



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



دور التعلم التنظيمي في إحداث التغيير وبناء منظمة متعلمة

دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير في

جامعة ابن خلدون تيارت

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

إشراف:

الأستاذة بلخضر نصيرة

إعداد الطالبين:

- بالجيلالي عبد القادر إلياس

- حيداري الزهرة

| الصفة | الرتبة | الإسم واللقب |
|--------------|-----------------|---------------|
| رئيسا | أستاذة محاضرة أ | أ.حري محطارية |
| مشرفا ومقررا | أستاذة محاضرة أ | أ.بلخضر نصيرة |
| مناقشا | أستاذة محاضرة أ | أ.معسكري سمرة |
| مناقشا | أستاذ محاضر أ | أ.قوادري رشيد |

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أول مشكور هو الله عز وجل، ثم والداي على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه اللحظات، أتم كل شيء أحبكم في الله أشد الحب.

يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذا البحث بإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، وشكر على وجه الخصوص أستاذتي الفاضلة الدكتورة بلخضر تصيرة المشرفة، والأساتذة المناقشين على مساندي وإرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع، كما أن شكري موجه لكل الأساتذة والطاقم الإداري لكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير (جامعة ابن خلدون تيارت).

الطالبيين

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛
فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي
(والدي الحبيب)، أطال الله في عمره.
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،
وراعتني حتى صرت تَبيراً
(أمي الغالية)، طيب الله ثراها.
إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.
إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي
أهدي إليكم بحثي

بالجيلالي إلياس

إهداء

إلهي لا يطيب الليل والنهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك أنت الله جل جلالك

إلى من بلغ الرسالة وُدَى الأمانة سيدنا مُحَمَّد ﷺ

أبي العزيز.. إلى من سكنت روحه روحي، إلى ملاكي في الحياة وغنى الحب والحنان

إلى من كان دعاؤه سرّ نجاحي حفظه الله

أمي الحبيبة.. إلى من ساندتني طوال مسيرتي الدراسية، إلى من علمتني أن

الحب ليس له عمر وأن العطاء ليس له حدود حفظها الله

زوجي العزيز.. من ساندي وّزّني

أبنائي.. فلذات تبدي.. إلى مصدر سعادتي،

هبة، عبد الله وعمر

وكل إخوتي وأختي وكل العائلة

حفظهم الله ورعاهم

إلى روح أستاذي جلاي بن عيسى (رحمه الله)

إلى كل صديقاتي وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

حيداري الزهرة



فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال البيانية

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

| | |
|----|--|
| 8 | تمهيد |
| 9 | المبحث الأول: مفاهيم وعموميات حول مفهوم التعلم |
| 9 | المطلب الأول: ماهية التعلم |
| 9 | أولاً: مفهوم التعلم |
| 10 | ثانياً: تحديد الفرق بين التدريب - التعليم - التعلم |
| 10 | المطلب الثاني: العوامل المؤدية للاهتمام بالتعلم |
| 12 | المطلب الثالث: أنماط ومستويات التعلم |
| 12 | أولاً: أنماط التعلم |
| 13 | ثانياً: مستويات التعلم |
| 14 | المطلب الرابع: نظريات التعلم |
| 14 | أولاً: نظرية التعلم الشرطي التقليدية |
| 15 | ثالثاً: نظرية الاستبصار |
| 16 | المبحث الثاني: التعلم التنظيمي |

| | |
|---------|---|
| 16..... | المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي |
| 16..... | أولاً: تعريف التعلم التنظيمي |
| 18..... | ثانياً: خصائص التعلم التنظيمي |
| 19..... | المطلب الثاني: فوائد وأهمية التعلم التنظيمي |
| 19..... | أولاً: فوائد التعلم التنظيمي |
| 20..... | ثانياً: أهمية التعلم التنظيمي |
| 22..... | المطلب الثالث: نماذج التعلم التنظيم وأبعاده |
| 22..... | أولاً: نماذج التعلم التنظيمي |
| 26..... | ثانياً أبعاد التعلم التنظيمي |
| 29..... | خاتمة |

الفصل الثاني: المنظمة المتعلمة والتغير التنظيمي

| | |
|---------|--|
| 31..... | تمهيد |
| 32..... | المبحث الأول: أساسيات المنظمة المتعلمة |
| 32..... | المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة |
| 35..... | المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلم |
| 36..... | المطلب الثالث: أبعاد ونماذج المنظمة المتعلمة |
| 36..... | أولاً: أبعاد منظمة التعلم |
| 37..... | ثانياً: نماذج المنظمة المتعلمة |
| 42..... | المطلب الرابع: المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي |

| | |
|--|--|
| 42..... | أولاً: موازنة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي |
| 47..... | المبحث الثاني: التغيير التنظيمي |
| 47..... | المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي |
| 47..... | أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي |
| 48..... | ثانياً: أهداف التغيير التنظيمي |
| 49..... | ثالثاً: العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي |
| 50..... | المطلب الثاني: مجالات ومخرجات التغيير التنظيمي |
| 50..... | أولاً: مجالات التغيير التنظيمي (الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) |
| 51..... | ثانياً: مخرجات التغيير التنظيمي |
| 51..... | المطلب الثالث: إستراتيجية التغيير التنظيمي وركائز المنظمة المتعلمة |
| 52..... | المطلب الرابع: معوقات البناء التنظيمي |
| 54..... | خاتمة |
| الفصل الثالث: دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير في جامعة ابن | |
| خلدون - تيارت | |
| 56..... | تمهيد |
| 57..... | المبحث الأول: الإطار النظري لجامعة ابن خلدون - تيارت |
| 57..... | المطلب الأول: تقديم جامعة ابن خلدون تيارت |
| 57..... | أولاً: تعريف الجامعة |
| 59..... | ثانياً: أهداف ونشاطات الجامعة |

| | |
|---------|--|
| 60..... | المطلب الثاني :واقع التعليم العالي بجامعة ابن خلدون |
| 60..... | أولاً: نظام التكوين ل.م.د |
| 61..... | المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير |
| 62..... | المبحث الثاني : منهجية وإجراءات الدراسة |
| 62..... | المطلب الأول: منهجية الدراسة |
| 62..... | أولاً : منهج الدراسة |
| 62..... | ثانياً : مجتمع الدراسة |
| 63..... | المطلب الثاني : أدوات المستخدمة لمعالجة موضوع الدراسة |
| 63..... | أولاً: أداة الدراسة |
| 64..... | المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة |
| 66..... | المبحث الثالث :عرض وتحليل نتائج الدراسة |
| 66..... | المطلب الأول :تحليل خصائص عينة الدراسة |
| 70..... | أولاً :عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لأبعاد التعلم التنظيمي |
| 74..... | ثانياً :عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لأبعاد التغيير التنظيمي و بناء منظمة متعلمة |
| 80..... | أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات |
| 81..... | ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى |
| 81..... | ثالثاً: نتائج تحليل التباين للانحدار |
| 81..... | رابعاً: تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الأولى |
| 84..... | الخاتمة |

قائمة المراجع

الملاحق

ملخص



قائمة الجداول

والأشكال البيانية

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 34 | تعريفات المنظمة المتعلمة | 1-2 |
| 60 | توزيع الكليات والمعاهد والملحقات في جامعة ابن خلدون - تيارت | 1-3 |
| 65 | توزيع ليكرت الخماسي | 2-3 |
| 65 | استبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ | 3-3 |
| 66 | اختبار التوزيع الطبيعي - Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon | 4-3 |
| 66 | صدق البناء الداخلي | 5-3 |
| 67 | تحليل بيانات مجتمع الدراسة | 6-3 |
| 72 | تحليل إجابات أفراد العينة لمحور ديناميكيات التعلم | 7-3 |
| 73 | تحليل إجابات أفراد لبعدها إدارة المعرفة | 8-3 |
| 74 | تحليل إجابات أفراد لبعدها تطبيق التكنولوجيا | 9-3 |
| 75 | عرض إجابات أفراد العينة للهيكلة التنظيمية | 10-3 |
| 76 | عرض إجابات أفراد العينة للثقافة التنظيمية | 11-3 |
| 77 | عرض إجابات أفراد العينة للتعاون والتعليم الجماعي | 12-3 |
| 77 | عرض إجابات أفراد العينة لمشاركة المعرفة والتعليم | 13-3 |
| 78 | عرض إجابات أفراد العينة لتمكين الموظفين | 14-3 |
| 79 | عرض إجابات أفراد العينة لربط الكلية بالبيئة الخارجية | 15-3 |
| 80 | عرض إجابات أفراد العينة للقيادة الإستراتيجية | 16-3 |
| 80 | نتائج المتوسط الحسابي والمرجح | 17-3 |
| 81 | إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات | 18-3 |
| 82 | نتائج تحليل التباين للإنحدار | 19-3 |
| 82 | نتائج تقدير النموذج ومعامل التحديد والإرتباط | 20-3 |

قائمة الأشكال البيانية

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 22 | يوضح أهمية التعليم التنظيمي | 1-1 |
| 23 | يوضح كيفية تطور التعلم التنظيمي عبر الزمن | 2-1 |
| 24 | نموذج التعلم التكيفي | 3-1 |
| 25 | نموذج دورة تعلم الفعل | 4-1 |
| 26 | يوضح دورة التعلم | 5-1 |
| 39 | نموذج أبعاد المنظمة | 1-2 |
| 40 | نموذج ماركواردت للمنظمة المتعلمة | 2-2 |
| 41 | نموذج العتبي للمنظمة المتعلمة | 3-2 |
| 44 | الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة | 4-2 |
| 46 | عناصر التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة | 5-2 |
| 68 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 2-3 |
| 69 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن | 3-3 |
| 69 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 3-3 |
| 70 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي | 4-3 |
| 71 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية | 5-3 |

مقدمة

مقدمة

يتميز العالم في عصرنا الراهن بالتطور السريع والمستمر في التكنولوجيا مما جعل موضوع التعلم التنظيمي Organizational Learning موضوع اهتمام الباحثين والممارسين منذ نهاية سبعينيات القرن الماضي. وعلى الرغم من هذا التطور والبحث إلا أنه لا يزال ع من الدراسات الميدانية محدودا، ولا يزال هناك عدم إجماع على طبيعة الخصائص الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها لتكوين منظمة متعلمة.

ففي ظل هذه التغيرات الواسعة في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية منها قد سعت منظمات الأعمال إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تمكنها من البقاء والاستمرار فبرز ما يسمى بالتغير التنظيمي الذي كان أحد أهم أنواع التغير في منظمات الأعمال.

إن التغير عملية ضرورية ولازمة للمنظمات، بما تضمن ديمومتها واستمرارها وبطبيعة الحال لم يكن هذا التغير مفاجئ يحدث لظروف معينة وإنما يكون وفق عمل مخطط له سلفا على أسس علمية يتماشى مع إمكانيات المنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وذلك أن التغير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كوسيلة للوصول إلى أفضل النتائج.

سنقوم من خلال هاته الدراسة بتسليط الضوء على أهم القطاعات التي أصبحت تبدي اهتماما بالغا في إدارة المعرفة والبحث على دور تعليم التنظيمي في إحداث التغير وبناء منظمة متعلمة.

1- إشكالية الدراسة

ما دور التعلم التنظيمي في إحداث التغير و بناء منظمة متعلمة ؟

تتلخص مشكلة البحث في دراسة التعلم التنظيمي في إحداث التغير وبناء منظمة متعلمة، فمن خلال على ما توصل إليه الباحثون من دراسات سابقة وخبرة متواضعة في مجال العمل الوظيفي في مؤسسات الدولة المختلفة، يعتقد أن ما يضمن لهذه المنظمات القدرة على ذلك التحول هو اهتمامها بالتعلم التنظيمي ودوره في إحداث التغير، لذلك جاءت المشكلة البحثية للإجابة على التساؤلات التالية:

ما هو دور التعلم التنظيمي في إحداث التغير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

- ل ما هو دور التعلم التنظيمي في بناء منظمة متعلمة من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ل ما مدى تأثير دور التعلم التنظيمي في بناء منظمة متعلمة من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ل كيف يساهم التعلم التنظيمي من خلال الأدوار التي يلعبها في إحداث التغيير وبناء منظمة متعلمة؟
- ل ما مدى الأثر الذي يلعبه دور التعلم التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة؟

2- فرضيات البحث

- ل يوجد أثر بين محور التعلم التنظيمي ومحور التغيير التنظيمي وبناء منظمة متعلمة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- ل يوجد أثر بين محور التعلم التنظيمي ومحور التغيير التنظيمي وبناء منظمة متعلمة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.005)$.

3- أسباب اختيار الموضوع

لقد تعددت أسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع و يمكن تقسيمها إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

أ- الأسباب الموضوعية

- موضوع التعلم التنظيمي هو موضوع حديث و بالغ أهمية يساعد إدارة المعرفة في تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والمنافسة، واتخاذ القرارات السليمة، وتحسين الأداء التنظيمي الذي يؤدي إلى تطوير المنظمة وتميزها.

ب- الأسباب الذاتية

- أهمية الموضوع بالنسبة لتخصصنا خاصة أنه يتناول موضوعين هامين وهما دور التعلم التنظيمي في إحداث التغيير ومدى مساهمة هذا التغيير في بناء منظمة متعلمة وفعالة.
- الميول الكبير إلى مواضيع جديدة التي تعكس ثقافة التنظيمية التي تقوم على لإحداث التغيير المستمر فيها، من خلال التعلم التكميلي والابتكاري وهو التوظيف الجماعي لإمكانات الأفراد من أجل إضفاء معان على الأشياء الموجودة من حولهم وإن كان هذا لا يلغي أهمية التعلم الفردي.

4- أهداف الدراسة

بناء على ما تقدم فان هذا العمل يهدف أساسا إلى الكشف عن مختلف جوانب الدراسة المتعلقة بدور التعلم التنظيمي في إحداث التغيير وبناء منظمة متعلمة بحيث تهدف هذه الدراسة إلى:

- أ- مقارنة خصائص المنظمة المتعلمة بخصائص المنظمة التقليدية.
- ب- ما مدى تأثير التعلم التنظيمي إلى تحسين أداء المتميز وأداء تنافسي وتحسين مستمر في الجودة منظمة المتعلمة.
- ج- معرفة مدى كفاءة المؤسسة محل الدراسة في استخدام التعلم التنظيمي.
- د- معرفة مدى كفاءة المؤسسة محل الدراسة في إحداث التغيير ومواكبته والقدرة على بناء منظمة متعلمة.
- هـ- تقديم النتائج والاقتراحات اللازمة للاستفادة من الموضوع واستغلال التغيير بشكل أمثل في تسيير أعمالهم ونشاطاتهم المختلفة.

5- أهمية الدراسة

تستهدف هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التعلم التنظيمي على اعتباره من أحدث المواضيع التي تنفرد باهتمام متميز لمختلف الباحثين ولاسيما في الجزائر.

فبعد أن أشار إليه بتر سانج في التسعينات من القرن الماضي أكد على أهمية التعليم التنظيمي بالنسبة للمنظمات المعاصرة أصبح اليوم جليا بالمؤسسات التي تشهد البقاء والاستمرار، يمكن القول أن أهمية هذه الدراسة هي من أهمية التغيير التنظيمي كعملية تساهم في تجديد وتطوير تحسين مختلف جوانب التنظيم والتي تتطلب شيء من تطوير للخبرات والقدرات والمهارات الخاصة بأفرادها التي تتلاءم مع ما يتم تغيره في المنظمة، هذا التطوير الذي يفترض أن يكون مرفقا بعملية التعلم والتعليم زيادة على كون التعلم هو الذي يؤدي إلى التغيير.

6- حدود الدراسة

لمعالجة موضوع دور التعلم التنظيمي في إحداث التغيير وبناء منظمة متعلمة يمكننا تلخيص حدود الدراسة من خلال تحديد المجال الزمني والمكاني كما يلي:

المجال المكاني: قصد إجراء الدراسة قمنا بتحديد جامعة ابن خلدون بتيارت من أجل دراسة حالة.

المجال الزمني: أجريت هاته الدراسة خلال شهر مايو من سنة 2022، حيث قمنا بتوزيع استمارة واستبيان ودراساتها.

7- المنهج المستخدم

تم اعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف المفاهيم المتعلقة بكل من دور التعلم التنظيمي وآثاره في إحداث التغيير في بناء منظمة متعلمة وكذا التعرف على الدارسات النظرية المتعلقة بها.

أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة حالة بعض المؤسسات (جامعة ابن خلدون تيارت) وتمثلت هذه الدراسة في المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تحضير الاستبيان المتضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالموضوع والتي لها علاقة مباشرة مع الإشكالية المطروحة وتوزيعها على العينة الخاصة بحالة الدراسة.

المرحلة الثانية: جمع الاستبيانات والاعتماد عليها كأداة لقياس متغيرات البحث باستخدام برنامج SPSS ومن ثم تحليل النتائج المتوصل إليها.

8- الدراسات السابقة

دراسة شاملة، 2004، "مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة دراسة تشخيصية في عينة من محافظة نينوى". حيث اشتمل البحث على محاولة تحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحول إلى المنظمات المتعلمة من خلال عرض إطار نظري تناول أبرو ما ذكر من قبل الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة حول المنظمات المتعلمة.

دراسة أيوب، 2004، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في منشآت السعودية الكبرى".

دراسة البغدادي، 2006، "العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وآثارها في تحقيق قيمة أعمال المنظمة - دراسة ميدانية في المصارف العراقية في بغداد". حيث حدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) والمتغير الواسطي (إدارة المعلومات) وأثر تلك العلاقة في تحقيق قيمة عالية للأعمال (المتغير المعتمد). وانبثقت عنه فرضيات أساسيتان، الأولى تتعلق بتحديد شكل ونوع وطبيعة العلاقات الإرتباطية. والثانية تتعلق ببيان أثر تلك العلاقات.

دراسة مصطفى الهدله، 2013، "أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية-دراسة حالة شركة سيرينل موبايل تيليكوم بدمشق".

