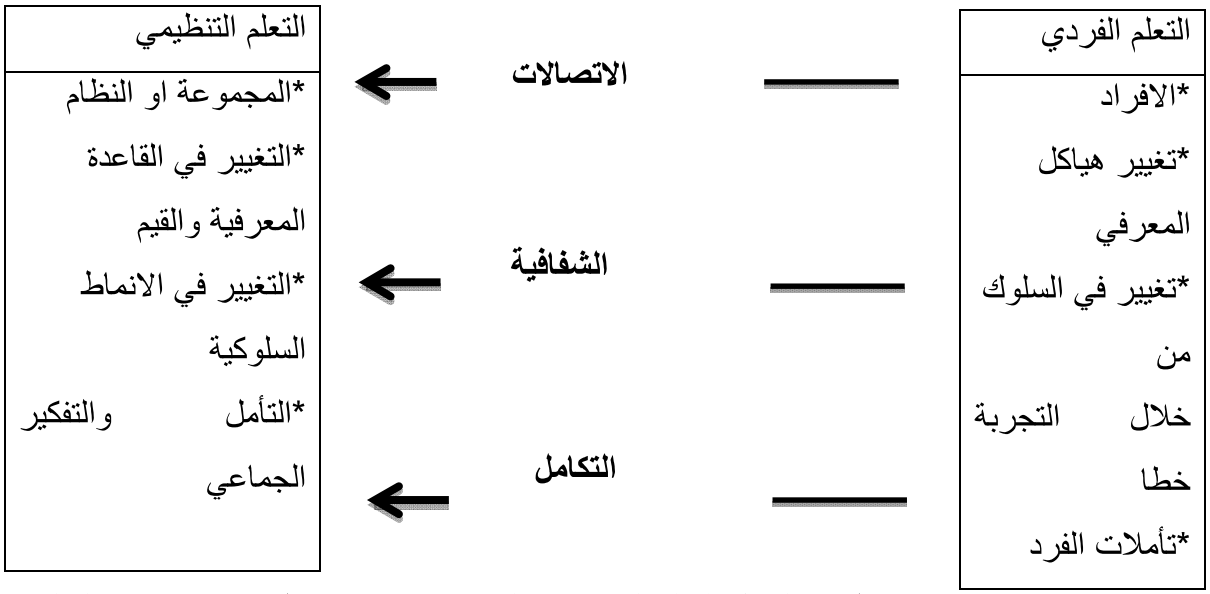
[2]- سجى الجواد الجواد حسين الكرعاوي-تأثير قيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي-دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط .من متطلبات نيل دراجة ماجستير في علوم ادارة اعمال 2016 ص 57

نلاحظ ان التعلم الفردي او الشخصي هو قاعدة الهرم التعلمي وكذلك للوصول الى التعلم المعرفي و التعلم التنظيمي .

هذه المستويات الثلاث متكاملة فيما بينها .

التعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي او الفرقي والعكس صحيح و التعلم الجماعي او الفرقي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرقى بها الى منظمة متعلمة

الشكل رقم (1-5) عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي[1]



نلاحظ من الشكل التعلم الفردي او الشخصي ترابط وثيق بيه وبين التعلم التنظيمي والترابط يكمل في الاتصالات و تغيير في سلوك الفرد والتكامل الجماعي .

ابعاد التعلم التنظيمي :

وفقا لدراسة Reynolds –margward ودراسة joh فان هناك ثلاث ابعاد اساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي يتفرع من كمل بعد ابعاد فرعية تتكامل من خلالها الابعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي وهذه الابعاد هي :[2]

[1] - سعيدة ضيف, القيادة التحويلية ودورها في تفعيل ادارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة ,دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ,علوم التسيير ,تخصص ادارة منظمات , اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجلفة -الجزائر.2018 /2019,ص 199

[2]- حمد بن قبلان ال فطيح –اعلاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في اجهزة الامنية-اطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامية تخصص علوم ادارية قسم الادارة التربوية والتخطيط -جامعة نايف العربية –الرياض السعودية 2013 ص 27-28

البعد الاستراتيجي:

ويعني ايجاد استراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط ويشمل العناصر التالية :

أ-الرؤية المشتركة بين اعضاء التنظيم :

لمستقبل المنظمة واهدافها ومن ما ادى الى ترابط علاقات اعضاء التنظيم وتوطيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول الى المستقبل المنشود وتحقيق الاهداف المرجوة .كما تؤدي الرؤية المشتركة الى تزويد بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع الاهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية .

ب –متابعة التغيرات البيئية:

وتعني توقع التغيرات البيئية واستعداد لوضع الخطط للتكيف معها , ويتم ذلك من خلال وضع سناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الامكان لتعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم .

ج-استراتيجية التعلم :

وتعني ان يكون لدى التنظيم خطة تساند التدرب والتعلم والابتكار لصورة واضحة وواعدة وتعتبر هذه الاستراتيجية احد اهم انشطة التنظيم الرئيسية واهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها

2 -البعد التنظيمي :

ويشمل البعد التنظيمي العناصر التالية[1] :

1-1العمل من خلال الفريق : ان العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين اعضاء التنظيم وتبادل الافكار والمعارف والمهارات ,كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد افكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات وا لاستجابة للتغيرات . مما يؤدي الى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي .

2الهيكل التنظيمي المرن :

يعد هيكل التنظيمي المرن من اكثر الهياكل التنظيمية الملائمة للتعلم التنظيمي , فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار ,بالإضافة الى الهيكل الافقي الذي يحتوي على حدث اقل من المستويات الادارية واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات والبعد

[1] بلقاسم جوادي - جوادي بلقاسم التعلم التنظيمي وعلاقته بالعاملين مذكرة نيل شهادة ماجيستير في علم النفس – المرجع السابق - 2015/2014 ص 27

عن الروتين والاجراءات الرسمية والمراقبة المشددة في بيئة العمل ,على ان تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها .

3-ايجاد المعرفة ونقلها بين افراد اتنظيم :

يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الاخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين اعضاء التنظيم ,بالإضافة الى الاستفادة من التجارب المنظمات الناجحة والمنافسة ,والتعرف افضل الممارسات الادارية لها ,وإيصالها الى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيقي العملي .[1]

3 -البعد الثقافي :

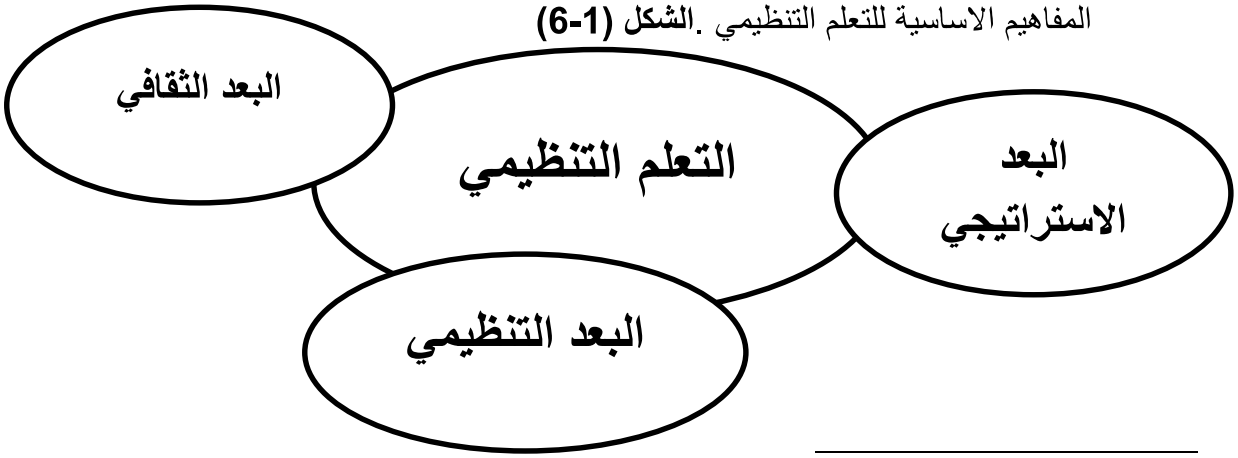
ويشمل البعد الثقافي على العناصر التالية :[2]

1-تجنب التركيز على الفشل كعلم من الاخطاء السابقة : وذلك بإيجاد بيئة عمل تثمن التعلم بصورة عالية وتشجيعية , وتعتبر ان الاخطاء التي يقع فيها الافراد اثناء تنفيذ المهام لا تشكل نقطة ضعف في ادائهم وانما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من الاخطاء .

2-البيئة المساندة للتعلم : وتشير للقدرة على اتحاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ،والعمل على استخدامها للتعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة .كما يتضمن كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه .وتشجيع الافراد في ايجاد طرق وافكارة جديدة .واد خال التحسينات في اساليب العمل،ومكافئة الافراد المبدعين

3-الجودة الكلية للتعلم :

ان الاهتمام بالجودة الكلية للتدرب والتعليم غالبا ما تعتبر الخطورة الاولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية . وتتطلب ادارة الجودة الشاملة ان يعمل كل فرد على تعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا ما يتطابق مع المفاهيم الاساسية للتعلم التنظيمي .**الشكل (1-6)**



[1]- جوادي بلقاسم التعلم التنظيمي وعلاقته بالعاملين مذكرة نيل شهادة ماجستير في علم النفس 2015/2014 ص نفس المرجع ا لسابق.

[2]- فطيمة الزهرة بريطل.اهمية ال تعلم التنظيمي في التكوين راس المال الفكري –دراسة حالة مؤسسة سونطراك –رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه –تخصص .تسيير المنظمات.علوم التسيير –جامعة محمد خيضر بسكرة –الجزائر .2016/2015 ص 39

المصدر : ناديا حبيب ايوب –دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشات السعودية الكبرى –دورية الادارة العامة –المجلد الرابع و الاربعون –العدد الاول –السعودية 2004-ص73

المطلب الخامس :معوقات التعليم التنظيمي

ان الطريق الى التعلم التنظيمي ليس ممهدا ولا سهلا بل يواجه العديد من المعوقات التي تقف في طريقه . وذلك على مستوى المنظمة والمجتمع وعلى الافراد انفسهم ويمكن الاجماع هذه المعوقات فيما يلي :[1]

I. على مستوى المنظمة :

يوجد العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي والتأثير السلبي فيه ومنها مايلي

1 -الهيكل التنظيمي التقليدي

حيث تعيق الهياكل الهرمية انسيابية تدفق المعلومات بين العاملين . وتحد من تبادل الخبرات من خلال مستوياتها التنظيمية المتعددة واتصالاتها الرسمية العمودية الروتينية التي تستنفذ الكثير من الوقت والجهد في اجراءات شكلية ونمطية تمثل مايشبه القوالب العازلة لكل موظف عن التفاعل مع العاملين بالمنظمة،وتبادل الاراء والأفكار والمعلومات والمعارف ،وطرح الحلول للمشكلات المستجدة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحقيق التميز المعرفي ،وصناعة المستقبل التي يتطلبها التع لم التنظيمي ، مما يستلزم هياكل تنظيمية مرنة يتم تصميمها لتستجيب وتلائم مع عملية التعلم التنظيمي

2 -القيادة التقليدية :[2]

وهى القيادة التي تتمسك بالإجراءات القديمة وترفض التغيير ولم تتعود على الانفتاح والشفافية والفكر الاداري الحديث،وتؤكد دائما على اتباع الا جراءات التنظيمية التقليدية ،وتبتعد عن تشكيل فرق العمل وعدم الثقة بالغير، واحتكار جميع المعلومات لديها وإضافة الى ذلك فان العديد من القيادات التقليدية القديمة لازالت لا تستطيع التعامل مع التقنيات الحدية .

3 -ثقافة المنظمة:

[1]- - سعيدة ضيف, القيادة التحويلية ودورها في تفعيل ادارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة ,دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ,علوم التسيير ,تخصص ادارة منظمات , اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجلفة –الجزائر 2019/2018,ص 220

[2] - غلال فاطمة الزهراء . مرني صنديد أسماء . دور راس المال الفكري في تحسين اداء المنظمة المتعلمة .دراسة حالة مركز جامعي عين تموشنت .مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم اقتصادية .تخصص ادارة واقتصاد مؤسسة .المركز جامعي عين تموشنت 2016/2015 ص 44

تعكس ثقافة المنظم المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة وطرق التفكير السائد بين اعضاءئها وثقافة المنظمة وتتأثر بالعادات والتقاليد والقيم الحضارية السائدة في مجتمع معين تؤدي دورا مهما في تفعيل التعلم التنظيمي أعاقته.

4 -ضعف الامكانيات المادية :[1]

تلعب الامكانيات المادية دور بالغ الاثر في التعلم التنظيمي ، والمنظمات التي لديها وفرة مالية تقوم بعمل جميع مايلزم لخدمة التعلم التنظيمي ،حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات كافة ،وتعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرصا للتعلم افرادها ومنح الوقت اللازم لذلك ،مكافاة الانجاز والابداع ....الخ ،وعكس ذلك المنظمة ذات الامكانيات المحدودة

II. على مستوى الافراد:

تتمثل المعوقات على مستوى الفرد في مايلي [2]

1 -عدم توفر الافراد المؤهلين القادريين على التعلم :قد يرجع السبب في ذلك الى استقطاب المنظمة الافراد من ذوي الخبرة المقمة او المستوى التعليمي المنخفض توفر المال وتخفيض النفقات الرأسمالية المتمثلة في الرواتب

2 -عدم الوعى بمفهوم التعلم التنظيمي :يعتبر الوعى بمفهوم التعلم التنظيمي من قبل اعضاء التنظيم والقيادات الادارية من اهم المعوقات لذا يشير وينج WANG ان ممارسة التعلم وابرز ايجابياته للفرد والمنظمة ،والتحديات التي قد تنشا والأدوات اللازمة الادامته ،وان عدم الالمام بمفهوم التعلم التنظيمي يعتبر اول معوقاته،

3 -مقاومة التعلم :اذ يتطلب التعلم تطبيق افكار جديدة قد يستلزم تغيرات مهمة في اجراءات العمل والياته، او في بعض العلاقات القائمة او في طريق نقل المعلومات وايصالها الى الاخريين ،مما قد يولد نوعا من المقاومة لهذا التغيير لدى الافراد حفاظا على السائد،ثم مقاومة عملية التعلم،

III. عمل مستوى المجتمع والبيئة الخارجية ،ومن اهم المعوقات في المجال مايلي:

1 -ضعف اهتمام المنظمات المماثلة في التعلم واكتفاؤها بالنسخ والتقليد

2 -قلة الموارد ومحدوديتها ,مما يضعف من برنامج التدريب والتعلم المستمر

[1] حمادي عبلة –دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ,دراسة حالة مؤسسة enad-sidet. سور الغزلان مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر جامعة اكلي محند الحاج البويرة .الجزائر 2013/2012 ص 69

[2]- سعيدة ضيف, القيادة التحويلية ودورها في تفعيل ادارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة ,دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ,علوم التسيير ,تخصص ادارة منظمات , اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجلفة .الجزائر 2018. /2019,ص 222

3 -الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي قد تعيق عملية نقل المعلوماتية نشرها بين المنظمات داخل القطر او عبر الاقطار ان جميع هذه العوامل سابقة الذكر تساهم وبشكل مباشر في تشجيع التعلم التنظيمي او اعاقته،ولكن اذا ما تم توفيرها ومعالجتها بشكل مناسب تشجيع تعمل على تشجيع التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني : مفاهيم اساسية للمنظمة المتعلمة

تمهيد:

يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين على ان بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول الى منظمات تعلم ، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في اعمالها ، هذا التوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته الي منتجات او الخدمات.علاقات وعمليات محسنة جديدة تصل بها الى السوق وبشكل افضل وأسرع مما يأتي بيه المنافسون وهذا ما يفسر اتجاه المنظمات الى مكافاة من يندفع نحو التعلم ،بنفس القدر الذي يكافئ به الاداء المتميز[1]

المطلب الاول :مفهوم المنظمة المتعلمة

يعتبر موضوع المنظمات المتعلمة والمواضيع التي تشتمل عليها واحد اكثر المجالات الادارية حداثة ،اهتماما في الآونة الاخيرة ،باعتبار ان استخدم مفهوم ومبدا المنظمات المتعلمة يشكل اساسا من مكونات اي برنامج من برامج ادارة الم عرفة ،بإضافة الى وجود ترابط وتداخل بين مفهوم المنظمات ليستند الى المعرفة وبين المنظمة المتعلمة.

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المداخل الحديثة تمكين للمنظمات من التكيف والتفاعل مع طبيعة المتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال خاصة ي ظل التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة ،الذي فرض على المنظمات تغيرات في بيئتها الهيكلية وضرورة التحول من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة ،فالمنظمة المتعلمة وفرت فرصة ل لمنظمات ليست فقط ان تحصل على ميزة تنافسية ولكن كيف تحافظ على زيارتها بشكل سريع وتتميز عن المنظمات المنافسة .

1 -التطور التاريخي للمصطلح المنظمة المتعلمة [2]

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين ،وقد اشتقت من عمل ارجريس وسكون ARGYRIS & schon عن التعلم التنظيمي وتمتد جذور المنظمة المتعلمة الى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي ، اما مصطلح المنظمة المتعلمة فقد ابتدعه seng عام1990،عندما اشار في كتابه the fifth discipline الى المسؤولية المنظمات في التكيف مع التطورات العالم المعاصر الملىء بالتغيرات والفوضى

[1] نجم عبود نجم -ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات.2008-ص 237.

[2] - كامل محمد الحواجرة.الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيرات الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة .المجلة الاردنية في ادارة الاعمال .جامعة البتراء المجلد السابع العدد 03 عمان الاردن 2011 ص 376.

والاضطراب ،ومن اجل تحقيق تلك المسؤولية يتطلب من المنظمات التحول الى منظمات تعليمية وتعلمية ،ويرى العديد من العلماء ان المنظمات التي تحاول تبني مفهوم المتعلمة تسعى الى توفير فرص التعلم المستمر ،واستخدامه بشكل علمي في تحقيق الاهداف وربط اداء العامل بأداء المنظمة ،وتشجيع البحث والحوار المشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والتجديد والتفاعل مع البيئة .

هناك صعوبة في الوصول الى تعارف دقيق وشامل للمنظمة المتعلمة لذلك نجد ان مختلف تعارف المنظمة المتعلمة تباينت بين الباحثين ،وهذا راجع الى عدة اسباب من بينها :

- استخدام بعض الباحثين مصطلحات مختلفة للدلالة على المنظمة المتعلمة من بينها (المنظمة المفكرة –المنظمة المعرفية –المنظمة الذكية .....الخ)

ان التغييرات السريعة في بيئة المنظمات والناتجة عن التطورات التكنلوجيا الهائلة والتقدم العلمي وثورة الاتصالات المتسارعة ، والتي تحتم على المنظماتنا مواكبة تلك التطورات والبحث عن استراتيجيات جديدة تساعدها على التكيف والتأقلم بالسرعة المطلوبة ،ومن تلك المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة .

بعد مفهوم المنظمة المتعلمة من ابرز المفاهيم التي برزت في مجال ادارة الاعمال في الاونة الاخيرة ،نتيجة التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال وظهور المنافسة بين المنظمات من اجل البقاء والاستمرار.

اولا : تعريف المنظمة : على انها يعرفها Stephan robins كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن بيئة الخارجية ،ويعمل على اساس الا ستمرار ألنسبي لتحقيق هدف او اهداف مشتركة[1]

لجوء الباحثين الى دراسة المنظمة المتعلمة من زوايا متعددة . كل حسب المنطق،والمنهج الذي يميل ويعمد عليه في تفسير مفهوم المنظمة المتعلمة.

2 -تعريف المنظمة المتعلمة :

كما ذكرنا سالفا تباين التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون عن المنظمة المتعلمة باختلاف مفاهيم الفلسفية وتنوع تجاربهم وتعدد تخصصاتهم ،لذلك اردنا تقديم اهم التعاريف من هذا الصدد للوصول الى المعنى الحقيقي للمصطلح .

[1]- ماجد عبد المهدي مساعدة –ادارة المنظمات .منظور كلي .الطبعة الاولى .دار المسيرة للبشر و التوزيع .عمان –الاردن السنة 2013 ص 23.

❖ **تعريف reter senge:** المنظمة المتعلمة هى التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق النتائج التي يرغبونها ، وهى التي تسعى الى تطوير انماط جديدة للتفكير ، وتضح لها مجموعة من الاهداف والطموحات ،حيث يتعلم افرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي [1].

فالمنظمة حسب sengeهى المنظمة التي يسعى افرادها بشكل غير منقطع الى اكتساب اساليب جديدة تمكنهم من الحصول على المعارف بصفة متجددة

❖ **تعريف Marquadt**: المنظمة المتعلمة هى المنظمة التي تعتمد الاسلوب الجماعي للتعلم ،وتعمل ادارتها باستمرار على تحسين قدراتها على ادارة واستخدام المعرفة ، وتمكين الافراد من التعلم داخل وخارج المنظمة ،واستخدام التقنية المناسبة للتنظيم التعلم والإنتاج [2]

لقد ركز هذا التعريف على التعلم كاهم ممارسة في المنظمة المتعلمة وعلى استخدام التقنيات المناسبة لتنظيم العلم .

❖ تعريف David Garwin: المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة الماهرة في خلق واكتساب ونقل المعرفة ،وتعديل سلوكها لتظهر معارف جديدة [3]

يلاحظ ان هذا التعريف لا يقف عند مستوى نقل المعرفة او الفهم وانما يتجاوز ذلك الى السلوك بما يجعل التعلم عملية عميقة تتعلق بإعادة بناء المنظمة .

❖ **تعريف البغدادي والعبادي :**

هي تلك المنظمة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وايجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على اساس النظرة المستقبلية [4] . ركز التعريف على نقل المعارف الجديدة .

❖ **تعريف ابو خضر (61-2006) :**

على لأنها المنظمة المتعلمة هي التي تضع الخطط و الأطر التنظيمية و الاستراتيجية و الآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة و مواجهة التحديات، و تحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم و تشجيع عمليات التعلم المستمر، و التطوير الذاتي و تبادل التجارب و الخبرات داخليا و خارجيا، و التعلم الجما عي و الادارة الفعالة للمعرفة و استخدام

2- Peter Singe ;**The Fifthe Disciphine** ; The Art And Practice Of The Learning Organization ; Currency Doubleday ; New York ; 1990 ; p 08.

3 - Marquardt. J .Michael ; **Building The Learning Organization** ; OP ; Cit 2002 ; Page 02

3 - David Garwin ; **Building A Learning Organization** ; Harvard Business ; Revien 71 ; Issue ;1993 ; Page 78.

4- عادل حسين البغدادي .هاشم دباس العبادي –التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة .الطبعة الاولى .دار الورق للنشر و التوزيع .عمان .الاردن 2010 .ص 48.

التقنية في التعلم و تبادل المعرفة .[1] يركز التعريف على أن المنظمة المتعلمة التي تسهل عملية التعلم معتمدة في ذلك على الخطط و رؤية الاستراتيجية، و تكيف مع التغيرات التيئة و الاستمرار في التعلم و تطوير الذاتي باستخدام التقنية من أجل تحقيق الأهداف بنجاح.

و عليه يمكن القول أن المنظمة المتعلمة تتميز بوجود ثلاث عناصر أساسية يطلق عليها (3Cs)و هي:[2]

- **المفاهيم:** تشمل الأفكار و المفاهيم و الوسائل و التقنيات و الأدوات التي تعتمد عليها عملية التعلم، و التي بدورها تسهم في زيادة قدرة العاملين على الابتكار و الابداع و التجديد.
- **الاتقان:** يشمل المهارات و استعدادات و القدرات و الخبرات، و تظهر في شكل سلوكيات عملية.
- **التواصل:** يشمل العلاقات والتفاعلات المتبادلة التي تركز على الحوار و تبادل المعلومات و توليدها.

و من التعاريف السابقة، نستطيع القول أن المنظمة المتعلمة هي تملك فلسفة جديدة في مجال العمل الاداري و تؤكد على ضرورة العمل المعرفي و تعمل على تنمية قدرات العاملين و تطويرها، و تهيئة البيئة المناسبة لممارسة أنشطتهم الفكرية بهدف تعزيز عمليات الابداع و التميز في الاداء. و ميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل، و نقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء و النمو و التميز.

و مع هذا التعدد في التعريفات إلا أن هناك اتفاقا عاماً بين معظم الكتاب و الباحثين على أن المنظمة المتعلمة هي التي:[3]

1. تسعى و بشكل مستمر إلى تعزيز قدراتها على اكتساب و تطوير و ابعاد المعرفة.
2. تعمل على صياغة رؤيتها و مستقبلها على أساس مخرجات هذه المعرفة.
3. تتبنى رؤية مشتركة للعاملين لتحقيق الأهداف المنظمة.
4. تحقيق التغير و التكيف المنظمي الذي يتناسب و التغير في البيئة الخارجية.

1- مؤيد علي أبو عفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات ألفلسطينية** أطروحة لنيل شهادة درجة الماجيستر في القيادة و الإدارة أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات ألعليا جامعة الأقصى غزة فلسطين. 2014 - 1435، ص- ص 17

2 - أسيل بنت محمد بن عبد الله السهيلي، **دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)**، مشروع تخرج مقدم لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستر في قسم الادارة التربوية بكلية التربية في جامعة الملك سعود . قسم الادارة التربوية –جامعة الملك السعود .السعودية.2017.1438 ص21.

3 - ميساء عز الدين الدويك، **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب أبعاد بتر سينج (Peter Senge) في جامعة بوليتكنك، فلسطين** قدمت هذه الرسالة استمالا لمتطلبات نيل درجة الماجيستر في الادارة الأعمال من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل - فلسطين 2018، ص 19.

العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي:

المنظمة المتعلمة هي عملية ذات بعد استراتيجي و مخطط لها، و تضم مستويات المختلفة من التعلم. و لربما يظن بعض الناس أن مصطلحي (المنظمة المتعلمة، و التعلم التنظيمي) مصطلحين متشابهين، و لكن في الحقيقة هناك اختلافات بينهما.

فالتعلم التنظيمي يركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم و يكسب الأعضاء المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة و تحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في المحيط المتغير. أما المنظمة المتعلمة فهي تركز اهتماماتها على بنية العملية التعليمية و تعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقي ق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدراً من المرونة و الحرية في التفكير. و ذلك يؤدي إلى الطموح و ابتكار نماذج و طرق جديدة للتفكير . و هذا يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.[1]

و يفترض أن يتجسد التعلم التنظيمي في مختلف مستوياته و خصائصه بالجوانب المختلفة للعمل لتبدو المنظمة المتعلم ة قادرة للتعامل مع المشاكل مهما يكن حجمها و نوعها و حداثته ا. فلم تعد أسس المنافسة تقليدية مرتبطة بجوانب الكلف فقط. و لا يمكن اختزال مناخ العمل بعناصر مادية ملموسة. و هكذا فإن التعلم يمثل المحرك و البعث للحيوية و النشاط و التغير في مختلف مجالات و عمل المنظمة.[2]

و لكن يرى البعض الاختلافات بين المصطلحين و نلخصها في الجدول الآتي:

1 - حنكة أيوب،**دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة- دراسة تطبيقية – مؤسسة اتصالات الجزائر**، مذكرة مقدمة لجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التسيير، فرع تسيير الموارد ألبشرية كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2011 - 2012، ص 41.

2 - طاهر محسن منصور- نعمة عباس الخفاصي، **نظريات المنظمة مدخل ألعمليات** دار اليازوري، عمان عمان،الاردن،2010،ص 213.

الجدول رقم (1 – 1):[1] مقارنة بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة

الرقم	التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
01	يخدم قضايا تعيشها المنظمة.	منظمة تسعى لإثراء تعلمها لتفيد منه في اعادة صياغة ذاتها و مسايرة المستجدات.
02	خبرات التعلم الجمعية المستخدمة لكسب المعرفة و تطوير المهارات.	المنظمة التي تظهر خصائص التعلم و التكيف المستمر.
03	يرتبط بالأساليب و الطرق و العمليات المستخدمة في التعلم الجماعي.	تتفوق في عملية التعلم المتطورة و المنتظمة في الجماعة.
04	يعبر عن عملية التعلم و مجموعة التصرفات المرتبطة بها، أي كيفية حدوث التعلم و آليته(How)، أي يساعد على ايجاد منظمات التعلم.	تعبر عن وجود كينونة المنظمة التي تسعى للتعلم مما يتطلب حصر بيئة التعلم و ما يتم تعلمه كوحدة واحدة (What).
05	يعبر عن وجهة نظر الاكاديمين.	تعبر عن طابع العلمي التطبيقي و تمثل وجهة نظر الممارسين.
06	العملية التي تستخدمها المنظمة لبناء أو اعادة بناء المعرفة الجديدة.	هي ادارة التعلم لتحسين أداء المنظمة.
07	عمليات موجودة تتم ممارستها.	مفهوم مثالي لا يمكن الوصول اليه.
08	خصائص و عمليات منظمة.	شكل منظمي.
09	مفهوم وصفي.	مفهوم معياري.

و بناء على ما تقدم نستطيع القول أن التعلم التنظيمي هو أخر أركان المنظمة المتعلمة، و يساعد على النمو و التطوير و زيادة الانتاجية و التعلم التنظيمي عبارة عن أساليب و طرق و أدوات تساعد على حدوث عملية التعلم بينما المنظمة المتعلمة هي وصف تطبيقي للمنظمة المتعلم ة. و يكون التركيز في التعلم التنظيمي على كيفية حدوث عملية التعلم. بينما في المنظمة المتعلمة يكون على ما يتم تعلمه.

1 - سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي،**درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها**، لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ألتربية تخصص ادارة التعليمية، جامعة تروى، قسم التربية و الدراسات الانسانية، سلطنة عمان، 2018، ص 16.

المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن باقي المنظمة، و يجمع معظم علماء الادارة و الباحثين على أن سرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة . و هي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة . و يؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية:[1]

- توفير فرص مستمرة للتعلم.
- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
- استخدام التفكير المنظمي في التعامل مع المواقف و حل المشكلات اتخاذ القرارات.
- تطوير استحداث اجراءات و عمليات جديدة بشكل سريع.
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة و بين غيرها من المنظمات بسرعة و سهولة.
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الادارية بأقصى طاقة ممكنة.
- أثار عملية التحسين و تحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

فيما يرى الأخرون أن المنظمة المتعلمة تمتلك الخصائص الآتية:[2]

- ✓ تهتم بشكل كبير بالتعلم الفردي و الجماعي لأنه وسيلة أساسية لتحقيق رسالتها و خططها الاستراتيجية.
- ✓ يشترك جميع العاملين في التفكير في كيفية ضمان استمرار ية التطوير لقابل يتها و امكاناتها البشرية.
- ✓ يتم تشجيع التعلم بالتعاون و العمل المشترك في مناخ تنظيمي قابل للتطوير باستمرار.
- ✓ الاختلاف بين الأفراد ينظر إليه كشيء أساسي في تنشيط عملية التعلم و الابداع
- ✓ يتم تهيئة فرص التعلم الذاتي للجميع.