دراسة بلقاسم جوادي، 2015، "التعليم التنظيمي وعلاقته بالتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط". حيث انتهج الباحثان المنهج الوصفي التحليلي معتمدين على مقياس التعلم التنظيمي المعتمد من الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير المعد سنة 1998 والمعدل سنة 2002 وجميع أبعاده تتعلق بتغيير التعلم التنظيمي (ديناميكية التعلم، إدارة المعرفة، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية)، أما المقياس الخاص بتمكين العاملين تم إستخدام المقياس المعد من طرف (الساعدي 2011) وشمل الأبعاد التالية (إمتلاك المعلومات وتوفرها، الإستقلالية وحرية التصرف، إمتلاك المعرفة، العمل الفرقي).

دراسة سجي جواد حسين، 2017، "دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية". وقد هدف البحث الى الكشف عن أبعاد المنظمة الذكية وأهمية توافر الموارد وبناء الذكاء الجماعي كإحدى البعدين الحاسمين من حيث الأهمية تبعا للأداء، وبناء على ذلك فقد أوصى البحث بزيادة الإهتمام بهذه الأبعاد من قبل إدارة الجامعة للوصول أو احتلال مراكز متقدمة بين الجامعات.

9- صعوبات الدراسة

تكمن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجاز هذا البحث ما يلي:

■ نقص بعض المراجع التي تتضمن العلاقة بين دور التعلم التنظيمي في إحداث التغيير وبناء منظمة متعلمة.

■ عدم أخذ الجدية اللازمة والإستجابة السريعة في ملء استمارة الاستبيان.

10- هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة وذلك على النحو التالي:

■ الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي.

■ الفصل الثاني: التغيير التنظيمي.

■ الفصل الثالث: دراسة حالة في جامعة ابن خلدون - تيارت (كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير).

- تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتعلم التنظيمي، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين تضمن المبحث الأول ماهية التعلم، أما المبحث الثاني فقد تضمن التعلم التنظيمي.

- أما الفصل الثاني فتم التطرق إلى التغيير التنظيمي وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين؛ تناول المبحث الأول أساسيات المنظمة المتعلمة، أما المبحث الثاني فتناول التغيير التنظيمي.

- الفصل الثالث تم تخصيصه لدراسة حالة موضوع بحثنا وذلك من خلال إعداد استبيان تضمن المحاور الأساسية للدراسة، وقد اخترنا جامعة ابن خلدون بولاية تيارت لإسقاط الجانب النظري واستخلاص أهم النتائج واختبار صحة الفرضيات من خلال مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول: دراسة نظرية لجامعة ابن خلدون، أما المبحث الثاني فتضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة.

- أما الخاتمة فقد تضمنت خلاصة الدراسة واختيار الفرضيات بالإضافة إلى بعض النتائج المتواصل إليها في البحث مع تقديم بعض الاقتراحات والآفاق الخاصة بالبحث.

الفصل الأول

الإطار النظري للتعلم التنظيمي

تمهيد

إنّ مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم لا يعد حديث النشأة، بل تمتد جذوره إلى عدة نظريات التنظيم ونظرية النظم. فالتعلم التنظيمي يعبر عن التصرف المتعمد التي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها، من خلال التعلم التكيفي والإبتكاري وهو التوظيف الجماعي لإمكانات الأفراد من أجل إضفاء لمعان على الأشياء الموجودة من حولهم وإن كان هذا لا يلغي أهمية التعلم الفردي فهو يضمن تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والمنافسة، واتخاذ القرارات السليمة، وتحسين الأداء التنظيمي.

ومن أجل التغيير والتطور، ولكي تتكيف وتستجيب لهذه المتغيرات، اتبعت ثقافة التعلم لإنجاح إستراتيجيتها، وتبرز في التعلم التنظيمي من أجل تمكين أداء الفرد الذي يؤدي بدوره إلى تحسين أداء الجماعة في المنظمة.

نجد أن قدرة المنظمة لتحسين الأداء واستغلال أفضل لمواردها لتفعيل التعلم التنظيمي لتحقيق أهدافها وأبعاده.

ومما سبق ذكره يمكن معالجة هذا الفصل بدراسة المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية التعلم.

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي.

المبحث الأول: مفاهيم وعموميات حول مفهوم التعلم

إن تحول الشركات إلى منظمات تعلم إنما يمثل الانعطاف والتحول الأكثر أهمية في حياة المنظمات بعد أن أصبح التعلم المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة، لذا يعتبر التعلم الأكثر أهمية وجدوى.

المطلب الأول: ماهية التعلم

أولاً: مفهوم التعلم

1- **التعلم لغة (Learning):** في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف واستعلم وأعلم. أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير أو الحفظ أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة **بالعلم** أو معرفة ذلك ومعرفة كيف¹.

2- **اصطلاحاً:** إن التعلم عملية متكاملة - شاملة لكل مكونات التعلم التي يمكن تحديدها كالاتي: **ماذا: المحتوى، كيف: العلاقات السياقية، لماذا: ظروف عمل وأداء أفضل، متى: في أي وقت، وأخيراً أين: في كل مكان في الشركة.**²

وهو أيضاً التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة³.

التعلم هو العملية الحيوية الديناميكية التي تتجلى في جميع التغييرات الثابتة نسبياً في الأنماط السلوكية والعمليات المعرفية التي تحدث لدى الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية⁴.

ويعرف التعلم بأنه عملية تنقيح الأفكار وتحليلها من أجل تحويلها إلى معرفة تُخدم متخذ القرار ويعرف على أنه التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرات والمهارات الجديدة المؤدية إلى تغير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال⁵.

¹ معتز سيد عبد الله، "إدارة التغيير التنظيمي، الاسس النظرية و المهارات والتطبيقات العلمية"، الجزء الثاني ، القاهرة، ص84.

² نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق، عمان، 2007، ص245.

³ جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2013، ص91.

⁴ عماد الزغول، "نظريات التعلم"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص25.

⁵ خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، دار صفاء، عمان، ط1، 2010-1431هـ، ص2081.

فالتعلم قد ينتج عن الممارسات المباشرة، كما قد يحصل نتيجة لعدم وجود خبرات وممارسات مباشرة مثل حالة التعلم بالملاحظة، ومتابعة خبرات الآخرين. ومن هذه التعريفات نستنتج أن التعلم هو عملية اكتساب الوسائل المساعدة على إشباع الدوافع وتحقيق الأهداف، والذي يتخذ في الغالب صورة حل المشكلات. ويؤدي إلى توليد المعارف الجديدة وتوسيعها كما يساهم في التطوير الذاتي.

ثانياً: تحديد الفرق بين التدريب - التعليم - التعلم

1- التدريب

هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناءً، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة، فهو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد¹.

2- التعليم Education

هو اكتساب معارف عامة عبر قراءة مقرر دراسي وهو نشاط إنساني مقصود أو غير مقصود، وقد يحدث في كل مكان وزمان يتمثل في توفير الشروط المادية والنفسية التي تساعد المتعلم على التفاعل النشط مع عناصر البيئة التعليمية في الموقف التعليمي.

3- التعلم

هو عملية لاكتساب المعرفة وزيادة المشاركة في المعلومات. صقل المهارات وبناء الخبرات يؤدي إلى اكتساب الثقة، ومن ثم الذهاب نحو تبني الإبداع والابتكار².

المطلب الثاني: العوامل المؤدية للاهتمام بالتعلم

لقد حظي التعلم في السنوات الأخيرة بالاهتمام الواسع وأصبح وجه العملة المكافئ الآخر للابتكار الذي يحول إلى النمط المعرفي وتنمية المهارات، ومن ثم الاهتمام بالتعلم يشير إلى:

¹ رضوان محمد أحمد عبد الفتاح، "نظرية التدريب، التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس"، المجموعة العربية للتدريب، مصر ط1، 2013، ص36.

² منصور علي، "التعلم ونظرياته"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة تشرين، 1421 هـ - 2001 م، ص100.

الاققتصاد والشركات القائمة على المعرفة:

إن الشركات التي تقوم على المعرفة تنفق جزء من مواردها على البحث والتطوير والتصميم، فالمعرفة الموجهة تصنع الميزة التنافسية من خلال التعلم¹.

المنافسة الجديدة:

لقد كانت المنافسة قديماً على المستوى الداخلي نفس المفاهيم ونفس الأفكار والخبرات يدرسون في نفس مدارس الأعمال ويتلقون استشارات داخلية وتكون سرية. ولكن مع الانفتاح نحو العالم ظهور منافسة جديدة بأساليب وطرق تفكير وممارسات مختلفة وفاعلية والتعلم متبادل وديناميكي ويتسم بالسرعة².

سرعة التطور:

تكون للزيادة الكبيرة في عدد المتنافسين من جهة وتعاضم المنافسة وسرعة المعلومات والتطور السريع للتكنولوجيا وهذه المرحلة تحتم التحول³.

الرؤية الخلاقة للتعلم:

قديماً كانوا ينظرون إلى التعلم أنه الدرجة الثانية لابتكار الخلاقة للتعلم، ففي الشركات اليابانية قد أطلق عليه دراكر (P. Drucker) بالتقليد الإبتكاري، فإن القواعد الجديدة والروتينيات التنظيمية الجديدة هي ابتكار متعلم في كل شركة⁴.

¹ صقر هدى، "المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة"، 2003، ص100.

² نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص294.

³ الطائي علي حسون، "خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والاثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 1، مجلد 10، ص88.

المطلب الثالث: أنماط ومستويات التعلم

أولاً: أنماط التعلم

إن النظر في تصنيف أنماط التعلم لا يساعد فقط في تحديد مفهوم التعلم نفسه، وإنما أيضا يلقي الضوء على كيفية التعامل مع التعلم في منظمات التعلم.

1- تصنيف توماس كان (T. KUNE):

يتميز فيه بين صنفين من التعلم: التعلم الاعتيادي والتعلم الاستثنائي:

أ- التعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي.

ب- التعلم الاستثنائي (العالى) يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات في الشركة حيث يتوافق كل هذا مع إدخال المفاهيم والقواعد الجديدة التي تذبذب الاستقرار وتُهمز بعمق المفاهيم والمبادئ السابقة¹.

2- تصنيف بيتر سينج (P.M.senge): هو كذلك صنف التعلم إلى صنفين:

أ- التعلم التكيفي: هو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم. ويرى سينج زيادة القدرة الكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة التعلم.

ب- التعلم التوليدي: هو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم. فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد والاستنساخ فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع. وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكيف قدرة الشركة².

¹ عبد الرحمان بن أحمد هيجان، "التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 4، المجلد 37، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 683.

² إبراهيم الخلوف المكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق، الأردن، ط1، 2007، ص 151.

3- تصنيف جيرس أرجرس (G.Arggris)

تحدث من الحلقة المزدوجة أو ما يعرف بثنائية التعلم، حيث أن التعلم في الحلقة الأولى تتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية في حين أن التعلم في الحلقة الثانية تتعلق بالتعلم من حل المشكلة مما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي، أي أنه يتجه نحو إنتاج القدرة على تعميم القواعد أو النماذج الذهنية والدروس المتعلمة من الحلقة الأولى لتطوير المفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر¹.

ثانياً: مستويات التعلم

يهدف مصطلح المنظمة المؤهلة إلى تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية، إجراءات تنفيذ العمل من أجل التطوير المستمر والمتناسق للتعلم وبالتالي هناك مستويات التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة المتعلمة وهي كالآتي²:

1- **المستوى الفردي:** يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه وهذا التعلم يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي والتكوين الذاتي) وأوقات التعلم غير الرسمية (الخبرات، التبادل مع الأعضاء).

2- **المستوى الجماعي:** ونقصد به ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال المنفذة على مستوى الجماعة بطريقة تعاونية مشتركة. ويعد دور الإدارة هنا لازماً لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر وإنما في المتابعة وتسهيل التعليم.

3- **المستوى التنظيمي:** التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها.

¹ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق، ط 2، 2008، ص 253.

² عامر خضير الكبيسي، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي، مصر، ط 1، 2003، ص 39.

المطلب الرابع: نظريات التعلم

لقد استطاع العلماء صياغة العديد من نظريات التعلم ومن أهم النظريات التي تناولت التعلم وأثره في بناء السلوك الإنساني من خلال التجارب والبحوث العلمية تمثلت فيما يلي:

أولاً: نظرية التعلم الشرطي التقليدية

وهي النظرية التي صاغها العالم الروسي **بافلوف (Pavlov)** بعد أن أجرى عدا من التجارب بشأن ظاهرة الاستجابة الشرطية أو رد الفعل الشرطي وهذا ما يطلق عليه بالتعلم الشرطي، فهو يغير الفرد من سلوكه ويجعله يستجيب لمؤثرات معينة لم يكن يستجيب لها من قبل. فتؤدي به إلى تكوين عادات جديدة¹.

ثانياً: نظرية التعلم من خلال المحاولة والخطأ

يرى **ثورندايك (Thorndik)** الأمريكي أن الكائن الحي يتعلم عن طريق المحاولة والخطأ، فالإنسان يتعلم بهذا الأسلوب لغرض الاختيار السليم للمنبهات. فقد توصل هذا العالم من خلال تجاربه إلى ثلاثة قوانين أساسية وهي:

1- قانون الاستعداد: إن استعداد الفرد في المنظمة للقيام بالعمل هو حصيلة أنماط استجابة تعلمها من قبل فهو مستعد للقيام بالعمل الذي يحقق له الرضا ويتعد عن العمل بمعنى وضعه في المكان غير المناسب مع استعداده.

2- قانون الأثر: وهو يشير إلى الاستجابة الناجحة في موقف معين تؤدي إلى الرضا. وهنا تقوي العلاقة بين المنبه والاستجابة وتكون الاستجابة ايجابية عندما يمنح الفرد من طرف الإدارة مكافأة تشجيعية بعد انجازه للعمل.

3- قانون المران: إن الروابط بين المنبه والاستجابة تقوى من خلال المران وتضعف بتوقف التمرين، فالمران الموجه والتكرار يزيدان من فرصة حصول الاستجابة الصحيحة ويبرز هذا القانون أثر التدريب في رفع الكفاءة لدى الأفراد العاملين².

¹ خضير كاظم حمودة، "منظمة المعرفة"، دار صفاء، عمان، ط1، 2010م، ص1431، ص208.

² محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، دار حازم، بيروت، لبنان، ط1، 2002، ص158.

ثالثاً: نظرية الاستبصار

يرى العالم كوهلر (Kohler) أنه ليس من الضروري أن يكون التعلم مجرد ارتباط استجابات بمبهات محددة . وإنما يقوم على أساس أن لكل منظمة نظرية أو نموذج تحاول أن تسرع عملية التعلم التنظيمي بطريقتها الخاصة¹.

¹ زهير ثابت، "كيف نقيم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001، ص80.

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي له دور فعال في التأثير العفوي على الفرد لإظهار الجانب الإبداعي وتحسين الأداء، ولكي تتأقلم المنظمة للتغير على مستوى إستراتيجيتها عليها إتباع الرؤيا الشاملة للمتغيرات الخارجية وعليه:

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

أولاً: تعريف التعلم التنظيمي

يعرف (Senge) التعلم التنظيمي بأنه عملية منهجية تقوم على اكتساب المعلومات ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر¹.

التعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتفعيل علاقاتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية، وذلك من الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها في تحقيق أهدافها الرئيسية².

وترى (مطر) أن التعلم التنظيمي هو العملية التي تساعد المنظمة على التكيف مع بيئتها الخارجية على أنها نظام مفتوح وعمليات تحسين مستمرة للوصول إلى التغير التكيفي، وعمليات تنمية اجتماعية على المستوى الفردي³.

¹ يوسف عطوي الموازية، "التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية"، دار أمجد، الأردن، 2017، ص 38.

² علي محمد المخيزم، "أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي-دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية"، رسالة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2016، ص 06.

³ قاسم نايف علوان الحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص22.

ويعرفه (Nam gyoo et al) فيقول : التعلم التنظيمي عملية تهدف من خلالها المنظمة إلى استثمار خبراتها وتجاربها فضلا عن استثمار خبرات وتجارب العاملين بها مما يدفع بالمنظمة إلى إحداث تغييرات على مخططها لإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة¹.

وعرفه أيضا (Balasubramanian) على أنه الطرائق التي تبني المنظمات بموجبها المعرفة وإجراءات العمل حول نشاطاتها ضمن ثقافتها بشكل يتكيف مع كفاءتها التنظيمية ويطورها عن طريق تحسين استخدام المهارات الواسعة للموارد البشرية².

إضافة إلى (Huber) الذي يقول أن التعلم التنظيمي هو العملية التي من خلالها تحصل وحدة معينة في المؤسسة (فرد، قسم، فريق) على معرفة مفيدة للمؤسسة والتي بفضلها توسع مجموعة سلوكياتها الممكنة³.

فالتعلم التنظيمي هو: أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي ويشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية⁴.

التعلم التنظيمي هو تعديل لتصرف المنظمة للاستجابة لتغيرات المحيط، كما أنه عبارة عن تحول في مجموعة المعارف التنظيمية أو ما بين الأفراد داخل المنظمة.

¹ قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² فايز عبد الرحمن الفروخ، "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان، ط 1، 2010، ص 16.

³ هاشم فوزي العبادي، "التعليم الجامعي من منظور إداري"، قراءات وبحوث مجموعة اليازوري، الأردن، 2011، ص 307.

⁴ عبد الرحمان بن أحمد هيجان، "التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم"، مجلة الإدارة العامة، العدد 4، المجلد 37، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 301.

التعلم التنظيمي يمثل نشاط طويل الأجل يهدف إلى بناء المزايا التنافسية على المدى الطويل.¹

إن التعلم التنظيمي ليس ما يعرفه أعضاء المنظمة كمجموعة من معارف ومعلومات، بل إنه التوظيف الجماعي لإمكانات الأفراد من أجل إضفاء معان على الأشياء الموجودة من حولهم، وإن كان ذلك لا يلغي أهمية التعلم الفردي.²

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستخلص تعريف شامل للتعلم التنظيمي فنقول: إن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث تغير مخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة من جهة ومن جهة أخرى أن تصل الخبرة الشخصية والرؤية الفردية وتتحول إلى رؤية جماعية.

ثانياً: خصائص التعلم التنظيمي

هناك عدة خصائص للتعلم التنظيمي نذكر منها:

- التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة.³
- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

¹ أحمد ماهر، "تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، مصر 2007، ص 112-بتصرف.

² صلاح الدين الكبسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 93-بتصرف.