1-Cook.JA .Staniforth ;Dand Stewart . J ; **Learning Organisation The Public Gower Amp shire ;** Gower Pub Co ; USA ;1997 ;P 33

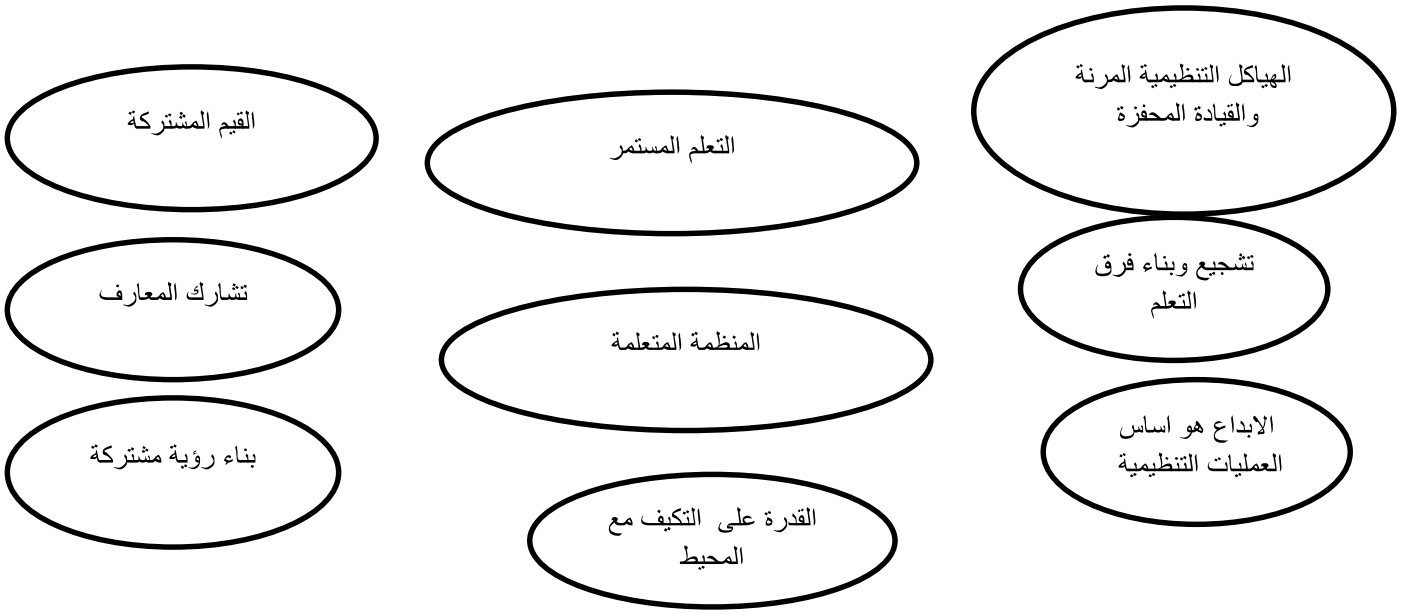
2- مؤيد علي أبو عفش، **مرجع سبق ذكره**، ص 23.

هناك من أضاف الخصائص الآتية:[1]

- ❖ تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي.
- ❖ تمتلك ارادة التحدي.
- ❖ تمتلك ثقافة داعمة للتعلم التنظيمي .
- ❖ تمتاز بالمواكبة المستمرة و التحسين المستمر للعمليات الأساسية بها
- ❖ هي بمثابة نظام مفتوح باستمرار مع البيئة الخارجية و مواكبة التغيرات الحاصلة.

رغم تعدد الدراسات و الأبحا ث التي اهتمت كثيرا بسمات و خصائص المنظمة المتعلمة إلا أنه هناك مجموعة من الخصائص المشتركة بين هذه الدراسات . و الشكل الموالي يبين و يبرز أهم خصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة بالاعتماد على دراسات سايقة الذكر

.الشكل(1-7)[2]



من خلال ما سبق، يمكن القول أن ما يميز المنظمات المتعلمة عن المنظمات التقليدية ي مكن في تركيزها على ما يلي:[3]

1 - جمال محمد أبو الوف- سلامة عبد العظيم حسين، انظر ص 46 من النسخة .....

2 - حوح مصطفى، **الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير المنظمات المتعلمة** ، اطروحة دكتوراة، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتورة في التسيير الأفراد و حكومة الشركات، جامعة ابي بكر بقايد، تلمسان، 2016، ص 127

3 - رنا جهاد اسماعيل الشويكي، **المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل- دراسة ميدانية على المنظمات غير حكومية في قطاع غزة**، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في ادارة الاعمال، من كلية الاقتصادية و العلوم الإدارية قسم ادارة ألأعمال جامعة ألأزهر غزة فلسطين 2017- 1438، ص ص 26 – 27.

جدول (2 -2): الاختلافات بين خصائص المنظمة التقليدية و المنظمة المتعلمة.

وجه المقارنة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
التركيز على	الانتاجية ، الرقابة ، التدريب ، المدير	الاداء، التمكين ، التعلم المستمر، المدرب
الاتجاه للأفكار جديدة	يتم رفض الفكرة اذا لم تكن المنظمة نفسها	يتم قبول وتبني الافكار الابتكارية والإبداعية
المسؤول عن الابداع	قسم الابحاث والدراسات	كل فرد في المنظمة
الميزة التنافسية	السلع والخدمات	القدرة على التعلم و المعرفة و الخبرة
وظيفة المدير	مراقبة لاخرين	تمكين الاخرين
الهيكل التنظيمي	راسي	افقي
ثقافة المنظمة	ثابتة ويجب تنفيذ الاوامر	التكيف مع التغيرات البيئة و التزام بتحقيق النتائج
تنفيذ المهام	تنفيذ بشكل روتيني	التفويض و تمكين العاملين
الاسلوب	اسلوب التدريب التقليدي لزيادة مهارة العاملين او تو قراطي	اسلوب التحفيز لتحسين اداء و انجاز المهام بتميز و ابداع –المشاركة-
اسلوب التدعيم	التدعيم السلبي او اكثر من الايجابي	التدعيم الايجابي اكثر من السلبي
الاستفادة من التجارب و الخبرات	قليلة لضعف الذاكرة التنظيمية	كبيرة لوجود ذاكرة تنظيمية
العلاقات	هرمية	زميل-زميل
المستويات الادارية و الحدود	مستويات متعددة وحدود ثابتة	مستويات قليلة وحدود متحركة
البناء التنظيمي	وظيفي	فرق عمل متداخلة وفاعلة
التركيز الاستراتيجي	الفاعلية	الابتكار

المطلب الثالث :اهمية المنظمة المتعلمة

اولا :اهمية المنظمة المتعلمة

نظرا للدور المهم الذي تقوم به المنظمات المتعلمة فهى تعمل على تعلم افرادها بشكل مستمر ،وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم ، ومواكبة كل ما هو جديد فنحن بحاجة تمثل هذه المنظمات وذلك لأنها. [1]

[1]- عبير ماجد عطيوي النويري-درجة توافر ابعاد المنظمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافية التنظيمية السائدة بها . مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في اصول التربية . جامعة الاسلامية .غزة .فلسطين 2016-1437ه ص:14

- تشجع اعضاءها على صقل مواهبهم والافادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم وتحترم جميع الاراء مما يحفز على مزيد من الانجازات ويشجع على التفكير الحر وايجاد الحلول الجديدة للمشكلات،
- يتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم . مما يجعلهم يثمنون ادوار ومهام الاخريين كما يمكنهم ذلك من اداء ادوار مهام تنسيقية اخرى تميز تلك التي تقع ضمن اختصاصاتهم
- يتوفر فيها المجال لتجريب الافكا ر الجديدة ،دون الاصابة بوهاب الخطأ ينظر لأنها فيها الخبرة الجديدة على انها فرصة عمل.
- تنمى التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الاشخاص ،مما يوفر جو من الانفتاح والثقة وتشاطر الافكار ،تنساب فيه المعلومات والمعرفة بشكل حر ،مما يؤدي الى زيادة الانتاجية ،ومع مرور الوقت يتواز للمنظمة مخزون من الخبرة والمعرفة يمكنها من مواجهة الظروف المستجدة والتخطيط للمستقبل.مما يساعد في التحول الى عصر اقتصاد المعرفة .
- تكيف المنظمة المتعلمة مع البيئة حيث يلتقط اشارة التنمية فيها والتي تشير الى الانماط والامور المتغيرة –وتعمل على فهمها وخلال الرؤية والتفكير بطرق جديدة يمكنها ايجاد امكانيات جديدة تواجه من خلالها المتغيرات الحاصلة بيئتها .

-ان الاهتمام بمنظمات التعلم يرجع اهمية احداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة في ذلك يرى لبعض اهمية منظمات التعلم في هذا الاتجاه من خلال[1].

- تحقيق الاداء المتميز والتميز التنافسي.
- بناء علاقات متميزة مع العملاء ،وتحسين المستمر في الجودة
- تحقيق مستويات اعلى من الابداع،والابتكار
- تمكن من فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية
- زيادة القدرة على مواجهة التغيير
- تعظيم قدرة وكفاءة العمال وتحفيزهم معنويا
- تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي
- دعم الحرية الاستقلالية الفردية التنظيمية
- تزيد من درجة رضا العاملين في المنظمات التعلم

[1] - صباح بن سهيلة .دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة مذكرة لنيل شهادة دكتوراه جامعة خير بسكرة الجزائر 2016/2015 ص 71/70.المرجع السابق.

- تقضي منظمات التعلم الافراد والعمال في فعل الاشياء بطريقة افضل
- تخلق منظمات التعلم البيئية المناسبة للأفكار الابداعية
- تامين بيئة العمل ضد مخاط ر التغيير و اي مخاطر اخرى من خلال الافكار الجديدة والسلوكيات الايجابية وزيادة القدرة على التحدي
- اراء العاملين تكون ذات قيمة في دعم مواقفهم الوظيفية

تتجلى اهمية المنظمات المتعلمة بانها تتشكل في المحاور التالية:[1]

1 -**الافراد**:تعمل على زيادة الرضا الوظيفي من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وصياغة اهداف المنظمة وتمكنهم زيادة قدرتهم على حل المشكلات وزيادة تقبلهم للتغيير التنظيمي بالإضافة الى دعم وتبني الافكار الابداعية

2 -**المنظمة** :تعزيز الميزة التنافسية من خلال مواكبة التطور التكنولوجي والانفتاح على العالم الخارجي بما يمكن المؤسسات من الاستمرار والبقاء

3 -**المجتمع** :زيادة الانتماء للمنظمة كونها تعمل باستمرار على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية

المطلب الرابع: اهداف المنظمة المتعلمة

تهدف المنظمة المتعلمة ان يشعر العاملون فيما بينهم بانهم يقدمون عملا مهما لصالحهم ولصالح العالم ،وان كل فرد فيها معني بطريقة او بأحرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الابداعية ،ويكون عمل افراد مجموعهم اكثر ذكاء من عملهم منفصلين (التركيز غلى فرق العمل)، وتصبح المنظمة المعتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها ،وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الادارية جميعها، ويكون العاملون مدعوون للتعلم ، بحيث يشعر الفرد منها بالحرية بعيدا عن افتراضات وتحيز الاخرين ،ويعامل كل فرد الاخر كزميل في اطار من احترام والثقة فيها بقوله وفعله ،فضلا عن ان الفرد له حرية التجريب واتخاذ المخاطر والوصول الى النتائج بانفتاح تام ، فلا احد يخاف من انه سيقتل من جراء خطأ يرتكبه[2]

ومن خلال ماسبق تهدف المنظمة المتعلمة لتحقيق العديد من الاهداف ومن ابرزها[3]

[1]- رنا جهاد اسماعيل الشويكي المنظمة المتعلقة ودورها في تعزيز اخلاقيات العمل مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في ادارة الاعمال جامعة الازهر غزة فلسطين 2017 ص20.المرجع السابق.

[2]- اسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي –دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسستي لدى مكاتب الاشراف التربوي. مذكرة لنيل شهادة الماجيستير جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية 2017/2016 ص 21

[3]- بلال خلف السكارنة –الابداع الاداري دار الميسرة للنشر –عمان الاردن 2011 ص 289

1 -اكتساب افكار ومعرفة جديدة وتعلمها

2 -تحويل نقل تلك المعرفة الى كافة انحاء واقسام المنظمة وافرادها

3 -التبادل الحر والمستر للأفكار والمعلومات والمعارف بين اعضاء المنظمة

4 -تغير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة

5 -قياس نتائج التغيير .

المبحث الثالث: اساسيات وجوهر بناء المنظمة المتعلمة

ان المنظمة المتعلمة والتي تبنى على اسس متينة من الموارد المعلوماتية والمعرفية والموارد البشرية والقادرة على الابداع والتميز تستطيع ان ترسم استراتيجيات ضمن سيناريوهات واضحة بالمعالم تحاكي المستقبل الذي يتسم بالمخاطر وعدم التأكد

المطلب الاول : ابعاد المنظمة المتعلمة

ان المطلب الاساسي للبدء بناء منظمة متعلمة يرتبط قناعة القيادة الادارية في المؤسسة المنظومة المفاهيم والعلم التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة ومدى استعداد هذه القيادة لبذل الجهود الكبيرة وممارسة العمل الجاد الدؤوب والقدرة على الصبر لتحقيق بيئة المنظمة المتعلمة

وحتى تصبح المنظمة المتعلمة او تسير نحو التعلم فلا بد من توافر سبعة ابعاد اساسية وهى :[1]

اولا : خلق فرص للتعلم المستمر :

ان عملية التعلم المنظمة عملية مستمرة لذا فان الافراد العاملين في المنظمة المتعلمة والتي تتبني مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون الى هذه العملية على انها جزء من نشاط وثقافة المنظمة حيث يتم توفير فرص التعلم والنمو خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للافراد التعلم اثناء تأدية الاعمال.[2]

ثانيا: تشجيع الاستعلام والحوار:

حيث تدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار والتغذية العكس والتجريب كي يحصل الافراد على مهارات التعليل لعبروا عن وجهة نظرهم ويعززوا القدرة على الاستمتاع ومناقشة وجهات نظر الاخريين .

[1]- فريد القواسمية وزياد العمري - ابعاد المنظمة المتعلمة واثرها على الاداء التنظيمي –المجلة العربية الاقتصاد والاعمال –العدد 08 – الاردن 2013 ص 41.

[2]- فريد القواسمية وزياد العمري - ابعاد المنظمة المتعلمة واثرها على الاداء التنظيمي –المجلة العربية الاقتصاد والاعمال –العدد 08 – الاردن 2013 ص 41.نفس المرجع السابق.

ثالثا : تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

حيث يصمم العمل اعتمادا على مبدا فرق العمل ،ويتم تشجيع وتثمين التعاون المدعوم من ثقافة المنظمة كي يتعلم اعضاء الفريق من بعضهم البعض ،وبالتالي فان استخدام اسلوب فرق العمل يساعد في توفير مهارات واختصاصات و نبرات تتطلبها طبيعة الاعمال في المنظمة المتعلمة ،اي ان التعاون والتعلم الجماعي من شانه ان يساعد في تطوير المنظمة وتحسين كفاءتها وفاعليتها من جهة ومن جهة اخرى نحو تطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم

رابعا: تطوير انظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم

حيث يتم تطوير انظمة للمشاركة في عملية التعلم ،وادامة هذه الانظمة وتعزيزها وتكاملها مع العمل ،حيث يسمح الافراد المنظمة الوصول لهذه الانظمة ذات التكنولوجيا المتنوعة

خامسا : تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة .

حيث يسمح للإفراد بالمشاركة في صياغة وتطبيق رؤية المنظمة من خلال الاجتماعات الدورية صناديق الاقتراعات او عن طريق الموقع الالكتروني للمنظمة ، وكذلك توزيع المسؤوليات بينهم كي يقبلوا بحافز ية على العملية التعلم لقاء المسؤولية التي توكل اليهم ،والسعي نحو حصولهم على مختلف المعلومات التي يحتاجونها من المنظمة بسهولة وسرعة .

سادسا : ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: [1]

من خلال ربط المنظمة بالإبعاد البيئية وفهم الافراد لهذه الابعاد استخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل ،حيث يتاح للإفراد ادراك اثرا المهام التي يؤديها على المنظمة ككل من جهة ،ومن جهة اخرى تساعد العاملين بها على توازن بين متطلباتهم المهنية والشخصية ومراعات القرارات التنظيمية على معنويات الاطراف ذات العلاقة بها

سابعا : توفير قيادة استراتيجية للتعلم :

حيث يستخدم فقيادة المنظمة التعلم سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الاخرين ومشاركتهم مختلف المعلومات حول المنافسين ،والسعى لاقتناص فرص التعلم اينما كانت وبالتالي يجب على المنظمة ان تؤمن بالتعلم لتحقيق اهدافها الاستراتيجية .

[1]- فريد القواسمية وزياد العمري - ابعاد المنظمة المتعلمة واثرها على الاداء التنظيمي –المجلة العربية الاقتصاد والاعمال –العدد 08 – الاردن 2013 ص 41.نفس المرجع السابق.

وفي دراسة اخرى ، تم وضع م جموعة من الابعاد التي تأثير على المنظمة المتعلمة من خلال تأثيرها بثقافة التمكين والقيادة التحويلية هذه الابعاد هى [1]:

الايمان بالتعليم : يعتبر هذا البعد عن مدى الايمان بقيمة التعلم التنظيمي وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول اهمية التعلم للمنظمة ،واهمية قراءة عن المنظمة المتعلمة ، يمكن الادارة العليا بان غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم وترقيتهم بناءا على معارفهم المتخصصة .

تكامل مصادر التعليم : يعبر هذا البعد من مدى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها ، والمنافسين والموردين والزبائن ،وخبرائها المتقاعدين والخبراء الخارجين الاخريين

التشارك المعرفي :ويعبر هذا البعد عن مدى اهتمام المنظمة بشجيع التشارك في المعرفة مابين الدوائر المختلفة ومدى ايلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند التقييم الاداء .

التفكير النظمي : ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجا فكريا شاملا متكاملا ومنفتحا على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة سوءا ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة ،او تبني الافكار الجديدة المفيدة للزبائن واعطاء العاملين الفرصة للمناقشة معنى ومضمون اعمالهم،وكذلك مدى افساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية .

بناء ذاكرة تنظيمية :ويقصد بهذا البعد اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونج احهم وأخطائهم ،وكذلك مدى الاهتمام بتوفير البنية التحتية اللازمة لتظم المعلومات .

ترجمة التعلم الى واقع:ويتعلق هذا البعد بمدى استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي من خلال اطلاق منتجات الجديدة بسرعة وتجنب تكرار الاخطاء والحصول على حصتها في السوق على اساس التنافس بالجودة وتطبيق الممارسات المثلى. [2]

المطلب الثاني: متطلبات وأساليب المنظمة المتعلمة.

لغرض الرفع من ادائها ومواكبة التغيرات التى افرز نهائية الاعمال تسعى المنظمة المتعلمة الى تطبيق جملة من اساليب التي تمكنها من ذلك ومن بين هذه الاساليب نذكر :

اولا : ادارة الجودة الشاملة

[1] محمد مفضي الكساسبة وآخرون - تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة . المجلة الاردنية –المجلد 5 ألعدد الاول. الاردن 2009 ص22

[2] محمد مفضي الكساسبة وآخرون - تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة . المجلة الاردنية –المجلد 5 ألعدد الاول. الاردن 2009 ص 22 .نفس المرجع السابق.

يقوم اسلوب ادارة الجودة الشاملة على فلسفة لأداء المستمر لإنتاج السلع والخدمات بوفرة اعلى واقل تكلفة مع الخلو من العيوب والشوائب ومن اول وفي كل مرة وارضاء عملاء داخل المنظمة وخارجها ونرى اولاند انه تعتبر ادارة الجودة الشاملة هى الشكل التعاوني لأداء الاعمال ، يعتمد على القدرات المشتركة للكل من الادارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية المستمرة .[1]

ثانيا : انشاء مجتمعات الممارسة

ان المعرفة بوصفها المورد الاكثر اهمية من بين الموارد المنظمة المتعلمة ،وهدا ما ادى الى الاهتمام بشكل متزايد في الاشكال المختلفة في تقاسم وانشاء المعرفي - ومن هذا السياق من الاهتمام فان جماعات الممارسة المشتركة تمثل شكلا جديدا من اشكال تقاسم المعرفة وفي الحالات يمكن ان تساهم في انشائها – وتمثل مفهوما جديدا في مجال العمل وان النظريات المتعلقة بها لا تزال جديدة جدا وهى في مرحلة التطوير ،ان دور واهمية هاذه الجماعات في نقل وتقاسم المعرفة والتعلم لازالت تستكشف للوصول الى افضل الطرق لإنشاء مثل هذه الجماعات كي يتم دعمها وتشجيعها [2]

ثالثا :الذاكرة التنظيمية

ليس كل تعلم يهم منظمة التعلم ،يتعلم الافراد الاشياء لاعلاقة لها بأعمالهم لن يكون لهم دلالة تنظيمية،ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية ،لان المهم هو مايتجسد في منتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم (المعرفة الصريحة) او في انشطتها وطريقة تفكيرهم (المعرفة الظمنية).

الذاكرة التنظيمية عبارة عن المعرفة المختزلة في الوسائط التنظيمية ويعرف ها روبي على انها " اطر من المعاني المشتركة بين اعضاء المنظمة حيث يؤكد على ضرورة اشتراك اعضاء المنظمة في فهم هذه المعاني فالذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الافراد التي تضم خبراتهم وتجاربهم ،فهى تتكون من الهوية التنظيمية والتي تشير الى فهم المشترك لخصائص وحدود ومهام المنظمة وسياساتها . والصور العرضية والتي تشير الى نتائج السلوك التنظيمي والعلاقات المشتركة داخل المنظمة وخارجها وانطباعاتها ، كما انها تمثل الروتين التنظيمي الذي يصور الطريقة التي يتصرف بها الافراد ويؤدون المهام الموكلة اليهم .[3]

[1]- عيشوش خيرة -التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المنظمة . مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص مالية دولة .مدرسة الدكتوراه في المؤسسات . جامعة تلمسان.الجزائر 2011 ص 117.
[2] عيشوش خيرة -المرجع السابق ص119 .
[3]- نجم عبود نجم –المرجع السابق ص 264

رابعا : وسائل التكنولوجيا :وتتمثل في :

1 -**التعلم الفردي والتنظيمي** :تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة الى تسير المنظمة المتعلمة ،بدونها لاتعمل المنظمة ويعتبر التعلم الفرقي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي من خلال الحوارات المفتوحة التي تقضي الى تكوين كل اكبر من حاصل جمع الاجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية. [1]

2 -**التعلم عن بعد** :لقد ادى التطور التكنو لوجي الظهور وسائل جديدة للتكوين . ويعتبر التعلم عن بعد من الوسائل الحديثة ،يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بداغوجية بالإضافة الى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه والمناسب لهم . ويعرف على انه استدراج التكوين للمتعلمين لمساع دة تكوينات جديدة يعني اننا نستعمل وسائل الاعلام من اجل التكوين .[2]

3 - **الكوتشينغ**: وهو ملازمة فردية تسعى الى تطوير الطاقات وتعزيز انماط الاداء ،الكفاءات والمهارات في اطار المهني وهذا باستعمال عدة طرق كاستجواب من طرف شخص coach.

خامسا:نظام المعلومات

ويعرف نظام المعلومات على انه نظام يقوم بتجميع البيانات والمعلومات وحفظها وتحليلها ووضعها في قاعدة متكاملة للمعلومات وبطريقة تساعد في تحقيق الاجابة على مجموعة من الاسئلة الاستراتيجية والتشغيلية ،تعتبر انظمة المعلومات وسيلة في الحصول على المعلومات والاتصال اكثر سرعة ونجاعة بين افراد وتخلق ذاكرة مشتركة بين الافراد .هذا ما يجعل المنظمة تمتاز بالمرونة التنظيمية ما يجعلها قادرة على الاستجابة لمتغيرات المحيط الخارجي لضمان بقائه فهو يسمح بالتدفق المستمر للمعلومات التي تعمل على ربط بين مختلف انشطة المنظمة.[3]

سادسا : اليقظة الاستراتيجية

تعرف على انها ذلك النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله ، وتشير الى البحث على المعلومات عن طريقة يق ظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف استراتيجية [4]

[1]- عيشوش خيرة التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المنظمة مذكرة لنيل شهادة الماجيستير مرجع سابق ص132
[2]- عيشوش خيرة التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المنظمة مذكرة لنيل شهادة الماجيستير مرجع سابق ص132
[3]- عيشوش خيرة التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المنظمة مذكرة لنيل شهادة الماجيستير . مرجع سابق.
[4]- نحاسية رتيبة -اهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية . فرع ادارة الاعمال . جامعة الجزائر 2003 ص 72.

سابعا : راس المال الفكري

يعرف على انه القدرة العقلية لدى فئة مهنية من المواد البشرية ، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الافكار المتعلقة لتطوير الخلاق والاستراتيجي

للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية[1]

ثامنا: الابداع والابتكار

يعتبر الابداع والابتكار قاعدة المنظمة المتعلمة فق ا كد ميلز وفرين في قوله ان المنظمة المتعلمة هى التي تدعم الابداع داخل المنظمة من خلال انتقاء الجودة وتقوية العلاقة بين المنظمة وكل من المستهلكين والموردين وتنفيذ استراتيجيات المنظمة بفعالية بهدف زيادة الربحية .

متطلبات بناء المنظمة المتعلمة

ان المنظمة المتعلمة لا تنشا تلقائيا بل يجب ان توفر مجموعة من المتطلبات التي تساهم في بناء ها نذكر منها[2]:

1 -**استراتيجية المنظمة** :وتتضمن المدخل التعليمي حيث ان يقم صياغة استراتيجية المنظمة ن منظور المعرفة فالمنظمات المبنية على المعرفة تعرف استراتيجيتها بناء على معرفتها وليس فقط بناء ما تنتجه ،وضرورة تحول استراتيجية المنظمة من التنافسية الى التعاونية فضلا على اطراء التغيرات التي تمثل حركة المنظمات بعيدا عن حالتها الحالية الى حالة مستقبلية مرغوب فيها .

2 -**النظرة داخل المنظمة**:وتتضمن المعرفة التي اشر اليها بكونها يعد من اهم متطلبات التحول الى المنظمات المتعلمة وتتمثل بقدرة المنظمة في اكتساب ونشر وتوزيع المعرفة والاستفادة من نتائجها بإدارتها .فضلا عن العمل راس المال الفكري تحسين الاداء المنظمي –والمسائلة والرقابة التنظيمية ان ينظر اليها انها تطبيق خاص ومميز للمعرفة ،اذ ان المحاسبة والموازن ونظم اعداد التقرير صممت كي تساعد في عملية التعلم ، والتبادل الداخل حيث يرى boldomir بان المنظمات المتعلمة بحاجة الى التصرف بطريقة تشجيع على التبادل المعلومات بين جميع اعضاء المنظمة .

[1]- شويح محمد- دور راس المفكري في تنمية المنظمات بحث منشور على الموقع الالكتروني : www.chouih http mohemed.com تم الاطلاع عليه في 2020/06/13 على الساعة 16:32.

[2] د –مصطفى يوسف كافي - الاصلاح والتطوير الاداري بين النظرية والتطبيق دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع سوريا 2018. ص 289-290.

3 -**هيكل المنظمة** : الهياكل المستخدمة في المنظمات المتعلمة تشجع حالة التمكن خاصة اذا كانت الاجور ذات هيكلية مرنة بما يتيح فرصة التوافق مع احتياجات الزبائن الداخلين والموردين وكذلك تسمح بتطوير الشخص للعامل ،وضرورة تحويل هياكل المنظمة من العمودية الى الافقية وتحويل المهام من الروتينية الى التمكين

4 - **النظر الى خارج المنظمة** : تتضمن العاملين الذين يعملون بالمسح في المنظمات تعتمد على الافراد الذين يتعاملون مع الجهات الخارجية ويعدونهم انظمة مسح البيئي ، القيام بالمقارنة المرجعية –والتعلم البيئي المنظمى ويقصد به ان اعضاء المنظمة المتعلمة يتعلمون ويتبادلون المعرفة مع بعضها البعض بشكل مستمر ويعملون بنسق جي د فيما بينهم للحصول على الرؤى المشتركة في العمل والارتباط بعملية التفكير المنهجي في عملهم ،

5 -**فرص التعلم** :وتتمثل بالمناخ التعلمي بمعنى امتلاك المنظمة التعلمي الذي يشجع الافراد على التعلم وتطوير امكانياتهم الكامل التطوير الذاتي حيث يكون كل الموظفين حريصين على تطوير انفسهم من خلال الندوات والانضمام الى الاجتماعات والأنشطة الاخرى،ويكونون قادريين على التعلم المستمر والابتكار والرؤى بعيد المدى .

المطلب الثالث :التحول من المنظمة المتعلمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة

ساهمت التطورات الحديثة التي شهدها العقد الاخير من القرن الحادي والعشرين الميلادي في المجال التقني والاجتماعي والاقتصادي الى احداث التغيير في البيئة العمل ،واتضح ان المنظمات التي لا تستطيع التكيف ،ومواكبة التغير عن طريق التعلم التنظيمي تسريع مستويات الاداء ، وتحسين جودة اعمالها ومنتجاتها تنتهي في مدة قصيرة ،اما المنظمات التي تستطيع ان تحول نفسها الى منظمات متعلمة ستصبح قادرة على الاستمرار والبقاء.

اولا : اسباب التحول الى المنظمات المتعلمة : يشير الباحثون الى وجود العديد من الم بررات التي تؤدي الى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها فيما يلي بعض العوامل التي تفاعلت معا لتبرز الحاجة الى تحول الى منظمات متعلمة .[1]

1 -**العالمية** : تحقق العالمية نجاحا في الاقتصاد وسوق المال والاقتصاد العالمي وهذا ما تبرزه الاحصاءات -وان كثيرا من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل اساسي خارج بلادها الاصلية –وهو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة .

[1] وردة عبد الكريم الدسوقي –دراجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي الاعضاء هيئة التدريس .قدمت هذه رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة شهادة الماجستير جامعة الازهر غزة فلسطين 2015 ص 21-20

2 -**تكنولوجيا المعلومات:** ان احد عناصر التوجه نحو تغير الاستراتيجي في العالم هو التجديد والابداع التكنولوجي وتحديدا فان تطبيق التكنولوجيا المعلومات اثر وبشكل جذري على تغير اسس منافسة الاعمال ،وذلك لضخامة حجم الاستثمارات الكبيرة في انظمة المعلومات التكنولوجيا المتطورة ، وثورة المعلومات والمعلوماتية ،بما ان دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق اهداف منظمات الاعمال استمر بالتزايد ،فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردين على اساس استراتيجي الموردين لمنظمات الاعمال بشقها السلعي والخدمي .