³ مؤيد سعيد السالم، "منظمات التعلم للمنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، 2005، ص 50.

- البعد الجماعي للتعلم التنظيمي: أهم ما يميز التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي هو ارتباط المخزون المعرفي بالمنظمة التي تكتسب ذاكرة منفصلة عن الأفراد لتخزين المعلومات، المعارف، والخبرات الفردية والجماعية مما يخلق بعدا خصوصا للمنظمة يميز التعلم التنظيمي بشكل نوعي وكمي عن مجموع متعلمات الأفراد.
- استهداف تغير القيم والسلوكيات: لمواجهة التغيرات والحفاظ على القدرة التنافسية تجتهد المؤسسات نفسها ملزمة بتحديد سبل ومناهج عمل جديدة باستمرار وتعتبر Digitale equipment.Hp.IBM. و ABB أمثلة نموذجية لمؤسسات ذكية، أدركت مبكرا توجيهات التغيرات البيئية فأقدمت على إجراء تحولات جذرية مست هياكلها وأنظمة القيم¹.
- إن عملية التعلم التنظيمي في المنظمة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.²
- تنوع مصادر التعلم التنظيمي الداخلية والخارجية، وتنوع زمن حدوثه.
- التعلم التنظيمي ظاهرة متعددة الأوجه وترابط بين عناصر مختلفة في شكل نظام، لا يمكن دراسته من خلال تقليص مجال البحث في عنصر أو آخر وإنما يرس كنظام متكامل.

المطلب الثاني: فوائد وأهمية التعلم التنظيمي

أولا: فوائد التعلم التنظيمي

يُجمل بيرناردز وآخرون (Berendset) الفوائد التي تعو بالنفع على الفرد من جراء التعلم التنظيمي بما يلي:

- اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.

¹ Koenig G, l apprentissage organisationnel : repérage des lieux; revue française de gestion; vol1 n 160; 2006; p 297.

² محمد بن علي إبراهيم الرشودي، "بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية-الرياض، 2007، ص 122.

- تدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام غيره له.
- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
- اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية.
- يعمل على تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد.
- تنمية النواحي السلوكية لدى الأفراد العاملين.
- يؤدي بالتعريف إلى المنظمة وحل المشاكل المتعلقة بالعمل والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من خلال تحسين الإنتاجية.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية¹.
- يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين مما ين
- عكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم.
- يعمل على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا. وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين².

ثانياً: أهمية التعلم التنظيمي

لعل الاهتمام المتزايد بالتعلم التنظيمي يأتي من خلال رؤية الباحثين لأهمية مفهومه، والتحدي الذي يواجهونه في تدعيم الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها وتعريف دوره والآلية التي يستند إليها في تحسين الأداء الوظيفي وهذا ما زاد من اهتمام المنظمات بعملية التعلم التنظيمي تمثلت في:

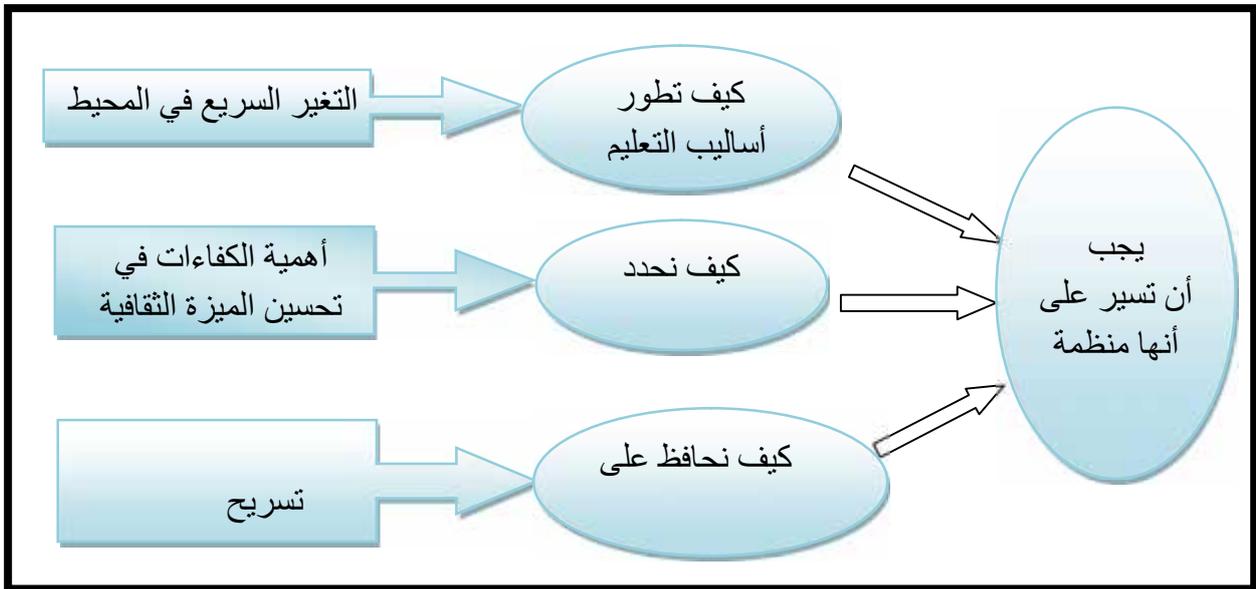
- التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
- القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساس لتحقيق المزايا التنافسية.

¹ فايز عبد الرحمن فروخ، "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان، ط1، 2010، ص25.

² تاتي الحبيب بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، جامعة معسكر، الجزائر ط1، 2009، ص229.

- زيادة سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالتنظيمات.
 - زيادة الشعور بعدم رضا المديرين والعاملين بالنموذج التقليدي للإدارة، والذي يقوم على إصدار الأوامر والرقابة المباشرة على الأداء¹.
 - ارتفاع حدّة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية.
 - ضرورة تعرف مشروعات الأعمال على احتياجات العملاء المتزايدة والمتغيرة وتلبيتها.
 - تحقيق الأداء المتميز والأداء التنافسي.
 - التحسين المستمر في الجودة.
 - الإبداع والابتكار.
 - فهم علاقة التداخل بين داخل وخارج المؤسسة².
- ويمكن أن نوضح أهميته من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-1): يوضح أهمية التعليم التنظيمي



المصدر: مؤيد سعيد السالم وعبد الرسول الحياني، "مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة"،

دراسة حالة في مستشفى الأردن، الصادرة عن المجلة العربية للإدارة، المجلد 27 يونيو 2007.

¹ سيد محمد جاد، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، القاهرة، 2006، ص7.

² صالح علي عودة الهللات، "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، دار وائل، الأردن، 2014، ص52.

المطلب الثالث: نماذج التعلم التنظيم وأبعاده

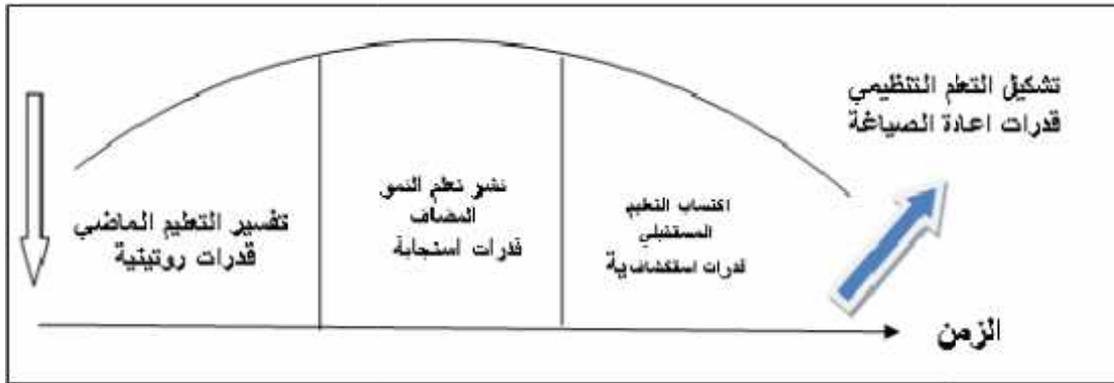
أولاً: نماذج التعلم التنظيمي

لقد توصل الباحثون من خلال جهودهم وممارساتهم إلى عدد من نماذج التعلم التنظيمي في لا تنطبق على جميع المنظمات وذلك لاختلاف طبيعتها وهيكلها ومواردها البشرية، فمن بين الدراسات التي تناولت جهود الباحثين في هذا المجال لدينا دراسة (عبد الستار علي) الذي عرض لنا فيها مجموعة من النماذج تمثلت فيما يلي:

1- نموذج التعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن¹

إن التعلم التنظيمي يسهل قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة عن طريق الوصول إلى الطرائق الجديدة للمعرفة وكذا التعلم من خلال نشر المعرفة وفي ضوء ذلك جرت صياغة نموذج تدفق المعرفة يشمل قدرة الاستيعاب المحتملة والمدركة ، والشكل رقم (1-2) يوضح كيفية تطور التعلم التنظيمي عبر الزمن.

الشكل رقم (1-2): يوضح كيفية تطور التعلم التنظيمي عبر الزمن



المصدر: الساعدي مؤيد نعمة، "كيف تدار منظمات الألفية الثالثة - مدخل إلى فلسفة التعلم

التنظيمي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 213.

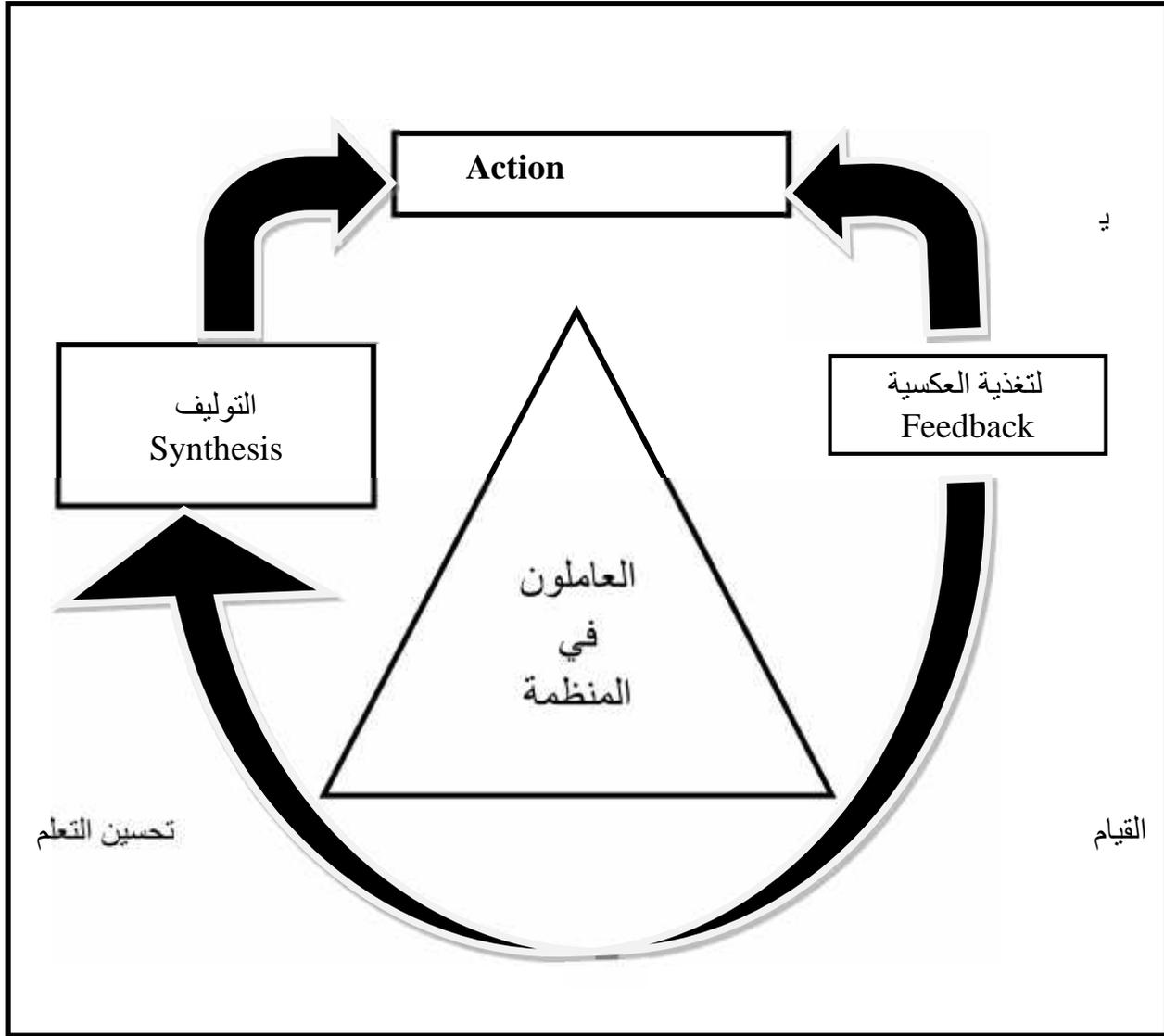
¹ عيشوش خيرة، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونطراك"، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، ص 150.

- إن التعلم التنظيمي يسهل قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة بواسطة التعلم بطرق جديدة للمعرفة والعمل من خلال اكتسابها ونشرها.
- يعبر الشكل (1-2) كلما نمت المنظمات عبر الزمن كلما احتاجت القدرة المحتملة والقدرة المدركة معا لاستيعاب المعرفة، وبما أن المعرفة جديدة يجب أن ترتبط بالمعرفة القديمة والحالية، فهي مختلفة عنها، فإن القدرة المحتملة تحتاج ليس إلى اكتساب المعرفة الجديدة فقط وإنما كذلك إلى تفسيرها واكتسابها لأنها تخلق فرص جديدة للنمو تسمح للمنظمات بالتغيير والتجديد.

2- نموذج دورة التعلم التكيفي

يتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل (الفعل، التغذية العكسية، التوليف) ومعناها أن المنظمة عندما يحدث تحسن في بيئتها تقوم بالاستجابة بفعل ما، ثم بالتصحيح فإذا أشارت التغذية العكسية إلى أن أفعال غير مناسبة هنا فإن التعلم يحصل، والشكل رقم (1-3) أدناه يوضح ويفسر أكثر هذه العملية.

الشكل رقم (1-3): نموذج التعلم التكيفي



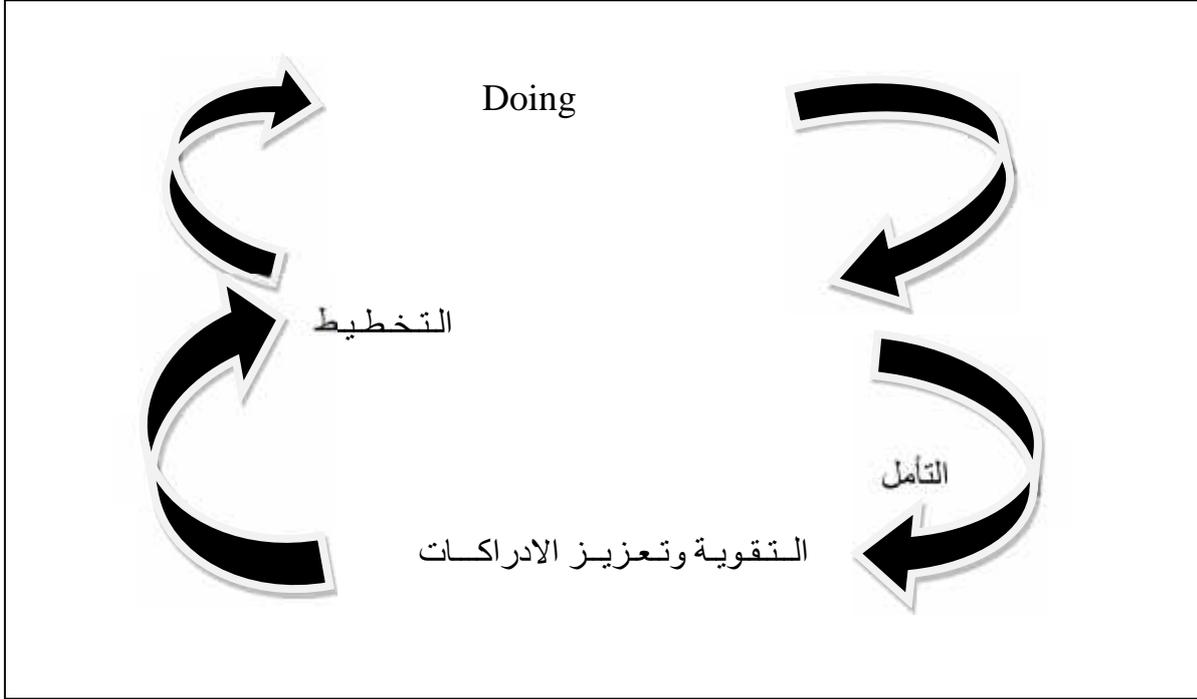
المصدر: الساعدي مؤيد نعمة، "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 253.

3- نموذج دورة تعلم الفعل

إن القيام بفعل معين ثم التفكير والتأمل لاستنتاج بعض التصورات والإدراكات التي يتم تعزيزها وتوحيدها من طرف التعلم، ثم تأتي مرحلة التخطيط على أساس الإدراكات وهذا ما يعطي للعمال القدرة على إعطاء كل مرحلة ما تحتاجه من تغيير. والشكل رقم (1-4) يوضح هذا.