3 -**التحول الجوهري في اساليب العمل** :

تغيرت اساليب العمل تغييرا جذريا ، فلم يعد الموظفون يشغلون مكاتب ،وانما يعلمون في الوقت نفسه متقاربين من دون ان يتقابلوا . وانتقلت المنظمات من ادارة الجودة في الثمانيات الى اعادة هندسة العمليات الادارية في التسعينيات الى التحول الجوهرية في اساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشريين اي ان المنظمات تحركت من التركيب على التركيز على التقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل وابتكار انماط جديدة تمكنها من ادارة التغيير المسلم والجودة .

4 -**زيادة تأثير العملاء** : اصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة وتأثيرية في تحديد خطة سير العمل المنظمات اكثر تأثيرا في تحديد استراتيجية المنظمات وتنفيذ عملياتها بالإضافة الى كونها مصدر توجيه ادارتها في اولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء .ادى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل امكانياتها وطاقتها في البحث عن احدث ا الاساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية واحتراق الأسواق ،وكسب العملاء جدد ،وتقوية العلاقات مع مختلف فئات العاملين .

5 -**المعرفة** :اصبحت المعلومات اهم مصادر الثروة ، وصارت المعرفة اكثر اهمية للمنظمات من اي موجود اخر من موجوداتها . واضحى العنصر البشري المصر الرئيس لقوة المنظمة ، المعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الاداء وتطويره . والمعرفة ضرورية لتزوير المنظمة للتميز التنافسي في الاسواق ، والتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية .

6 -**تطور ادوار وتوقعات العاملين** : ان المعرفة والرؤية الناجمة عن تعلم الموظفين تزداد قيمتها مع الاستخدام والممارسة ،فان الامر يتطلب من المنظمات المعاصرة ان تحسن جذب

واستقطاب صناع المعرفة والحرص على احتفاظ بهم من خلال التحضير الايجابي والتفاعل الاجتماعي وتوفير البيئة المشجعة لهم [1].

ثانيا : خطوات التحول الى منظمات متعلمة : يمكن توضيح الخطوات الاساسية في التحول المنظمة الى منظمة متعلمة فيما يلي[2] :

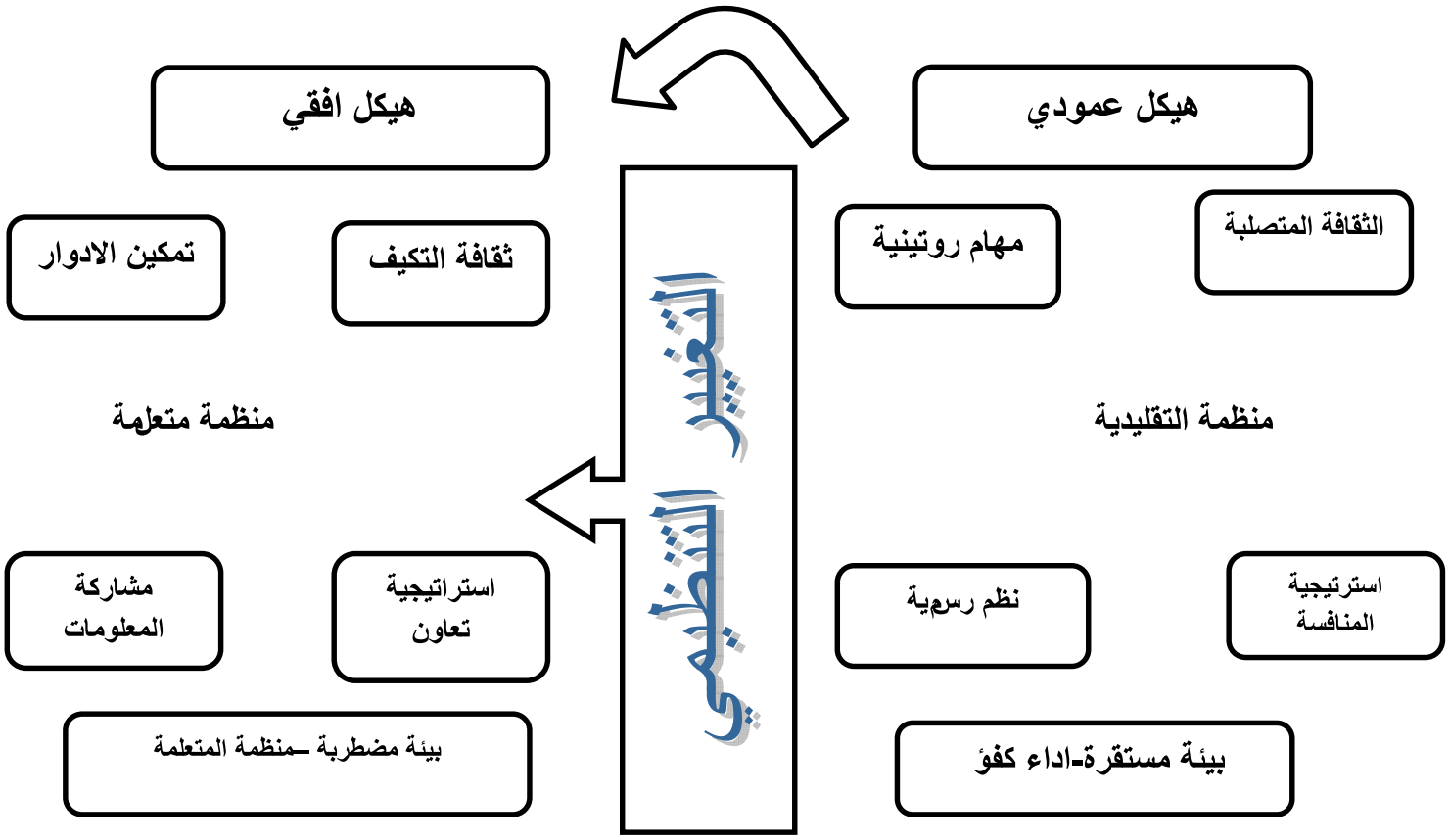
* **التحول من الهياكل العمودية الى الهياكل الافقية** : اذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة العمودية لأنه يوجد مسافات بين المديرين والعاملين ، بين الهيكل الافقي يوجد تدفقات في العمليات اكثر من الادارات الوظيفية . كما انه يزيد الحدود بين الوظائف ويؤسس الى الفرق العمل المتجمعة ذاتيا .
* **التحول من المهام الروتينية الى ادوار التمكين** : المهمة جزء من العمل الذي يسند الى الشخص ، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف في مقابلة الهدف .
* التحول من انظمة الرقابة الرسمة الى مشاركة المعلومات : تخدم المعلومات اغراض مختلفة . لذلك فان توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى ، سواء تعلق الامر باتخاذ القرارات او فتح قنوات الاتصال مع العاملين والعملاء والموردين مما يتيح الفرص التعلم من الجميع والى الجميع .
* التحول الاستراتيجية المنافسة الى استراتيجية التعاون : حرصت المنظمات على فرض استراتيجية الاستخدام الافضل للموارد لمواجهة المنافسين لكن المنظمات المتعلمة تحاول تجميع الاعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الاستراتيجية لانهم على تماس مباشر م ع العملاء والموردين والتكنولوجيا الجديدة . فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عملية الاستراتيجية . كما ان استراتيجية التعاون وحتى مع المنافسين تتيح فرص التعلم والتكيف من البيئة المحيطة ، ولا ادل على ذلك لما توفره استراتيجية التحالف والعمل المشترك .
* التحول من ثقافة المتصلبة (الفاشلة) الى الثقافة المتكيفة ,: تقتضي ضرورات التغير التنظيمي ان لا تكون الثقافة التنظيمية المتصلبة قاسية اذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف

[1] وردة عبد الكريم الدسوقي –دراجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي الاعضاء هيئة التدريس .قدمت هذه رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة شهادة الماجستير جامعة الازهر غزة فلسطين 2015 ص 22.

[2] د-مخلوفي عبدا لسلام – ا.شريفي مسعودة .مجلة الحقيقة . مجلة اكاديمية محكمة تصدر دوريا عن جامعة احمد دارية ادرار الجزائر .العدد الثاني و الثلاثون .السنة 2015 ص 84-85

مع الهيئة المحيطة والاستجابة للتغير ،لاكن المنظمات المتعلمة تشجع على الانفتاح وازالة الحدود والجودة واتخاذ المخاطرة ،وتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغير[1].

الشكل (1-8): التحول من منظمة الى منظمة متعلمة[2]



ثالثـــــا : اساسيات بناء المنظمة التعلمية :

ان بناء المنظمة المتعلمة بتطلب توافر المرتكزات الاساسية التالية :[3]

1 -القوى المحركة : تمثل القاعدة الاساسية في بناء المنظمات المتعلمة والتي تتطلب ان توفر المنظمات كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد

[1] د-مخلوفي عبدا لسلام – ا.شريفي مسعودة .مجلة الحقيقة . مجلة اكاديمية محكمة تصدر دوريا عن جامعة احمد دارية ادرار الجزائر .العدد الثاني و الثلاثون .السنة 2015 ص 84-85

[2] د-مخلوفي عبدا لسلام – ا.شريفي مسعودة .نفس المرجع السابق ص :85

[3]- د-جهاد صلاح بن هاني -د.حسن نجيب الرواش - اساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة .دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيات المعلومات في الاردن .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية .جامعة بغداد –العراق .العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك . سنة 2014.ص366-367.

لتحقيق غايات المنظمة ، وان تسعى المنظمة نحو الاستعادة من الخبرة التي تحملها الموظفون كانطلاقة في بناء هذه القاعدة

2 -ايجاد الغرض : ان توفر القاعدة الاساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث عن تحقيق مقاصد المنظمة وذلك عن طريق فهمهم وادراكهم لقيم المنظمة واستراتيجياتهم ،ويعد مكسبا للمنظمة التي تسعى الموظفون فيها نحو ايجاد غرض المنظمة فيندفعون لانجاز اعمالهم عن طريق تعلم اشياء جديدة

3 -ألاستفهام بناءا على القوى المحركة على التعلم والتي تدفع الموظفين نحو البحث علن عرض المنظمة . حيث يأخذ الموظفين للتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال وذلك بغية الاستطلا ع والاستفهام عن ظروف المنظمة سواء داخلية او الخارجية ، وهذا يؤدي الى توسيع مدارك الموظفين ويزيد من تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم مما يسهل عليهم عمليات الانجاز والابتكار طريق الكفيلة بتسهيل انجاز تلك العمليات .

4 -التمكين : ان زيادة ادراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من اهداف واستراتيجيات ، وان اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة .يتطلب من المنظمة ان تتصف بالمرونة وان تمنح الموظفين درجة اكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق ،مما يتطلب من كل فرد في المنظمة المشاركة في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة .

5 -التقويم : تستطيع المنظمة ان تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح ان استطاعت تقويم اعمالهم باستمرار والاستفادة من التغذية الرجعة للتخلص من الاخطاء على المدى القصير وتحويل التراكم المعرفي الى وسائل وطرق تستطيع المنظمة من خلاله وضع معايير للنجاح والتقويم نتائج الاعمال ،وهذا يدفع الموظفيني نحو التعرف الى المشكلات التي توجهها المنظمة ضمن بيئتها الدراخلية او الخارجية والعمل على حلها عن طريق التواصل المشترك مع الادارة العليا في المنظمة من خلال عقد اجتماعات وتبادل معلومات والمعرفة [1].

[1] -د.جهاد صباح بني هاني –د.حسن نجيب الرواش . المرجع السابق .ص 367.

رابعا : نماذج المنظمة المتعلمة :

كما سبق وذكرنا بأنه لا يوجد تعريف واحد محدد للمنظمة المتعلمة او فلسفة محددة او استراتيجية معينة تتبعها المنظمات ليتم تحويلها الى منظمات متعلمة فانه هناك اكثر من نموذج للمنظمة المتعلمة حيث يحس كل نموذج منها وجهة نضر المؤسسة متعبة والطريقة التي يفكر بها ، ومن اهم النماذج مايلي :[1]

1 - **نموذج بيتر سينج** : وضع هذا النموذج بواسطة سينج عام 1990 ميلادي وقد وضع خمسة اسس ينبغي ان يلتزم بها المنظمة الى ان تكون منظمة متعلمة وهى على النحو التالي :

- **التفكير النظمي** : هو منهج وإطار عمل قائم على رؤية الكل بدل من الجزء ورؤية العلاقات البنية التي تربط بين الاجزاء النظام فظلا عن التركيز ذاتها.
- **التميز الذاتي** : وهو العمل باستمرار وتوضيح تحديد الرؤية الشخصية برؤية ووضوح ورؤية الواقع بموضوعية بما يساعد على تركيز الجذور والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد الى تحقيقه.
- **النماذج الذهنية** : وهى تلك الافتراضات والتعليمات والصور الذهنية في الاعماق والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معهم .
- **الرؤية المشتركة** : وهى قدرة مجموعة من الافراد على رسم صورة مشتركة او متماثلة للمستقبل المنشود .
- **التعلم الجماعي** : وهى العملية التي بموجبها تنظي م وترتيب مجموعة من جهود للحصول على نتائج التي يرغبون فيها .

2 نموذج ماركوارد marquardt ماركيرت:

توصل marquardt -1996 يعد تجارية الطويلة في مجال التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات الى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة انظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمرارية ضرورته لبناء الانظمة والمعرفة والتقنية وينطلق نموذج من هذه الا نظمة الفرعية جميعها تفرز عملية التعلم في المنظمة وان نظام ،وان نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الاخرى في المنظمة ويتفاعل معها وان

[1] عبد الناصر حسين رياض زايد واخرون. المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية .المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي. قاعة الملك فيصل للمؤتمرات في الرياض . المملكة العربية السعودية 2009 ص 5.

هذه الانظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة الى منظمة متعلمة .

وفيما يلي توضيح اهم ما جاء في هذا النموذج[1]:

* **نظام التعلم** : يمثل نظام التعلم تكوينا جوهر يا في المنظمة المتعلمة ، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياها ، ويعكس نمط التعلم ومهارات التعلم الاساسية اللازمة لممارسة فعالية التعلم .
* **نظام التنظيم** : يتكون نظام التنظيم من اربعة عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الافراد في المنظمة وتحديد الاسلوب الذي يمارسه الرؤساء في ادارتهم لمؤسسهم ومنظماتهم .
* **نظام الافراد** : يعد نظام الافراد احد اهم الانظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم و سيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الاهداف التنظيمية ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم .
* **نظام المعرفة** : يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن ادارة عمليات المعرفة في المنظمة ، ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها ، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها وهذه العمليات هى التي تشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة يمثل عمليات لمستمرة ومتعاقبة ومتسلسلة .
* **نظام التكنولوجيا** : تالف النظام التكنولوجي من الاجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات ، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة بنسبة اكبر ويتضمن نظام تقنية العمليات والانظمة اللازمة تشجيع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة الى بيان مهارات المعرفة المطلوبة كما يشمل النظام على الادوات الالكترونية والطرق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من ادوات التي تؤدي الى توليد المعرفة بطرق مختلفة ،

3-نموذج ادلسون addl eson:

توصل ادلسون سنة 1998 الى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة اطلق عليها البديهيات الخمسة the fire ascioms للمنظمة المتعلمة وأطلق عبر انموذجه بعدد من المسلمات يمكن ايجازها فيما يأتي [1]:

[1]- اسماء سالم السنور. اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسستي . دراسة لمتطلبات الحصول على درجة ألماجستير . ادارة الاعمال . جامعة الشرق الاوسط .2010 ص 21

* تتألف المنظمة المتعلمة من الافراد الذين يدركون ان المنظمة وا لتفاعل الاجتماعي لا ينفصلان . لأنهم يتعلمون من بعضهم مما يعني ان عملهم كفريق يتيح امامهم الفرص لاتخاذ القرارات وانجاز المهام .
* ان البديهية الثانية في هذا النموذج في الاهتمام بالأفراد ،ولسوء الحظ ان العناية بالأفراد اصبحت يشكلون مضمون ، حيث ينظر الى الافراد على انهم مجرد الات تدار وتحفز من قبل الرؤساء الذين يجعلونهم يفعلون ما هو مطلوب منهم
* تساهم العوامل الاجتماعية والتقاليد والعمل الاخلاقي والم سؤولية نحو الاخريين في انجاز الافراد للمهام المكلفون بها ، اما الخطط الاستراتيجية والقرارات التنفيذية وانشاء البناء التنظيمي فان لها تأثير قليل على تنفيذ النشاطات اليومية والسنوية ، فالأفراد فهم من يصنعون الاهداف ويطو رون العلاقات ويجدون الفرص، ويتعاملون من المشاكل ويساهمون في تقديم المبادرات ، فالأفراد لهم دافعية ذاتية .
* تعتبر الحواس التنظيمية عن رؤية المنظمة اتجاه علاقتها اتجاه الاطراف الخارجية المحيطة لذلك فان الجهود التي تضح حدود تنظيمية صارمة وتحافظ عليها تؤدي الى تقليص للقدرة المنظمة على تعامل وتكوين علاقات تساهم في اهداف خدمة المنظمة .
* رغم اهمية الاطراف الخارجية وتأثيرها على سير العمل في المنظمة ولكن لايمكن تجاهل طبيعة العلاقات المعقدة بين افراد داخل المنظمة فالأفراد ليسوا بالضرورة متفقين معا للمواقف زملائهم في قضية معينة ، لأنهم يختلفون في اهتماماتهم ودوافعهم وأساليب رؤيتهم للإحداث وطرق اداءهم للمهام .

نموذج العتيبي al etaibi 2000 [2]:

قام العتيبي بإعداد المنظمة المتعلمة بعد ان قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارستها ، واساليبها مع مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية ، من حيث القيم والمعايير والمعتقدات الاجتماعية ، التي تؤثر على افراد المنظمة

[1] سعيدة ضيف .القيادة التحويلية ودورها في تفعيل ادارة المعرفة لبناء المنظمة المتعلمة. مرجع سابق ص 257/256
[2] د.تركي بن كديميس العتيبي .د.هيفاء بنت عبد العزيز سليما ابراهيم دراجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين . جامعة الطائف دار المنظومة السعودية –المجلد س 15 العدد 92 السنة 2015 ص 53.54

ليكون مناسب للمنظمات السعودية ونظام ها التعلمي ، ويتكون نموذج الذي اعده العتيبي من ثلاث نظم للمنظمة المتعلمة .(2000)

* نظام المنظمة : ويشمل (هوية المنظمة ، الرؤية ، الاستراتيجية ، الهيكلة النظم والاساليب ، والعاملون ، والمهارات ،اهداف العاملين)
* التعليم اتنظيمي : ويشمل توجيه التعلم وادارة المعرفة ، ونشاطات التعلم ومستواها ، وتسهيلات التعلم في المنظمة .
* نظام الثقافة الاجتماعي : وهى القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير واتخاذ القرار والممارسات الادارية والانشطة التنظيمية مثل التعلم .

المطلب الرابع: معوقات المنظمة المتعلمة

توجه المنظمة المتعلمة معوقات مختلفة قد تقف عقبة امام تميز المنظمة ، وتؤخر عملياتها وانشطتها في جوانب مختلفة ومنظمات يجب ان تدرس المعوقات التي توجهها وتحاول التغلب عليها وتعتبرها فرصة للتعلم لمزيد من التطور والنمو .[1]

واهم معوق للمنظمة المتعلمة كما يراه سينج (singe 1990 page 18) هو تحمل المسؤولية ، فكل طرف في المنظمة يولقي باللوم على غيره في حالة وجود خطا او نتائج غير مرضة . وعندما يركز الافراد في المنظمة على مراكزهم فقط يصبح لديهم احساس ضعيف بالمسؤولية في النتائج المحققة . عندما يكون هناك تفاعل في المناصب المختلفة وعندما تكون نتائج مخيبة للآمال يصبح من الصعب معرفة ذلك . والتركيز على المنصب يمنع الافراد من تكون معهم نظرة بعيدة لما بعد المسؤوليات في المنصب ويصبح من الصعب التعامل مع المشاكل الخارجية .

ويرى بيج تيكل (page tickell 2014)بان اكبر معوق للمنظمة المتعلمة التقليل من اهمية التعلم والتطوير ويتم التغلب عليه با لتركيز على اهمية التنمية المهنية ، ورسم اهداف واضحة للمنظمة ، وتقوية العلاقات بين المنظمة بين المدراء ومن تحتهم من المسئولين مع بقية افراد المنظمة .

كما يرى مارسك(marsick.200.25) ثقافة المنظمة هى اكبر معوق لا ستخدام التعلم الجديد حيث يشعر افراد بأنهم لا يستطعون مناقشة مختلف المواضيع بحرية ولا يستطعون تحدي الاخريين والتواصل ، والمجازفة ومشاركة المعرفة بدون محاسبة في بعض الاحيان ولا يمكن تغيير الثقافة بين

[1]- سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي.درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها .لمذكرة نيل شهادة الماجيستير في التربية تخصص ادارة تعليمية .جامعة نزوى . سلطنة .عمان 2018 ص 31 - 32.

ليلة وضحاها ، ولكن يمكن تحريكها في اتجاهات جديدة بالممارسة المستمرة ، وتغيير الثقافة يضن اختبار القيم والمعتقدات وطرق جديدة تعزز بالتغيير في المكافئة والاشادة وممارسة التعلم ودعم الاداء

وبالنسبة للبغدادي والعبادي (2010،ص43،40) هناك 03 ثلاثة معوقات في المنظمة وهى :

- ❖ الثقافة التنظيمية التي قد تشكل قوة غير داعمة للتعلم.
- ❖ الاجراءات التنظيمية الدفاعية : وتتمثل في كون الاشخاص ذوي السمات المختلفة يتصرفون بنفس الطريقة وحتى لو غادر بعض الافراد و اتى غيرهم ، فان الجدد يتبعون نفس الاساليب الدفاعية المعيقة للتعلم .
- ❖ القيادة وتؤثر في اتجاهين : اتجاه كمى في حالة قلة وجود قادة الادارة تعلم المنظمة ، واتجاه نوعي في حالة وجود سلوك للقادة لايساعد على عملية التعلم .

كما يراه خضر (2009،87،88) وهى :

- ❖ الهيكل التنظيمي التقليدي : والذي يؤكد على اتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي وهذا يستهلك وقتا كبيرا ، ويمنع تدفق المعلومات بسهولة ويجعلها غير متاحة للجميع وهذا بدوره يخلف اعباء كثيرة على عاتق الموظفين مما لا يتيح الوقت الكافي للتفرغ والاطلاع ، كنتيجة يعيق عملية التعلم وكسب المعرفة .
- ❖ القيادة التقليدية هي تتمسك بالإجراءات القديمة وتعرض التغيير زهى غير متعودة على الانفتاح والشفافية والفكر الاداري الحديث ، ويعتمد على الاجراءات التقليدية وتتجنب تشكيل الفرق اعمل ، ولا تتفق بالغير ، وتحتكر المعلومات
- ❖ ضعف الامكانيات : فالمنظمة التي تفتقر الى الامكانيات تواجه صعوبة بالغة في توفير التعلم اللازم للأفراد وتوفير المستلزمات لهذا التعلم
- ❖ عدم رغبة المنظمة في التعلم التنظيمي : وتتمثل في رضا المنظمة وقناعتها ما لديها وعدم السعي الى تمكين التعلم التنظيمي .
- ❖ التعلم الوهمي : وهو عندما تلجا المنظمات من جهل او قصد الى تغيير الظواهر او النتائج بطريقة خاطئة واحيانا تتوهم المنظمة النجاح ، وتحاول البقاء فيه ، وهذا الوهم قد يقود الى تعلم الوهمي [1].

ويمكن تقسيم المعوقات التى تحول دون تطبيق المنظمة المتعلمة الى مايلي [1]:

[1]- سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي.درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها .لمذكرة نيل شهادة الماجيستير في التربية تخصص ادارة تعليمية .جامعة نزوى . سلطنة .عمان 2018 ص .32.

1 -المعوقات التنظيمية الداخلية : وهى تشمل غياب القيادات التنظيمية التي تهتم بالتعلم ، وجود وجو الهياكل الهرمية ،- تركيز غالبية المنظمات على تحقيق التعلم الاحادي الاتجاه

2 -المعوقات التنظيمية الخارجية: وتتمثل في السياسات الحكومية التي يتم فرضها من خارج المنظمة ، الاختلافات الثقافية بين المنظمات

3 -المعوقات الفردية : ومن ضمنها ضعف بناء فرق العمل ، ضعف انظمة الاتصال بين العاملين قلة تقديم الحوافز -عدم المشاركة في اتخاذ القرار من قبل العاملين .

[1] راشد حمدان عبدالشلوي .العلاقة بين درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة و الاداء الوظيفي في معهد التدريب الاكاديمي .دراسة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في الادارة التربوية و التخطيط .قسم الادارة التربية و التخطيط .كلية التربية .ام القرى .السعودية 1436-2015.1435.ص 30.

خلاصة الفصـــــــل:

يمثل التعلم التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة لكل المنظمات باختلاف انواعها ومجالات عملها وتباين اهدافها ، وذلك بسبب الظروف الدينام يكية الراهنة التي تفرض على المنظمة ان تكون مرنة وتتكيف باستمرا ر مع التغيرات الجديدة ، حيث ان بقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم والتي يجب ان تمتلكها المنظمات والافراد على حد سواء بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتصف بعدم الاستقرار والتغير ، ولعل اهم صورة تكتسبها المنظمة في اطار اقتصاد المعرفة هى الصورة المنظمة المتمكنة والتي تتبلور في مفهوم المنظمة المتعلمة وهى تلك التي يتم تصميمها كمنظومة للتعلم الجماعي

ويؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المنظمة الى تحويل هذه الاخيرة الى منظمة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة ، وتتمكن هذه المنظمة من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات والمهارات. بيئة تسود فيها الروح الجماعية و روح الفريق. ترتكز على الرؤية الشاملة و المرونة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية و البيئة الخارجية لمنظمة، و كل هذا في ظل وجود و رعاية قيادة متميزة بدرجة وعيها العالي بأهمية التعلم المستمر و اعتباره السبيل الوحيد في هذا العصر الذي يمكن له أن يحقق تحسين في أداء المنظمة و يرتقي بها إلى التميز.

الفصل الثاني

تمهيد:

يحظي مفهوم الأداء بأهمية كبيرة لدى المنظمات ولاعتباره أيضا احد أهم العوامل أهمية و إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة وهو البقاء والاستمرارية وهذا ما جعله يجذب العديد من الباحثين فقد تعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء وتقييمه وقياسه كونها عناصر رئيسية لنجاح المنظمة في ضل التطور السريع في بيئة الأعمال، وتعدد الأوضاع والمعطيات والمتغيرات التي تحيط بالمنظمة والمتمثلة في ندرة الموارد وزيادة المنافسة واختلاف الأطراف المستفيدة أدى كل هذا إلى سعي المنظمات إلى البحث عن سبل و أساليب حديثة لتحسين وتطوير أدائها من أهمها المنظمة المتعلمة ، وبغية التعرف على الأداء ، ودور المنظمة المتعلمة في تحسينه باعتبارها أسلوب إداري حديث،قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول يتضمن أساسيات حول الأداء

المبحث الثاني: يتضمن تقييم الأداء ومؤشراته

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة و تحسين الأداء

المبحث الأول :مفاهيم أساسية حول الأداء

يعد الأداء من المفاهيم المهمة التي كانت مصدر جذب العديد من الباحثين في هذا المجال رغم اختلاف وجهات نظرهم ، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء وعناصره ومستوياته و أنواعه وعناصره ,

المطلب الأول:مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

هناك عدة باحثين اهتموا في ال بحث في مجال الأداء لأهميته المتزايدة لدى المؤسسات،من خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

مفهوم الأداء:

صنف مصطلح الأداء ضمن قائمة المصطلحات الحقائبية (mots valais) أو المصطلحات الأسفنجية(mots éponges) أي يتوافق مع مصطلحات كثيرة كما يحمل تفسيرا ت واسعة ومكونات متجددة ، وهذا بفضل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية والتي كان بدورها دافعا قويا لبروز مداخل عديدة تناولت مفهومه وقياسه من زوايا مختلفة [1] ، وهذا ما يفسر إلى عدم وجود إجماع حول معنى ومفهوم هذا المصطلح.

- ـ لغويا مصطلح الأداء مستمد من اللغة الانجليزية (to préform) والذي يعني تنفيذ المهمة أو تأدية عمل [2]
- ـ كذلك هو إعطاء الشكل لشئ ما وهي مشتقة من اللغة اللاتينية(preformare)[3]

[1] بتصرف سناء جبيرات اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين،أطروحة دكتوراه،جامعة محمد خيضر بسكرة،2015 ص143

[2] زروال التوفيق، طويفي إسماعيل ، التحليل المالي ودوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسة ،شهادة ليسانس،جامعة المدية2010 ص

[3] ديردي احلام ، دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية،أطروحة دكتوراه ،جامعة بسكرة 2018ص3

- أما اصطلاحا : إيقاع الفعل في الوقت المحدد له فالأداء هو نتيجة جهد معين قام به الفرد أو مجموعة أفراد لانجاز عمل محدد.
- ـ وقد حدد Morin , Savoie و beauding مداخل عديدة تناولت مفهومه وقياسه من زوايا مختلفة:[1]

– المدخل الاقتصادي: يقوم على فكرة تحقيق الأهداف الاقتصادية ، كما ان إنشاء القيمة يعتمد اما على نمو النشاط او على سياسة ربحية الأسهم.

– المدخل الاجتماعي: يعتبر المعيار الوحيد للقيمة يتمثل في الأفراد مفترضا بان تحقيق الأهداف الاجتماعية يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية .

– المدخل التنظيمي: يعتبر المنظمة كنظام غايته تتمثل في البقاء كما وضح قدرات المنظمة

– المدخل السياسي: يفترض أن النسبوية (Relativisme) تسيطر على مفهوم الأداء ، بحيث أن كل فرد يمتلك معايير خاصة للحكم على الأداء.

- و قد خلص Bourguignon إلى أن مفهوم الأداء يبقى قضية إدراك تبعا لاستعماله، أي انه يعبر عن ثلاث معاني وذلك حسب المستعملين، فقد يعني:

– ـ الأداء النتيجة résultat : أي يعبر عن درجة انجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

– ـ الأداء فعل action : ويشير إلى العملية في حد ذاتها وليست النتيجة ، بحيث يكون هناك أداء حين يكون بالإمكان تحقيق الانتقال من القدرات الكامنة إلى الانجاز.