الشكل رقم (1-4): نموذج دورة تعلم الفعل

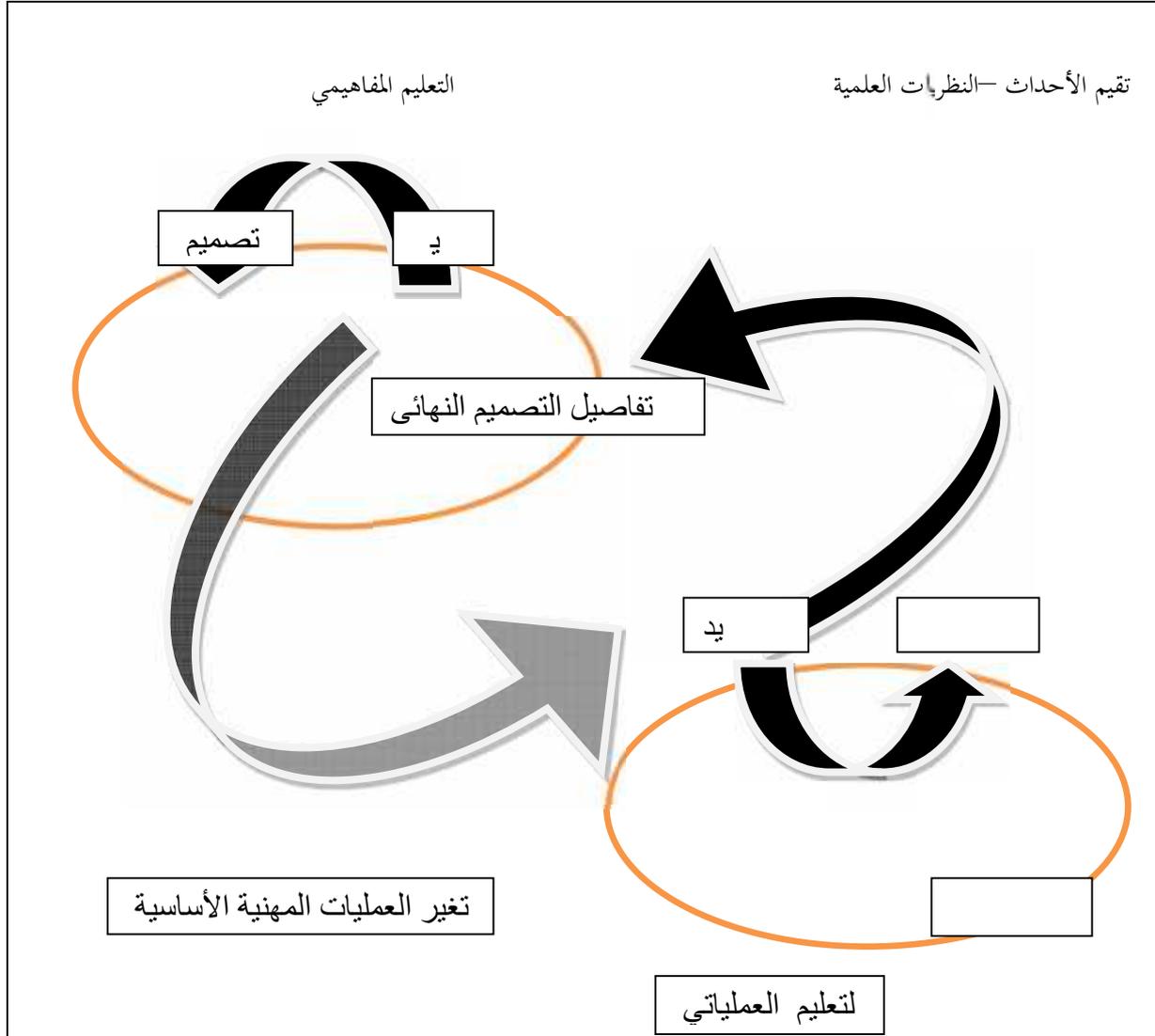


المصدر: عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قندجلي و غسان العمري، "مدخل في إدارة المعرفة"، دار
الميسرة، 2006، ص 254.

4- أنموذج دورة التعلم

يعتبر هذا الأنموذج أهم النماذج في التعلم التنظيمي، حيث أن دورة التعلم تبدأ بالتعلم المفاهيمي الذي يتضمن عملية تقييم علاقات السبب- التأثير التي تحكم الأحداث التجريبية ومن ثم يكون تصميم المفاهيم النظرية ثم تأتي مرحلة التعلم العملي التي تتضمن عملية التنفيذ لتغيير المتغيرات للحصول على المعرفة. والشكل رقم (1-5) يوضح دورة التعلم.

الشكل رقم (1-5): يوضح دورة التعلم



المصدر: عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قندجلي و غسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص 133.

ثانياً أبعاد التعلم التنظيمي

إن لكل منظمة إستراتيجيتها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي، مما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها وما تمتلكه من مهارات وخبرات وقدرات والمستوى التعليمي لمواردها البشرية والإمكانيات المادية لممارسة التعلم التنظيمي، لذا فهناك أبعاد أساسية تشكلت من خلالها عملية التعلم التنظيمي تمثلت في:

1- البعد الاستراتيجي¹: يتضمن البعد الاستراتيجي العناصر التالية:

أ- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم:

يؤدي تراب علاقات أعضاء التنظيم لمستقبل المنظمة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود.

ب- إستراتيجية التعلم:

وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم بصورة واضحة وواعية وهي من أهم أنشطة التنظيم الرئيسية .

ج- متابعة التغيرات البيئية:

نعني بها توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها وذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية.

2- البعد التنظيمي²: ويشمل العناصر التالية:

أ- العمل من خلال الفريق:

يعمل العمل من خلال الفريق على تشجيع الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الافكار والمعارف والخبرات كما أنه يشير إلى توليد أفكار جديدة للاستجابة للتغيرات.

ب- إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم :

يتمثل هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة والاستجابة من تجارب المنظمات الناجحة.

ج- الهيكل التنظيمي المرن:

¹ عادل هادي حسين البغدادي، "التعلم التنظيمي للمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص121.

² شنشونة محمد، "أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص82.

يعد من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي ويعد مثل الفريق الذي يعطي للعاملين الحرية في التدريب والتجريب والابتكار لاتخاذ القرار.

3- البعد الثقافي: ويشمل البعد الثقافي العناصر التالية:

أ- التعلم من الأخطاء السابقة:

إن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف أدائهم وإنما تعتبر فرصة ووسيلة للتعلم والتطوير.

ب- البيئة المساندة للتعلم¹:

تشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم. ومراجعة الوضع القائم للمنظمة .

¹ منير عبودي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص111.

خاتمة

إن عملية التعلم التنظيمي في المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص تهدف إلى تعزيز القواعد والحرص على الكفاءة والفاعلية في المنظمة وزيادة في الأرباح وتنمية الإبداع والقدرة على المنافسة مهما كانت حدتها ومواجهة التحديات، فالتعلم مطلب أساسي ومهم تفرضه التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية منها والثقافية وغيرها فالمنظمات التي لا تهتم بوجوده وهي غير قادرة على التغيير فستكون حتميتها الفشل وعدم الاستمرار والبقاء وضمان ديمومتها فهو أداة مهمة في التصدي للمشاكل والصعوبات الموجودة وهنا يأتي دور التعلم التنظيمي باستخدام الأدوات والوسائل المختلفة لإيجاد عملية التوازن والتناسق المرغوب فيه وحتى تحقق المنظمة أهدافها يفترض عليها توفير مقومات أساسية بحيث يكون علم المنظمة أكبر من علم الأفراد وأن التعلم الفعال يحدث في الواقع أضعاف ما يقع في مراكز التدريب من خلال تعلم الافتراضات والنظريات والأسس التي تبنى عليها. وبالتالي يصطلح لنا أن نسميها بالمنظمة المتعلمة.

الفصل الثاني

المنظمة المتعلمة والتغير التنظيمي

تمهيد

إن مناخ القرن الحادي والعشرين لدول المنظمات وما فيه من تحولات وتغيرات متسارعة، نتيجة الثورة الرقمية والمعلوماتية وتطور وسائل الاتصال، فرض عليها واقعا جديدا يوجب عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة للتكيف مع هذه التغيرات ومن أجل زيادة أداء المنظمة. لكن المنظمات لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بضمان وجود إطارات بشرية قارة على التعلم وراغبة فيه بغض النظر عن مراحلها العمرية، وتكون مسلحة بالقررة على التكيف الناجح مع متغيرات البيئة المتجددة. وينطبق هذا التحدي على جميع المنظمات بصفة عامة وعلى منظماتنا العربية بصفة خاصة.

حيث تعتبر المنظمة المتعلمة نمطا إداريا جديدا، يحل محل المنظمات التقليدية في إدارة المنظمات تقوم على النظرة المفتوحة للعامل وقدراته في الإسهام في تطوير المنظمة، فهي تسعى جاهدة إلى إيجاد قاعدة ملائمة لبناء أنظمة تغرس ثقافة التعلم والسلوك الإبداعي للفرد سعيا لتحقيق التوازن والتكامل بين مستوياتها. وأما التغير التنظيمي فهو منهجية وخطط ونموذج لإحداث التغير في السياسات والعمليات الإدارية والنشاطات لغرض تطويرها أو نقلها إلى وضع أفضل لزيادة فعالية وكفاءة وتحسين الأداء في المنظمة.

ولهذا لخصنا هذا الفصل في مبحثين:

المبحث الأول : أساسيات المنظمة المتعلمة.

المبحث الثاني : التغير التنظيمي.

المبحث الأول: أساسيات المنظمة المتعلمة

يعتبر نمط التعلم نمط جديد من المنظمات يتم الحديث عنه على نطاق واسع عن تكونه وتطوره LEARNING ORGANIZATION. وتعريفها أصبح مرتبط بتنوع الموارد البشرية باعتبارها عاملاً أساسياً لنضوج هذه المنظمات لاكتساب المعارف والخبرات والمهارات. للتحويل من منظمة تقليدية إلى منظمة متقدمة إلى الأمام باتجاه التغيير في إطار ما يسمى بالمنظمة المتعلمة.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي: "تلك المنظمة التي لها القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل وينظر كل من MALLETT و BROOKS سنة 1955 أنها: "التحول وتغيير النظام إلى التعلم"¹. أما MARSTON و KETWATKINS تصنفها بتعلم المنظمات.

- يعرفها بروكسل و مالي بأنها: "نوع من النظام الذي يشجع التحول طريق عملية التعلم ويشجع التعلم التحويلي لكشف المنظمة عن معارفها الصحيحة و الضمنية أولاً وأن تصبح أكثر انفتاحاً على التغيير واختبار الافتراضات التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة وخلق ثقافة أكثر شمولاً. الأمر الذي يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تجديد ذاتها"².

ويشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع التعلم وتوسع إليه. لكن هذا المفهوم يكتنفه الغموض إلى حد بعيد بسبب حداثة أولاً ولا لاحتوائه على عدد كبير من المفاهيم والقضايا المتصلة في مجالات علمية متعددة مثل علم السياسة والاقتصاد والسلوك التنظيمي.. الخ³.

¹ الكبيسي عامر الخضير، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص23.

² زيد منير عبودي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص75.

³ طارق طه، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2012، ص102.

ولقد استخدم الباحثون أكثر من مصطلح للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل "المنظمات العارفة Koning organisation والمنظمات المفكرة thinking organization والمنظمات المؤهلة qualified organization والمنظمات الساعية للتعلم.

إن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات وكثرة التحديات، وتقم التقنية وسبل الاتصال، وتوليد المعرفة وإدارتها والاهتمام برأس المال الذكي.

ويمكن أيضا تعريف المنظمة المتعلم بأنها: "تلك المنظمة التي تساند تعلم جميع العاملين فيها، و تقوم بتعديل ذاتها باستمرار".

عرفها جارفن (Garvin) بأنها: "تلك التي تتمتع بمهارة في إيجاد المعرفة أو الحصول عليها وتبالتها مع جميع العاملين فيها وبمهارة تعديل تصرفاتها ورؤيتها المستقبلية لتعكس تلك المعرفة. كذلك عرفها سينج (senge): "أنها منظمة تعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون بها والتي تتم فيها مساندة وتشجيع وجو نماذج جديدة للتفكير"¹.

وبالنسبة لأبوخضير يقول: "هي التي تطور استراتيجياتها وخططها وهياكلها وآليات عملها وتهدف إلى قدرة تعزيز قدرة إدارتها على تكييف عمليات المنظمة مع التغيرات والتحديات وكذلك تحقيق أهدافها بنجاح بدعم وتشجيع التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية المناسبة في التعلم وتبادل المعرفة"².

- ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن المنظمة المتعلمة هي: "المنظمة التي تستطيع إدارة عجلة التعلم باستمرار و بسرعة. وتعد عاملا أساسيا من خلال قطعها لأشواط من عمرها في التعلم بتبادل المعلومات والمعارف واكتساب المهارات، وبصفة دائمة وكفاءة عالية. وذلك لامتلاكها ثقافة تنظيمية مساندة وداعمة للتعلم التنظيمي من أجل تحقيق رسالتها وخططها الإستراتيجية".

¹ أحمد يوسف عريقات وآخرون، "نظرية المنظمة"، دار الحامد، الأردن، 2012، ص100.

² صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، "دور عمليات المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد31، جامعة الأنبار، العراق، 2012، ص175.

جدول رقم (1-2): تعريفات المنظمة المتعلمة

| الكاتب | التعريف | |
|-------------------|---|----------------------------|
| GARVIN 1993 | هي المنظمة الماهرة في خلق وحياسة وتكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية. والماهرة أيضا في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة | JOHN SON ;2002, P242. |
| NERVIS ET AL 1995 | هي المنظمة التي لديها القدرة على التعلم والتكيف والتغير المستمر في قيمتها وسياساتها وممارستها وكل أنظمتها وهيكلها التي تدعم وتسرع عملية التعلم لكل أعضائها. | JAMALI ET AL ; 2009, P106. |
| ROWDER, 2001 | هي المنظمة التي يشترك فيها جميع أفرادها في حل مشاكل لتمكين المنظمة من اكتساب الخبرات باستمرار والتغير وتحسين وكذلك زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أهدافها. | JAMALI ET AL 2009, P 106 |

Source: Alain Chrabs, Martin et Amed, 'Lexique de gestion', 7ed, Dalloz, 2005, p242.

Site: <https://www.librairiedalloz.fr/livre/9782247060221-lexique-de-gestion-7e-edition-alain-charles-martinet-silem/>

تاريخ الإطلاع: 2022/04/10

المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلم

لقد تميزت المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات بسمات أجمع عليها معظم الباحثون في التنظيم وقالوا بأن الابتكار والتغيير هما السمة المميزة في ذلك وعلى هذا الأساس نذكر الخصائص والميزات التي ميزت المنظمة المتعلمة وهي كالآتي:

التطوير الذاتي للعاملين والتعليم المستمر.

تقاسم المعلومات بين الأفراد والتعاون فيما بينهم. ففك الباحثون على أن التغيير التنظيمي هو مسؤولية مشتركة وأن الابتكار والتغيير يتطلب مشاركة وتعاون العاملين.¹

بناء فريق العمل والهدف المشترك، فهو أمر أساسي لمنظمة التعلم فعندما لا يكون في المنظمة الثقة والاحترام فمن الصعب الحفاظ على الأداء وكذا صعوبة في خلق الشعور بالهدف المشترك، وروح العمل الجماعي.²

أهدافها أصلية وموضوعية.

استخدامها لمبادئ المخاطرة والتحمل.

الاعتماد على الذاكرة التنظيمية التي تعطيها المقدرة العالية للاستفادة من تجاربها الماضية.³

الاستفادة من تجاربها الفاشلة واعتبارها فرص للتعلم.

وهناك خصائص أخرى واجبة الذكر منها⁴:

القدرة على الاستجابة والتفاعل مع التغيرات البيئية وفق تصميم الوظائف والأدوار الممكنة من التطوير والتحسين المستمر.

تحقيق التفاوض المتعاون والفعالية التنظيمية

يشترك جميع العاملين في التأمل والتفكير المتواصل في كيفية ضمان استمرارية التطوير.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم"، الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص93.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، الجنان، الأردن، 2016، ص87.

³ أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة-الوظائف والإدارة"، الأكاديميون، الأردن، 2014، ص28.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص69.

-] يتم التعامل مع العاملين في الوظائف ذات الاتصال المباشر مع البيئة الخارجية.
-] تشجيع التعلم في المنظمة بالتعاون والعمل المشترك، وفي مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار .
-] تحقيق رسالتها وخططها الإستراتيجية لاهتمامها الكبير بالتعلم الفردي.

المطلب الثالث: أبعاد ونماذج المنظمة المتعلمة

أولاً: أبعاد منظمة التعلم

توجد عدة أبعاد رئيسية لمنظمة التعلم بينها:

- **المناخ التعاوني:** يشير إلى المدى الذي يعتبر التعاون عنده معيار للتعلم بحيث تبنى عملية الاتصال والمناقشة بين الأفراد العاملين.
 - **التعلم المستمر:** يعتبر أحد الأبعاد التي تدعم القدرة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمات المتعلمة خاصة الأفراد العاملين بحيث يجعلهم يتغلبون على بيئة العمل والعوامل الشخصية التي تعيق التعلم.
 - **التمكين:** "ونعني به ترك حرية التصرف للعاملين بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير المعلومات لهم وإعطائهم الثقة بالنفس، وهذا الأمر يشعرهم بالقوة والقدرة على التأثير على الآخرين"¹.
 - **تمكين الأفراد personal mastery:** بمعنى اتقان الشخصية ويجب أن تكون أكثر واقعية والالتزام والتركيز على السعي وتحقيق الإنجاز المرغوب فيه².
 - **التفكير النظامي systematic thinking:** وهي القدرة على رؤية الصورة بجمعها الكبير وأن كل الأشياء مترابطة مع بعض وأن أي تصرف نقوم به سيجد أصداءه في المتغيرات الأخرى للنظام.
 - **القيم الثقافية:** نعني بها ثقافة التعلم فهي تجلب للمنظمة فوائد منها:
-] اكتساب مهارات جديدة.

¹ عبد الرحمن أجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية-مدخل تحليلي"، دار وائل، 2013، ص123.

² محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون، الأردن، ط1، 2015، ص100.

ل) التعلم والتدريب المستمر.

ل) تشجيع وتسهيل تعلم أفرادها من التجربة.

ل) الإبداع المستمر.

ثانياً: نماذج المنظمة المتعلمة

هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفي ما يلي عرض أهم النماذج التي تناولها الباحثون:

1- نموذج بيتر سينج¹ Pter senge Model

وضع بيتر سينج هذا النموذج عام 1990 الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة فقد وضع سينج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالاتي (senge,2006)

أ- التفكير النظامي **system thinking**: وهو منهج وإطار +عمل يقوم على رؤية الكل بدلا

من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

ب- التميز الذاتي **Personal Mastery**: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية

الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق

الطموحات².

ج- النماذج الذهنية **Mental Model**: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية

الراسخة في الأعماق.

د- الرؤية المشتركة **Shared Vision**: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة

أو مماثلة للمستقبل المنشود.