– ـ الأداء نجاح réussite : وهنا يشير إلى أن قيمة مفهوم الأداء عند الممارسة ترتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة أو الفرد . [2]

[1] سناء جبيرات ،مرجع سابق،ص144

[2] سناء جبيرات، مرجع سابق،ص144

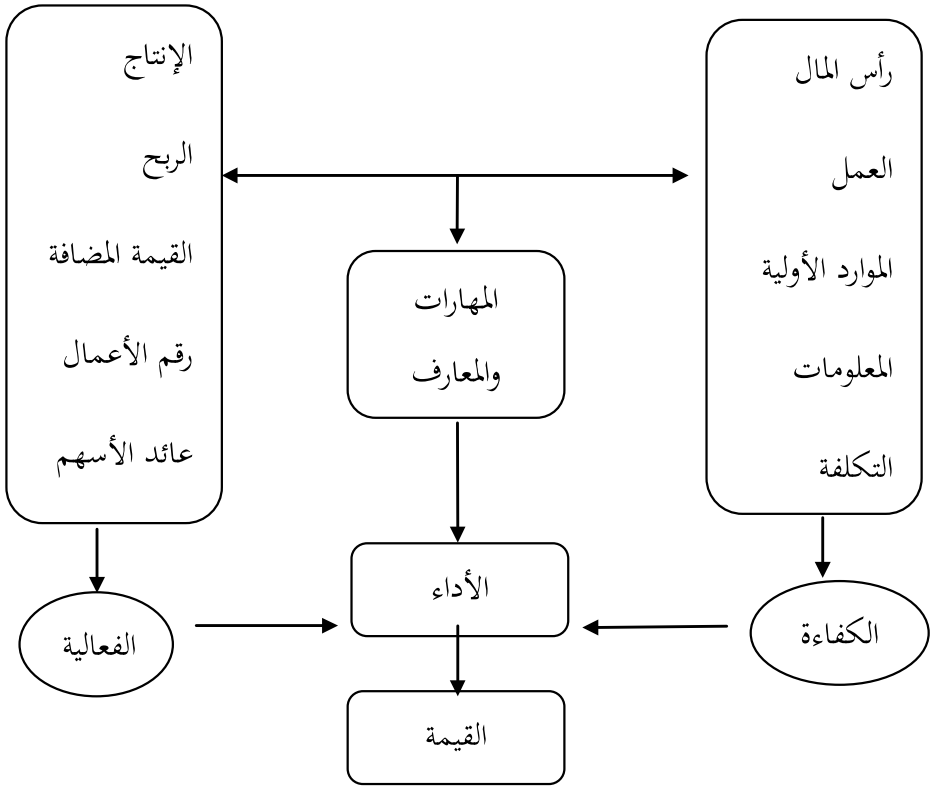
- ـ ويرى آخرون إلى أن مفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء و الجهد , فالجهد يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد للأداء المهمة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .
- ـ كما يدل الأداء على ما يتمتع به العاملون من مهارات وقدرات و إمكانات.[1]
- ـ ويراه آخرون بأنه :يمثل قيام الفرد بـالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.
- كما يتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء ويرون أن السلوك ، هو ما يقوم به الأفراد من أعم ال في المنظمات التي يعملون بها ، أما الانجاز هو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي انه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا .
- أما من منظور الكفاءة والفعالية فقد عرفه كل من Miller و Bromily بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[2]كما هو موضح في

[1] محمد بن علي المانع ،تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير علوم ادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية2006 ص70

[2] سناء جبيرات ،مرجع سابق،ص145

الشكل(2-1)

الشكل(2-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر:عبد المليك مزهودة،مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية،بسكرة:جامعة محمد خيضر،مجلة العلوم الإنسانية،العدد1 سنة2001،ص88,

في الحقيقة أن التعامل مع مفهوم الأداء من منطلق الكفاءة والفعالية يعني المعالجة الضيقة , وان كانت تؤدي إلى مستويات مقبولة في الأجل القصير والمتوسط إلا أنها غير مضمونة في الأجل الطويل لأنه على الصعيد الاستراتيجي فقد ثبت أن النجاح يتوقف على قدرة المنظمة على التنافس في السوق , وضمن هذا التوجه فقد لخص كل من pierre Bescosies و caria mendoza

- **مفهوم الأداء من زاويتين**

- ـ" الأولى: الأداء هو كل وفقط ما يساهم في تحسين الثنائي (قيم،تكلفة) وليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمي أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها .
- ـ الثانية: الأداء هو كل وفقط ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية أي الأهداف ذات المدى الطويل والتي تتمثل باتفاق معظم الباحثين في البقاء والنمو.

- وهذا ما عبر عنه كل من Robins.Wiersema بأنه يمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل." [1]

من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء:

- هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد
- هو الأعمال والنتائج معا
- ـ هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله
- ـ هو خلاف الجهد والانجاز والسلوك
- ـ هو التفاعل بين السلوك والانجاز
- ـ هو الفعل (مبادرة) ، وردة فعل هادفة
- ـ هو تحسين الثنائية قيمة تكلفة و قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية
- ـ هو حاصل تفاعل عنصري الكفاءة والفعالية
- ـ هو مفهوم شامل
- ـ هو مفهوم واسع يختلف مدلوله باختلاف مستعمليه
- ـ هو مفهوم متطور نظرا لتغير وتجدد المعايير التي يتحدد على أساسها الأداء

[1] سناء جبيرات ، مرجع سابق، ص145

❖ العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبا أو إيجابا ، كما يجمع اغلب الباحثين على تقسيم هاته العوامل إلى عوامل خارجية التي لا تخضع لتحكم المؤسسة ،والمتمثلة في تغيرات المحيط الخارجي، والى عوامل تخضع لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية و التكنولوجية والعوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة ، التعلم، الخبرة ، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي،ظروف العمل ، حاجات ورغبات الأفراد كما أوردها الدكتور علي السلمي ، وهي عوامل داخلية، والتي سنحاول حصر أهمها في ما يلي:

- **العوامل الداخلية**:التي تخضع لتحكم المؤسسة نسبيا

- ـ" العوامل التقنية : وهي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني داخل مؤسسة وتتضمن نوع التكنولوجيا المستعملة،نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج ، التوافق ب ين منتجات ورغبات المستهلكين.....الخ,
- ـ العوامل البشرية : وهي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، ومن بين الإجراءات التي تؤثر بشكل ايجابي على الأداء أهمها

التحفيز ، المهارات و التكوين (عيشوش 2011 ، ص72- 73.)" [1]

- **العوامل الخارجية**: التي هي خارج سيطرة المؤسسة وتتضمن

- "العوامل الاقتصادية : تشير إلى المحيط الاقتصادي الذي هو مصدر مواردها ومستقبل مخرجاتها وتنقسم إلى:

1. عوامل الاقتصادية الكلية : كمعدلات النمو الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم... الخ

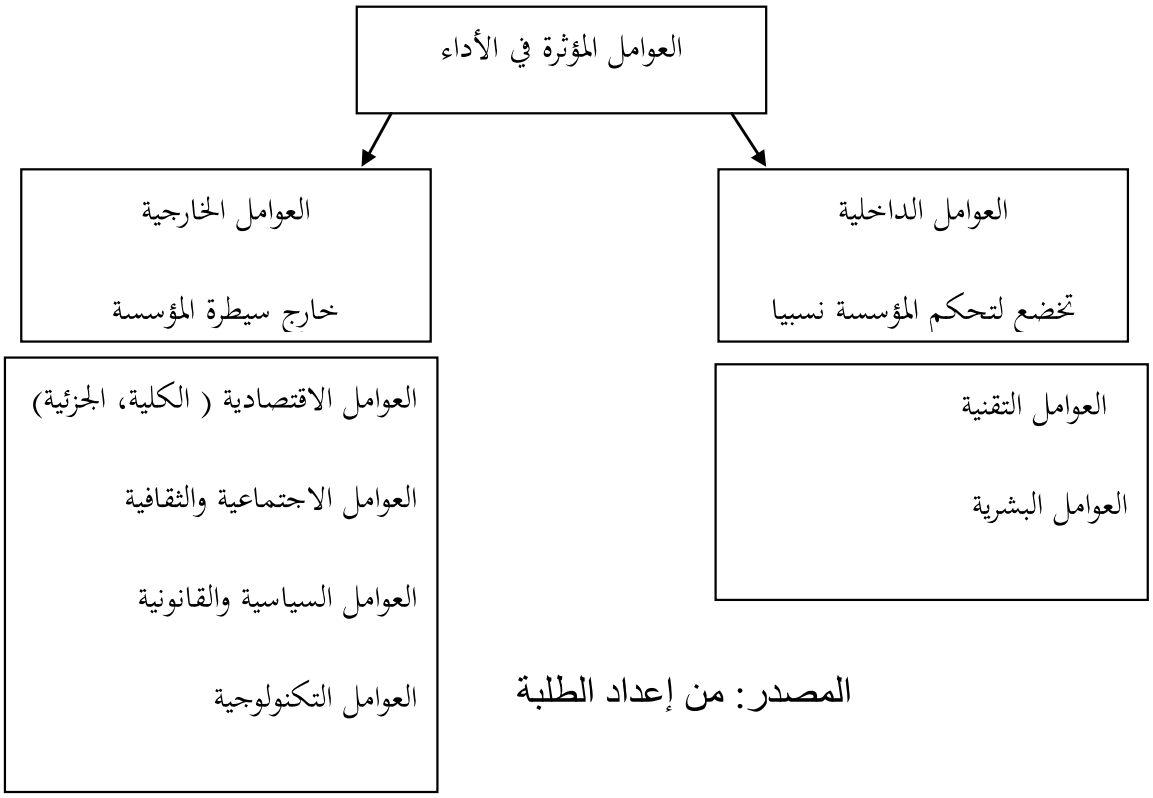
[1] فني فضيلة ،مرجع سابق، ص 104 . 106

2. عوامل اقتصادية جزئية :كوفرة المواد الأولية ،الطاقة، درجة المنافسة...الخ." [1]

- العوامل الاجتماعية والثقافية : وتؤثر هذه الأخيرة على أداء المؤسسات عند تأثيرها على حجات الأفراد ودوافعهم ، فعلى المؤسسة إيجاد سياسات لتلبية حاجاتهم ، وان تنمي دافع الابتكار و التجديد والانجاز , كما تؤثر على أ داء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري وعلى الهيكل التنظيمي...الخ
- العوامل السياسية والقانونية :وتؤثر على أداء المؤسسة من حيث سياسات الدولة المالية والنقدية الخارجية، وسياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي كما نجد أيضا القرارات والتشر يعات واللوائح المختلفة للمؤسسة...الخ
- -العوامل التكنولوجية: بالإضافة إلى العوامل السابقة تتأثر المؤسسة بشكل كبير بمحيطها التكنولوجي من معارف علمية وبحث علمي، إبداعات التكنولوجيا وبراءات الاختراع...الخ، حيث أن التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة تساهم بشكل كبير في تخفيض أو رفع التكاليف، وتحدد نوع المنتجات لذا يجب على المؤسسة مواكبة التطورات بما يسمح دوما بتحسين الأداء.

[1] فني فضيلة ،مرجع سابق، ص 104 . 106

الشكل(2-2):يبين العوامل التي تؤثر في الأداء



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني:عناصر ومحددات الأداء

❖ عناصر الأداء : هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء يمكن حصرها في ما يلي

- ـ "متطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية والمهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة والحالات المرتبطة بها .
- ـ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ـ كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الانجاز.
- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني فـي العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى

حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله." [1]

❖ محددات الأداء: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها حي ث يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء هي:

- "الجهد: حيث يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذله الفرد لأداء المهمة
- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
- إدراك الدور أو المهمة : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور . [2]"

وفي نفس الاتجاه يميز بعض الباحثين محددات الأداء فيما يلي:

- ـ الدافعية: الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة الفرد للأداء ، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.
- ـ قدرات الفرد و خبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

[1] بوسفط أمال،الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال،رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم بسكرة:جامعة محمد خيضر ص93

[2] بوسفط أمال،مرجع سابق ،ص93

- ـ إدراك الفرد لدوره الوظيفي : يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء = الدافعية × القدرات× الإدراك.

ويرى البعض الآخر أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة والقدرة و بيئة العمل.

- ـ الرغبة هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك اتجاه إشباعها في بيئة العمل،او هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها .

المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته.

- ـ القدرة: تعبر القدرة عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة

المعرفة او المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة او المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة .

مدى وضوح الدور.

- ـ بيئة العمل : تتمثل في ملامح مادية تتمثل في الإضاءة، التهوية، ساعات العمل التجهيزات و الأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء والمرؤوسين. (شامي صليحة، 2010 ،ص67)

ومنه يمكن التوصل إلى المعادلات البسيطة التالية:

- الرغبة= الاتجاهات و الحاجات غير المشبعة× مواقف بيئة العمل.
- القدرة= المعرفة× المهارة× وضوح الدور.
- أما الأداء=الرغبة ×القدرة ×بيئة العمل.

المطلب الثالث :معايير و أنواع الأداء

❖ معايير الأداء: إن معايير الأداء هي الأداة التي تضمن بواسطتها قياس مستوى

الأداء بشكل صحيح و دقيق أثناء عملية تحليليه وبواسطتها نتمكن من الوصول إلى ثغرة في أداء معين قبل الإنتقال إلى مرحلة تحليل أسبابها ، وعلى ضوء نتائج تحليل الأداء و أسبابه ، نقوم بتصميم التدخلات المناسبة[1].

ان هاته" المعايير مختلفة متداخلة ومترابطة فيما بين ها وتكون مستنبطة من الميدان المالي ، التقني ، التجاري والاجتماعي ، بمعنى ان الأداء الإجمالي للمنظمات يعتمد على الأداء المالي ،التقني ،التجاري و الاجتماعي كما يظهر في الشكل"[2]:

ويقصد بالأداء [3]

- التقني:في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال و
- المالي:يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة
- الإنساني: هو أداء الأفراد الذين يعتبرون موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

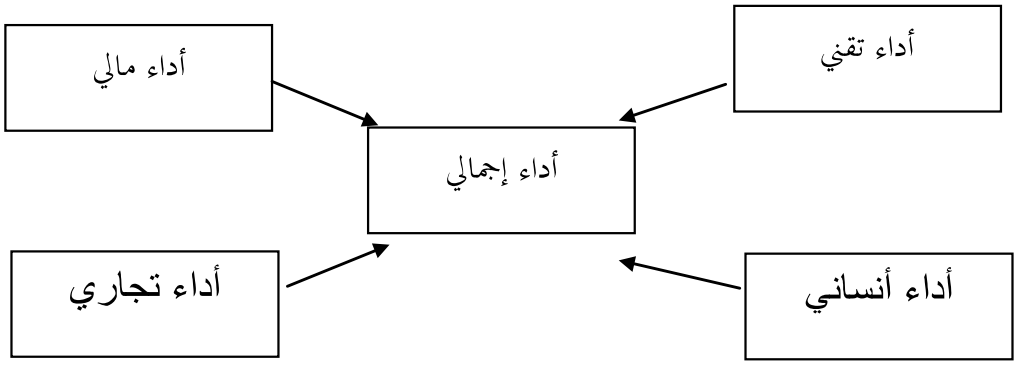
[1] قراوي يوسف،نجار فضيلة،تقييم أداء المراجعة الداخلية ،شهادة الليسانس في علوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة ص7

[2] د بلمقدم مصطفي+ا بوشعور راضية ،مرجع سابق،ص79

[3] بكوش لطيفة،مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة ص16

- أما الأداء التجاري[1]: فيظهر على سبيل المثال لا الحصر في النتائج الجيدة التالية: ارتفاع رقم الاعمال، ارتفاع القيمة ، زيادة الحصة السوقية.....الخ

الشكل (2-3) الميادين التي تستنبط منها معايير الاداء

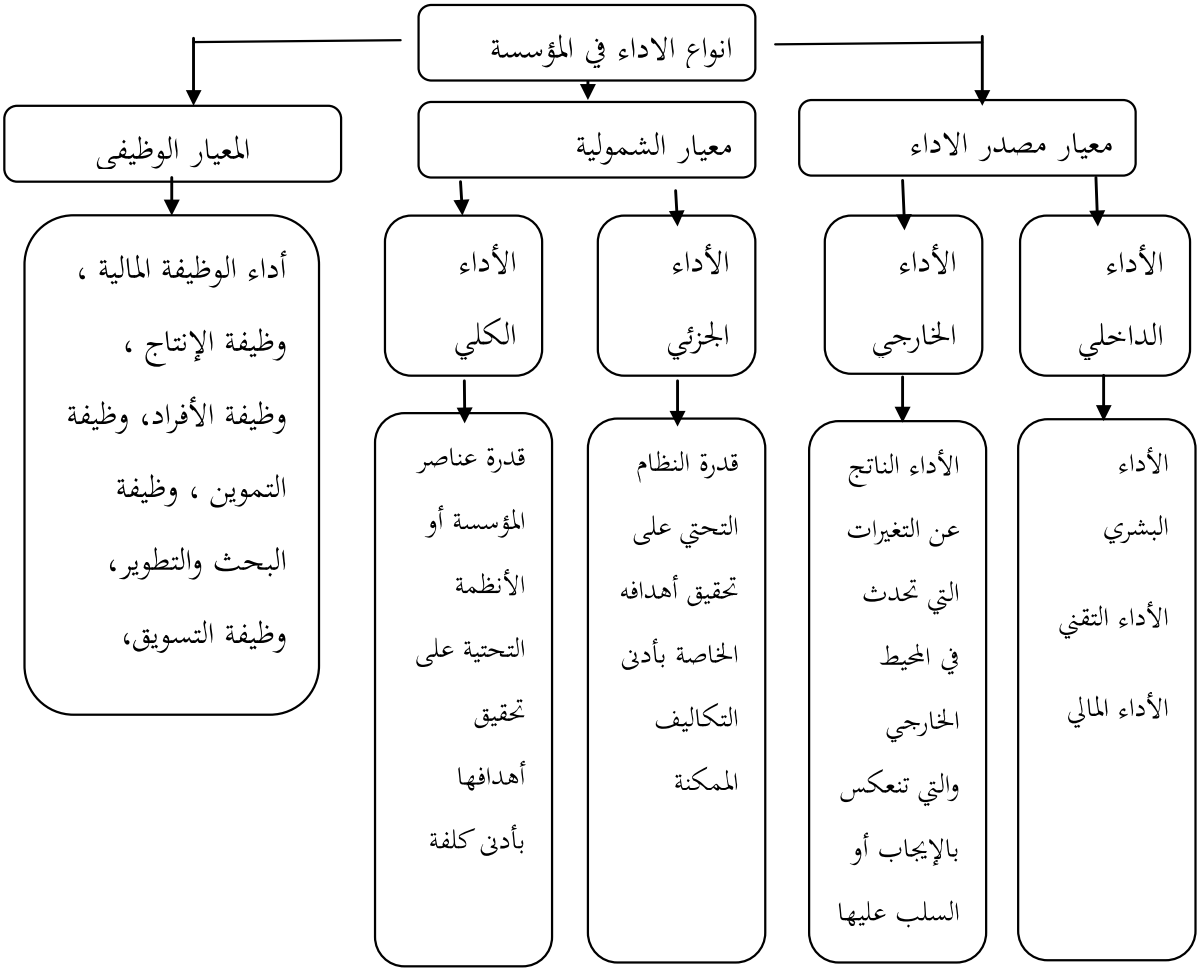


المصدر: Rey J.P le contrôle de gestion des services publics communaux Ed DUNOD, parais.1991,P19

❖ **أنواع الأداء**: يمكن عرض أنواع الأداء حسب معايير مختلفة، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، فكل معيار يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة والتي يمكن عرضها مختصرة من خلال الشكل التالي:

[1] بتصرف ،بكوش لطيفة، مرجع سابق،ص16

الشكل رقم(2-4):يبين أنواع الأداء



المطلب الرابع :مستويات الأداء:

الأداء مفهوم موحد، يتحد فيه التكنولوجيا، التنظيم ،السوق، التكوين ، البحث ،التمويل...الخ يضبط عن طريق تسوية جيدة بين مختلف الأهداف، و حسب الأفق ، والإستراتيجية التي نريد الوصول إليها ، وعليه فالأداء يأخذ اتجاهات مختلفة ويتعلق بمعايير متنوعة ومستويات متفاوتة.[1]

فاغلب المؤلفين يقسمون مستويات اخذ القرار الى ثلاث مستويات ، متعلقة بدورها بثلاث مستويات للاداء:

[1] سناء جبيرات،مرجع سابق،ص147

❖ المستوى الاستراتيجي[1]:

يختص ويتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل ، هذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي، وهو المستوى الأداء المالي ، المستوى الأوسع و الأكثر استخداما في المؤسسة حيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة ، هذا المستوى يمثل قاعدة التي تـبنى عليها تمثيل الأداء ، ونقطة البداية التي تستطيع عن طريقها نشره في كل المؤسسة.

❖ المستوى التكتيكي[2]:

ويكون ضمن المستوى أداء الوحدات التنظيمية حيث يختص هذا الأخير بهيكلة وإدارة الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء هنا الذي يجمع بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي هو مستوى الفعالية التنظيمية حيث يمثل الأداء الأوسع و الاشمل لأداء المؤسسة والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي وتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية تتمثل في تحديد إمكانية وقدرة المؤسسة على التنافس والبقاء

❖ المستوى العملي[3] :

هو المستوى القرارات الروتينية مبرمجة مسبقا ، تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لأقصى ربح هذه القرارات تهدف إلى تحسين الأداء الداخلي , بالإضافة إلى المؤشرات المالية ، فإنها تستخدم مؤشرات عملياتية في قياس الأداء الداخلي، كالحصة السوقية، نوعية المنتج ، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات فهي ترجمة الأداء، أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات .

[1] شنافي نوال ، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه علوم ،بسكرة:جامعة محمد خيضر سنة 2014 . 2015 ص 104

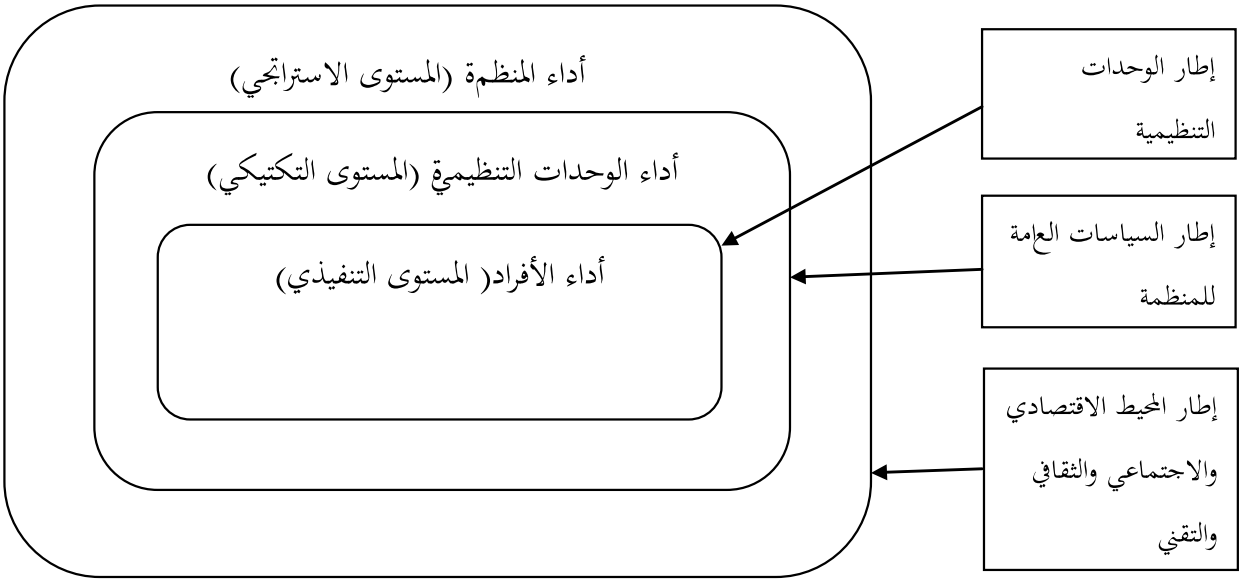
[2] بتصرف شنافي نوال ، مرجع سابق،ص104

[3] بتصرف شنافي نوال ، مرجع سابق،ص104

و على ضوء تقسيم المنظمة إلى مستويات مختلفة ، نتيجة لتغير حجمها وظهور المنظمات العملاقة وكذا تطور الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة ،فان الأداء كظاهرة متعددة الأبعاد تتحرك خيوطها في جميع الاتجاهات وكمنظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر محيطها الداخلية

و الخارجية ،تتكون في الغالب من ثلاث مستويات موضحة قي الشكل التالي:

الشكل رقم(2-5) مستويات الاداء



المصدر: من إعداد الطلبة(اعتمادا على ما سبق ذكره)

حيث يختلف كل مستوى عن الأخر لو اخذ منفردا ، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية ، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما بالإضافة الى تأثيرات المحيط الاقتصادي و الاجتماعي والثقافي عليهما .

المبحث الثاني :تقييم الأداء مؤشراته

يرى معظم الباحثين أن عملية تقييم الأداء هو جزء من عملية التسيير ومرتبط بها، والغرض منه هو مطابقة ما أنجز منه فعلا مع الأهداف المحددة بهدف اتخاذ قرارات

لتصحيح مسار الأداء الفعلي بما يحقق الأهداف المسطرة كما انه جزء من عملية الرقابة . فعملية الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد اما تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات العملية الرقابية واتخاذ القرارات المصححة للأداء.

المطلب الاول : المفهوم ، الأهمية

سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض مفاهيم تقييم الأداء ، و أهميته بإيجاز

مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء performance Appraisal أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة[1]،كما يعتبر من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية

ويرى كل من د.عادل حرحوش صالح ود. مؤيد سعيد سالم إلى تقييم الأداء على انه عملية دورية هدفـها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود الذي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا.[2]

- وعرفه معهد الإدارة البريطاني بأنها عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازم لتأدية العمل[3].

[1] د عادل حرحوش ، د مؤيد سالم ،**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ص 102 عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002

[2] د عادل حرحوش ، د مؤيد سالم ، **مرجع سابق** ،ص 102

[3] حياة محمد سعد الحربي، واقع تقويم الأداء الوظيفي لموظفي و موظفات الإدارات المختلفة ، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة ام القرى مكة المكرمة

- و يقصد بعملية تقييم الأداء "قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف وعلى النحو الموضح مسبقا".[1]
- كذلك " هو عملية اتخاذ قرارات بناءا على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق أهداف محددة من قبل".[2]
- " هو تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وفي السنة المالية،وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما، وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في ا ستخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية"[3]

❖ أهمية تقييم الأداء:

تتضح أهمية تقييم الأداء فيما يلي: [4]

- تزويد المسئولين ومتخذي القرار عن مستوى الأداء داخل المنظمة.
- يساعد التقييم في معرفة مدى مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة العامل للمنصب الذي يشغله بشكل عادي و موضوعي .
- إشعار العاملين بالمسؤولية، و إعلامهم انه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وان عملية الترقية والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك ، وتزويد هم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

بالإضافة إلى هذا فبواسطة تقييم الأداء:

ص 16، 1413هـ

[1] شاهد عبد الحكيم ، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة ،دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك قاعدة الإمدادات تقرت ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة عمار ثليجي الاغواط،2011/2010 ص62

[2] عامر الحاج، دور تحليل الانتاج وبحوث العمليات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، دراسة حالة مركب صناعة الكوابل ببسكرة(1998-2001)،رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية،جامعة باتنة ص42

[3] عامر الحاج، مرجع سابق،ص43

[4] نهلة ناقة،دور علانية تقييم الاداء في عملية تحسين اداء العامل،رسالة ماجستير،كلية العلوم الإنسانيةوالاجتماعية(قسم علم اجتماع) ،جامعة الجزائر،ص38

- تستطيع المؤسسة معرفة نقاط القوة والضعف، وانعكاساتها السلبية و الايجابية على إنتاجية العامل وفعالية المؤسسة.
- رفع معنيات العاملين حيث أن جوا من التفاهم يشاع بين العاملين و الإدارة، عندما يشعر العاملين أن جهودهم وطاقاتهم في موضع تقدير من الإدارة.
- استمرار الرقابة و الإشراف فتقييم العاملين وفق نظام ومواعيد محددة ، سيلزم المسئولين تتبع انجازات العملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءاتهم، وتدوين ملاحظاتهم ونتائج التقييم كوثائق للحكم على صدق التقي يم والتقيد بمواعيده،وبذلك يضمن استمرارية الرقابة و الإشراف.
- يشكل للعاملين فرصة لتدارك أخطائهم، والعمل على تجنبها والعمل وتنمية مهاراتهم، وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والتدرج في السلم الهرمي.
- توطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس و المرؤوس، كما يفيد في خفض معد ل دوران العمل، والسلبيات في سلوك العاملين، من غياب و إهمال وعدم الحماس للعمل.
- يساهم في اكتشاف الكفاءات الكامنة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير الأداء،كما يساعد في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة ،وتتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

المطلب الثاني:صعوبات تقييم الأداء:

يمكن عرض هذه الصعوبات فيما يلي[1]

إذا كانت عملية تقييم الأداء على المستوى النظري تبدو سهلة ومحل اتفاق بين العديد من الباحثين و المنظرين خاصة عند اعتبارها مرحلة من مراحل الرقابة ومن خلالها يقوم المسيرون بقياس انجازات التنظيم كفاءة وفعالية، فإنها على

[1] زرمان عبد الكريم،نظام التعليم العالي في الجزائر وعلاقته بأداء الأستاذ الجامعي ،رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية و الإسلامية قسم علم اجتماع،جامعة باتنة،ص84

المستوى التطبيقي تطرح إشكاليات معقدة خاصة فيما يتعلق بعدم تجانس العوامل المؤثرة على التنظيم وكذا عدم صعوبة تكميمها.

وتبريرا لصعوبة قياس الأداء يقول احد الباحثين " الأداء مفهوم مجرد اجتماعيا مكون في أذهان باحثي ومنظري التطبيقات " مما جعل إسقاطه على واقع التنظيمات وتحويله إلى واقع ملموس أمر صعب تجسي ده وخاصة قياسه وتكميمه.

وهناك إشكالية أخرى تقف عائقا أمام قياس الأداء وهي حصر قياس الأداء في المستوى البشري دون التنظيم ككل وهو ما يراه بعض الباحثين كون قياس الأداء لا يعدو أن كون قياسا لانجازات عنصر العمل فقط دون باقي العناصر.

إذن مهما يكن فان تقييم الأداء واجه ولا يزال يواجه صعوبات كبيرة في إيجاد أداة أو أسلوب معين شامل بإمكانه تقييم الأداء تقييما دقيقا وهذا يعود بالأساس إلى تداخل العوامل المؤثرة على الأداء وعدم تجانسها وبالتالي بداية تحديد هذه العوامل كما ذكر آنفا

المطلب الثالث:مراحل،أساليب و أهداف تقييم الأداء:

❖ مراحل تقييم الأداء:

توجد عدة مراحل تمر بها عملية تقييم الأداء نذكر أهمها فيما يأتي.[1]

- وضع توقعات الأداء : تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم الأداء ، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد والعامل وقياسا إلى المعايير الموضوعة

[1] قادة دليلة ،دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاداء الجماعات المحلية في الجزائر- دراسة حالة ولاية بومرداس رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائرص107

مسبقا،من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية ،حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل و إمكانية توفيره بشكل أفضل ويجب لزوم المراقبة لما لها من اثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث أثناء العمل.

- تقييم الأداء :بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء و التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
- التغذية العكسية :يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله، وان التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.
- اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل ،التعيين والفصل،تغيير التجهيزات .....الخ.
- وضع خطط تطوير الأداء :تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء **حيث** بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شانها أن تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء.

فإذا نظرنا إلى الإدارات التي يكون كل ما يعنيها التطوير الدائم للأداء، فهي تهتم بتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها وكذا نشر الأفكار والمفاهيم وخلق بيئة جديدة يتم فيها تشجيع الإبداع والابتكار.

ويطبق هذا على كل الإدارات التابعة للجماعات المحلية الذي يعتبر بمثابة قيمة جوهرية ليس عن طريق النصح بل عن طريق الخطوات العملية لتحقيق التطوير.

❖ أساليب تقييم الأداء:

مر تقييم الأداء حسب الأساليب المستخدمة فيه بعدة مراحل،استخدم في كل مرحلة أسلوب معين، نوجزها حسب التسلسل التاريخي للاستخدام فيم يلي[1]:

- **ـــ استخدام أسلوب التحليل المالي:**

يعتبر التحليل المالي أول الأساليب في تقييم الأداء، و تعتبر النسب المالية من أهم الأدوات التحليل المالي ويرى بعض الباحثين "أن القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الإستراتجية تترجمه حساباتها وهو ما تظهره سلسلة من النسب المالية"

أن التحليل المالي بالرغم من أهميته في تقييم أداء المؤسسة إلا انه يظل أسلوبا غير كافيا نظرا للعيوب التي تشوبه و أهمها:

- أن بعض النسب تعالج إجماليات وهي غالبا ما تكون مضللة
- اقتصار هذه النسب على تقييم جانب معين من أوجه نشاط المنظمة وعدم قدرتها على إظهار أثار العناصر الإنسانية
- إن النسب المالية بشكل عام لا تقيس الأداء الفعلي لعناصر محددة في المشروع، و إنما تعكس الآثار المتجمعة والمتراكمة لأنشطة المشروع خلال فترة زمنية
- المفاهيم المستخدمة في تكوين تلك النسب متباينة وغير موحدة الأمر الذي ينتج عنه تضارب في التفسيرات و الأحكام التي يمكن التوصل إليها من استقرائها.

[1] عامر الحاج.دور تحليل الإنتاج وبحوث العمليات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات.رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة2004/2003 ص43

- **ـــ استخدام أسلوب المراجعة الإدارية في تقييم الأداء:**

لتغطية النقص الذي يسود التحليل المالي تم اللجوء إلى أسلوب المراجعة الإدارية في تقييم الأداء. وقد اتفق معظم الباحثين أن المراجعة الإدارية تشمل المجالات التالية:

(عناصر النشاط الإداري،المراجعة التسويقية،مراجعة الأفراد، المراجعة المالية والمحاسبية، الهيكل التنظيمي، البحوث والتطوير ومجلس الإدارة).

إن هذا الأسلوب وان كان اشمل من سابقه إلا انه يعتبر بمثابة تصوير للموقف المالي و الاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين مما يجعله قاصرا على التعبير على أداء المؤسسة.

- **ـــ استخدام الأهداف والمؤشرات في تقييم الأداء :** يعتمد هذا الأسلوب على مقارنة الانجازات المحققة مع المؤشرات و الأهداف المحددة مسبقا .ويعتبر الأسلوب الأكثر استخداما في تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات.

حيث لكي يكون الأداء سهلا وموضوعيا يجب على المسيرين أن يحددوا ماذا ينتظرون من مرؤوسيهم ثم الحكم عليهم انطلاقا مما حققوه، واهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء هي الربحية، الاستمرارية ، الابتكار،المركز السوقي،الإنتاجية،و المسؤولية الاجتماعية لاستخدام هذا الأسلوب لابد من توفر الشروط التالية:

- تحديد الأهداف بشكل كمي و موضوعي
- تخصيص مجالات النتائج للمناصب الإدارية المختلفة
- تحديد أسلوب القياس للأداء الفعلي (الملاحظة الشخصية أو إعداد التقارير) وتعين المسؤولية عن هذا القياس
- تحديد دورة تجميع البيانات اللازمة للتقييم
- توافر مراكز للمعلومات لمقارنة ما أنجز فعلا مع ما هو مخطط

-

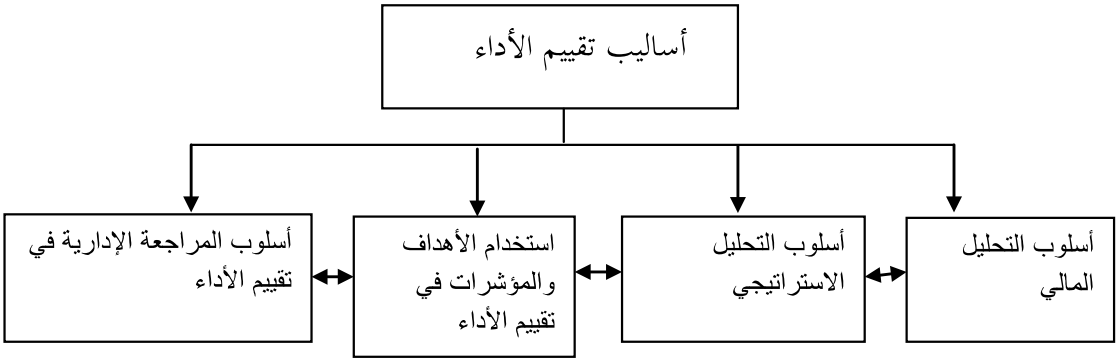
- **ـــ استخدام مدخل التحليل الاستراتيجي في تقييم الأداء:**

يتناول التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الجوانب التالية:

- مراقبة الاعتراضات على الاتجاهات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية
- تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة
- تحليل البيئة التنافسية
- دراسة أوجه القوة والضعف بالنظام الداخلي وتشمل هذه الدراسة كافة الأنظمة بالمؤسسة كالنظام التسويقي، الإنتاجي، المالي،الأفراد،والهيكل التنظيمي.

إن التطور الحاصل في استخدام هذه الأساليب لا يعني كلما طبق أسلوب ألغى الأسلوب الأخر حيث لا يعوض كل أسلوب الأسلوب ا لذي سبقه وإنما يكمله حيث يمكن الاستخدام كل الأساليب معا لان لكل أسلوب عيوب ومزايا قد لا توجد في باقي الأساليب.

الشكل(2-6): أساليب تقييم الأداء والعلاقة بينها



↔ : علاقة تكامل

المصدر: من إعداد الطلبة

❖ **أهداف تقييم الأداء:**

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي[1]:

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو الفصل او النقل او المكافآت او غير ذلك من الحوافز او العقوبات.
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية.
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات إبداعها.
- مساعدة المشرفين او الرؤساء المباشرين على تعلم : كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرؤوسيهم.
- المساعدة في تحديد الأعمال والمهام أو التوكيلات التي يناط أمر انجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم و إمكاناتهم و طاقاتهم.
- المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.
- إيجاد مناخ من الثقة والتعاون و الأخلاق عن ط ريق تأكيد هذه العلاقة والعدالة في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام.
- الاستفادة من ذلك في تحديد سياسة الأجور والمرتبات وغيرها من السياسات الأخرى ذات الصلة بالإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية وسياسة التوظيف عن طرق الربط بين العائد و التكلفة .(فارق عبد الله فيلة والسيد محمد عبد المجيد،2009ص267 268).

المطلب الرابع :مؤشرات قياس الاداء

إن التساؤل عن الكيفية التي ينبغي على المنظمات أن تقيس بها أداءها تعتبر من اكبر التحديات التي واجهت الإداريين والممارسين منذ القدم ، " فلقد استخدمت المؤشرات المالية منذ عام 1980 ، ولكن مع الطبيعة المتغيرة للعمل وزيادة المنافسة

[1] بوسفط امال.، مرجع سابق،ص109

، المبادرات المستمرة للتحسين ،قوة تكنولوجيا العملاء فأصبحت هذه المؤشرات غير كافية ، مما دفع بالمنظمات إلى اعتماد مؤشرات غير مالية أو ما يسمى بالمؤشرات التشغيلية "[1]، هذا لا يعني الاعتماد على احدهما دون الآخر،بل يمكن الاعتماد على كليهما في نفس الوقت ،المهم في ذلك كله هو اختيار المؤشر ال ذي يوفر المعلومة التي تتمتع بالمصداقية وتتناسب مع الأهداف المحددة ،كما يمكن تقسيم مؤشرات الأداء إلى أربع مجموعات أساسية هي:

- مؤشرات تتعلق بفعالية :efficacité تحقيق الأهداف و التي تعمل المنظمات الحكومية على تطويرها حسب احتياجات المجتمع
- مؤشرات تتعلق بكفاءة ا ستخدام الموارد المعتمدة وتتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية التي بعض المخرجات المحددة والتي يقدمها التنظيم المعني.
- مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات التنظيم ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات تلك الوحدات و مدخلاتها.
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخ دمات المنجزة في التنظيم، معتمدين في ذلك على الأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة المقدمة من طرف الجماعات المحلية

المبحث الثالث: علاقة المنظمة المتعلمة بتحسين الاداء

الأكيد أن جميع المؤسسات و التنظيمات تحاول تحسين أداءها في كل الجوانب المادية و الغير المادية وتختلف اتجاهاتها و أفكارها في كيفية إحداث وتنفيذ هذا التحسين والتطوير حسب مجالات نشاطها وتخصصها وغيرها من أمور خاصة بها من ثقافة تنظيمية ومستويات عمالها ومدى قدراتهم و إدراكهم لما يحيط بهم.

[1] جلام كريمة، دور التسويق الالكتروني في تحسين اداء البنوك وتحقيق رضا العميل،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية،العلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة مستغانم ص61

المطلب الاول :مفهوم تحسين الأداء:

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لان معالجة المشكلة من ظاهرها الخارجي فقط ينتج عنها أثار سلبية في المستقبل ،فهي طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، فهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء .

- تحسين الأداء "نتيجة لعملية تقييم الأداء بالتسلسل التالي :1- المستوى المطلوب 2-المستوى الفعلي للأداء 3-فجوة الأداء أو ما يعبر عنه بالمأزق 4- تحسين الأداء و يعتبر من الأهداف الإستراتيجية لـلإدارة وعملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام" علي السلمي،
- يعرف تحسين الأداء بأنه :" عملية إدارية ترتكز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون و ما هي عليه الآن ،وهي عملية مستمرة ومنهجية ومنتظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها.
- ان تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء (مومن،2012،ص58،59)

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون .
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات .
- القياس المستمر ومتابعة الأداء

❖ **خطوات تحسين الاداء**

الخطوات الرئيسية لتحسين الأداء (مومن،2012،ص58،ص59)

- تحليل الأداء:وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.
- البحث عن الجذور والمسببات: زهنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الأداء الفعلي.
- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة :التدخل هو منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته.
- التطبيق:بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ويصمم نظاما للمتابعة.
- مراقبة وتقييم الأداء :يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، حيث يجب المقارنة وبشكل مستمر بين الأداء الفعلي والمرغوب لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء.

المطلب الثاني :مجالات و أشكال تحسين الأداء

❖ **مجالات تحسين الأداء[1]:** يذكر علي السلمي في كتابه إدارة الموارد البشري ة الإستراتيجية بعض هذه المجالات فيما يلي:

تطوير قدرات ومهارات الفرد والقادة بزيادة المستوى المعرفي لهم ،حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل

تطوير أنماط أساليب القيادة والعلاقة مع الموردين ونظم التعامل مع الأسواق

إعادة تصميم العمل ،إعادة تخطيط الأداء،إعادة هندسة العمليات ،إعادة التنظيم الإداري،إعادة صياغة النظم والسياسات، إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات

[1] فرحاني فاطمة،دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العمال ، رسالة ماجستير،قسم علم اجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر،ص164

،زيادة استيعاب التقنيات وتطوير التقنيات الحالية،استحداث تقنيات جديدة ،تحسين مكان العمل وتطوير علاقات العمل،تطوير ثقافة المنظمة.

إضافة إلى ذلك توجد بعض الآليات الحديثة لتطوير وتحسين الأداء منها إدخال نظم أعمال الكترونية والدخول في تحالفات إستراتيجية وكذا تصغير الحجم.

❖ **أشكال تحسين الأداء:**

عموما هناك نمطان أساسيان لتحسين الأداء، التحسين التدريجي المستمر،و التحسين الجذري، فالتحسين المستمر (Continuou Improvement) يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات . أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء . ويوضح الجدول رقم( ) خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين الجذري وفق عدة معايير .

إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركان في إشباع حاجات ورغبات العميل بتعديل عمليات المؤسسة، لكن يرتبط أي ش كل من أشكال التحسين بمجموعة من القيود هي:

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من اجل الحصول على التحسين
- حجم الموارد سواء المالية او البشرية المعبئة من اجل تحسين الأداء
- مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة من اجل القيادة الفعالة لتحس ين الأداء

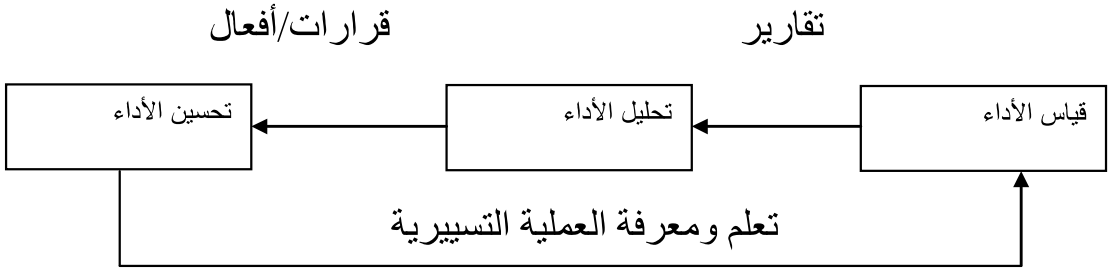
الجدول(2-1) اشكال تحسين الاداء في الأعلى

المتغيرات	التحسين المستمر	التحسين الجذري
طبيعة التغير	جزئي	جذري
نقطة البداية	عملية موجودة	البدء من جديد
تكرار التغيير	مرتفع	منخفض
الوقت اللازم	قصير	طويل
مدى التغيير	ضيق(Intra- service)	واسع(inter-services)
المشاركة	من الاسفل الى الاعلى	من الاعلى الى الاسفل

Source Vincent Bronet(2006) Amélioration de la performance industrielle a partir d un processus référent Déploiement inter entreprise de bonne pratiques .thèse de doctorat en Génie industriel Université Savoie Mont Blanc/francep23

لقد حدد كل من دمينق (Deming) في 1986 وكروستد(Kursteadt) في 1992 العلاقة بين قياس الأداء، تحليل الأداء وتحسين الأداء في الشكل( ):

الشكل رقم(2-7): حلقة قياس ،تحليل وتحسين الأداء



المطلب الثالث :اهم مداخل تحسين الأداء:[1]

المدخل	مفهوم المدخل	مساهمة المدخل في التحسين
ادارة الجودة الشاملة	الجودو ليست مجرد قياسية والخدمات ، بل انها فلسفة شاملة لما يجري للمنظمة من فعاليات وان تحسين الأداء يتم من خلال الاهتمام بالجودة وأداء العمل ، وتصبح الجودة شاملة عند العمل بالمواصفات التي ترضي جميع المستفيدين والمتدخلين.	تتحقق من خلال التحسين التدريجي والمتواصل لأداء الأفراد انها جهد وتعاون مستمرين وعلى كافة المستويات الإدارية انها لابد ان تكون هدف جميع العاملين. هي حافز لاستنباط الأفكار وأساليب العمل المتطورة.
إعادة الهندسة	إعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة بغية الحصول على تحسينات جذرية	تعزيز مستوى الرضا لدى رأس المال البشري للمنظمة .خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة .تفويض الصلاحيات اللازمة للإفراد .تحول التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وأساليبه . تحسين الأداء من خلال إنتاج اكبر وطاقة اقل. العمليات أكثر كفاءة من خلال الدمج أو الحذف أو إعادة مقايسة

[1] د.سميرة عبد الصمد ،ا.سهام العقون ،فرق العمل عالية الاداء ودورها في تحسين الاداء وتعزيز تنافسية المنظمات،مجلة الاقتصاد الصناعي،جامعة باتنة ، مجلة الصناعي العدد(12) . 2017

		المهام .تقليل المهام الغير الكفؤة وتحسين الإنتاجية والنوعية.
تمكين العاملين	النمط التنظيمي الذي يوفر للفرد القائم بالعمل مجالا واسعا من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات وخلق المرونة في التجاوب مع المتغيرات الداخلية من اجل سبيل أداء المهام بكفاءة وفعالية	. تحقيق النتائج الجيدة فيما يتعلق بالربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وأفضل المؤشرات المالية. مساعدة المنظمة في التغيير والتجديد وزيادة الإبداع والابتكار.
القياس المقارن بالأفضل	عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في منظمة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة او الصناعات الأخرى.	تقييم المنظمة لمنافسيها و لأعمالها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة الوصول إلى أفضل أداء. المستوى التنافسي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المتميزة في السوق. .تعلم واقتباس أفكار جديدة وناجحة . يساعد في تصميم الإستراتيجية،التطوير التنظيمي،تحسين عملية التدريب،الحد من التكاليف وتحسين الأداء ودفه نحو التميز

		بصفة عامة.
التحسين المستمر	تحسينات متواصلة لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويشمل هذا التحسين أداء وسلوك العاملين أيضا .و لا يعني التحسين هنا أن هناك شيئا خاطئا ،ولكن طالما أن المحيط متغير يتطلب هذا التحسين ما هو موجود	. البحث عن طرق أفضل للعمل باستحداث طرق جديدة لأداء العمل

المطلب الرابع:دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء

قد حضي مفهوم المنظمة المتعلمة باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين وعلماء الإدارة ، نظرا لأهميته القصوى باعتباره أسلوب إداري حديث ، أبدت العديد من المنظمات رغبتها في تطبيقه استجابة لمتطلبات التغيير ، وتطوير أداءها وسنورد في هذا المطلب مساهمة المنظمة المتعلمة في تحسين وتطوير الأداء.

1-" تعمل المنظمة المتعلمة على الزيادة المستمرة لقدرات الأفراد ، وهذا لا شك يحافظ ويطور من مستوى الأداء "وقد أشارت إحدى الدراسات إلى وجود ثلاثة أدوار رئيسية للمدير فى المنظمة المتعلمة إذ أنه يقوم بدور المصمم والمعلم والمشرف كما يجب أن يتسم بما يلى :

قادر على بناء رؤية مشتركة، قادر على استثارة النماذج العقلية السائدة، مسئول عن بناء المنظمات التى تتيح الزيادة المستمرة لقدرات الأفراد والتى تشكل مستقبلهم الوظيفى، قائد مسؤول عن التعليم. "

2- القيادة المشتركة Shared Leadership **:** تعتبر القيادة المشتركة من الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة حيث يتم من خلالها تشجيع العاملين على إيجاد طرق جديدة لتطوير المنتجات والخدمات ولابتكار أساليب جديدة للأداء ولخدمة عملاء المنظمة، إن اقتسام القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار تخلق ثقافة تدعم وتساند أهداف وجهود المنظمة المتعلمة بشكل كامل.

3- تشجع المنظمة المتعلمة العاملين الذين يتم تمكينهم من خلق وتجريب طرق ومداخل جديدة، فالتمكين يتيح سبلاً لتكامل المهام ويسمح للعاملين بالتوحد مع أهداف المنظمة . فالعاملين الذين يتم تمكينهم يسعون دائما لإيجاد طرقاً أفضل للإشباع حاجات العملاء بتكلفة أقل.

4- تنمى المنظمة المتعلمة الإحساس بالجماعة والثقة، فكل فرد يحتاج للعمل مع الآخرين ويحترم الجميع بعضهم البعض، حيث تتسم الجماعة بالقدرة على الإتصال والتعامل الصريح المفتوح الصادق و لا يتم تجنب المشكلات أو تحويلها إلى إدارة أخرى أو تصعيدها إلى أعلى الهيكل التنظيمي"[1]

[1] ا.د هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء للدولة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة "القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي" دمشق, سورية 13-16 2003

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم التركيز على مختلف الجوانب النظرية المهمة في موضوع الأداء ، حيث تبين لنا أن مفهوم الأداء عبارة عن تركيب معقد وليس مفهوما مبسطا مقاسا بأبعاد ومؤشرات محددة، وانه مرتبط بعدة مفاهيم مختلفة كالكفاءة والفعالية ، التنافسية ، الإنتاجية .....الخ ،وهو يعكس مدى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها. و يختلف معيار الحكم عليه وتصنيفه باختلاف المنظمات و الأهداف ، كما تعرفنا على محدداته وعناصره ومستوياته، ومختلف العوامل المؤثر ة عليه بعضها خاضع لتحكم المؤسسة وأخرى خارج عن سيطرتها.

كما تطرقنا إلى مفهوم عملية تقييم الأداء و أهميتها بالنسبة للمنظمة ، باعتبارها أساسا لتحديد نقاط القوة والضعف ، مع ذكر أهم مراحلها و المصاعب التي تمر بها ، ثم اشرنا إلى مؤشرات قياس الأداء كونها أساس عملية التقييم ، و حاولنا الإحاطة بمفهوم تحسين الأداء الذي يعتبر الهدف النهائي لتقييم الأداء بذكر مفهومه ،أشكاله وخطواته واهم مداخله ، وفي الاخير حاولنا ربطه بمفهوم المنظمة المتعلمة باعتبارها ،أسلوب إداري حديث ومدخلا من مداخله.

الفصل الثالث

تمهيد:

يأتي هذا الفصل الميداني لتدعيم مفهوم المنظمة المتعلمة وتحسين الاداء من خلال اجراءات دراسة ميدانية على احدى جامعات جزائرية .ذلك لان الدراسة النظرية وحدها تصبح غير كافية ما تدعم بشواهد واقعية من البيئة المجتمعية .التي نطمح الى الاستفادة منها والإفادة بها.وقدتم اختارنا لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير بالمدية لهذا الغرض .على ان الهدف الاساسي من هذا الاسقاط هو كما تبنيناه في المقدمة و المتمثل في معرفة اهمية ابعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الاداء بالكلية . من اجل ذلك اخترنا الاستبيان كأداة الدراسة حيث قمنا بتصميمه .بناء على ما جاء في الجانب النظري و بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متشابهة لموضوعنا . ولتحليل هذا الاخير اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من تجميع وتبويب البيانات . وبناءا على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا لفصل الي:

***المبحث الاول: مفهوم التعليم العالي وجامعة المدية**

***المبحث الثاني : تقديم كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية والتسيير –جامعة المدية-**

***المبحث الثالث:جانب التطبيقي**

المبحث الاول: التعليم العالي

المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي

لقد حظي التعليم العالي بنصيب وافر من اهتمامات الباحثين وحتى المنظمات الدولية نظرا للدور الذي يلعبه في إنشاء و تهيئة رأس المال الفكري والبشري الكفء الذي يعتبر المصدر الرئيسي و الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية،وهناك عدة تعار يف سنتطرق إلى بعضها

تعريف منظمة اليونسكو 1998[1]: " التعليم العالي مفهوم يقصد به كل أنواع الدراسات ، التكوين أو التكوين الموجه للبحث الذي يتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها من قبل السلطات الرسمية ، بأنها مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي ".

"و يقصد به التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية ،تختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات ، وهو أخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي (الموسوعة العربية العالمية،1999،الجزء،ص 25)"[2].

كما عرفه القانون الجزائري :[3] "كل نمط للتكوين أو التكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي ،ويمكن ان يقدم تكوين تقني على مستوى عالي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة ".

[1] ليلى بن عيسى: مساهمة في تحسين أداء قطاع الخدمات العامة باعتماد التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة،الجزائر،ص 153

[2] نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة منتوري، قسنطينة،الجزائر،ص 14

[3] صليحة رقاد ،تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية :أفاقه ومعوقاته، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة سطيف، الجزائر،ص 24 نقلا عن الموقع الالكتروني(dspace.univ-setif.dz) تاريخ الاطلاع 2020/09/18 على الساعة 12.00

وتختلف تسميات هذه المؤسسات التعليمية ،فهناك : الجامعة ، الكلية ،الأكاديمية . فالجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي ،وتطلق أسماء أخرى على الجامعة والمؤسسات التابعة لها مثل : الكلية المعهد الأكاديمية ،المدرسة العليا وهذه الأسماء تسبب اختلاطا في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر . فعلى الرغم من أن كلمة كلية تستخدم لتدل على معهد للتعليم العالي،نجد أن دولا تتبع التقاليد البريطانية أو الاسبانية تستخدم كلمة "كلية " للإشارة إلى مدرسة ثانوية خاصة. وهو بالمثل فان الأكاديمية ربما تدل على التعليم أو المدرسة (الموسوعة العربية العالمية ، الجزء 8 ، 1999،ص 146).

تتميز الجامعة عن باقي مؤسسات التعليم العالي،في المدى الواسع لمقرراتها الدراسية وتعدد تخصصاتها،ويوفر النمط السائد في الجامعة فرصا كثيرة للطلبة لتخصص في حقول العلوم (الفيزياء ،الكيمياء ،الجيولوجيا ، علم الحيوان ..)، العلوم الاجتماعية (علم النفس ،علم الاجتماع ، التربية ..)،العلوم الإنسانية (التاريخ ، الفلسفة ...) وغيرها.

وعلى النقيض من الجامعات فان الأنواع المألوفة من مؤسسات التعليم العالي الأخرى هي الكليات و الأ كاديميات ،تركز على واحد أو اثنين من حقول المعرفة (العبادي هاشم فوزي،2008،ص 62-63)

مما سبق يتضح أن الجامعات تقدم تعليما متخصصا لطلبتها في مختلف المجالات ، يؤهلهم بعد ذلك للدخول إلى سوق العمل والمساهمة في جميع الأنشطة ،السياسية ، الاقتصادية و الاجتماعية. لذا فان الدول تسعى جاهدة لتوفير مقاعد بيداغوجية كافية لاستقبال هؤلاء الطلبة الذين يمثلون العمود الفقري لحركة التنمية في المجتمع.

المطلب الثاني وظائف التعليم العالي:

وظائف التعليم العالي : على الرغم من تعدد أهداف الجامعة وتنوعها ، إلا أن مضمون هذه الاهداف يتركز حول ثلاث وظائف رئيسية للجامعة: [4]

- **إعداد القوى البشرية :** من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته(محمد منير مرسي، 2002 ، ص 22) وهذا من خلال إعداد الكوادر المطلوبة والتي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية والمهنية والإدارية ذات المستوى العالي،وتهيئتها للقيام بمهمات القيادة الفكرية في مختلف النشاطات من أجال تقديم الاستشارة والمساهمة في القيام بمهمات القيادة (علي خليفة الكواري ،1985، ص106).
- **البحث العلمي(تطوير المعرفة):** يعتبر البحث العلمي احد الوظائف الثلاث التي يستند إليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر فالمتوقع من الجامعة ان تقوم بتوليد المعرفة والاختراعات المطلوبة عن طريق متابعة البحث والتعمق العلمي و الإسهام في تقدم المعرفة الإنسانية لوضعها في خدمة الإنسان والمجتمع عن طريق تشخيص مشكلاته الاجتماعية والاقتصادية ،و إيجاد الحل ول العلمية المناسبة لتطوير الحياة في مجتمعات هذه الجامعة ، فلا يمكن ان توجد جامعة بالمعنى الحقيقي ، إذا هي أهملت البحث العلمي.
- **التنشيط الثقافي و الفكري العام** : يعتبر نشر العلم والثقافة من رسالة الجامعة ، والتي هي بمثابة مركز للإشعاع الفكري والمعرفي وتنمية الملكات المهارات العلمية والمهنية ،والتي تمثل الحجر الأساسي لعمليات التنمية الوطنية (فضيل دليو واخرون ،2006، ص91). فللجامعة دور كبير في تقديم المعرفة وتشجيع القيم الأخلاقية والنهوض بالمجتمع ، كما أنها تسعى للحفاظ على هوية المجتمع والتجديد في هذه الهوية باتجاه تحديات المستقبل.

[4] غربي صباح ، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي (دراسة تحليلية لدراية الاتجاهات القيادية في جامعة محمد خيضر ببسكرة)أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة . الجزائر . ص 51، نقلا عن الموقع الالكتروني(www . univ-biskra.dz) تاريخ الاطلاع (2020/09/18) على الساعة 48:18

لا ريب أن تبدل دور مؤسسات التعليم العالي ،خاصة الجامعة ، في البلدان المتقدمة سيفرض تبعات مهمة على أوضاع التعليم العالي في البلدان العربية ، خصوصا وان المجتمعات العربية تقع في عداد المتلقين السلبيين لموجات العولمة العاتية , ولا ريب أن هذه التبعات ستتكيف بالسياق التاريخي للتعليم العالي ، وبيئته المجتمعية ، في البلدان العربية.

ومن هنا يمكن ان نستخلص مجموعة من الوظائف والمهام الرئيسية للجامعات والمعاهد العليا في وظائف أساسية متكاملة هي:

- ✓ إعداد القوى البشرية ذات المهارات الفنية من المستوى العالي في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع وفي مختلف مواقع سوق العمل لبدء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها.
- ✓ القيام بدور أساسي في البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وتطبيقها العلمية و التكنولوجية والعمل على تطويرها.
- ✓ المشاركة في تقدم المعرفة وتشجيع القيم الأخلاقية والنهوض بالطبقات الاجتماعية التي تؤدي إلى التقدم الاجتماعي والاقتصادي.
- ✓ المشاركة في تحقيق التنسيق والتكامل بين التعليم الجامعي ومراحل التعليم العام من جهة ،وبين التعليم الفني والتكنولوجي من جهة أخرى بهدف الوصول إلى توازن مرن مناسب بين مدخلات input مراحل التعليم المختلفة ومخرجاتها output .
- ✓ إيجاد قاعدة اجتماعية عريضة متعلمة ، تضمن حدا ادني من التعليم لكافة فئات المجتمع ويتطلب ذلك محو أمية جميع الأفراد ، كحد أدنى للمعرفة والمواطنة الصالحة.
- ✓ المساهمة في تعديل نضام القيم والاتجاهات ،بما يتناسب طموحات التنمية في المجتمع ، وزيادة قدرة التعليم عل تغيير القيم والعادات غير المرغوب فيها ،لخدمة كافة قطاعات الانتاج والخدمات الإدارية ،والقضاء على البطالة.