هـ- التعلم الجماعي **Team Learning**: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد

جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج المرغوب فيها.

¹ أبو خضير إيمان سعود، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21"، دار المؤيد، الرياض، 2007، ص 97.

² أبو النصر مدحت، "الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم"، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2008، ص 38.

2- نموذج مارسك وواتكنز¹ Marwick and Watkins Model:

كان هذا النموذج عام 1993 على يد مارسك وواتكنز فهو نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر".

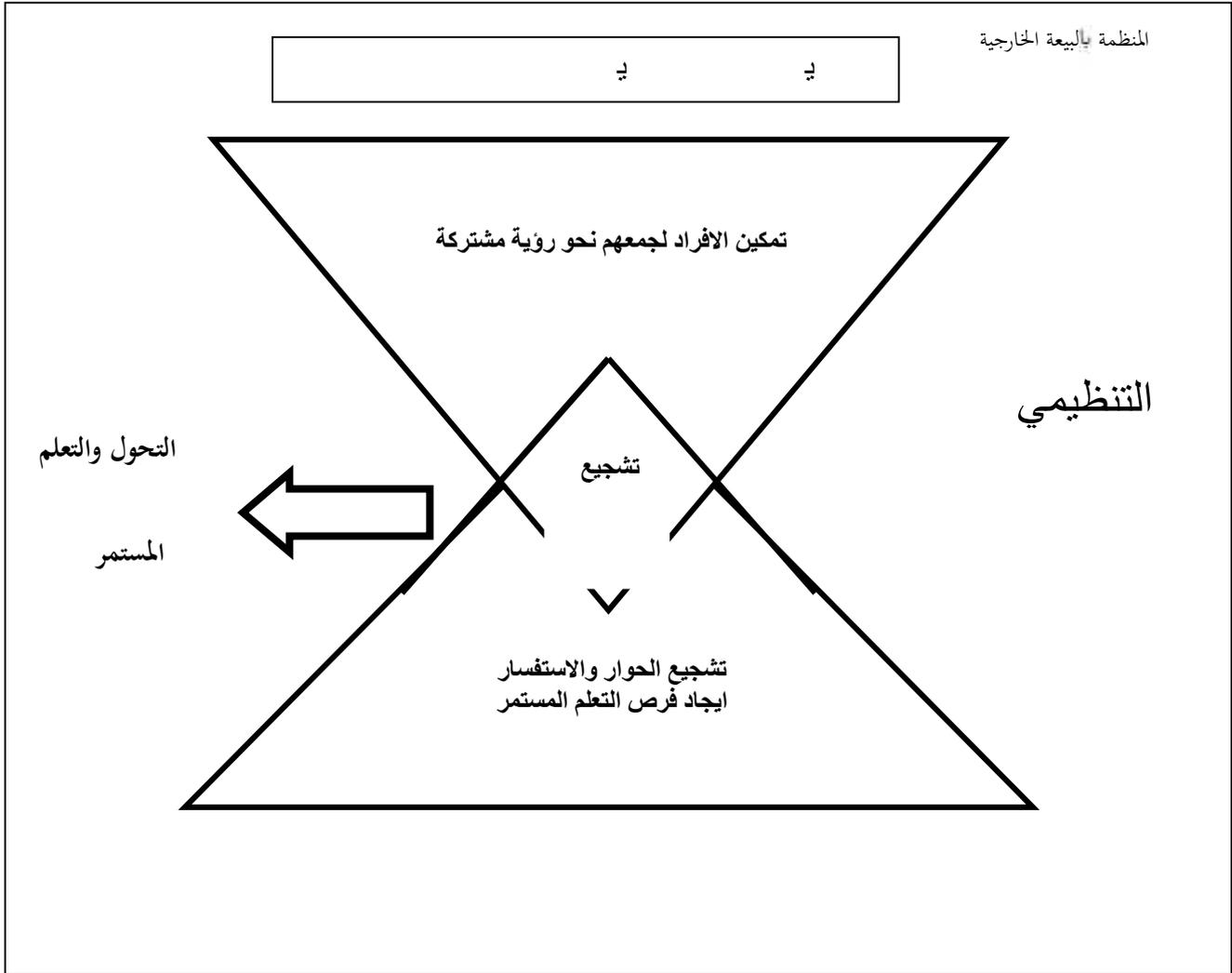
ويُحدّد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قوة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي.

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

1. خلق فرص للتعلم المستمر.
2. تشجيع الاستفهام الحوار.
3. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
4. تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
5. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
6. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
7. القيادة الإستراتيجية (Marsik .v.j.& Watkins ,K,E,1999).

¹ مؤيد سعيد سالم، عبد الرسول الحبابي، "مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة - دراسة حالة في مستشفى الأردن"، صادرة عن المجلة العربية للإدارة، مجلد 27، يونيو 2007،
الموقع الإلكتروني: <https://aja.journals.ekb.eg> تاريخ الإطلاع: 2022/03/28.

شكل (2-1): نموذج أبعاد المنظمة



Source: Marsik .V.J. Watkin S.K.E. 1999 ;

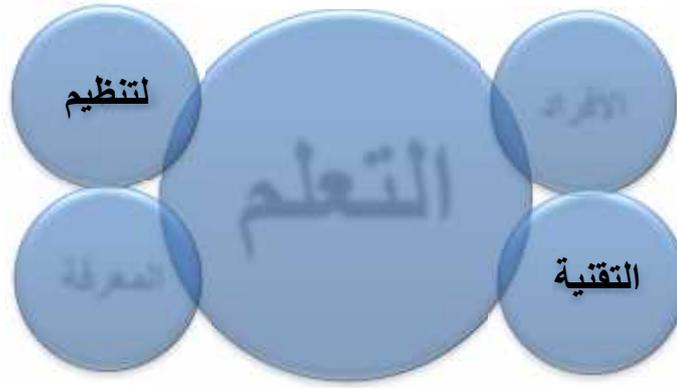
site : <https://pdfcoffee.com/qualitative-research-and-evaluation-methodspdf-pdf-free.html>

تاريخ الإطلاع: 2022/04/10.

3- نموذج ماركواردت ¹ Marquardt Model:

تفصل ماركواردت بعد تجاربه وخبرته في مجال التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى نموذج المنظمة المتعلمة عام 1979 يتكون من خمسة أنظمة فرعية وضرورية يجب على المنظمة أن تعمل على تطويرها وهي: التعلم، التنظيم، الأفراد، المعرفة والتقنية. وهي موضحة في الشكل الآتي:

شكل (2-2): نموذج ماركواردت للمنظمة المتعلمة



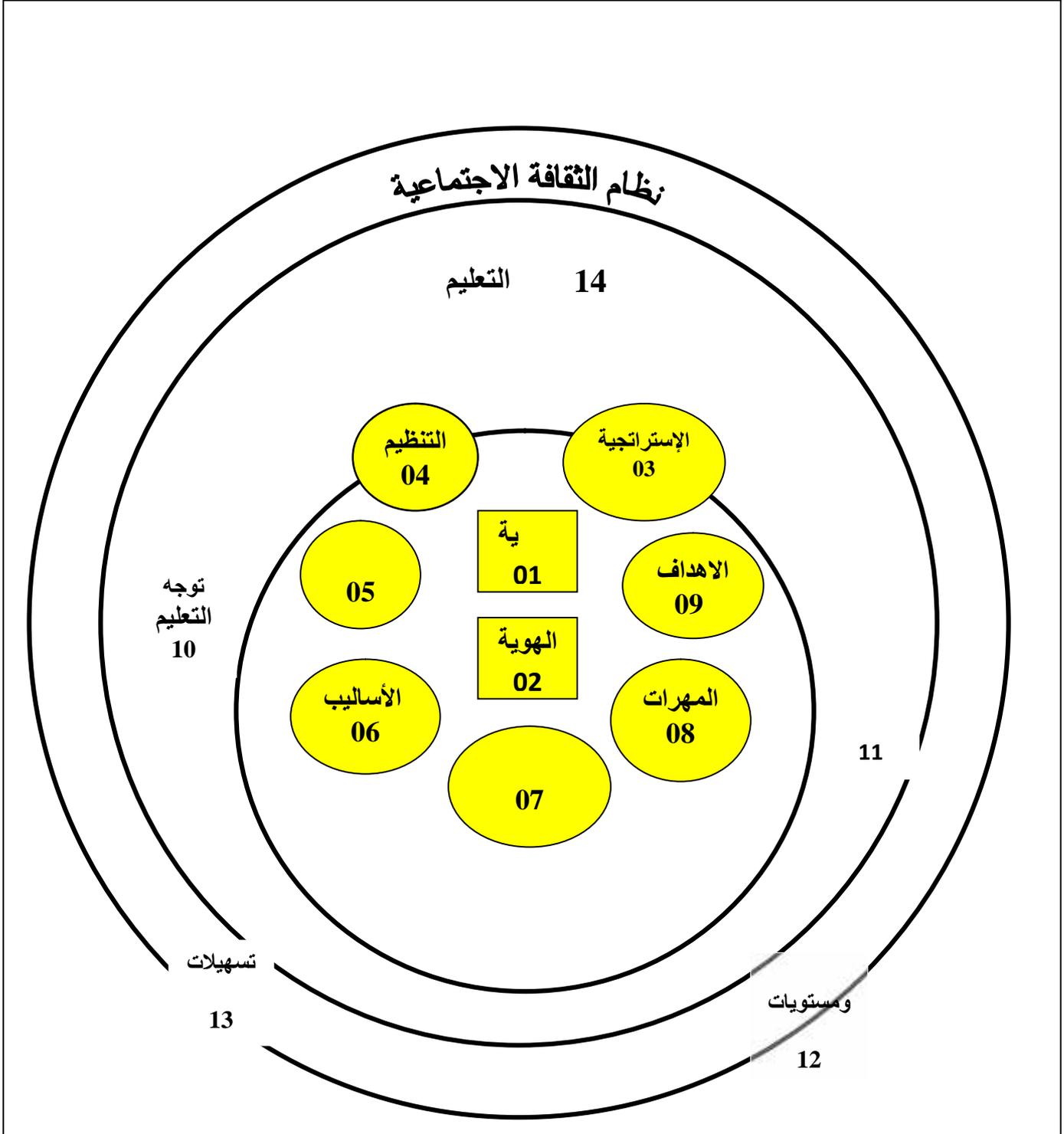
المصدر: MARQUARDT - 2002- صفحة 111.

4- نموذج العتيبي Al - Otaibi Model:

قام العتيبي عام 2001 بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة ويتكون هذا النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة وهي: نظام البناء التنظيمي، نظام التعلم، الثقافة الاجتماعي.

¹ ماهر أحمد، "تطوير المنظمات (الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 111.

شكل (2-3): نموذج العتيبي للمنظمة المتعلمة



المصدر: سعد بن مرزوق، "جوهر تمكين العاملين-إطار مفاهيمي"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية
 نجحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الخبر 17-18 أبريل، المملكة العربية السعودية، 2005.

5- نموذج مايلونين Moilanen Model:

اقترحه مايلونين عام كنموذج للمنظمة المتعلمة بناء على ما طرحه أرجريس وشون (Argyrit Schoon) وسينج (Senge) ثم قام بإعداد نموذج أسماه (The learning Organization Dimond) ليتوصل إلى خمسة أبعاد رئيسية هي :

- أ- الدوافع المحركة (Driving forces): يقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى الهياكل والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم.
- ب- تحديد الهدف (Fin ding the pur pose): ويقصد به مدى وجو رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة .
- ج- الاستطلاع والاستفهام (Questioning): يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح أخطائهم.
- د- التمكين (Empowering): ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرص التعلم. وتعمل على تعزيز عملية التعلم .
- هـ- التقييم (Evaluatig): نعني به الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي.

المطلب الرابع: المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

أولاً: موازنة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

1- ركائز بناء المنظمة المتعلمة

لقد أصبح عنصر التعلم لمنظمات التعلم اليوم ضرورة أو حتمية تفرضها عوامل التغيير التي أصبحت تعيش تحت تأثيرها هذه المنظمات خاصة في ظل ما يعرف بمجتمعات المعرفة وق تمثلت هذه الركائز والأسس في ما يلي:

حل المشكلات نظميا: ويستند هذا النشاط إلى حد كبير على فلسفة وأساليب حركة النوعية، ويتميز هذا النشاط بدوره بأنه يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتمائه على التخمين .

- ج) التأكيد على البيانات أكثر من الافتراضات.
- د) استعمال الأدوات الاحصائية .
- هـ) التجريب: وهذا النشاط يشير إلى ذلك البحث المنظم عن المعرفة الجديدة وفحصها.¹
- و) التعلم من التجارب السابقة: ينبغي على المنظمة أن تعمل على إعادة النظر المستمرة والدائمة في النجاحات التي تحققها، والإطلاع عليها من قبل أفراد المنظمة، وهذا ربما يدخل ضمن عملية بناء الذاكرة التنظيمية وبالتالي يمكن ضمان عدم ضياع الخبرات والمعارف.²
- ز) التعلم من الآخرين: وهذا من أجل الحصول على وجهات نظر جديدة، والتي بدورها تتطلب نوع من التسهيلات للمشاركة في المعلومات.
- ح) نقل المعرفة: ينبغي أن يتم نشر المعرفة بسرعة وفعالية في مختلف أنحاء المنظمة ليتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع.
- ط) المشاركة في صنع القرارات: بحيث يكون لكل أعضاء المنظمة وأصحاب المصالح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.

2- الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة:

تعتبر المنظمات المتعلمة شكل جديد مختلف من التنظيمات ذات طبيعة مغايرة عن الكلاسيكية، وقد انتشرت في الآونة الأخيرة وجاءت لتستوعب التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، ويتمثل اختلافها عن المنظمات التقليدية في:

- أ- شكل التنظيم: فالمنظمة المتعلمة يجب أن تكون ذات هيكل تنظيمي عضوي. فالهيكل العمودي لا يسمح بنشر وتوزيع المعرفة كما في الهيكل الأفقي الذي يزيل الحدود بين الوظائف.
- ب- طبيعة المهام والوظائف: المنظمة المتعلمة تحول المهام الروتينية إلى ادوار تمكين، ومن الضروري إعطاء الحرية للموظفين في اتخاذ القرار وهذا يساعد على التعلم أكثر فأكثر.³

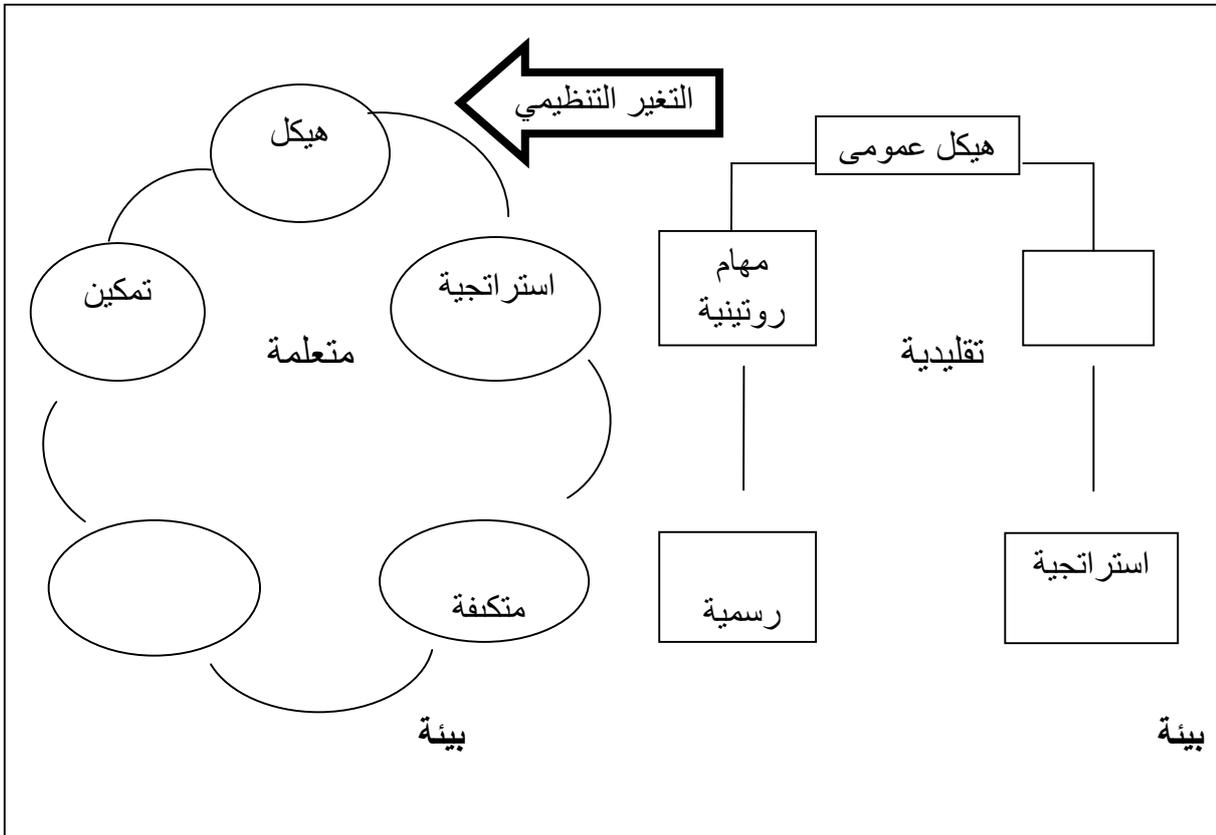
¹ عادل هادي حسين البغدادي، "التعلم التنظيمي المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة"، دار الوراق، الأردن، 2010، ص68.

² عبد اللطيف، محمود مطر، "إدارة المعرفة والمعلومات"، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص186.

³ محمد تركي البطانية، زياد مُجَّد المشاققة، "إدارة المعرفة النظرية والتطبيق"، دار جليس الزمان، العراق، 2010، ص194.

- ج- أنظمة الرقابة: تعتمد المنظمات المتعلمة على أسلوب التشارك الذي يتنافى مع أنظمة الرقابة لتبسيط عملية انتقال المعلومات بين العاملين والذي يتطلب قنوات اتصال مفتوحة.
- د- استراتيجية المنظمة: تعمل المنظمة التقليدية على اتباع استراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنظمات المنافسة بينما تعمل المنظمة المتعلمة على تطوير استراتيجية للتعاون في نشر المعرفة وتوزيعها وتشجيع العاملين على المشاركة في تطويرها. مما يزيد فرص تعلمهم.¹
- هـ- الثقافة التنظيمية: تتصف المنظمة التقليدية بثقافتها المتصلبة التي لا تسمح لها بالتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ويضعف العلاقات السائدة بين العاملين فهذا يعمل على منع وإعاقة التعلم.²

الشكل (2-4): الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة



المصدر: عبد الستار علي و عامر ابراهيم صفحة 33.