- ✓ إعداد القوى البشرية وتأهيلها وتدريبها للعمل في القطاعات المختلفة وعلى كافة المستويات والمهن ،وذلك عن طريق تزويدها بالمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم اللازمة للعمل المستهدف ،وبما يمكنها من التعايش مع العصر التقني ، وتطوير وسائلها محليا مع التركيز على العلوم وتطبيقاتها المختلفة ، وبالتالي ضمان وجود قاعدة دائمة من الموارد البشرية ورصيد مستمر من راس المال البشري.
- ✓ تنمية الموارد العلمية والتكنولوجية واستغلالها من خلال الأفراد ، القادرين على تحمل أعباء التنمية وقيادتها.
- ✓ تنمية أنماط التعبير والتفكير و تنوعها لدى الأفراد ، بما يحقق اتصالهم بجذورهم الثقافية وانتمائهم الوطني الأصيل.
- ✓ انفتاح التعليم على العالم الخارجي واهتمامه بشؤون القضايا الدولية ، لتعميق التفاهم والحوار مع شعوب العالم.
- ✓ نشر المعرفة وتأهيل الهوية الوطنية و القومية ، و تطوير الاتجاهات الفكرية الاجتماعية،بما يوفر ثقافة مشتركة ،ومنهجا موحدا ، في التخطيط والتنظيم والعمل و الإنتاج.
- ✓ إعداد الباحثين في مختلف مجالات البحث العلمي والتقني و الإنتاجي ، بما يضمن الكشف عن المعارف الجديدة والإبداع و الابتكار والتجديد في شتى ميادين الحياة والعلم والمعرفة والفن.

من خلال هذه الوظائف أصبح ينظر للجامعات والمعاهد العليا – اليوم - على أنها من المؤسسات الاجتماعية الرائدة التي تؤدي دورا هاما في تنمية المجتمعات وعليه حظي التعليم وبما فيه التعليم العالي- ومازال يحظى - بنظرة خاصة سواء من المسئولين التربويين أو من قادة المجتمع ومؤسساته ،مما أدى إلى سعي كافة الدول للقيام بوظائفه وتحقيق أهدافه.

المبحث الثاني : جامعة المدية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير

المطلب الأول : جامعة المدية

التعريف بالشهيد يحي فارس:

ولد الدكتور يحيى فارس في 14سبتمبر 1929 بمدينة مجانة ولاية برج بوعريريج واسمه الكامل هو يحيى فارس بن مقران بن مسعود ناصر لعكري ، استجاب لنداء االثورة التحريرية والتحق بصفوفها في سنة .1956 يعتبر من أعلام وشخصيات الجزائر عامة و ولاية المدية خاصة وهو من شخصيات التي كان لها تأثير على مر التاريخ سواء على الولاية أو الوطن و على المستوى الديني أو الثقافي وحتى فيما يتعلق بالنضال والجهاد من أجل تحرير الجزائر

كان الدكتور يحيى فارس الطبيب الأول للولاية الرابعة التاريخية الذي انتقل من ولاية برج بوعريريج مسقط رأسه إلى ولاية المدية . عرف بمهارته في عمله وأخلاقه العالية التي تحلى بها بين رفقائه من المجاهدين الذين كانوا يقاتلون المستعمر الفرنسي فكانت مهمته الاهتمام بالمجاهدين والشعب في المداشر والقرى حيث كان هو طبيبيهم ومرشدهم الصحي وكان يعالج الجرحى ويراقب المراكز الصحية الميدانية لجيش التحرير أثناء ثورة التحرير الجزائرية عبر تراب الولاية الرابعة ضد الاستعمار الفرنسي الذي احتلّ البلاد منذ سنة 1830 ودامت طيلة 7 سنوات ونصف من الكفاح المسلح والعمل السياسي ، وانتهت بإعلان استقلال الجزائر يوم 5 جويلية 1962.

لمحة تاريخية تاريخية عن تطور الجامعة:

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989 ، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989 ، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الالكتروتقني ، في الوقت الذي كان فيه هذا

المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات الثلية:

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين قصير المدى في الالكتروتقني.

في شهر جويلية من عام 2000 ، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421الموافق 25 جويلية 2000. وشمل المركز أربعة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا .
- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- معهد العلوم القانونية والإدارية .
- معهد الآداب واللغات.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية ، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية
- كلية الحقوق

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435 الموافق 1 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموفق 4 جانفي 2009 ، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي :

- كلية الآداب واللغات،
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،
- كلية العلوم والتكنولوجيا،
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
- كلية الحقوق .

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموفق 4 جانفي 2009 ، تم تحديد عدد الكليات المكو نة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات،
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،
- كلية التكنولوجيا،
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
- كلية الحقوق والعلوم السياسية،
- كلية العلوم

2-إدارات الجامعة:

2 - 1 رئاسة الجامعة:

تعريف :رئاسة الجامعة هي الجهاز التشريعي والتنفيذي للجامعة الذي يعمل تحت سلطة رئيسها ، **أ.د يوسف حميدي** ، وهو المسئول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى. وبهذه الصفة ، يتولى المهام والمسؤوليات التالية:

مهام رئيس الجامعة:

- يمثيل الجامعة في المحكمة وجميع أعمال الحياة المدنية،
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين في الجامعة،
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به ،
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم و التمدرس ،
- يعين مستخدمين الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم،
- هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة،
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى مديري المعاهد ، و عند الاقتضاء مديري الملحقات،
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد و الملحقات، عند الاقتضاء،
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين و البحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى ،
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه و يقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه،
- يكون مسئولا على حفظ الأمن و الانضباط داخل الجامعة،
- يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي،
- يضمن حفظ الأرشيف و صيانته.

2-2 الأمانة العامة:

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004 ، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة

ومصالحها المشتركة ، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

مهام الأمانة العامة : تتكفل الأمانة العامة بالنشاطات التالية :

1 -ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية و المعهد في هذا المجال ،

2 -تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها،

3 -ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث،

4 -السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة،

5 -وضع برامج الأنشطة الثقافية و الرياضية للجامعة و ترقيتها،

6 -ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي،

7 -ضمان تسيير و حفظ الأرشيف و التوثيق لمديرية الجامعة،

8 -ضمان مكتب تنظيم الجامعة و تسييره.

المديريات الفرعية للأمانة العامة : تشمل الأمانة العامة المديريات الفرعية الآتية

- ✓ المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.
- ✓ المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة .
- ✓ المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة .
- ✓ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية

3-2 نواب رئاسة الجامعة:

بموجب التشريعات المعمول بها، تتشكل مديرية الجامعة من أربع نيابيات:

1 - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي في ما بعد التدرج
2 - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج
3 - نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون و التنشيط و الاتصال والتظاهرات العلمية
4 - نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه

1-نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي في ما بعد التدرج :

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004 ، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة ، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي في ما بعد التدرج بما يأتي:

- ✓ متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص و التأهيل الجامعي و السهر علة تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال .

- ✓ متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث و إعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات و المعاهد.
- ✓ القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث .
- ✓ ضمان سير المجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرشيفه .
- ✓ جمع و نشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة .

و تشمل المصالح التالية :

- ✓ مصلحة التأهيل الجامعي
- ✓ مصلحة متابعة أنشطة البحث و تثمين نتائجه
- ✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص-

. 2. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج :

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004 ، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة ، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004 ، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج بما يأتي :

- ✓ متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التربصات المنظمة من قبل الجامعة .
- ✓ السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات و المعاهد مع مخطط تنمية الجامعة .

- ✓ السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل و إعادة التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال طلبة التدرج .
- ✓ متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة و ترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة .
- ✓ السهر على احترام التنظيم و الإجراءا ت المعمول بها في مجال تسليم الشهادات و المعادلات .
- ✓ مسك القائمة الإسمية للطلبة و تحيينها.

و تشمل المصالح الآتية :

- ✓ مصلحة التعليم و التربصات والتقييم .
- ✓ مصلحة الشهادات و المعادلات .
- ✓ مصلحة التكوين المتواصل .

3. <u>نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال والتظاهرات ألعلمية:</u> بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004 ، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة ، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية بما يأتي:

- ✓ ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي و الاقتصادي و المبادرة ببرامج الشراكة

- ✓ المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات و التعاون في مجالي التعليم و البحث
- ✓ القيام بأعمال التنشيط والاتصال
- ✓ تنظيم التظاهرات العلمية و ترقيتها
- ✓ ضمان متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد المعلومات للأساتذة و السهر على انسجامه

و تشمل المصالح التالية :

- ✓ مصلحة التبادل ما بين الجامعات و التعاون و الشراكة
- ✓ مصلحة التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية
- ✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

4. نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف والتوجيه:

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004 ، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة ، الذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 62 في 11 شعبان 1425 الموافق 26 سبتمبر 2004 ، تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه بما يأتي :

- ✓ جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة
- ✓ القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة و اقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم , لا سيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي و الإداري
- ✓ مسك البطاقية الإحصائية للجامعة و السهر على تحيينها دوريا

- ✓ القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة و منافذها المهنية
- ✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم
- ✓ ترقية أنشطة إعلام الطلبة
- ✓ متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية

و تشمل المصالح الآتية :

- ✓ مصلحة الإحصاء و الاستشراف
- ✓ مصلحة التوجيه و الإعلام
- ✓ مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة

المطلب الثاني: الكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير:

نبذة تاريخية :

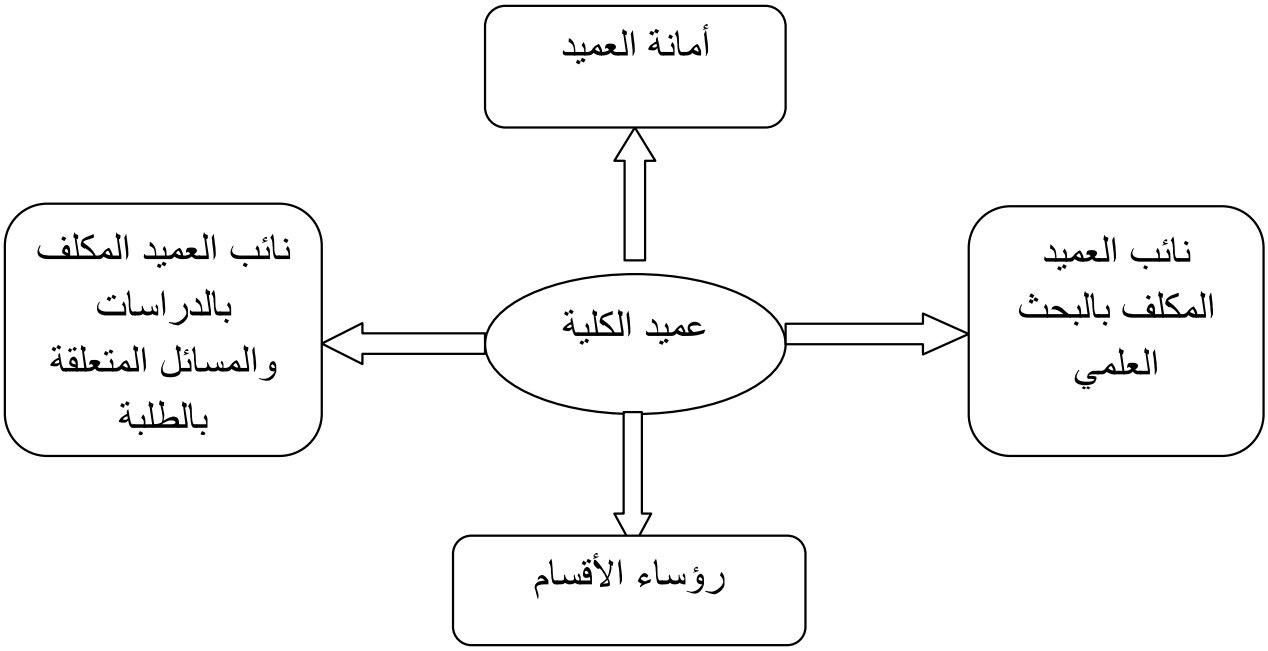
تم اعتماد **كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم عام 1430 الموافق 04 يناير سنة 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية ، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي انشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 02-198 المؤرخ في : 25 جويلية 2000 والمتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية . وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للإلكتروتقني بالمدية ، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلال السنة الجامعية 1998-1999 ، ثم تم

بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية . وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح أيضا جذع مشترك علوم اقتصادية.

فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 21 رجب 1427 الموافق ل 16 أوت 2006 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-198 المذكور أعلاه ليسمى **معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير** . والذي تحول حاليا إلى **كلية** بالمسمى أعلاه هي بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى الإضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير والذي تنقضي أخر دفعة به مع نهاية السنة الجامعية 2010-2011 بالإضافة إلى نظام " ل. م. د ". والذي جري تعميمه مع بداية السنة الجامعية 2010-2011 وهو تأريخ التوقف عن النظام الكلاسيكي.

إن هذا التطور الذي عرفته كليتنا من حيث التوسع في فتح التخصصات وتوفير نفس الفرص المتاحة للملتحقين بها في إمكانية الاختيار بين مختلف الشعب جعل في المقابل وتيرة نمو عدد الطلبة تزيد بوتيرة متسارعة و هذا التطور في عدد الطلبة سايره في المقابل تطور في كم ونوع المأطرين وإذا ما تفحصنا الفروع الموجودة بالكلية والتخصصات التي تتضمنها الدفعات المتخرجة وحجم ونوع التأطير بالإضافة إلى الهياكل المتوفرة والأفاق التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها نكون بذلك قد قدمنا بانوراما الكلية.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير



المصدر: الموقع الرسمي لجامعة المدية /http://www.univ-medea.dz

التطور التاريخي لتخصصات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،والذي تحول حاليا إلى كلية بالمسمى أعلاه هي بالوقت الحالي يتضمن كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى بالإضافة إلى تخصص إعلام آلي للتسيير مدى قصير ونظام " ل. م. د".

إن هذا التطور الذي عرفته كليتنا من حيث التوسع في فتح التخصصات وتوفير نفس الفرص المتاحة للملتحقين بها في إمكانية الاختيار بين مختلف الشعب ، جعل في المقابل وتيرة نمو عدد الطلبة تزيد بوتيرة متسارعة و هذا التطور في عدد الطلبة سايره في المقابل تطور في كم ونوع المأطرين وإذا ما تفحصنا الفروع الموجودة بالكلية والتخصصات التي تتضمنها الدفعات المتخرجة وحجم ونوع التأطير

بالإضافة إلى الهياكل المتوفرة والأفاق التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها نكون بذلك قد قدمنا بانوراما الكلية .

1-**التكوين طويل المدى** :يتضمن ثلاثة جذوع مشتركة تدوم بها الدراسة لمدة أربع سنوات منها سنتان بالجذع المشترك وسنتان بالتخصص تختتم بمذكرة التخرج ليتحصل بعدها الطالب على شهادة ليسانس في أحد التخصصات المرتبطة بالجذع المشترك وهي على النحو التالي:

1-1-جذع مشترك علوم التسيير : تم فتح هذه الشعبة خلال السنة الجامعية 1998 - 1999 وهي تظم تخصصين هما:تخصص العلوم المالية وتخصص:إدارة الأعمال.

1-2-جذع المشترك علوم تجارية : تم فتح هذه الشعبة مع اعتماد المعهد قانونا خلال السنة الجامعية 2000- 2001 وهي كذلك تظم تخصصين تم فتهما بناء علي رغبة الطلبة هما : التسويق والمحاسبة .وكذا تخصص مالية بداية من السنة الجامعية 2009-2010.

1-3-جذع مشترك علوم اقتصادية : حتى تتعدد فرص الاختيار لحاملي شهادة البكالوريا الجدد وتتاح لهم نفس ما هو متوفر لزملائهم في المدن الجامعية الكبرى تم خلال السنة الجامعية 2002-2003 فتح هذه الشعبة ويوجد حاليا تخصص واحد بهذه الشعبة هو تخصص:نقود مالية وبنوك.

2-**التكوين قصير المدى** :يتوافر بالمعهد ومنذ وضع اللبنات الأولى للسعي لتوسيع تخصصات معهد الالكتروتقني إلى شعب أخرى أي مع بداية السنة الجامعية1998 - 1999 تخصص: إعلام آلي للتسيير مدى قصير وقد تخرجت منه العديد من الدفعات ويستفيد ما نسبته 10 %من الطلبة الأوائل من إتمام الدراسة في المدى الطويل في تخصص:إدارة الأعمال .

3-**نظام- ل م د – L M D** : يشرع المعهد بداية من السنة الجامعية2009-2008في تطبيق نظام "ل.م.د"في تخصصين الأول أكاديمي بعنوان :المالية والمحاسبة والثاني مهني بعنوان: مقاولاتية .

وقد قدمت الإدارة أربعة مشاريع جديدة للسنة الجامعية 2009-2010 وتمت الموافقة على ثلاثة منها هي :

أ-الإدارة وتسيير المؤسسة ... أكاديمي

ب-الإدارة الإقليمية والحضرية ... أكاديمي

ج-تسيير المؤسسات الفندقية و السياحية ... مهني

4-**الدراسات العليا:** بادرت إدارة المعهد مع بداية السنة الجامعية 2006-2007 إلى فتح الدراسات العليا بالمعهد في تخصصين الأول بعنوان :المالية والمحاسبة والثاني بعنوان :إدارة الإعمال والتسويق غير انه في السنة الجامعية الموالية اقتصر فتح الدراسات العليا على فرع المالية والمحاسبة وقد اقتصر فتح الدراسات العليا في السنة الجامعية 2008-2009على فرع إدارة الأعمال والتسويق وتم إدراج تخصصات جديدة مع السنة الجامعية 2009-2010.

5-**التأطير** : سايرت وتيرة نم و وتوسع تخصصات المعهد مع تزايد عدد الطلبة تطور عدد المؤطرين به كما ونوعا وتغطى حاليا بأكثر من 90% من قبل أساتذة محاضرين أو مكلفين بالدروس .ورغم العدد المتنامي سنويا فإنه مازال يتم الاعتماد على نسبة وان كانت تتناقص سنويا من الأساتذة المؤقتين.

وتقدم الإدارة الكلية كل التسهيلات لتوظيف حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه في التخصصات ذات الأولوية كالرياضيات والإعلام والانجليزية .

6-**الهياكل** : يتوافر بجامعة المدية وبالكلية على وجه التحديد قاعات ومدرجات في غاية الجودة وخصوصا نوعية التجهيزات الملحقة بالقاع ات والمدرجات ومع بداية السنة الجامعية 2004 /2005 استفاد المركز الجامعي ومعهد علوم التسيير سابقا على وجه التحديد من الانتقال إلى المجمع المسرحي سابقا والذي يتوفر على 3000 منصب بيداغوجي به قاعة للمحاضرات تتسع لما يقارب 1000 مقعد .

7- **المكتبة:** يستفيد طلبة الكلية من خدمات المكتبة المركزية ومكتبة الكلية التي تحتوي على أحدث الكتب ويتم البحث الببليوغرافي بها باستعمال أجهزة الإعلام

الآلي. أما الطلبة الذين هم على وشك التخرج فيستفيدون من خدمات الإنترنت من خلال توافر أزيد من 70 جهاز حاسوب مخصص لذلك .

أقســـــام الكـلـيـة :

قسم علوم التسيير :يعد قسم علوم التسيير النواة الأساسية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير باعتباره أول قسم تم فتحه بالمعهد سابقا مع قسم الإعلام الآلي للتسيير خلال الموسم الجامعي 1998-1999. ومنذ ذلك الحين تطور عدد الطلبة سواء كان ذلك بالنسبة للجذع المشترك أو لطلبة التخصص.

قسم العلوم التجارية:يعتبر قسم العلوم التجارية ثاني قسم من حيث التأسيس بعد قسم علوم التسيير سابقا وذلك منذ السنة الجامعية 2000-2001

قسم العلوم الاقتصادية :حتى تتعدد فرص الاختيار لحاملي شهادة البكالوريا الجدد وتتاح لهم نفس ما هو متــوفر لزملائهــم في المدن الجامعية الكبرى تم خلال السنة الجامعية 2002-2003 فتح هذه الشعبة ، ويوجد بها حاليا تخصص واحد فقط هو تخصص : نقود مالية وبنوك.

مكتبة الكلية :

تعد المكتبة إحدى المكونات الأساسية في المرحلة الجامعية ، والتي تسعى إلى خدمة الأستاذ والطالب على وجه الخصوص وبقية المستفيدين من الفئات الأخرى بشكل عام. وتتوفر مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية على رصيد متنوع من مصادر المعلومات (كتب ، دوريات ، رسائل ، أقراص) لخدمة الأغراض التدريسية والبحث العلمي من خلال ما تقتنيه من مصادر معلومات ذات علاقة بالتخصصات التي تدرس في الكلية ، غايتها توصيل المعلومات وتنمية المعارف.



تقديم المكتبة:

منذ أن اقتحمت تكنولوجيا المعلومات والحواسب ميادين المكتبات والتوثيق مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين , باتت هذه الأخيرة لا تستطيع الاستغناء عنها بل أصبحت تشكل جزءا لا يتجزأ في مفهومها ، حتى أصبحت الإشكالية ليست في استعمالها ، بل في كيفية اقتنائها والتحكم فيها ، ومن هذا المنطلق و على غرار باقي البلدان ، أولت الجزائر اهتماما كبيرا بهذا الموضوع , وفتحت أسواقها الداخلية لهذه التكنولوجيا مما أدى إلى انتشارها ، بشكل ملحوظ ، وتعتبر المكتبات ومراكز المعلومات من بين المؤسسات التي أولت اهتماما بالغا لهذه التكنولوجيات.

تتسع المكتبة لـ **900 مقعد** ، حيث تتوفر على :

- قاعة مطالعة للأساتذة.
- قاعة مطالعة لطلبة ما بعد التدرج.

- قاعة مطالعة لطلبـة الماستر.
- خمسة (05) قاعات بالنسبة للطلبة.

إضافـة إلى ثلاث مخـازن للكتب وثلاث فضاءات للإعارة و ثلاث قاعات للأنترنيت .

يدير المكتبة مسؤول يشرف على كافة العمليات والخدمات المكتبية ، تتلخص فيما يلي:

1. الإشراف على الأداء المكتبي.
2. تسهيل عملية الوصول إلى المعلومة عن طريق الفهارس .
3. اقتراح برامج اقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي.
4. تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب.
5. صيانة الرصيد الوثائقي و التحيين المستمر لعملية الجرد.
6. وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
7. مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم الببليوغرافية .
8. تنمية الميول القرائية لدى الطلبة.
9. المساهمة الفعالة في انشغالات الطلبة و بحوثهم العلمية.
10. السهر على السي ر الحسن ومتابعة الموظفين الموجودين تحت المسؤولية.
11. تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين في اعمال المكتبات
12. تهيئة الجو المناسب للمطالعة
13. مواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في المجال التكنولوجي.

مصالح مكتبة الكلية:

1) مصلحـة تسيير الرصيد الوثائقي:

- ضمان عمليات الفهرسة بكل أنواعها
- إدخال البطاقات الفهرسية آليا
- المسح الضوئي لغلاف وفهرس محتويات الوثيقــة.
- ضمان عرض الأرصدة و تيسير الوصول إليها
- تقديم التقرير السنوي خاص بقسم المعالجة.
- التنسيق مع مصلحة الاقتناعات.
- الحرص على تطبيق معايير وأدوات الفهرسة المتفق عليها طبقا للفهارس المشتركة التي أنظمت إليها المكتبة.
- المساهمة في إنشاء الفهارس المشتركة بمختلف أنواعهـا.

2) مصلحة التوجيه و البحث الببليوغرافي:

- تتوفر المصلحة على 20 جهاز حاسوب خاص بالبحث الببليوغرافي.
- تسيير عملية تألية الفهارس العامة للمكتبة عن طر يق الفهرسة الإسترجاعية وفق نظام تسيير ألمكتبات «SYNGEB»
- ضمان البحث البيليوغرافي للباحثين.
- متابعة عملية الإعارة بقسميها الداخلية والخارجية.
- استقبال الطلبة الجدد وكذا الأساتذة و توجيههم و إرشادهم لمختلف أقسام المكتبة.
- تدريب المستفيدين على استخدام أدوات الملكتبة الإرشادية.

3) مصلحة الإعلام الآلي للمكتبة:

- تنظيم و تسيير حظيرة الإعلام الآلي للمكتبة.
- ضمان السير الحسن لشبكة الإعلام الآلي.
- ضمان تنظيم و تسيير قواعد البيانات.
- تسيير قاعات الانترنت والتي تحتوي على 93 جهـاز حاسـوب مقسمة كالآتي:
- قاعة خاصة بالأساتذة تحتوي على 17 حاسوب.
- قاعة خاصة بطلبة ما بعد التدرج و الماستر تحتوي على 25 حاسوب.
- قاعة خاصة بطلبة التدرج تحتوي على 51 حاسوب.

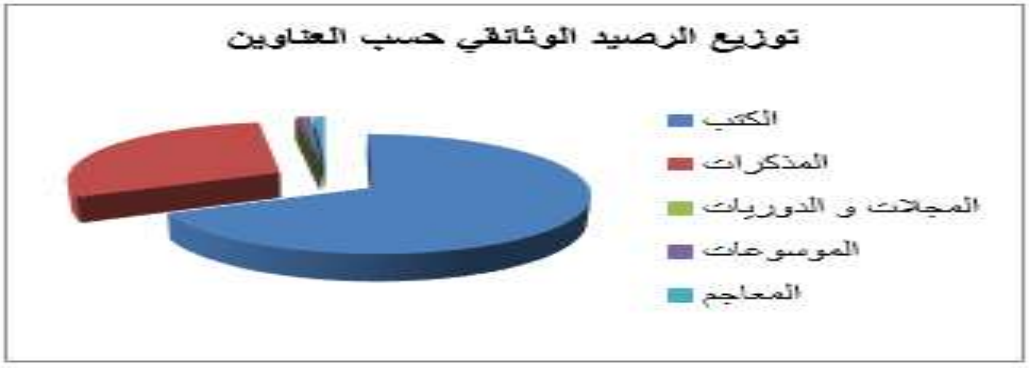
إحصائيات المكتبة:

الجدول(3-1):يبين عدد و أنواع محتويات المكتبة

	عـــــدد العناويـــــــن				عـــــدد النســـــــخ			
	العربية	الفرنسية	الانجليزية	المجموع	العربية	الفرنسية	الانجليزية	المجموع
الكتب	6852	2099	33	8984	37544	5620	58	43222
المذكرات	4661	114	//	4775	6272	114	//	6386
المجلات و الدوريات	135	141	//	276	517	218	//	735
الموسوعات	95	38	//	133	328	76	//	404
المعاجم	59	43	//	102	268	148	//	416

المصدر: الموقع الرسمي للجامعة http://www.univ-medea.dz/

الشكل(3-2): توزيع محتويات المكتبة حسب العناوين والنسخ





المصدر: الموقع الرسمي للجامعةhttp://www.univ-medea.dz /

المطلب الاول:تصميم الاستمارة وتحديد خصائص العينة

تصميم الاستمارة:

تم إعداد استمارة تتكون من محورين ، المحور الأول يتضمن المعلومات الشخصية(الجنس، سنوات الخبرة ، الرتبة العلمية) ، المحور الثاني يتضمن سبعة أبعاد ، كل بعد يتكون من عدة فقرات متضمنة ابعاد تحسين الاداء ، تك- ون الإجابة عليها بالتدرج من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة مع إعطاء أوزان ترجيحية لكل رأي في الإجابة ، وقدتم تحديد المحاور والفقرات التي تحتوي عليها استمارة الدراسة كالأتي:

المحور الأول : الهدف منه تبيين المعلومات الشخصية كما سبق ذكره

المحور الثاني:يهدف إلى معرفة درجة مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير.

تم تحديد المتوسط الحسابي المرجح بأوزان تم تحديدها بالاعتماد على مقياس ليكارت ذو النقاط الخمس وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم(3-2):الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة

الري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن النسبي	1	2	3	4	5

المصدر : تم إعداد الجدول بالاعتماد على مقياس لكارت

وقد تم حساب طول الفئة من خلال حساب المدى والذي يقدر بالقيمة (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد حالات الإجابة والمتمثلة في خمس حالات ، وتم الحصول على طول كل واحدة منهم بالعملية التالية :(5/4=0.8)، وبالتالي تكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي محصورة في مجال (1-1.8) ، وهكذا بالنسبة لبقية الفئات وذلك كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم(3-3): اتجاه الإجابة حسب مقياس لكارت الخماسي

اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن النسبي	(1-1.8)	(1.8-2.6)	(2.6-3.4)	(3.4-4.2)	(4.2-5)

المصدر:تم إعداد الجدول بالاعتماد على مقياس ليكارت

المبحث الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تم تحديد خصائص العينة مسبقا ضمن الاستبيان ، تمثلت أساسا في الجنس ، سنوات الخبرة ، الرتبة الأكاديمية ، وقد تم الحصول على النتائج الآتية

1 الجنس : من خلال بيانات الاستبيان حول خاصية الجنس لأفراد العينة،تم الحصول على النتائج الآتية:

1.1 العرض الجدولي:

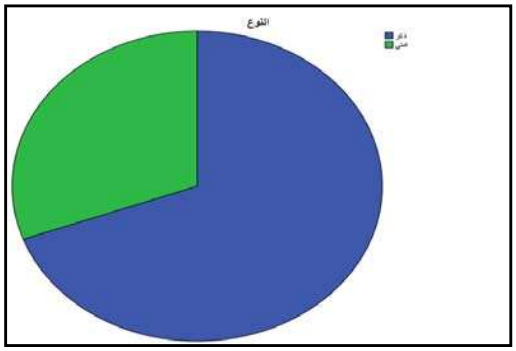
الجدول رقم (3-4): توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	25	11	36
المعدل(%)	69.4	30.6	100

المصدر : بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

1.2 **العرض البياني:** *يتم عرض مكونات عينات الدراسة* من حيث الجنس بيانيا من خلال الشكل الأتي:

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



لمصدر : بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال العرض الجدولي والبياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس ،فان معدل عدد الذكور إلى العينة المدروسة اكبر من معدل عدد الإناث ، حيث يتوزع أفراد العينة بين 69.4 ذكور و 30.6 بالنسبة للإناث ، وهذا ما يفسر أن فئة الذكور هم الأكثر بالنسبة للدراسة.