¹ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، الأردن، 1999، ص53.

² رائد يوسف الحاج، "إدارة السلوكية الإنساني والتنظيمي"، دار غيداء، الأردن، 2009، ص96.

يوضح الشكل أعلاه كيفية الانتقال من ممارسات المنظمة المتواجدة بالبيئة المستقرة إلى متطلبات البيئة المضطربة تمثلت عناصره في:

- من الهيكل العمودي إلى الأفقي: "يزيل الهيكل الأفقي الفواصل بين الوظائف و يسمح بنشر وتوزيع المعرفة وتدفع المعلومات"¹
- من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: "تمتلك المنظمة المتعلمة مجموعة من القيم والمفاهيم المشتركة بين مختلف أفراد التنظيم"²
- من إستراتيجية المنافسة إلى استراتيجيات التعاون: "بالاستخدام الأفضل والفعال للموارد المادية والبشرية وتتيح فرص التعليم للعاملين"³.
- من النظم الرسمية إلى مشاركة المعلومات: "عن طريق فتح قنوات الاتصال مع الموظفين والعمل على وصولهم إلى التعلم"⁴
- من المهام الروتينية إلى تمكين العاملين: "توفير القادة لهؤلاء العمال والقدرة على التصرف بحرية ومنهم مصادر القوة"⁵.

3- مقومات المنظمة المتعلمة:

تقتضي عملية التغير التنظيمي إجراء بعض التحولات في المنظمة المتعلمة منها:

إن منظمة التعلم دائمة البحث عن نموذج كي تتمكن من تطبيق عملية التعلم للحصول على كفاءة عالية والشكل التالي يمثل ويوضح هذا التغير.

¹ عادل حسين البغدادي ،هاشم دياس العبادي : التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة ، دار الوراق ، الاردن ، ط1 ، 2010 ، ص 85.

² دهام عبد الستار ابراهيم : التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2005 ، ص 39.

³ محمود أحمد فياض وآخرون : مبادئ الادارة ، دار صفاء ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص 116.

⁴ عبد الستار العلي ،عامر إبراهيم قندلجي : المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار الميسرة ، 2006 ، ص 102

⁵ السالم مؤيد سعيد : منظمات التعلم ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، 2005، ص 65

ثانياً: متطلبات المنظمة المتعلمة

يذكر (Ortenblad, 2004) متطلبات للمنظمة المتعلمة وتتمثل في :

- 1) **التعلم التنظيمي Organizational Learning** ويستهدف استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه التجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها.
- 2) **تعلم العمل Work Learning** يتم من خلال تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات والأساليب الجديدة عن طبيعة أعمالهم لأن كفاءة المنظمة وقدرتها تقاس في كفاءة العاملين.
- 3) **تعلم الهيكل Structure Learning** باعتباره وسيلة لتحقيق الأهداف والأغراض التي تبتغيها المنظمة ولكي يوجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها.
- 4) **تعلم المناخ Climat Learning**: يكون مثل التغير المخطط Planned Change والتدخل بقصد التجديد والتحديث Intervention وبناء القيم الإدارية الديمقراطية بقصد تطوير الفعاليات الإدارية وأحوال العاملين.

المبحث الثاني: التغير التنظيمي

لقد أصبح التغير التنظيمي من أهم صفات العصر الحديث ، فالمنظمات المعاصرة تعيش في هذا الواقع وتعمل في ظل التغيرات البيئية ، وغالبا ما تمارس هذه التغيرات ضغوطات على المنظمات على اختلاف نشاطها . لذا لزم على المنظمات فهم وإدراك أهمية التغير التنظيمي والاعتماد عليها لضمان أداء فعال.

المطلب الأول: ماهية التغير التنظيمي

أولا: مفهوم التغير التنظيمي

تعرض إلى مفهوم التغير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين وقبل التطرق إلى مفهوم التغير التنظيمي نعرض أولا إلى مفهوم التغير.

■ **التغير:** هو ظاهرة تحدث نتيجة التغير في مكونات البيئة حيث معناه إحباطا وتدمرا للغير وأملا وتحفيزا للآخرين والذي يستدعي التحول في الشكل والنوعية¹

= يعرفه (Burnes, 2004) التغير هو: الانتقال من وضع سائد إلى وضع جديد ومختلف عن السابق. والتغير هو: ظاهرة من الوقت تستدعي عملية التحول من الانتقال من حالة إلى أخرى غير التي هو عليها في الماضي².

■ التغير التنظيمي:

= عرف (Andrewet Mark) التغير التنظيمي بأنه: "عملية تهدف لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات وطموحات العاملين للنمو والتطور مع أهداف المنظمة باستخدام معارف العلوم السلوكية"³.

¹ Balogun.j.haiby v.H(2005) strate du changement,pear sone du cation France p. 11.

² Bengat j. odenyo M.f rotich .j.(2015) oraganizational change and rénitence dilemmes re solution Approche and Mechanisms, International journal of econoomics.comerce and managements p ;02.

³ أندروسيزولاقي وجي آلاس، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص455.

- يعرفه (Warren g.Bennis) أنه: "إستراتيجية متطورة للتعلم تهدف إلى تغير القيم والاتجاهات والعادات وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب وتتوافق مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"¹.
- أما (Schum Peter) فينظر إلى التغير التنظيمي بأنه: "عملية ارتقاء وتطور تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المنظمة. أي أن المنظمة اثناء قيامها بعملية التغير تنتقل عبر سلسلة من المراحل التي تقفز بها من وضع حالي إلى وضع منشود مرغوب فيه"².
- ويذهب سعيد يس عامر إلى تعريف التغير التنظيمي بالقول: "هو استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الانسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار"³.
- ويقول صلاح الدين محمد عبد الباقي في وصفه للتغير التنظيمي بأنه: "في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما. لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب أن لا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغير الإجباري وغير المرغوب".

ثانيا: أهداف التغير التنظيمي

يعد التغير التنظيمي من أهم الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لما لها من تأثير على الفعالية التنظيمية للاستجابة للمتغيرات ومواجهة المنافسة. فإن المنظمات تسعى للقيام بهذا التغير من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- إحياء الركود والجمود في الهيكل التنظيمي وتجذب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية وتعديل سلوك ومهارات العاملين بما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية⁴.

¹ محمد الصيرفي، "التطوير التنظيمي"، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007، ص85.

² علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص111.

³ طاهر محسن الغالي وأحمد صالح، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص36.

⁴ بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة، مصر، ط1، 2009، ص64.

- مساعدة الأفراد على تشخيص مشاكلهم ومعالجتها وتحفيزهم لإحداث التغير والتطوير المطلوب¹.
- الكشف عن الصراع بهدف توجيهه بشكل عام يخدم المنظمة وبناء جو من الثقة بين العاملين مما يجعل مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية².
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال تحقيق الملائمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة³.
- تغيير المعتقدات والقيم والعادات والأنماط السلوكية للعاملين في المنظمة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها المرغوبة بفعالية⁴.

ثالثاً: العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتغير التنظيمي

لقد أصبحت النماذج الكلاسيكية من المنظمات التي ربما لا تستجيب لمتطلبات التغيير والتحول الذي لامس جميع مجالات النشاط الإنساني. وما تعلق منه بالجانب التكنولوجي المعلوماتي والمعرفي الذي يؤثر على المنظمات. وأنماط تسييرها للسعي إلى التغيير الهادف من أجل بناء منظمة متميزة ومتعلمة والتي في الحقيقة لا تتعلم إلا في ضوء تعلم أفرادها من خلال النشاطات التي يمارسونها. والتعلم بهذه الطريقة يكون ناتجاً عن ذلك التغيير المخطط وذلك للتكيف مع المستجدات.

فالتغير الذي يجب أن يكون في هذا النوع من المنظمات أي المنظمات الساعية للتعلم يتمثل في:

- 1- استراتيجيات البناء التنظيمي: وهي تني بالتصميم الجيد وتغيير كل من البناء والهيكل التنظيمي، فالمنظمات المتعلمة تتطلب هياكل مرنة تمنح الحرية للعاملين من أجل اكتساب المعلومات وتبادلها وتوزيعها ومشاركتها.

¹ Helm Mills. (2004) Making sense of organizational change route badge Taylor .francise .London p..86.

² ثروت مشهور، "استراتيجيات التطوير الإداري"، دار أسامة، الأردن، ط1، 2010، ص83.

³ خضير كاظم حمود، "السلوك التنظيمي لمفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر، عمان، 2009، ص341.

⁴ ثابت عبد الرحمن إدريس، "إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص400.

- 2- استراتيجيات تكنولوجياية: إن تطور التكنولوجيا والمعلومات هو ما دفع بالمنظمات الكلاسيكية بإعادة النظر في فلسفة تسييرها، والرفع من كفاءة التعامل مع التطورات التكنولوجية.¹
- 3- استراتيجيات سلوكية: يمكن أن نصف هذا النوع من المنظمات بتلك التي تسعى إلى التجديد والتطور المستمر، فمواكبة عوامل التغير والتطور أصبحت تقتضي التخلي عن القديم من المنظمات وثقافات التسيير الكلاسيكية التي لا تفي بغرض المنافسة. فلقد أصبح من المفترض على أي منظمة تريد البقاء باستمرار أن تعمل على التطوير الذاتي المتلاحق وأن تسعى إلى التحول المستمر.²

المطلب الثاني: مجالات ومخرجات التغير التنظيمي

أولاً: مجالات التغير التنظيمي (الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا)

يعد التغير التنظيمي عملية إدارية يمكن أن تقع على الأفراد فتؤدي إحداث سلبى من ناحية، وإيجابى من ناحية أخرى كاستقطاب للمورد البشري مثلاً إذا صاحب ذلك اتساع في الهيكل التنظيمي، لذا يجب على أي مؤسسة إعادة النظر المستمرة في مهارات مواردها البشرية خاصة فرص التدريب بكل أنواعه والتعلم وفق ما يلائم ما هو مستجد من التكنولوجيا.³

والهيكل التنظيمي يمكن أن يتحول من عمودي إلى أفقي ويكون هذا حسب الهدف وقد ينتج عنه إضافة إجراءات ومهام أخرى إلى الوظيفة الحالية لتحقيق بذلك عملية الاثراء الوظيفي.⁴ ولا يقتصر التغير على الأفراد والهيكل التنظيمي وحسب بل يتعداه إلى التكنولوجيات، خاصة المرتبطة منها بالإنتاج فأدوات ووسائل ومعدات الإنتاج والعمل ونظم المعلومات والنظم الخبيرة قد تتغير هي الأخرى وقد تُغني عملية التغير التحول من الإنتاج اليدوي إلى الآلي والذي قد يؤثر على مهارات العاملين بوظائفهم بالشكل الذي يتطلب نوع من التدريب.⁵

¹ عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء، الأردن، ص96.

² زيد منير عبوي، "إدارة التغير والتطوير"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص85.

³ عبد الله محمد وآخرون، "التغير كجائحة المتغيرات"، سلسلة الإدارة المتلى، مكتبة لبنان بيروت، 2001، ص44.

⁴ محمد جمال برعي، "التخطيط للتدريب في مجالات التنمية"، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1983، ص100.

⁵ محمد جمال برعي، المرجع نفسه، ص101.

ثانيا: مخرجات التغيير التنظيمي

هناك نتائج تُوصف بأنها ايجابية عن عملية التغيير التنظيمي والتي تتمثل في ¹:

- 1) تحسين أداء المنظمة المالي والإداري.
- 2) تحسين صورة المنظمة .
- 3) تطوير مهارات وقدرات العاملين الفنية والإدارية .
- 4) تشجيع السلوك الابداعي وزيادة الأمن الوظيفي لدى العاملين .
- 5) تحسين أساليب وطرق العمل وزيادة الكفاية الانتاجية .
- 6) تعزيز الميزة التنافسية
- 7) زيادة مستوى الحرية والاستقلالية التي يتمتع بها العاملين ².

المطلب الثالث: إستراتيجية التغيير التنظيمي وركائز المنظمة المتعلمة

إن في أي منظمة هناك أسباب للتغيير وقد يكون الدافع الرئيسي له عادة عندما تكون مشكلة أو أكثر داخل المنظمة. مثلا في إحدى المنظمات نشأ خلاف بين إدارة المنظمة من جهة ممثلة في المدير المالي ومدير الإنتاج، والعاملين من جهة أخرى بخصوص موضوع الحوافز الإضافية ومدى تناسبه مع باقي العملية الإنتاجية مثل حجم الإنتاج وجودته .. الخ

وكانت المنظمة قد قررت فعلا إعادة النظر في التغيير لتحسين حجم الإنتاج ونوعيته ورفع كفاءة العاملين أيضا في المنظمة . فتحدد أجرهم الكلي بناء على حجم الإنتاج وجودته وهذا ما أثار مخاوف العاملين وبالتالي أصبح وضع يستلزم التدخل والتغيير.

وقد تم الاتفاق في المنظمة على الاستعانة بمستشارين للتعامل مع هذا الوضع ، والقيام بالإجراءات المطلوبة ، وقام هؤلاء المستشارون بالخطوات التالية :

¹ زيد منير عبوي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب للتطوير والتعلم"، دار معتر، الأردن، 2015، ص85.

² ناصر جردات وآخرون، "إدارة التغيير والتطوير"، إثراء للنشر، مكتبة الجامعة العربية، الأردن، 2013، ص52.

- إجراء دراسة مسحية على العاملين في أقسام الإنتاج لتبين وجهة نظرهم أو تصورهم للعلاقة بين نظام أجورهم وحوافزهم بالإنتاج.
- بحث مشاكل الإنتاج وأسباب التزايد المستمر في تكلفته.
- وضع نظام أجور موضوعي ومقبول من كل من الإدارة والعاملين .
- تحديد أي جوانب أخرى في المنظمة تستدعي التدخل بالتغيير بهدف التحسين والتطور.
- ممارسات جديدة لأداء العمل بهدف تحسين جودة المنتج.
- ربط الأجر بالإنتاج.¹

المطلب الرابع: معوقات البناء التنظيمي

إن أي منظمة قد تصطدم بمجموعة من العواقب قد تكبح التبني الفعلي لها ، ولعل الهيكل التنظيمي واحد من هذه الأشياء التي قد تعيق عملية التعلم التنظيمي الموصوف بالصلافة والجمود على عكس ما تتطلبه المنظمة المتعلمة من هياكل تنظيمية مرنة تضمن عملية تبادل المعلومات ومن بين المعوقات الأخرى تذكر منها :

- J الأعباء الوظيفية الكبيرة التي تؤدي الى تقوقع العاملين ضمن روتين من ناحية ومن الناحية الأخرى يصطدم في محدودية الوقت مقارنة بحجم التبعات الموكلة له .
- J قلة فرص التعلم.²
- J عدم الاستفادة من الخبرات و التجارب الصحيحة.
- J العادات والتقاليد المساعدة أو المعيقة للتعلم.
- J عدم توفر البنية التحتية المناسبة و المساعدة لعملية التعلم.
- J غياب الرغبة في التعلم وضعف الإقبال عليه.
- J نقص المبادرة الفردية وتطوير الذات .

¹ معتز سيد عبد الله، "إدارة التغير التنظيمي-الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية"، الجزء الثاني، القاهرة، ص ص 234 235.

² فاروق عبده، محمد عبد الحميد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة، مصر، 2005، ص 40.

1. نقص تأهيل الأفراد من ذو القدرة على ممارسة الأعمال ذات الصلة بالتعلم التنظيمي.
2. توزيع الصلاحيات حسب التدرج الهرمي (الهيكل التنظيمي التقليدي) والتي تساهم بدورها في تنميط المهام ونمذجة السلوك الإنساني وتحديده ضمن قالب معين.

¹ محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي ، الاكاديميون للنشر ، الاردن ، ط 1 ، 2015 ، ص 112.

² محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون : مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الاردنية في محافظة أربد ، المجلة الاردنية لإدارة الاعمال ، المجلد 9 ، العدد 1 ، الجامعة الاردنية ، الاردن ، 2013 ، ص 126.

خاتمة

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون فيما يتعلق بمفهوم المنظمة المتعلمة ويرجع ذلك إلى مجموعة من المؤثرات المختلفة مثل اختلاف وتنوع التجارب التي تناولوها في دراساتهم للمفهوم ومما سبق اتضح أن المنظمة المتعلمة منظمة تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها وتسمح لكل فرد بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها. كما أن المنظمة التي لها مهارة في خلق الاستحواذ ونقل المعرفة وكذا تغيير سلوكها وفقا لهذه المعارف والرؤى. والعمل على تجديد وتحديث استجاباتها للتغيرات الداخلية والخارجية والثقافية ومواجهة تحديات الجديدة لإدارة المعرفة.

الفصل الثالث

دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

في جامعة ابن خلدون - تيارت

تمهيد

بعد استعراض الإطار النظري لدراسة و الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة في الفصل المتعلمة وأيضا تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع و أهم ما توصلت إليه ، كما حاولنا ابرز دور التغيير التنظيمي في إحداث التغيير وبناء منظمة متعلمة .

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة إسقاط الجانب النظري على ارض واقع، و توضيح واقع دور التعليم التنظيمي في بناء منظمة متعلمة في جامعة ابن خلدون تيارت، و سيتم جمع المعلومات في هذا المستوى بواسطة استمارة الاستبيان تحتوي على أسئلة مندرجة تحت محاور محددة تمثل في مجملها موضوع الدراسة، وبغرض اختبار مدى الفرضيات صحة الفرضيات و القيام بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار النظري لجامعة ابن خلدون تيارت

المطلب الأول : تقديم جامعة ابن خلدون تيارت

المطلب الثاني: واقع التعليم العالمي بجامعة ابن خلدون

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

المبحث الثاني : منهجية و إجراءات الدراسة

المطلب الأول : منهجية الدراسة

المطلب الثاني : أدوات المستخدمة لمعالجة موضوع الدراسة

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة

المطلب الثاني: عرض و تحليل إجابات أفراد العينة لمحاور الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري لجامعة ابن خلدون - تيارت

أنشئت جامعة ابن خلدون عام 1980 و هي تضم عدة كليات و أقسام و تخصصات ، تبذل جهد من اجل تبني منارة من منارات الإشعاع العلمي و المعرفي و الفكري، وقد انتهجت ادارة الجامعة بغرض ترسيخ ثقافة اتصال والتواصل بأسلوب معاصر و التحول من ادارة التقليدية الى ادارة المتعلمة عدة خطوات و اجراءات واستثمرت في الموارد المادية والبشرية واستغلت إمكانياتها التي تمكنها من اجل تطوير مخرجاتها.