2 الرتبة الأكاديمية:

يتم تبيان خصائص عينة الدراسة من حيث الرتبة الأكاديمية من خلال العرض الجدولي و البياني كما يأتي

1.العرض ألجدولي: من خلال بيانات الاستمارة حول خاصية الرتبة الأكاديمية ، تم الحصول النتائج الاتية:

جدول رقم(3-5): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية

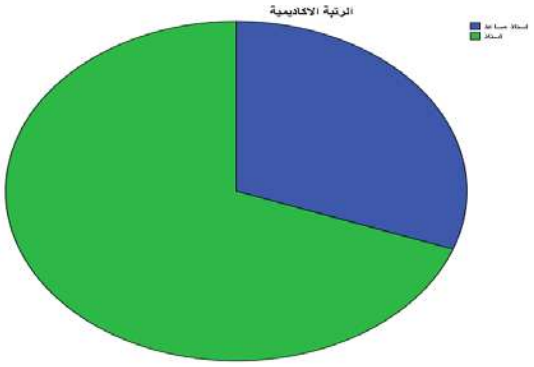
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	أستاذ	المجموع
التكرار	11	25	36
المعدل(%)	30.6	69.4	100

المصدر: بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

2.2 العرض البياني:

يتم عرض مكونات افراد عينة الدراسة من حيث الرتبة الأكاديمية بيانيا من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(3-4):توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الاكاديمية,



المصدر: بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال العرض الجدولي والبياني لتوزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية ،يتضح لنا ان معدل عدد الأساتذة إلى العينة المدروسة اكبر من معدل عدد الأساتذة المساعدين ، حيث يتوزع أفراد العينة بين 69.4 بالنسبة للأساتذة المساعدين و 30.6 بالنسبة للأساتذة ، وهذا ما يفسر أن فئة الأساتذة المساعدين هم الأكثر بالنسبة للدراسة.

3 سنوات الخبرة:

يتم تبيان خصائص عينة الدراسة من حيث الرتبة الأكاديمية من خلال العرض الجدولي و البياني كما يأتي

1.3العرض الجدولي : من خلال بيانات الاستمارة حول خاصية سنوات الخبرة ، تم الحصول النتائج الآتية:

جدول رقم(3-6):توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

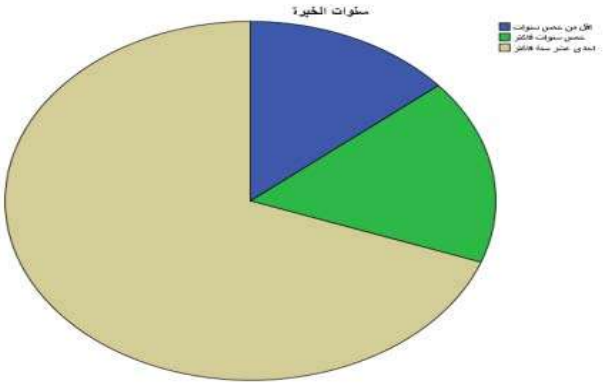
سنوات الخبرة	اقل من خمس سنوات	خمس سنوات فأكثر	إحدى عشرة سنة	المجموع
التكرار	5	6	25	36
المعدل(%)	13.9	16.7	69.4	100

المصدر: بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

2.3 العرض البياني:

تم عرض مكونات أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة بيانيا من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(3-5):توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال العرض الجدولي والبياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة ،يتضح لنا ان معدل عدد أفراد العينة الذين لديهم أكثر من 11 سنة خبرة بالنسبة إلى العينة المدروسة هم الأكبر 69.4 %ثم تليها النسبة 16.7 %للأفراد ذوي الخبرة خمس سنوات فأكثر ، وفي الأخير نسبة 13.9 % لمن لديهم الخبرة اقل من خمس

سنوات ، إذن النسبة الأكبر بالنسبة لعينة الدراسة هي لصالح الأفراد ذوي الخبرة أكثر من 11 سنة.

المطلب الثاني : اختبار الثبات لأبعاد وفقرات الاستمارة:

يتم اختبار ثبات فقرات الأبعاد من خلال حساب معامل الثبات كطريقة التجزئة النصفية أو معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، وكلما اقترب هذا المعامل إلى الواحد يعني زيادة مصداقية البيانات ، بمعنى انه لو تم توزيع الاستمارة على نفس العينة من م جتمع الدراسة فانه يتم الحصول على نفس النتائج ، ويمكن حساب أيضا معامل الصدق – الذي يقيس مدى صلاحية الاستبيان كأداة لجمع البيانات لقياس ما وضع لقياسه –عن طريق حساب جذر معامل الثبات .

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الثبات لبيانات الاستمارة ، و تعتبر القيمة المقبولة إحصائيا لمعامل الفاكرونباخ هي 60% فأكثر ، وقد تم الحصول على النتائج الآتية:

الجدول رقم (3-7) :معامل الثبات لألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	معامل الصدق
البعد الأول(إيجاد فرص للتعلم المستمر)	0.890	7	0.94
البعد الثاني(تشجيع الحوار والاستفسار)	0.841	6	0.91
البعد الثالث(تشجيع التعاون والتعلم الجماعي)	0.822	6	0.90
البعد الرابع(تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة)	0.763	6	0.87
البعد الخامس(إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)	0.908	6	0.95
البعد السادس(ربط الجامعة بالبيئة الخارجية)	0.840	6	0.91
البعد السابع(القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم)	0.839	7	0.91
كل الأبعاد	0.953	44	0.97

المصدر: بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (3-6) يلاحظ أن قيمة الفاكرونباخ تبلغ 0.890 /0.841 /0.839/0.840/0.908/0.763/0.822/ للأبعاد 1-2-3-4-5-6-7 على الترتيب ، بينما يبلغ معامل ألفا كرونباخ للاستمارة ككل 0.935 مقابل معامل الصدق الذي يساوي ، 0.97 وهي تمثل قيم مرتفعة تعتبر معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث يمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج ، بمعنى انه لو تم توزيع الاستبيان على نفس عينة الدراسة فان نسبة 93% منهم سوف يعيدون نفس الإجابة الأولى.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة

يحتوي هذا المطلب على عرض لما تم جمعه من بيانات حول إجابات أفراد العينة على أسئلة وفقرات الاستمارة التي تم توزيعها عليهم و إعادة استلامها .

يتم عرض نتائج الإجابات في شكل جداول توضح عدد ونسبة الإجابات إلى كل خيار من خيارات الأسئلة التي تتمثل في خمسة حقول ،اثنان منها ا يجابية واثنان سلبية وواحد حيادي .

الجدول رقم(3-8):نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الأول (إيجاد فرص للتعلم المستمر)

الرقم	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير اوافق	غيراوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
1	مناقشة أخطاء العمل بصراحة بهدف التعلم والاستفادة منها .	التكرار	10	19	6	1	0	0.754	4.06	موافق بشدة
		%	27.8	52.8	16.7	2.8	0			
2	يحدد العاملين المهارات التي يحتاجونها لانجاز المهام في المستقبل	التكرار	6	19	10	1	0	0.737	3.83	موافق
		%	16.7	52.8	27.8	2.8	0			
3	يساعد العاملين بعضهم البعض على التعلم واكتساب الخبرات	التكرار	8	17	8	3	0	0.878	3.83	موافق
		%	19.4	27.8	47.2	5.6	0			
4	تخصيص الوقت الكافي لدعم عملية التعلم واكتساب الخبرة والمهارة	التكرار	7	10	17	2	0	0.871	3.61	موافق
		%	19.4	27.8	47.2	5.6	0			
5	يستطيع العاملين الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم	التكرار	3	9	13	9	2	1.04	3.06	موافق
		%	8.3	25	36.1	25	5.6			
6	ينظر للمشكلات التعليمية باعتبارها فرصا للتعلم.	التكرار	2	20	7	7	0	0.878	3.47	موافق
		%	5.6	55.6	19.4	19.4	0			
7	يكافئ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة	التكرار	4	7	11	9	5	1.214	2.89	محايد
		%	11.1	19.4	30.6	25	139			
المتوسط الموزون للبعد الأول ككل								3.5357		
الانحراف المعياري للبعد الأول ككل								0.64918		

المصدر:بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (3-8) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول البعد الأول (إيجاد فرص للتعلم المستمر) من المحور الثاني (مدى مساهمة هذه الأبعاد في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) بحيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي نصت على (مناقشة أخطاء العمل بصراحة بهدف التعلم والاستفادة منها) بانحراف معياري(0.754)، و متوسط حسابي (4.06) وهو ما يقابل درجة موافق بشدة في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3)، حيث كان إجمالي موافق بشدة وموافق عدد(29)

مستجيب من أصل (36)، ما نسبته (80.6%)، أي أن هذه العبارة تساهم بشكل جد مرتفع في تحسين الأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، وجاء في المر تبة الثانية العبارة التي نصت (يساعد العاملين بعضهم البعض على التعلم واكتساب الخبرات) بانحراف معياري(0.878)، و متوسط حسابي(3.83) ،وهو ما يقابل درجة موافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3)، حيث كان إجمالي موافق بشدة وموافق عدد (25) من أصل (36) ، ما نسبته حوالي(47.2%) ، أي أن هذه العبارة تساهم بشكل مرتفع في تحسين الأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة التي نصت (يكافئ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة) بقيمة انحراف معياري (1.214) ومتوسط حسابي (2.89) وهو ما يقابل د رجة محايد في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3) ، حيث كان إجمالي عدد عدم الموافقة بشدة وعدم الموافقة والمحايدة (25) من أصل (36) مستجيب ،اي مستوى مساهمة هذه العبارة في تحسين الأداء **متوسط** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من الجدول (3-7) أن المتوسط المرجح للأوزان للبعد الأول (إيجاد فرص للتعلم المستمر) بلغ قيمة (3.53) وانحراف معياري (0.64918) وهو ما يقابل وهو ما يقابل درجة موافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3) . أي مستوى مساهمة هذا البعد بصفة عامة (إيجاد فرص للتعلم المستمر مرتفع) من وجهة نظر أفراد العينة، مرتفع.

الجدول رقم (3-9):نتائج اجابات افراد العينة حول فقرات البعد الثاني (تشجيع الحوار والاستفسار)

الرقم	العبارة		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	نتبادل المعلومات فيما بيننا بصراحة وشفافية	التكرار	4	23	9	0	0	0.593	3.86	موافق
		%	11.1	63.9	25	0	0			
	نصغي لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير عن وجهة نظرنا	التكرار	3	21	10	2	0	0.710	3.69	موافق
		%	6.3	58.3	27.8	5.6	0			
	يتم التشجيع على إثارة الأسئلة حول السبب أو الحكمة من إجراءات أو قرارات تتخذ بغض النظر عن موقعنا الوظيفي	التكرار	0	21	14	1	0	0.558	3.56	موافق
		%	0	58.3	39.3	2.8	0			
	يتاح عرض وجهات النظر الخاصة بنا ونستفسر أيضا عن وجهة نظر الآخرين	التكرار	0	24	11	1	0	0.543	3.64	موافق
		%	0	66.7	30.6	2.8	0			
	نتبادل الاحترام والتقدير مع بعضنا البعض .	التكرار	5	24	6	1	0	0.649	3.92	موافق
		%	13.9	66.7	16.7	2.8	0			
	نهتم ببناء وتعزيز جسور الثقة فيما بيننا .	التكرار	7	21	8	0	0	0.654	3.97	موافق
		%	19.4	58.3	22.2	0	0			
									3.7731	
									0.46317	

المصدر:بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (3-9) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول البعد الثاني (تشجيع الحوار والاستفسار) من المحور الثاني(مدى مساهمة هذه الأبعاد في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) بحيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي نصت على (نهتم ببناء وتعزيز جسور الثقة فيما بيننا) بانحراف معياري(0.46317)، و متوسط حسابي (3.7731) وهو ما يقابل درجة موافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3)، حيث كان إجمالي موافق بشدة وم وافق عدد (28) مستجيب من أصل (36)، ما نسبته (77.77%)، أي أن هذه العبارة تساهم بشكل مرتفع في تحسين الأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، وجاء في المرتبة الثانية العبارة التي نصت (نتبادل الاحترام والتقدير

مع بعضنا البعض) بانحراف معياري(0.649)، و متوسط حسابي(3.92) ،وهو ما يقابل درجة موافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3)، حيث كان إجمالي موافق بشدة وموافق عدد(29) من أصل (36) ، ما نسبته حوالي(80.5%) ، أي أن هذه العبارة تساهم بشكل مرتفع في تحسين الأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة التي نصت (يتم التشجيع على إثارة الأسئلة حول السبب أو الحكمة من إجراءات أو قرارات تتخذ بغض النظر عن موقعنا الوظيفي) بقيمة انحراف معياري (0.558) ومتوسط حسابي (3.56) وهو ما يقابل درجة موافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3) ، حيث كان إجمالي عدد الموافقة بشدة و الموافقة (21) من أصل (36) مستجيب ،اي مستوى مساهمة هذه العبارة في تحسين الأداء **مرتفع** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من الجدول (3-9) أن المتوسط المرجح للأوزان للبعد الثاني (تشجيع الحوار والاستفسار) بلغ قيمة (3.7731) وانحراف معياري (0.46317) وهو ما يقابل وهو ما يقابل درجة موافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3) . أي مستوى مساهمة هذا البعد بصفة عامة (إيجاد فرص للتعلم المستمر مرتفع) من وجهة نظر أفراد العينة،

متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الثاني:

الجدول رقم(3-10):نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الثالث (تشجيع التعاون والتعلم الجماعي)

الرقم	العبارة-		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقا لتطور الأحداث	التكرار	0	23	12	1	0	0.549	3.61	موافق
		%	0	63.9	33.3	2.8	0			
	يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم وثقافتهم ,أو أي اختلافات أخرى	التكرار	3	21	12	0	0	0.604	3.75	موافق
		%	8.3	58.3	33.3	0	0			
	يراجع أعضاء فريق العمل أفكارهم نتيجة لمناقشات المجموعة او المعلومات التي تم جمعها مؤخرا	التكرار	1	18	14	3	0	0.696	3.47	موافق
		%	2.8	50	39.8	8.3	0			
	يتم مكافأة فرق العمل على انجازاتهم المتعددة .	التكرار	1	11	13	6	2	0.956	3	محايد
		%	2.8	30.6	36.1	25	5.6			
	تتوفر الثقة لدى فرق العمل في أن إدارة المعهد ستأخذ بوصاياهم .	التكرار	3	21	11	1	0	0.659	3.72	موافق
		%	8.3	58.3	30.6	2.8	0			
	يركز أعضاء الفريق العمل على مهمتهم كمجموعة , وكيف يمكن ان تعمل المجموعة بشكل جيد	التكرار	1	25	8	2	0	0.624	3.69	موافق
		%	2.8	69.4	22.2	5.6	0			
								3.5417		
								0.50454		

المصدر:بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم(3-10) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول البعد الثالث (تشجيع التعاون والتعلم الجماعي) من المحور الثاني (مدى مساهمة هاته الأبعاد في

تحسين الأداء) محيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي نصت على (يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم وثقافتهم ,أو أي اختلافات أخرى) بانحراف معياري(0.604)، و متوسط حسابي (3.75) و بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد (24) مستجيب من أصل (36) ، وجاء في المرتبة الثانية العبارة التي نصت (تتوفر الثقة لدى فرق العمل في أن إدارة المعهد ستأخذ بوصاياهم) بانحراف معيا ري(0.659) ، ومتوسط حسابي(3.72) و بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد(24) من أصل (36).

فيما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة التي نصت (يتم مكافأة فرق العمل على انجازاتهم المتعددة) بقيمة انحراف معياري (0.956) ومتوسط حسابي(3) وهو ما يقابل درجة محايد في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3) ، حيث كان إجمالي عدد عدم الموافقة بشدة وعدم الموافقة (8) من أصل (36) مستجيب ،أي مستوى مساهمة هاته العبارة في تحسين الأداء متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة

كما يتضح من الجدول (3-10) أن المتوسط المرجح للأوزان للبعد الثال ث (تشجيع التعاون والتعلم الجماعي) بلغ قيمة (3.5417) وانحراف معياري (0.50454) وهو ما يقابل الموافقة . أي مستوى مساهمة هذا البعد (تشجيع التعاون والتعلم الجماعي) من وجهة نظر أفراد العينة في تحسين الأداء مرتفع، من وجهة نضر أعضاء هيئة التدريس

الجدول رقم(3-11):نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الرابع(إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)

الرقم	العبارة		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	تستخدم أساليب التواصل المتبادلة لعرض وجهات النظر بشكل اعتيادي مثل(صندوق الاقتراحات، لوحات الإعلانات , والاجتماعات المفتوحة... الخ)	التكرار	1	20	15	0	0	0.549	3.61	موافق
		%	2.8	55.6	41.7	0	0			
	يتم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة و سهولة ،وفي أي وقت.	التكرار	2	23	11	0	0	0.554	3.75	موافق
		%	5.6	63.9	30.6	0	0			
	يتم متابعة مردود نتائج ما ينفق من وقت ومصادر غلى عمليات التدريب لنقل مهاراتنا	التكرار	2	18	16	0	0	0.599	3.61	موافق
		%	5.6	50	44.4	0	0			
	تتوفر قاعدة بيانات حديثة عن مهارات ومؤهلات كافة العاملين .	التكرار	1	21	13	1	0	0.599	3.61	موافق
		%	2.8	58.3	36.1	2.8	0			
	يتم ابتكار نظما لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	التكرار	1	17	16	1	1	0.735	3.44	موافق
		%	2.8	47.2	44.4	2.8	2.8			
	تتاح كافة الخبرات المستفادة من التجارب السابقة للجميع	التكرار	2	16	16	1	1	0.774	3.47	موافق
		%	5.6	44.4	44.4	2.8	2.8			
								3.5833		
								0.4337		

المصدر:بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم(3-11) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول البعد الرابع (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) من المحور الثاني(مدى مساهمة هذه الأبعاد في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) بحيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي نصت على (يتم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة و سهولة ،وفي أي وقت.) بانحراف معياري(0.554)، و متوسط حسابي (3.75) ، و بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد(25) مستجيب من أصل (36) ، وجاء في المرتبة الثانية العبارتان التي نصتا على (يتم متابعة مردود نتائج ما ينفق من وقت ومصادر غ لى عمليات التدريب لنقل مهاراتنا) (تتوفر قاعدة بيانات حديثة عن مهارات ومؤهلات كافة العاملين)بانحراف معياري(0.599) (0.599) على التوالي، ومتوسط حسابي (3.61)(3.61) و بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد(22) (20) على التوالي من أصل (36).، حيث تقابل هاتان العبارتان د رجة موافق اي هاتان العبارتان تساهمان في تحسين الاداء بمستوى مرتفع من وجهة نضر افراد العينة .

فيما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة التي نصت (يتم ابتكار نظما لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع) بقيمة انحراف معياري (0.735) ومتوسط حسابي(3.44) وهو ما يقابل درجة موافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3) ، حيث كان إجمالي عدد الموافقة بشدة الموافقة (18) من أصل (36) مستجيب ،أي مستوى مساهمة هاته العبارة في تحسين الأداء مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة

كما يتضح من الجدول (3-11) أن المتوسط المرجح للأوزان للبعد الرابع (يتم ابتكار نظما لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع) بلغ قيمة (3.5833) وانحراف معياري (0.4337) وهو ما يقابل الموافقة . أي مستوى مساهمة هذا البعد (يتم ابتكار نظما لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع) من وجهة نظر أفراد العينة في تحسين الأداء مرتفع.

الجدول رقم(3-12):نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الخامس (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة)

الرقم	العبارة		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	تكرم الجامعة العاملين على المبادرات التي يقدمها على المبادرات التي يقدمها كل منهم	التكرار	5	11	10	7	3	1.174	3.22	محايد
		%	13.9	30.6	27.8	19.4	8.3			
	تتاح حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.	التكرار	5	13	14	3	1	0.941	3.5	موافق
		%	13.9	36.1	38.9	8.3	2.8			
	تدعو الجامعة العاملين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية	التكرار	3	17	11	4	1	0.91	3.47	موافق
		%	8.3	47.2	30.6	11.1	2.8			
	تمكن الجامعة العاملين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لا نجاز اعمالهم	التكرار	2	14	8	2	0	0.695	3.44	موافق
		%	5.6	38.9	50	5.6	0			
	تدعم الجامعة العاملين ذوي المبادرات البناءة والذين يحسبون مخاطرها.	التكرار	3	14	14	4	1	0.903	3.39	محايد
		%	8.3	38.9	38.9	11.1	2.8			
	يتم تبني رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة و مجموعات العمل. .	التكرار	3	17	10	5	1	0.939	3.44	موافق
		%	8.3	47.2	27.8	13.9	2.8			
								3.4120		
								0.77612		

المصدر:بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم(3-12) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول البعد الخامس (تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة) من المحور الثاني (مدى مساهمة هاته الأبعاد في تحسين الأداء) محيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي نصت على (تتاح حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل) بانحراف معياري(0.941)، و متوسط حسابي (3.5) و بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد 18) مستجيب من أصل (36) ، وجاء في المرتبة الثانية العبارة التي نصت (تدعو الجامعة العاملين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية) بانحراف معياري (0.91) ، ومتوسط حسابي (3.47) و بإجمالي موافق بشدة وموافق عدد(20) من أصل (36).

فيما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة التي نصت (تكرم الجامعة العاملين على المبادرات التي يقدمها كل منهم) بقيمة انحراف معياري (1.174) و متوسط حسابي (3.22) وهو ما يقابل درجة محايد في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3) ، حيث كان إجمالي عدد عدم الموافقة بشدة وعدم الموافقة (16) من أصل (36) مستجيب ،أي مستوى مساه مة هاته العبارة في تحسين الأداء متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

كما يتضح من الجدول (3-12) أن المتوسط المرجح للأوزان للبعد الخامس (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة) بلغ قيمة (3.4120) و انحراف معياري (0.77612) وهو ما يقابل الموافقة . أي مستوى مساهمة هذا البعد (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة) من وجهة نظر أفراد العينة مرتفع ،

الجدول رقم (3-13):نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد السادس (ربط الجامعة بالبيئة الخارجية)

الرقم	العبارة		اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	تساعد الجامعة العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية.	التكرار	0	18	17	1	0	0.56	3.47	موافق
		%	0	50	47	2.8	0			
	تشجع الجامعة العاملين على العمل بمبدا الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل	التكرار	1	21	12	2	0	0.843	3.44	موافق
		%	2.8	58.3	33.3	5.6	0			
	يتم التأكيد على اخذ وجهة نظر الطلاب وأولياء الأمور عند اتخاذ القرارات المختلفة	التكرار	1	18	16	1	0	0.736	3.53	موافق
		%	2.8	50	44.4	2.8	0			
	تهتم الجامعة بمعرفة اثر قراراتها في معنويات جميع العاملين.	التكرار	1	21	11	2	1	0.866	3.78	موافق
		%	2.8	58.3	30.6	5.6	2.8			
	تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من اجل تبادل المنافع	التكرار	1	14	20	0	1	0.599	3.39	محايد
		%	2.8	38.9	55.6	0	2.8			
	تشجع الجامعة العاملين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة للاستفادة منها .	التكرار	1	20	12	2	1	0.843	3.44	موافق
		%	2.8	55.6	33.3	5.6	2.8			
								3.5		
								0.50709		

المصدر:بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم(3-13) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول البعد السادس (ربط الجامعة بالبيئة الخارجية) من المحور الثاني(مدى مساهمة هذه الأبعاد في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) بحيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي نصت على(تهتم الجامعة بمعر فة اثر قراراتها في معنويات جميع العاملين) بانحراف معياري(0.866)، و متوسط حسابي (3.78) وهو ما يقابل درجة موافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3)، حيث كان إجمالي موافق بشدة وموافق عدد (22) مستجيب من أصل (36)، ما نسبته (1.1 6%)، أي أن هذه العبارة تساهم بشكل **مرتفع** في تحسين الأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، وجاء في المرتبة الثانية العبارة التي نصت (يتم التأكيد على اخذ وجهة نظر الطلاب وأولياء الأمور عند اتخاذ القرارات المختلفة) بانحراف معياري(0.736)، و متوسط حسابي(3.53) ،وهو ما يقابل درجة موافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3)، حيث كان إجمالي موافق بشدة وموافق عدد(19) من أصل (36) ، ما نسبته حوالي (52.7%) ، أي أن هذه العبارة تساهم بشكل مرتفع في تحسين الأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة التي نصت (تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من اجل تبادل المنافع) بقيمة انحراف معياري (0.599) ومتوسط حسابي(3.39) وهو ما يقابل درجة محايد في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3) ، حيث كان إجمالي عدد عدم الموافقة بشدة وعدم الموافقة والمحايدة (21) من أصل (36) مستجيب ،اي مستوى مساهمة هذه العبارة في تحسين الأداء **متوسط** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من الجدول (3-13) أن المتوسط المرجح للأوزان للبعد الأول (ربط الجامعة بالبيئة الخارجية) بلغ قيمة (3.5) وانحراف معياري (0.50709) وهو ما يقابل درجة موافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3) . أي مستوى مساهمة هذا البعد بصفة عامة (ربط الجامعة بالبيئة الخارجية) بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد ألعينة .

الجدول رقم(3-14):نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات البعد السابع (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم)

الرقم	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير اوافق	غيرا واف ق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	تدعم قيادة المعهد بشكل عام طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	التكرار	3	13	19	1	0	0.697	3.5	موافق
		%	8.3	36.1	52.8	2.8	0			
	يعلم المديرون ويوجهون العاملين التابعين لهم لتطويرهم.	التكرار	4	16	11	4	1	0.941	3.5	موافق
		%	11.1	44.4	30.6	11.1	2.8			
	تبحث قيادة الجامعة باستمرار عن فرص تطوير الأداء	التكرار	1	24	6	4	1	0.843	3.56	موافق
		%	2.8	66.7	16.7	11.1	2.8			
	تشجع قيادة المعهد العاملين للقيام بمسؤولياتهم من اجل تنفيذ رؤية المعهد وخططه .	التكرار	1	20	10	4	1	0.843	3.44	موافق
		%	2.8	55.6	27.8	11.1	2.8			
	تلعب قياد المعهد ادوار المدربين و المرشدين الناصحين لمن يقومون بتدريبهم	التكرار	1	21	10	4	0	0.736	3.53	موافق
		%	8.3	25	36.1	25	5.6			
	. تحرص قيادة المعهد على تطابق كافة الأنشطة و الإجراءات مع قيم المعهد التربوية	التكرار	5	22	6	2	1	0.866	3.78	موافق
		%	13.9	61.1	16.7	5.6	2.8			
	تشرك قيادة المعهد العاملين بالمعلومات بالمعلومات المحدثة ليواكبوا التوجهات العالمية في المجال التعليمي.	التكرار	0	16	18	2	0	0.599	3.39	محايد
		%	0	44.4	50	5.6	0			
								3.5278		
								0.56817		

يتضح من الجدول رقم(3-14) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول البعد السابع (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) من المحور الثاني (مدى مساهمة هذه الأبعاد في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)

بحيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي نصت على (تهتم الجامعة بمعرفة اثر قراراتها في معنويات جميع العاملين تحرص قيادة المعهد على تطابق كافة الأنشطة و الإجراءات مع قيم الجامعة التربوية) بانحراف معياري (0.866)، و متوسط حسابي (3.78) وهو ما يقابل درجة موافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3)، حيث ك ان إجمالي موافق بشدة وموافق عدد (27) مستجيب من أصل (36)، ما نسبته (75%)، أي أن هذه العبارة تساهم بشكل **مرتفع** في تحسين الأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، وجاء في المرتبة الثانية العبارة التي نصت (تبحث قيادة الجامعة باستمرار عن فرص تطوير الأداء) بانحراف م عياري(0.843)، و متوسط حسابي (3.56) ،وهو ما يقابل درجة موافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3)، حيث كان إجمالي موافق بشدة وموافق عدد (25) من أصل (36) ، ما نسبته حوالي (69.66%) ، أي أن هذه العبارة تساهم بشكل مرتفع في تحسين الأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة التي نصت (تشرك قيادة المعهد العاملين بالمعلومات بالمعلومات المحدثة ليواكبوا التوجهات العالمية في المجال التعليمي) بقيمة انحراف معياري (0.599) ومتوسط حسابي (3.39) وهو ما يقابل درجة محايد في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3) ، حيث كان إجمالي عدد عدم الموافقة بشدة وعدم الموافقة والمحايدة (20) من أصل (36) مستجيب ،اي مستوى مساهمة هذه العبارة في تحسين الأداء **متوسط** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من الجدول (3-14) أن المتوسط المرجح للأوزان للبعد السابع (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) بلغ قيمة (3.5278) وانحراف معياري (0.568179) وهو ما يقابل درجة موافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في جدول (3-3) . أي مستوى مساهمة هذا البعد بصفة عامة (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) من وجهة نظر أفراد العينة،

إجابة السؤال الثاني: والذي ينص على" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمدى مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء لمتغيرات : النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية ، سنوات الخبرة ؟

1 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمدى مساهمة أبعاد المنضمة المتعلمة في تحسين الأداء تبعا لمتغير النوع الاجتماعي؟

و الإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" كما في الجدول (3-15) التالي

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
إيجاد فرص للتعلم المستمر	ذكر	25	3.48	0.56225	0.772	غير دالة إحصائيا
	أنثى	11	3.6623	0.83121		
تشجيع الحوار والاستفسار	ذكر	25	3.7867	0.42361	0.260	غير دالة إحصائيا
	أنثى	11	3.7424	0.56452		
تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	ذكر	25	3.52	0.50534	0.384	غير دالة إحصائيا
	أنثى	11	3.5909	0.52368		
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	ذكر	25	3.5333	0.43301	1.044	غير دالة إحصائيا
	أنثى	11	3.6970	0.13069		
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	ذكر	25	3.3733	0.80835	0.446	غير دالة إحصائيا
	أنثى	11	3.5000	0.72648		
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	ذكر	25	3.4533	0.50315	0.829	غير دالة إحصائيا
	أنثى	11	3.6061	0.52320		
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	ذكر	25	3.4914	0.63229	0.573	غير دالة إحصائيا
	أنثى	11	3.6104	0.39944		
الدرجة الكلية للمقياس	ذكر	25	3.5197	0.46427	0.685	غير دالة إحصائيا
	أنثى	11	3.6299	0.39364		

المصدر:بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (35) وعند مستوى دلالة (0.05)=1.690

نلاحظ من الجدول رقم (3-15) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى) في جميع الأبعاد والبعد الكلي للمقياس ، مما يثبت صحة الفرضية .

2-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمدى مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية؟.

و الإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" **كما في الجدول رقم(3-16)**

الأبعاد	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
إيجاد فرص للتعلم المستمر	أستاذ	25	3.5429	0.64944	0.098	غير دالة إحصائيا
	أستاذ مساعد	11	3.5191	0.67995		
تشجيع الحوار والاستفسار	أستاذ	25	3.7600	0.52941	0.319	غير دالة إحصائيا
	أستاذ مساعد	11	3.8030	2.27707		
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	أستاذ	25	3.4933	0.55377	0.863	غير دالة إحصائيا
	أستاذ مساعد	11	3.6515	0.36859		
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	أستاذ	25	3.6067	0.34654	0.392	غير دالة إحصائيا
	أستاذ مساعد	11	3.5303	0.60470		
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	أستاذ	25	3.3533	0.82119	0.679	غير دالة إحصائيا
	أستاذ مساعد	11	3.5455	3.5455		
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	أستاذ	25	3.4667	0.46398	0.589	غير دالة إحصائيا
	أستاذ مساعد	11	3.5758	0.61175		
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	أستاذ	25	3.4800	0.59459	0.756	غير دالة إحصائيا
	أستاذ مساعد	11	3.6364	0.51255		
الدرجة الكلية للمقياس	أستاذ	25	3.5290	0.45491	0.495	غير دالة إحصائيا
	أستاذ مساعد	11	3.6088	0.44239		

.المصدر:بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (35) وعند مستوى دلالة (0.05)=1.690

نلاحظ من الجدول رقم (3-16) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ ،أستاذ مساعد) في جميع الأبعاد والبعد الكلي للمقياس ، مما يثبت صحة الفرضية .

2-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمدى مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء تبعا لمتغير سنوات الخبرة ؟.

و الإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" كما في الجدول(3-17) التالي

الابعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
إيجاد فرص للتعلم المستمر	اقل من خمس سنوات	5	3.3429	0.42378	0.816	غير دالة إحصائيا
	11 سنة فأكثر	25	3.6171	0.72106		
تشجيع الحوار والاستفسار	اقل من خمس سنوات	5	3.5667	0.61914	0.856	غير دالة إحصائيا
	11سنة فأكثر	25	3.7733	0.46865		
تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	اقل من خمس سنوات	5	3.3333	0.55277	0.951	غير دالة إحصائيا
	11 سنة فأكثر	25	3.5867	0.54246		
انشاء انظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	اقل من خمس سنوات	5	3.4667	0.36132	1.318	غير دالة إحصائيا
	11 سنة فاكثر	25	3.6933	0.34921		
تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة	اقل من خمس سنوات	5	3.2667	1.23940	0.506	غير دالة إحصائيا
	11سنة فأكثر	25	3.4667	0.71037		
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	اقل من خمس سنوات	5	3.2000	0.44721	1.541	غير دالة احصائيا
	11 سنة فأكثر	25	3.5533	0.47072		
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	اقل من خمس سنوات	5	3.3717	.0.82437	0.772	غير دالة إحصائيا
	11 سنة فأكثر	25	3.5886	0.52053		
الدرجة الكلية للمقياس	اقل من خمس سنوات	5	3.3639	0.56206	1.143	غير دالة إحصائيا
	11 س20 فا-ثر	25	3.6113	0.41816		

المصدر:بيانات الاستمارة بالاعتماد على مخرجات spss

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (29) وعند مستوى دلالة (0.05)=1.699

نلاحظ من الجدول رقم (3-17) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة الأكاديمية (اقل من خمس سنوات، 11 سنة فاكثر) في جميع الأبعاد والبعد الكلي للمقياس ، مما يثبت صحة الفرضية .

إجابة السؤال الثالث : ما المقترحات التي يمكن ان تقدمها الدراسة في ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها؟

في ضوء ما سفرت عنه نتائج الدراسة فان البحثان يقدمان بعض المقترحات التي من شانها تطوير الجامعة من خلال ابعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة .

1 -على الجامعة العمل على توفير و إيجاد فرص للتعلم المستمر لأفرادها ، ورفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التطور الحاصل في مختلف الميادين .

2 - نشر وتشجيع ثقافة الحوار و الاستفسار ، من خلال إيجاد و بناء آليات فعالة ، مع تذليل كل العوائق المادية والنفسية التي تحول دون ذلك .

3 -الارتقاء بمستوى التعاون الاجتماعي و النفسي، بين العاملين فيما بينهم، وبين الإدارة والعاملين.

4 - الاهتمام بكل تكاليف التعليم للعاملين ، مع وضع آليات تسهل عملية تقييمها (كما ونوعا)

5 -العمل على تقليل الضغوطات الإدارية و المهنية .

6 -وضع نظام تحفيزي يقوم على مكافأة العاملين لتعلمهم أشياء جديدة ، وابتكارهم أساليب غير مألوفة ، لتسهيل اداء مهامهم.

7 -التركيز على الثقافة و المهارات التي تعزز الحوار والنقاش و إبداء الرأي والشفافية في تبادل المعلومات وضمان الحصول على التغذية العكسية.

8 -التركيز على قيم الجامعة وتعزيزها من خلال تكريم العاملين ذوي السلوك المرغوب

9 - ربط الجامعة بالبيئة الخارجية من خلال بناء نظام ، يعمل على تزويد الجامعة بكل ما يطرا من تغيرات فبي البيئة ودراسة تأثيراتها بصفة دورية ،واتخاذ ما يلزم من شانها، لكي تكون ذات نظرة مستقبلية وسلوك استباقي.

10 - ترسيخ مبدا العمل الجماعي التعاوني من خلال بناء فرق عمل كفئة .

الخاتمة

خاتـمـــــــة

من خلال إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي لإجراء دراسة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة يحي فارس المدية واعتمادا على عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة يتبين لنا أهمية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في كونها تساهم بشكل كبير في إحداث تغيرات شاملة على مستوى المنظمة ، من خلال تبني مبادئ وأفكار ، تفضي إلى إيجاد أساليب وطرق جديدة في الإدارة تقدم اكبر قيمة للمستنفدين وبأقل التكاليف من خلال التركيز على التعلم ونشر المعرفة وترسيخ ثقافة الحوار والاستفسار و المساعدة على نقل ا لمهارات والخبرات بين مختلف العاملين داخل المنظمة وفي جميع المستويات والاستفادة منها ، بالإضافة إلى التركيز على العمل الجماعي التعاوني و النتائج الجماعية ، وربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين من خلال إيجاد رؤية جماعية مشتركة ، مع عدم إهمال العلاقة بالبي ئة الخارجية من خلال رصد مختلف التغيرات الحاصلة ،ودراسة تأثيراتها بغية الاستفادة منها .

وقد بينت الدراسة أن رأي الهيئة التدريسية اتجاه أبعاد المنظمة المتعلمة المقترحة جميعها تساهم في تحسين الأداء و بشكل كبير .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

د –مصطفى يوسف كافي - الاصلاح والتطوير الاداري بين النظرية والتطبيق دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع. سوريا 2018.

عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن2011

- د.فايز عبد الرحمان الفروخ – التعلم التنظيمي واثاره في تحسين الاداء الوظيفي جامعة عمان الاردن 2010

- ثابت الحبيب بن عبدو الجيلالي – تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية مؤسسة الثقافة الجامعية مصر 2009

- شريف عبد المعطي العربي – احمد حسين القشلان ، تطوير الاداء في المؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التنظيمي وجودة الشاملة .المجلة العربية لضمان جودة التعليم –المجلد 02-العدد 03-السنة 2009.

- الكبسي عامر ا لخضر – ادارة المعرفة وتطوير المنظمات – المكتب الجامعي الحديث - الاسكندرية – مصر 2004

- مؤيد سعيد سالم ، ادارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي – مكتبة الجامعة اثراء للنشر والتوزيع ، الاردن 2009 ،

- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : مفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005،

- بلال خلف السكرتية، الابداع الإداري دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2011،

-عبد الرحمان المعاشي-فايزة محمد العزاوي – سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماع ة) دار الشروق - عمان الاردن 2006-

- عاطف جابر عبد الرحيم – السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات) الدار الجامعية مصر 2009

المذكرات والأطروحات

- خيرة عيشوش - التحكم التنظيمي في تحسين اداء المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة سونطراك.مذكرة ا لتخرج للحصول على شهادة الماجستير في المالية الدولة – كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية-التسيير.جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان. الجزائر 2010- 2011 .

- حنكة ايوب دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة دراسة تطبيقية مؤسسة اتصالات الجزائر مذكرة مقدم من متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير فرع تسيير المنظمات جامعة خيضر -بسكرة كلية علوم التسيير 2011-2012

- راشد حمدان محمد الشلوي ، العلاقة بين درجة توازن وابعاد المنظمة المتعلمة اداء الوظيفة عن معهد التدريب الاكاديمي الامني – متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الادارة التربية والتخطيط جامعة ام القرى –كلية التربية السعودية -2015-2016

- صلاح الدين عواد كريم الكيسي عبد الستار دهام " التعلم التنظيمي واثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركة وزارة الاعمار ، الاسكان في العراق - مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 13 العدد 45 ، كلية الادارة والاقتصاد.جامعة بغداد-العراق.

- هدى صقر ، المنظمة المتعلمة والتحول من الضع ف الاداري الى التميز في ادارة الاداء الاداري للدولة ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الادارة ، دمشق 2003

- صباح بن سهلة دور التمكن الادارة في بناء المنظمة المتعلمة – دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر – بسكرة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في ع لوم التسيير تخصص تسيير المنظمات 2015-2016

محمد بن علي ابراهيم الرشودي – بناء النموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية ، اطروحة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في العلوم الامنية ، جامعة نايف للعلوم الامنية اللملكة العربية السعودية 2007،

- اكرم محسن الياسري ، ايناس عباس الفتلاوي : مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال ، التعليم التنظيمي ، المنظمات المتعلمة الجزء الثاني ،عمان الاردن دار المنهجية للنشر 2016

قائمة المراجع:

- ازهار عزيز العبيدي – ادوات التعلم التنظيمي ودورها في مهارات التسوق ألابتكاري دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الاقسام الشركات الاسمنت الجنوبية جامعة الكوفة /كلية الادارة والاقتصاد .العراق.

-عيشوش خيرة –التحكم التنظيمي في تحسين الاداء للمؤسسة دراسة حالة سونطراك –مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في مالية الدولية كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير -جامعة ابي بكر بالقايد تلمسان 2019

فاطمة الزهراء برطيل ، اهمية التعلم التنظيمي في تكوين الراس مال الفكري دراسة حالة مؤسسة سونطراك –متطلبات رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص-تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية –التجارية –التسيير .بسكرة –الجزائر.2015-2016

- بلقاسم جودي التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز مذكرة لنيل شهادة الم اجستير في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم - جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر كلية العلوم الانسانية والاجتماعية 2015/2014

- ربحي لزهر، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء حالة مؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الحليب و مشتقاته اولاد جلال، بسكرة، الجزائر، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017،

- شتاتحة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ .*P.SENGE*او مبررات تبني التحول اليها.دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير .مجلة اقتصاديات المال و الاعمال جامعة ميلة – الجزائر العدد 04-السنة-2017.

- خالد بن حمدان - محى الدين القطب – شاكر جار الله الخشالي – اشر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الاداء التنظيمي در اسة ميدانية في المستشفيات عمان الخاصة مجلة الاردنية العلوم التطبيقية سلسلة العلوم الانسانية المجلد 15 العدد 1 الاردن 2013

قائمة المراجع:

- صباح بن سهلة دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر –بسكرة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص-تسيير المنظمات جامعة بسكرة -الجزائر 2016/2015

حنكة ايوب – دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات المتعلمة دراسة تطبيقية مؤسسة الاتصالات الجزائر –مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير فرع تسيير المنظمات –جامعة محمد خيضر –بسكرة 2011-2012-

- بيبي كنزة – مدى تبني المنظمات الاليات للتحول نحول المنظمات المتعلمة – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر الاكاديمي في علوم التسيير – جامعة محمد بوضياف - المسيلة – الجزائر 2018/2017

- صباح بن سهلة دور التمكن الاداري في بناء المنظمة المتعلمة - دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم اتسيير تخصص –تسيير المنظمات- جامعة محمد خيضر –بسكرة الجزائر 2016/2015

- بلقاسم جوادي – التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين – دراسة ميدانية عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز- الاغواط مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس – تخصص علم النفس العمل و التنظيم -جامعة بسكرة .الجزائر 2015/2014

فطيمة الزهرة بريطل .اهمية ال تعلم التنظيمي في التكوين راس المال الفكري – دراسة حالة مؤسسة سونطراك – رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه – تخصص .تسيير المنظمات .علوم التسيير –جامعة محمد خيضر بسكرة –الجزائر .2016/2015

- - سعيدة ضيف, القيادة التحويلية ودورها في تفعيل ادارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة ,دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ,علوم التسيير ,تخصص ادارة منظمات , اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجلفة –الجزائر 2019/2018,

- غلال فاطمة الزهراء . مرني صنديد أسماء . دور راس المال الفكري في تحسين اداء المنظمة المتعلمة .دراسة حالة مركز جامعي عين تموشنت .مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم اقتصادية .تخصص ادارة واقتصاد مؤسسة .المركز جامعي عين تموشنت 2016/2015

حمادي عبلة –دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة .دراسة حالة مؤسسة .-enad sidet سور الغزلان مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر جامعة اكلي محند الحاج البويرة .الجزائر 2013/2012

- سعيدة ضيف , القيادة التحويلية ودورها في تفعيل ادارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة ,دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ,علوم التسيير ,تخصص ادارة منظمات , اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجلفة .الجزائر 2018. /2019,

[1]نجم عبود نجم -ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات.2008-

- كامل محمد الحواجرة.الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيرات الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة .المجلة الاردنية في ادارة الاعمال .جامعة البتراء المجلد السابع العدد 03 عمان الاردن 2011.

- ماجد عبد المهدي مساعدة –ادارة المنظمات .منظور كلي .الطبعة الاولى .دار المسيرة للبشر و التوزيع .عمان –الاردن السنة 2013

- عادل حسين البغدادي .هاشم دباس العبادي – التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة .الطبعة الاولى .دار الورق للنشر و التوزيع .عمان .الاردن 2010 .

- مؤيد علي أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات ألفلسطينية أطروحة لنيل شهادة درجة الماجيستر في القيادة و الإدارة أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات ألعليا جامعة الأقصى غزة فلسطين. 2014 - 1435

- أسيل بنت محمد بن عبد الله السهيلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، مشروع تخرج مقدم لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستر في قسم الادارة التربوية بكلية التربية في جامعة الملك سعود . قسم الادارة التربوية –جامعة الملك السعود .السعودية.2017.1438

- ميساء عز الدين الدويك، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب أبعاد بتر سينج (Peter Senge) في جامعة بوليتكنك، فلسطين قدمت هذه الرسالة استمالا لمتطلبات نيل درجة الماجيستر في الادارة الأعمال من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل - فلسطين 2018،.

- حنكة أيوب،دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة- دراسة تطبيقية – مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التسيير، فرع

تسيير الموارد ألبشرية كلية علوم التسيير، ج امعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2011 - 2012،

- طاهر محسن منصور- نعمة عباس الخفاصي، نظريات المنظمة مدخل ألعمليات دار اليازوري، عمان عمان،الاردن،2010،

- سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي،درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ألتربية تخصص ادارة التعليمية، جامعة تروى، قسم التربية و الدراسات الانسانية، سلطنة عمان، 2018،

- حوح مصطفى، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير المنظمات المتعلمة ، اطروحة دكتوراة، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتورة في التسيير الأفراد و حكومة الشركات، جامعة ابي بكر بقايد، تلمسان، 2016،

- رنا جهاد اسماعيل الشويكي، المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل- دراسة ميدانية على المنظمات غير حكومية في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في ادارة الاعمال، من كلية الاقتصادية و العلوم الإدارية قسم ادارة ألأعمال جامعة ألأزهر غزة فلسطين 2017- 1438،.

- عبير ماجد عطيوي النويري-درجة توافر ابعاد المنظمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافية التنظيمية السائدة بها . مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في اصول التربية . جامعة الاسلامية .غزة .فلسطين 2016-1437ه

- اسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي – دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسستي لدى مكاتب الاشراف التربوي . مذكرة لنيل شهادة الماجيستير جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية 2017/2016

- بلال خلف السكارنة –الابداع الاداري دار الميسرة للنشر –عمان الاردن 2011

- ربحي لزهر –دور التعلم التنظيمي في تحسين اداء المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشتقاته –بسكرة. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2017

د مدحت ابو ألنصر ادارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات طبعة 2015

- عبير ماجر عطوي التويري –درجة توافق ابعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية مذكرة لنيل شهادة ماجستير كلية التربية بالجامعة الاسلامية غزة - فلسطين 2016-

-رضا نعيجة - التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية – دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب- ادرار اطروحة دكتوراه في عل م الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة الحاج لخضر باتنة 2012/2011

سيد محمد جاد الرب – ادارة الموارد الفكرية والمعرفية - الاعمال المطبعية القاهرة – مصر 2006-

- جوادي بلقاسم . التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين مذكرة نيل شهادة ماجيستير في علم النفس 2015/2014 –المرجع السابق

سجى الجواد الجواد حسين الكرعاوي-تأثير قيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي-دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط .من متطلبات نيل دراجة ماجستير في علوم ادارة اعمال 2016

- سعيدة ضيف, القيادة التحويلية ودورها في تفعيل ادارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة ,دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ,علوم التسيير ,تخصص ادارة منظمات , اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة الجلفة -الجزائر.2018 /2019,

- حمد بن قبلان ال فطيح –اعلاقة بتطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في اجهزة الامنية- اطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامية تخصص علوم ادارية قسم الادارة التربوية والتخطيط -جامعة نايف العربية –الرياض السعودية 2013

محمد مفضي الكساسبة وآخرون - تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة . المجلة الاردنية –المجلد 5 ألعدد الاول. الاردن 2009

عيشوش خيرة ـ التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المنظمة . مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص مالية دولة .مدرسة الدكتوراه في المؤسسات . جامعة تلمسان.الجزائر 2011

نحاسية رتيبة ـاهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية . فرع ادارة الاعمال . جامعة الجزائر 2003.

وردة عبد الكريم الدسوقي – دراجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي الاعضاء هيئة التدريس .قدمت هذه رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة شهادة الماجستير جامعة الازهر غزة فلسطين 2015

وردة عبد الكريم الدسوقي –دراجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي الاعضاء هيئة التدريس .قدمت هذه رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة شهادة الماجستير جامعة الازهر غزة فلسطين 2015

عبد الناصر حسين رياض زايد واخرون. المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية .المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي. قاعة الملك فيصل للمؤتمرات في الرياض . المملكة العربية السعودية 2009

اسماء سالم السنور. اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسستي . دراسة لمتطلبات الحصول على درجة ألماجستير . ادارة الاعمال . جامعة الشرق الاوسط .2010

.تركي بن كديميس العتيبي .د.هيفاء بنت عبد العزيز سليما ابراهيم دراجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين . جامعة الطائف دار المنظومة السعودية –المجلد س 15 العدد 92 السنة 2015

سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي.درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها .لمذكرة نيل شهادة الماجيستير في التربية تخصص ادارة تعليمية .جامعة نزوى . سلطنة .عمان 2018

سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي.درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها .لمذكرة نيل شهادة الماجيستير في التربية تخصص ادارة تعليمية .جامعة نزوى . سلطنة .عمان 2018

راشد حمدان عبدالشلوي .العلاقة بين درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة و الاداء الوظيفي في معهد التدريب الاكاديمي .دراسة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في الادارة التربوية و التخطيط .قسم الادارة التربية و التخطيط .كلية التربية .ام القرى .السعودية 1436-2015.1435..

- برطيل فاطمة الزهراء – اهمية التعلم في بناء راس المال الفكري - دراسة حالة مؤسسة سون طراك –اطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات – كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة محمد خيضر بسكرة 2015 -2016

سناء جبيرات ، تقييم اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين ، أطروحة دكتوراه علوم ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 -2015

ديردي أحلام ، دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018

مداح لخضر، تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحسين الاداء مؤسسات التعليم العالي،رسالة ماجستير،جامعة الدكتور يحي فارس المدية،2008

بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية ، رسالة ماجستير ، جامعة يحي فارس المدية، - محمد بن علي المانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية العوم الامنية 2006

لعلام لامية، اعتماد صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية كمدخل استراتيجي لتحسين أداء البنك التقليدية، رسالة ماجستير علوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة،2011 2012

- بوسفط أمال ،الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال،رسالة ماجستير في علم الاجتماع، 2015 – 2016

- شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية ، اطروحة دكتوراه علوم بسكرة :جامعة محمد خيضر 2014 - 2015

- فني فضيلة ، دور ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسات المصرفية، اطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر2016

- زروال التوفيق، ضويفي اسماعيل،التحليل المالي ودوره في تحسين الاداء المالي في المؤسسة، شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية ، جامعة المدية2009

. نهلة ناقة،دور علانية تقييم الاداء في عملية تحسين اداء العامل،رسالة ماجستير،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية(قسم علم اجتماع) ،جامعة الجزائر،2010 2011

.شاهد عبد الحكيم ، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة ،دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك(قاعدة الإمدادات تقرت) ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة عمار ثليجي الاغواط 2011/2010

. ليلى غضبان ، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية)، شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة 2009-2010 م

. عامر الحاج، دور تحليل الإنتاج وبحوث العمليات قي تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، دراسة حالة مركب صناعة الكوابل ببسكرة(1998-2001)،رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية،جامعة باتنة .2003/2002

-قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبرك الفلاحة والتنمية الريفية ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر2006/2005

قرش عبد القادر،اثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة (حالة مؤسستي سونلغاز واتصالات الجزائر/الجلفة الاغواط)، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2007-2008

زرمان عبد الكريم،نظام التعليم العالي في الجزائر وعلاقته بأداء الأستاذ الجامعي ،رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية و الإسلامية قسم علم اجتماع،جامعة باتنة2004/2003

عامر الحاج.دور تحليل الإنتاج وبحوث العمليات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات.رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة2004/2003

قادة دليلة ،دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاداء الجماعات المحلية في الجزائر- دراسة حالة ولاية بومرداس رسالة ماجستير،كلية الع لوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر2011/2010

بكوش لطيفة،مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة2016-2017

جلام كريمة، دور التسويق الالكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية،العلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة مستغانم 2014/2013

فرحاني فاطمة،دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العمال ، رسالة ماجستير،قسم علم اجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر(2)، 2014/2013

ليلى بن عيسى، مساهمة في تحسين أداء قطاع الخدمات العامة باعتماد التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة،الجزائر،2015/2014

نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة منتوري، قسنطينة،الجزائر،2012/2011

صليحة رقاد ،تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية :أفاقه ومعوقاته، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة سطيف، الجزائر،2013-2014

الملتقيات والمجلات:

د-مخلوفي عبدا لسلام – ا.شريفي مسعودة .مجلة الحقيقة . مجلة اكاديمية محكمة تصدر دوريا عن جامعة احمد دارية ادرار الجزائر .العدد الثاني و الثلاثون .السنة 2015 ص 84-85

فريد القواسمية وزياد العمري - ابعاد المنظمة المتعلمة واثرها على الاداء التنظيمي – المجلة العربية الاقتصاد والاعمال –العدد 08 –الاردن 2013 ص 41.

-جهاد صلاح بن هاني -د.حسن نجيب الرواش - اساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة .دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيات المعلومات في الاردن .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية .جامعة بغداد –العراق .العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك . سنة 2014.ص366-367.

- د بلمقدم مصطفى + ا بوشعور راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية،ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية - واقع وتحديات - جامعة تلمسان

-شريفي مسعودة، دولي سعاد ،تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي ،الملتقى العلمي الدولي : أداء وفعالية المنظمة في التنمية المستدامة جامعة المسيلة 2009

-شريفي مسعودة دولي مسعودة . تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي ، الملتقى العلمي الدولي اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ،جامعة المسيلة 11و10 نوفمبر 2009

-د إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، القيادة الإستراتيجية و أثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي ،المجلة الدولية للأبحاث التربوية المجلد 42 العدد2 جامعة الإمارات 2018

. د.سميرة عبد الصمد ،ا.سهام العقون ،فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات،مجلة الاقتصاد الصناعي،جامعة باتنة ، مجلة الصناعي العدد(12) . 2017

-د قاسم احمد واخرون .دور استراتيجية التمكين في تحسين الاداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد .جامعة الكويت المجلد الرابع العدد12 /2008

-ا.د هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء للدولة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة "القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي" دمشق, سورية 13-16 2003

مصادر اخرى

- Peter Singe ;The Fifthe Disciphine ; The Art And Practice Of The Learning Organization ; Currency Doubleday ; New York ; 1990 ;
- Marquardt. J .Michael ; Building The Learning Organization ; OP ; Cit 2002 ;
- David Garwin ; Building A Learning Organization ; Harvard Business ; Revien 71 ; Issue ;1993 .
-Cook.JA .Staniforth ;Dand Stewart . J ; Learning Organisation The Public Gower Amp shire ; Gower Pub Co ; USA ;1997
شويح محمد- دور راس المفكري في تنمية المنظمات بحث منشور على الموقع الالكتروني : www.chouih http mohemed.com .16:32 تم الاطلاع عليه في 2020/06/13 على الساعة

الملاحق

جامعة يحي فارس–المدية–

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة الاعمال

استبيان

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

اعضاء هيئة التدريس

السلام علكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة والتي نقوم بإعدادها لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال بعنوان(أهمية توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية)

نرجو التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (/) بالمكان المناسب وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.....

وتقبلوا خالص تحياتي.....

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة(/) بالإطار المناسب..

المحور الأول:

النوع الاجتماعي : ذكر ☐ أنثى: ☐

الرتبة الأكاديمية : أستاذ مساعد ☐ أستاذ: ☐

سنوات الخبرة : اقل من 5سنوات ☐ 5 سنوات فأكثر ☐ 11 سنة فاكثر ☐

المحور الثاني: الهدف هو معرفة درجة مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة(إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار،تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط الجامعة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) في تحسين الأداء.

رقم العبارة	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيف	منعدمة
	إيجاد فرص للتعلم المستمر:					
1	تتم مناقشة أخطاء العمل بشفافية بصراحة بهدف التعلم والاستفادة منها					
2	يحدد اعضاء هيئة التدريس المهارات التي يحتاجونها لانجاز المهام في المستقبل					
3	يساعد اعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض على التعلم واكتساب الخبرات.					
4	يتم تخصيص الوقت الكافي لدعم عملية التعلم واكتساب الخبرة والمهارة					
5	يستطيع اعضاء هيئة التدريس الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.					
6	ينظر للمشكلات التعليمية باعتبارها فرصا للتعلم.					
7	يكافئ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة					
	البعد الثاني: تشجيع الحوار و الاستفسار					

8	نتبادل المعلومات فيما بيننا بصراحة وشفافية.					
9	نصغي لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير عن وجهة نظرنا					
10	يتم التشجيع على إثارة الأسئلة حول السبب أو الحكمة من إجراءات أو قرارات تتخذ بغض النظر عن موقعنا الوظيفي					
11	يتاح عرض وجهات النظر الخاصة بنا ونستفسر أيضا عن وجهة نظر الآخرين					
12	نتبادل الاحترام والتقدير مع بعضنا البعض .					
13	نهتم ببناء وتعزيز جسور الثقة فيما بيننا					

البعد الثالث:تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

14	تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقا لتطور الأحداث.					
15	يتعامل أعضاء الفريق اعضاء هيئة التدريس بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم وثقافتهم ,أو أي اختلافات أخرى.					
16	يراجع أعضاء فريق العمل اعضاء هيئة التدريس أفكارهم نتيجة لمناقشات المجموعة او المعلومات التي تم جمعها مؤخرا.					
17	يتم مكافأة فرق العمل على انجازاتهم المتعددة .					
18	تتوفر الثقة لدى فرق العمل اعضاء هيئة التدريس في أن إدارة الجامعة ستأخذ بوصاياهم .					
19	يركز أعضاء الفريق اعضاء هيئة التدريس العمل على مهمتهم كمجموعة , وكيف يمكن ان تعمل المجموعة بشكل جيد .					

البعد الرابع : إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

20	تستخدم أساليب التواصل المتبادلة لعرض وجهات النظر بشكل اعتيادي					

	مثل(صندوق الاقتراحات، لوحات الإعلانات , والاجتماعات المفتوحة... الخ)					
21	يتم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة و سهولة ،وفي أي وقت.					
22	يتم متابعة مردود نتائج ما ينفق من وقت ومصادر غلى عمليات التدريب لنقل مهاراتنا .					
23	تتوفر قاعدة بيانات حديثة عن مهارات ومؤهلات كافة اعضاء هيئة التدريس .					
24	يتم ابتكار نظما لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.					
25	تتاح كافة الخبرات المستفادة من التجارب السابقة للجميع.					

البعد الخامس: تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة

26	تكرم الجامعة العاملين على المبادرات التي يقدمها على المبادرات التي يقدمها كل منهم.					
27	تتاح حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.					
28	تدعو الجامعة العاملين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية					
29	تمكن الجامعة العاملين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لانجاز أعمالهم.					
30	تدعم الجامعة العاملين ذوي المبادرات البناءة والذين يحسبون مخاطرها.					
31	يتم تبني رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة و مجموعات العمل.					

لبعد السادس : القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم

32	تساعد الجامعة العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية.					
33	تشجع الجامعة العاملين على العمل بمبدا الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.					
34	يتم التأكيد على اخذ وجهة نظر الطلاب وأولياء الأمور عند اتخاذ القرارات المختلفة .					
35	تهتم الجامعة بمعرفة اثر قراراتها في معنويات جميع العاملين. .					
36	تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من اجل تبادل المنافع.					
37	تشجع الجامعة العاملين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة للاستفادة منها.					

البعد السابع : ربط الجامعة بالبيئة الخارجية

38	تدعم قيادة الجامعة بشكل عام طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.					
39	يعلم المديرون ويوجهون العاملين التابعين لهم لتطويرهم.					
40	تبحث قيادة الجامعة باستمرار عن فرص تطوير الأداء.					
41	تشجع قيادة الجامعة العاملين للقيام بمسؤولياتهم من اجل تنفيذ رؤية المعهد وخططه .					
42	تلعب قياد الجامعة ادوار المدربين و المرشدين الناصحين لمن يقومون بتدريبهم .					

43	تحرص قيادة الجامعة على تطابق كافة الأنشطة و الإجراءات مع قيم المعهد التربوية.					
44	تشرك قيادة الجامعة العاملين بالمعلومات المحدثة ليواكبوا التوجهات العالمية في المجال التعليمي.					