المطلب الاول : تقديم جامعة ابن خلدون تيارت

اولا : تعريف الجامعة

تأسست جامعة ابن خلدون لأول مرة على هيئة مركز جامعي 1980 1981 و في 1984 تم حل المركز و تم تقسيمه الى معهدين وطنيين لتعليم العالي هما:

المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية

المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة

وفي سنة 1992 أعيد انشاء المركز الجامعي من جديد، و في سنة 2001 ارتقت الى جامعة و سميت على صاحب مقدمة علم اجتماع العلامة عبد الرحمان ابن خلدون بثلاث كليات و في 2010 أعيدت هيكلية الجامعة الى ست كليات و معهدين، وفي سنة 2013 تم هيكلتها الى ثمانية كليات و معهد بمقتضى المرسوم التنفيذي 102/13 المؤرخ في 14/03/2013 المتضمن انشاء جامعة ابن خلدون.¹

1- نشأة الجامعة : شهدت جامعة ابن خلدون منذ نشأتها تطورا منتظما على مستوى عدد الطلبة و الاساتذة و نوعية التكوين في مختلف الكليات التابعة لها و تعيش جامعة ابن خلدون اليوم مرحلة جديدة تتسم بالحرفية و مزيد من هيكلية في التعامل مع المحيط .

¹ المرسوم التنفيذي رقم 271/01 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن تحويل المركز الجامعي بتيارت إلى جامعة الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 53 الصادر في 19/09/2001

2- الهيكل التنظيمي للجامعة: تحتوي جامعة ابن خلدون على عدة هياكل و هي كآتي :

أ- مديرية الجامعة : تتكون الجامعة من:

أربعة نيايات مديرية:

- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الاول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.
 - نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية و التعاون و تنشيط واتصال و التظاهرات العلمية.
 - نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.
 - نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية و استشراف و التوجيه
- الأمانة العامة: تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي الهياكل الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين
- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية

المكتبة المركزية للجامعة: و تشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الاقتناء.
- مصلحة المكتبة.

ب- الكليات : تتوزع الكليات حسب الجدول الآتي:

الجدول (3-1): توزيع الكليات والمعاهد والملحقات في جامعة ابن خلدون - تيارت

| المنطقة | الكلية /المعهد /الملحقة |
|-------------------------|---|
| حي كرمان مدخل المدينة | كلية العلوم الطبيعية و الحياة |
| حي كرمان مدخل المدينة | كلية العلوم الانسانية و اجتماعية |
| زعرورة المنطقة الصناعية | كلية الاداب و اللغات |
| زعرورة المنطقة الصناعية | كلية الحقوق و العلوم السياسية |
| زعرورة المنطقة الصناعية | كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير |
| زعرورة حي | كلية العلوم الطبيعية |
| زعرورة حي | كلية علوم المادة |
| حي اللوز | معهد البيطرة |
| حي الجامعة | كلية الرياضيات و الإعلام الآلي |
| دائرة السوق | ملحقة السوق |
| بدائرة قصر الشلالة | ملحقة قصر الشلالة |

المصدر : موقع جامعة ابن خلدون تيارت - univ-tiaret.dz.

ثانيا : أهداف ونشاطات الجامعة

يتمثل النشاط الأساسي للجامعة في:

إنجاحا لجامعة ديمقراطية التعليم ومجانيته وكذا تعميمه، إذ هي مؤسسة عامة تقوم بمهام التعليم الرسمي في

مختلف فروع و مجالاته منها العلمية والأدبية.

وتتضح الأهداف أكثر كما يلي:

1- تكوين الطلبة تكوينا علميا يتماشى مع متطلبات العصر

2- الإسهام في تطوير البحث العلمي وتنمية الروح العلمية ونشر المعارف والدراسات.

3- نشر الدراسات والأبحاث¹.

¹ موقع جامعة ابن خلدون - تيارت WWWuniv-tiaret.dz تاريخ الاطلاع 2022/04/25 على الساعة الثالثة

- 4- تلبية الاحتياجات من إطارات والدراسات للمحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- 5- تنمية المواد البشرية من أساتذة باحثين وإطارات تقنيين.
- 6- إدماج الأنشطة الثقافية والأنشطة الرياضية في حياة الجامعية.
- 7- انفتاح على الصعيد الدولي.
- 8- التكوين إطارات للجامعات والمعاهد الجزائرية المختلفة.
- 9- تغطية متطلبات سوق العمل.

المطلب الثاني: واقع التعليم العالي بجامعة ابن خلدون

أولاً: نظام التكوين ل.م.د

لقد سطرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أهدافا إستراتيجية تتمثل في الإصلاح الشامل وعميق لتعليم العالي، وتنطلق المرحلة الأولى بوضع هيكل جديد للتعليم العالي مصحوبا بتحسين برامج البيداغوجية وإعادة تنظيم التسيير البيداغوجي.

- 1- توفير تكوين نوعي للجميع من أجل إدماج مهني أفضل.
- 2- المشاركة في التنمية المستدامة للبلاد، والتفتح على العالم الاجتماعي والإقتصادي.
- 3- ترسيخ قواعد الاستقلالية الذاتية الحقيقية للمؤسسات وفق لمبادئ الحكم الرشيد.
- 4- تمكين الجامعة الجزائرية للاسترجاع مكانتها كقطب للإشعاع الثقافي و العلمي على المستوى الإقليمي والدولي.

ولتجسيد هذه المبادئ، تبنت وزارة التعليم والبحث العلمي الهيكلة الجديدة تعرف بنظام ل.م.د هيكله مستمدة من هياكل المعمول بها في البلدان أنجلو-سكسونية خاصة البلدان المصنعة عامة¹.

¹ من المعلومات الداخلية لجامعة ابن خلدون - تيارت.

المبحث الثاني : منهجية وإجراءات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى كيفية تخطيط وتصميم اداء الدراسة ، وهذا يبرز مجتمع دراسة و نوع اداة التي استخدمت لجمع البيانات و بعدها نقوم بإبراز المعالجة الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أن طبيعة المشكلة المطروحة للدراسة هي التي تحدد نوع المنهج الذي يتبع من بين المناهج المختلفة و بناء على إشكالية الدراسة الحالية ومن أجل تحقيق أهداف المرجوة من هذا البحث تم الاعتماد على المنهج التالي:

أولاً : منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي عن طريق مسح وتحليل المعلومات ولا يقتصر المنهج الوصفي الا وصف الظاهرة و جمع البيانات فيها ، بل لبد من تصنيف هاته المعلومات و تنظيمها و تلخيصها بعناية ، ثم تحليل تلك المعلومات و الأدلة بعمق في محاولة تعليمات ذات معنى ومغزى تؤدي الى تقديم المعرفة، كما ان تحليل المعلومات و هو احد نماذج الدراسات المسحية التي تعد احد انماط الأساسية في مناهج البحث العلمي فكلا المنهجين :منهج تحليل المعلومات الوصفي و المنهج التاريخي يفحصان السجلات إلا ان البحوث التاريخية تهتم اساسا بالماضي البعيد بينما تتعلق البحوث ال وصفية للوضع الراهن و يستطيع منهج تحليل المعلومات الوصفي المعتمد في هاته الدراسة أن يصف ظروفها و ممارسات معينة توجد في الواقع ، وان يبرز اتجاهات و ان يكشف نواحي الضعف و ان يتتبع تطورا لا عمال و مفاهيم معينة وان يقيما العلاقات بين الأهداف المرسومة لبعض الإجراءات و الممارسات و ان يميظ اللثام عن التحيزات وغيرها من مميزات هذا المنهج.

ثانياً : مجتمع الدراسة

1-مجتمع الدراسة

يتمثل في جميع الأفراد اللذين يكونون موضوع مشكلة البحث حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والأساتذة و الطلبة المتواجدين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

2- عينة الدراسة

تكون عينة الدراسة من موظفي الإداريين و أساتذة جامعيين، وقد تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع 50 استمارة.

المطلب الثاني : أدوات المستخدمة لمعالجة موضوع الدراسة

بناء على ما سبق فقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وذلك لكونه يعتبر وسيلة فعالة تساهم في قياس المتغيرات المرغوب دراستها وتحديد العلاقة فيما بينها، وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة للتحقق من صدقها وثباتها.

أولاً: أداة الدراسة

تتعدد أدوات البحث العلمي التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة من فرد لآخر، وفي دراستنا هذه قد قمنا باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتباره من أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، إذ بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والاستعانة بآراء ومقترحات الأساتذة، قمنا بالاعتماد على الاستبيان المغلق وقد قمنا بتصميمه كما يلي:

الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تضم الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يتضمن العبارات المتعلقة بمحور التعلم التنظيمي والذي يضم 28 عبارة.

الجزء الثالث: يتضمن العبارات المتعلقة بمحور التغيير التنظيمي و بناء منظمة متعلمة والذي يضم 28 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" المتدرج بخمسة درجات لقياس درجة استجابة أفراد العينة لعبارات الجزء الثاني والثالث كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-2): توزيع ليكرت الخماسي

| | | | | | |
|---------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| الإجابة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
| الأوزان | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا إلى مقياس ليكرت الخماسي.

حيث يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة رقم 05، بينما العبارة التي يتم عدم الموافقة بشدة تعطي الدرجة رقم 01 و تتراوح باقي لإجابات في هذا المدى بين (1-5) درجات، ويتم الاعتماد على قيم المتوسط الحسابي بشكل أساسي لتحديد مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات ومحاور الاستبانة، مع الأخذ بالاعتبار قيم الانحراف المعياري حسب ما توصي به الدراسات الإحصائية.

المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة

نقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبيان وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان في الدراسة من خلال من خلال معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3-3): استبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

| | N | % |
|---------------------|----|-------|
| Observations Valide | 50 | 100.0 |
| Exclus ^a | 0 | .0 |
| Total | 50 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| .991 | 50 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 01.

الجدول (3-4): اختبار التوزيع الطبيعي Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

| Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon | | | |
|---|----|------|--|
| z | df | Sig | |
| .837 | 50 | .485 | المحور الاول: التعلم التنظيمي |
| 1.215 | 50 | .104 | المحور الثاني: التغيير التنظيمي وبناء منظمة متعلمة |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 05.

أوضحت نتائج الاختبار مدى اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، حيث كانت النتائج ذات دلالة أكبر من 0.05 مما يدل على اتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

الجدول (3-5): صدق البناء الداخلي

| الدلالة الإحصائية | المحور الاول: التعلم التنظيمي | الإحصائيات | الفقرات |
|----------------------------|-------------------------------|---------------|-----------------------------|
| دالة إحصائية | .949** | معامل بيرسون | المحور الثاني: التغيير |
| | .000 | مستوى الدلالة | التنظيمي وبناء منظمة متعلمة |
| | 50 | حجم العينة | |
| ** مستوى الدلالة (a=0.01). | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 04.

نلاحظ من خلال الجدول ان معاملات ارتباط بين المحور الثاني و الثالث علاقة طردية قوية، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0.01 وهذا يعني أن المحورين يحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج دراسة واختبار فرضياتها، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها محاور الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدة مواصفات وخصائص يمكن توضيحها فيما يلي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية .

الجدول (3-6): تحليل بيانات مجتمع الدراسة

| التكرار | النسبة المئوية % | البيان | توزيع العينة حسب المتغير |
|---------|------------------|--------------------|--------------------------|
| 18 | 36.0 | ذكر | الجنس |
| 32 | 64.0 | انثى | |
| 5 | 10.0 | من 20 إلى 29 سنة | الفئة العمرية |
| 18 | 36.0 | من 30 إلى 39 سنة | |
| 19 | 38.0 | من 40 إلى 49 سنة | |
| 8 | 16.0 | أكثر من 50 سنة | |
| 25 | 50.0 | دكتوراه | المؤهل العلمي |
| 15 | 30.0 | ماجستير | |
| 6 | 12.0 | ماستر | |
| 4 | 8.0 | ليسانس فأقل | |
| 12 | 24.0 | إداري | المسمى الوظيفي |
| 20 | 40.0 | هيئة تدريس | |
| 9 | 18.0 | هيئة تدريس وإداري | |
| 9 | 18.0 | إدارة الكلية | |
| 6 | 12.0 | أقل من 05 سنوات | الخبرة المهنية |
| 15 | 30.0 | من 05 إلى 10 سنوات | |

| | | |
|----|------|------------------|
| 13 | 26.0 | من 11 إلى 15 سنة |
| 16 | 32.0 | أكثر من 15 سنة |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- 1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من الجدول السابق أن 18 موظف يمثلون 36% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 32 منهم يمثلون نسبة 64% هم إناث.

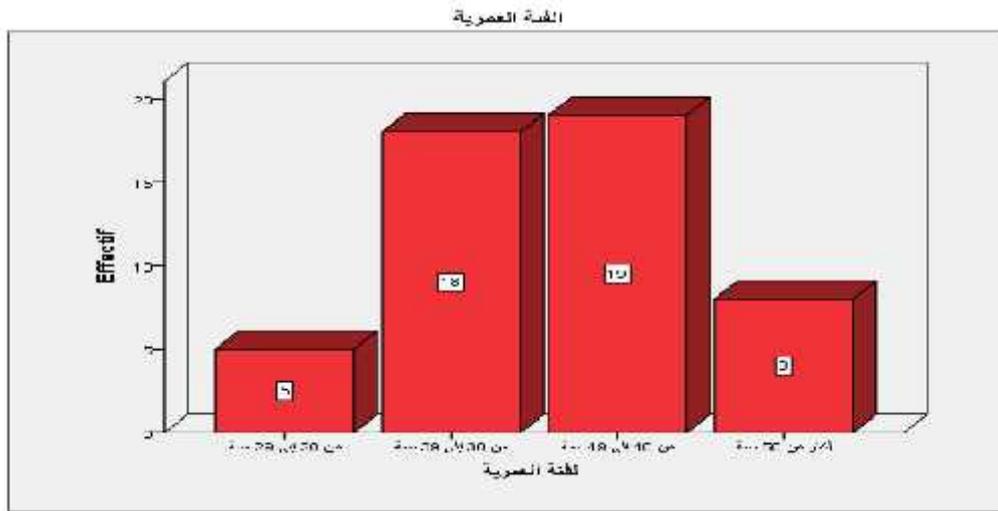
الشكل (3-1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02.

- 2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية: تدل النتائج على أن النسبة الكبيرة من الموظفين يمثلون الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 38%، ثم تأتي بعدها كل من الفئة (30 إلى 39 سنة) بنسبة 36% ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 16% و في الأخير تأتي فئة من 20 إلى 29 سنة بنسبة 10% الممثلة في الشكل التالي :

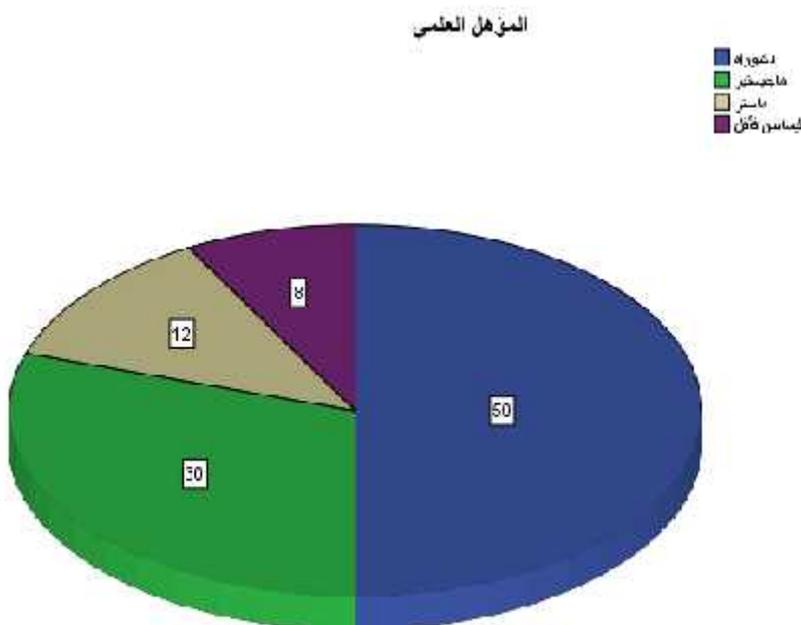
الشكل (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02.

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 50% بالنسبة للمؤهل دكتوراه و نسبة 30% بالنسبة للمؤهل ماجستير، ثم تليهما فئة ماستر بنسبة 12% و في الأخير تأتي فئة 8% ويبدو أن الجامعة تميل إلى توظيف الأشخاص الذين يحملون شهادات العليا حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

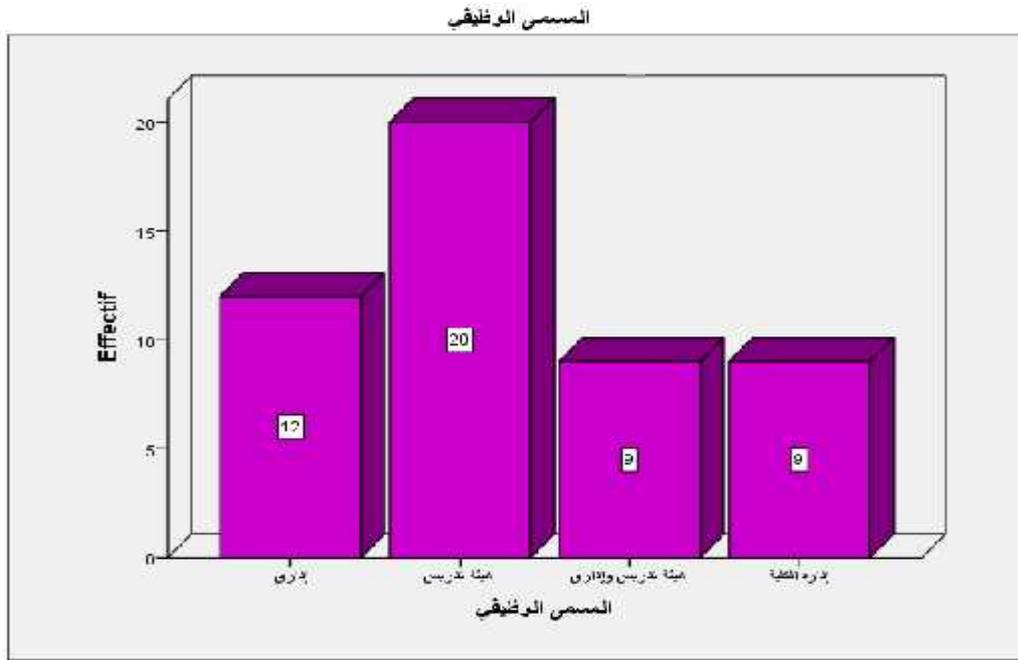
الشكل (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02.

4- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي: يبين الجدول السابق ان فئة التدريس بلغت نسبة 40% هي مرتفعة ثم تأتي بعدها فئة الإداريين بنسبة 24%، و في الأخير تأتي فئتين بالتساوي هيئة تدريس وإداري و إدارة الكلية بنسبة 18% و 18% على التوالي و الممثلة في الشكل التالي:

الشكل (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:



5- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: يتبين ان نسبة سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة) هي مرتفعة بنسبة 32%، ثم تلتها فئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 30% وبعدها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 26% و في الأخير تأتي فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 12% حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لمحاو الدراسة (لتعلم التنظيمي، التغيير التنظيمي وبناء منظمة متعلمة)

سيتم فيما يلي تحليل واقع تطبيق المتغير التابع والمستقل للدراسة ،ويكون ذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لأبعاد التعلم التنظيمي

من أجل التعرف على مستوى التعلم التنظيمي بجامعة ابن خلدون، تم تخصيص 22 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد للتعلم التنظيمي وهي: ديناميكيات التعلم (فردية، جماعية، على مستوى المنظمة)، إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، استخدامها خزنها وتوزيعها، الذاكرة التنظيمية)، تطبيق التكنولوجيا (استخدام نظام معلومات متطور لتعزيز فرص التعلم)، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما توضحه الجداول التالية:

1- عرض وتحليل إجابات الأفراد العينة لمحور ديناميكيات التعلم (فردى، جماعى، على مستوى المنظمة):

الجدول (3-7): تحليل إجابات أفراد العينة لمحور ديناميكيات التعلم

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | ترتيب العبارة | النتيجة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1 | تقوم الإدارة بتشجيع العمال على التعلم وتطوير قدراتهم ومعارفهم . | 4.2800 | .90441 | 2 | جيد |
| 2 | تعمل الإدارة على تطوير قدرات العمال ومهاراتهم من خلال برامج التنمية والتطوير . | 2.7400 | 1.36740 | 8 | متوسط |
| 3 | العمل بشكل فردى يطور مهاراتي ويميز أدائي . | 4.0800 | .82906 | 5 | جيد |
| 4 | يعتمد العمل على مستوى الكلية على تشكيل فرق العمل . | 3.8800 | 1.25584 | 6 | جيد |
| 5 | العمل الجماعى ضمن فريق يسهل أداء المهام ويكسبنا مهارات جديدة . | 3.7800 | .58169 | 7 | جيد |
| 6 | تكافئ الكلية فرق العمل على إنجازاتهم وتعلمهم أشياء جديدة . | 4.1600 | .73845 | 3 | جيد |
| 7 | يمنح الموظفون الوقت الكافى للتعلم . | 4.1000 | .54398 | 4 | جيد |
| 8 | يتعلم الموظفون من التجارب السابقة ومن حلول مشاكل العمل . | 4.3200 | .65278 | 1 | جيد |
| الدرجة كلية | | 3.9175 | 0.85920125 | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

يلاحظ من الجدول السابق الذى يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور التعلم التنظيمى لبعده ديناميكيات التعلم (فردى، جماعى، على مستوى

المنظمة) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.91) وانحراف معياري (0.85) وهذا يدل على أن مجال بعد ديناميكيات التعلم (فردية، جماعية، على مستوى المنظمة) جاء بدرجة مرتفعة.

2- عرض وتحليل إجابات الأفراد العينة لبعء إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، استخدامها، خزنها وتوزيعها، الذاكرة التنظيمية:

الجدول (3-8): تحليل إجابات أفراد لبعء إدارة المعرفة

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | النتيجة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 09 | توظف الكلية الأفراد المتميزين ذوي الكفاءة والقدرة على الإبداع . | 4.1800 | 59556 | 5 | جيد |
| 10 | تشجع الكلية الموظفون على إبداء آرائهم ومقترحاتهم والعمل على تطبيقها . | 3.9800 | 51468 | 7 | جيد |
| 11 | تعتمد الكلية علي التدريب الخارجي لنقل المعرفة لموظفيها . | 4.1000 | 54398 | 4 | جيد |
| 12 | لدي المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسهل توزيع المعرفة علي العاملين. | 4.2600 | 63278 | 3 | جيد |
| 13 | هناك تمكين لتدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة. | 4.0200 | .47337 | 6 | جيد |
| 14 | تسعى الكلية من خلال معارفها المكتسبة إلى خلق فرص الإبداع والتطور والابتكار للموظفين | 3.5600 | .90711 | 10 | جيد |
| 15 | تشجع الكلية الموظفين على تشارك المعرفة والخبرات وتطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل. | 3.6800 | .81916 | 9 | جيد |
| 16 | تركز الكلية على توثيق المعرفة وتستخدم مختلف الوسائط الإلكترونية لتخزينها في مستودعها | 3.9600 | 66884. | 8 | جيد |

| | | | | | |
|-----|---|----------|--------|---|----|
| | | | | المعرفي لاستخدامها مستقبلا . | |
| جيد | 2 | 65807. | 4.3400 | يمكن للموظفين الوصول للمعارف المخزنة بسهولة . | 17 |
| جيد | 1 | 50508. | 4.5000 | يمكن استرجاع المعارف المخزنة بتقنيات وإجراءات بسيطة . | 18 |
| | | 0.631863 | 4.058 | الدرجة كلية | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور التعلم التنظيمي لبعده إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، استخدامها، خزنها وتوزيعها، الذاكرة التنظيمية أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.05) و انحراف معياري (0.63) وهذا يدل على أن مجال بعد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، استخدامها، خزنها وتوزيعها، الذاكرة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة .

3- عرض وتحليل إجابات الأفراد العينة لبعده تطبيق التكنولوجيا (استخدام نظام معلومات متطور لتعزيز فرص التعلم):

الجدول (3-9): تحليل إجابات أفراد لبعده تطبيق التكنولوجيا

| لرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | النتيجة |
|------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 19 | تتوفر الكلية على أجهزة ومعدات متطورة ونظام معلومات فعال يسهل أداء العمل. | 4.4600 | .50346 | 2 | جيد |
| 20 | أساليب العمل التقليدية في الكلية تعيق أداء العمل بشكل أفضل. | 4.2400 | .77090 | 3 | جيد |
| 21 | يمكن للموظفين الوصول للمعلومات المخزنة بطرق تكنولوجية عالية السرعة. | 4.7200 | .45356 | 1 | جيد |
| 22 | تتوفر الكلية على الوسائل التعليمية والاجهزة التكنولوجية التي تتيح فرص التعلم | 3.5200 | .67733 | 4 | متوسط |

| | | | |
|--|-----------|-------|-------------|
| | | | باستمرار . |
| | 0.6013125 | 4.235 | الدرجة كلية |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور التعلم التنظيمي لبعث تطبيق التكنولوجيا (استخدام نظام معلومات متطور لتعزيز فرص التعلم) أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.23) و انحراف معياري (0.60) وهذا يدل على أن مجال بعث تطبيق التكنولوجيا (استخدام نظام معلومات متطور لتعزيز فرص التعلم) جاء بدرجة مرتفعة .

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لأبعاد التغيير التنظيمي و بناء منظمة متعلمة

من أجل التعرف على مستوى التغيير التنظيمي و بناء منظمة متعلمة بجامعة ابن خلدون، تم تخصيص 28 عبارة موزعة على سبعة محاور وهي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التعاون والتعلم الجماعي، مشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الموظفين، ربط الكلية بالبيئة الخارجية والقيادة الإستراتيجية، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما توضحه الجداول التالية:

1- الهيكل التنظيمي:

الجدول (3-10): عرض إجابات أفراد العينة للهيكل التنظيمي

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | النتيجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 23 | يسهل الهيكل التنظيمي للكلية تدفق المعلومات ونشر وتوزيع المعرفة بشكل سلس. | 3.2400 | .82214 | 4 | متوسط |
| 24 | يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بشكل دقيق ويحدد الوظائف والمهام بدقة . | 4.2800 | .70102 | 3 | جيد |
| 25 | يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة تحسباً للمواءمة والتكيف مع التغيرات البيئية . | 4.6800 | .47121 | 1 | جيد |

| | | | | | |
|-------------|---|--------|-----------|---|-----|
| 26 | يسهل الهيكل التنظيمي للكلية عملية الاتصال بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية . | 4.3200 | .65278 | 2 | جيد |
| الدرجة كلية | | 4.13 | 0.6617875 | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور التغيير التنظيمي وبناء منظمة متعلمة لبعده الهيكل التنظيمي أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.13) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن مجال بعد الهيكل التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة.

2-الثقافة التنظيمية

الجدول (3-11): عرض إجابات أفراد العينة للثقافة التنظيمية

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | النتيجة |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 27 | تعكس ثقافة الكلية مختلف القيم والمبادئ التي يؤمن بها الموظفين . | 4.1800 | .59556 | 2 | جيد |
| 28 | تنسجم ثقافة الكلية مع التغييرات التي يرغب الموظفون في حدوثها . | 3.9800 | .51468 | 4 | جيد |
| 29 | تؤثر ثقافة الكلية على سلوك الموظفين وطريقة انفعالهم . | 4.1000 | .54398 | 3 | جيد |
| 30 | تسهل ثقافة الكلية التعلم والتعاون بين الموظفين وتشارك المعرفة بينهم . | 4.3200 | .65278 | 1 | جيد |
| الدرجة كلية | | 4.145 | 0.57675 | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02.

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور التغيير التنظيمي وبناء منظمة متعلمة لبعده الثقافة التنظيمية أن المتوسط الحسابي

للدرجة كلية (4.14) و انحراف معياري (0.57) وهذا يدل على أن مجال بعد الثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة.

3-التعاون و التعليم الجماعي:

الجدول (3-12): عرض إجابات أفراد العينة للتعاون والتعليم الجماعي

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | النتيجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 31 | تشجع الكلية العمل الجماعي وتحفزه . | 4.1800 | .59556 | 2 | جيد |
| 32 | احتكاكي ضمن فريق عمل ذي كفاءة يزيد من قدراتي ومهاراتي المهنية . | 3.9800 | .51468 | 4 | جيد |
| 33 | تخول الكلية الصلاحية لفريق العمل لتحديد أهدافهم ومراجعة آرائهم . | 4.1000 | .54398 | 3 | جيد |
| 34 | يتعامل أعضاء الفريق بالعدل دون تمييز . | 4.3200 | .65278 | 1 | جيد |
| | الدرجة كلية | 4.145 | 0.57675 | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور التغيير التنظيمي و بناء منظمة متعلمة لبعث التعاون و التعليم الجماعي أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.14) و انحراف معياري (0.57) وهذا يدل على أن مجال بعد التعاون و التعليم الجماعي جاء بدرجة مرتفعة.

4-مشاركة المعرفة و التعليم:

الجدول (3-13): عرض إجابات أفراد العينة لمشاركة المعرفة والتعليم

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | النتيجة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 35 | تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم. | 4.1800 | .59556 | 2 | جيد |

| | | | | | |
|-------------|--|--------|---------|---|-----|
| 36 | تتيح الإدارة مختلف المعلومات التي يطلبها الموظفون بسرعة وسهولة . | 3.9800 | .51468 | 4 | جيد |
| 37 | تستفيد الإدارة من دروس التجارب السابقة وتشاركها مع موظفيها . | 4.1000 | .54398 | 3 | جيد |
| 38 | تستخدم الإدارة نظام اتصال فعال وتبادل للمعلومات بشكل مستمر . | 4.3200 | .65278 | 1 | جيد |
| الدرجة كلية | | 4.145 | 0.57675 | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور التغيير التنظيمي و بناء منظمة متعلمة لبعده مشاركة المعرفة والتعليم أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.14) و انحراف معياري (0.57) وهذا يدل على أن مجال بعد مشاركة المعرفة و التعليم جاء بدرجة مرتفعة.

5- تمكين الموظفين:

الجدول (3-14): عرض إجابات أفراد العينة لتمكين الموظفين

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | النتيجة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 39 | أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز عملي. | 4.1800 | .59556 | 1 | جيد |
| 40 | تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية. | 3.9800 | .51468 | 2 | جيد |
| 41 | تشق الإدارة بمقدرتي على أداء عملي بكفاءة وجدارة. | 3.3800 | .75295 | 3 | متوسط |
| 42 | أنا راض عن الصلاحيات المخولة لي في أداء عملي | 3.1800 | .81328 | 4 | متوسط |
| الدرجة كلية | | 3.68 | 0.6691175 | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور التغيير التعظيمي وبناء منظمة متعلمة لبعد تمكين الموظفين أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.68) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن مجال بعد تمكين الموظفين جاء بدرجة مرتفعة.

6- ربط الكلية بالبيئة الخارجية:

الجدول (3-15): عرض إجابات أفراد العينة لربط الكلية بالبيئة الخارجية

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | النتيجة |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 43 | دعم المؤسسات و المنظمات بالجدول و الخيارات لاستراتيجية و الفعالية | 4.1800 | .59556 | 2 | جيد |
| 44 | مساهمة الكلية في تكوين الاطارات الادارية و لفنية المؤهلة | 3.9800 | .51468 | 3 | جيد |
| 45 | مدى قدرة الكلية توفير التمويل المالي اللازم تجسيد المشاريع و الابحاث العلمية الاستراتيجية | 4.1800 | .59556 | 1 | جيد |
| 46 | مدى تبني الكلية لسياسة اشترا الفواعل في اتخاذ لقرارات | 3.5200 | .67733 | 4 | متوسط |
| الدرجة كلية | | 3.965 | 0.5957825 | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور التغيير التعظيمي و بناء منظمة متعلمة لبعد ربط الكلية بالبيئة الخارجية أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.96) وانحراف معياري (0.59) وهذا يدل على أن مجال بعد ربط الكلية بالبيئة الخارجية جاء بدرجة مرتفعة.

7- القيادة الإستراتيجية:

الجدول (3-16): عرض إجابات أفراد العينة للقيادة الإستراتيجية

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | النتيجة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 47 | دور القيادة الاستراتيجية في رفع من مستوى الاداء الوظيفي و الانتاجي على مستوى المؤسسات و المنظمات | 3.2400 | .82214 | 4 | متوسط |
| 48 | يستفيد القادة الاستراتيجيون بشكل اكبر من نظام المكافاة و الحوافز لتشجيع الموظفين | 4.1800 | .59556 | 1 | جيد |
| 49 | دور القيادة الاستراتيجية في تطوير اساليب ووسائل الادارة و الانتاج | 3.5200 | .67733 | 3 | متوسط |
| 50 | مدى اشراك الفاعلين في المنظمات و المؤسسات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية | 3.9800 | .51468 | 2 | جيد |
| الدرجة كلية | | 3.73 | 0.6524275 | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور التغيير التنظيمي و بناء منظمة متعلمة لبعث القيادة الاستراتيجية أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.73) و انحراف معياري (0.65) وهذا يدل على أن مجال بعث القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة.

الجدول (3-17): نتائج المتوسط الحسابي والمرجح

| مستوى المتوسط الحسابي | ضعيف | متوسط | جيد |
|-----------------------|----------|-------------|----------|
| المتوسط المرجح | (2.32-1) | (3.65-2.33) | (5-3.66) |

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة يجب القيام بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات اختبار الفرضيات والمتمثلة في اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار مشكلة الارتباط الذاتي، واختبار استقلالية المتغيرات.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل التحقق من فرضيات الدراسة، تم اللجوء إلى اختبار (Smirnov) كأحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات، وتشتط الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعياً من خلال برنامج (SPSS) وذلك وفقاً لقاعدة القرار التالية:

- القيمة الاحتمالية Sig أكبر من 0.05 ← البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً
 - القيمة الاحتمالية Sig أصغر من 0.05 ← البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً
- ويمكن إجراء هذا الاختبار مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3-18): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon | | | |
|---|----|------|---|
| z | df | sig | |
| .837 | 50 | .485 | المحور الأول: التعلم التنظيمي |
| 1.215 | 50 | .104 | المحور الثاني: التغيير التعظيمي و بناء نظمة متعلمة |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 05

أوضحت نتائج الاختبار مدى اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، حيث كانت النتائج ذات دلالة أكبر من 0.05 مما يدل على اتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا يوجد اثر بين المحور التعليم التنظيمي و محور التغيير التنظيمي وبناء منظمة متعلمة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : يوجد اثر بين المحور التعليم التنظيمي ومحور التغيير التنظيمي وبناء منظمة متعلمة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثالثا: نتائج تحليل التباين للانحدار

الجدول (3-19): نتائج تحليل التباين للانحدار

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الانحدار | 17.213 | 1 | 17.213 | 435.235 | .000 ^b |
| الخطأ | 1.898 | 48 | .040 | | |
| المجموع الكلي | 19.112 | 49 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 04

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

رابعا: تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الأولى

الجدول (3-20): نتائج تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط

| | |
|---------------------|-------------------|
| معامل التحديد R^2 | $0.90 \leq 0.901$ |
| معامل الارتباط R | 0.949 |
| تقدير النموذج | |

نجد أن معامل الارتباط بين محور التعليم التنظيمي ومحور التغيير التنظيمي وبناء منظمة متعلمة ككل تبلغ قيمته (0.949) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.901) وهذا يعني أن 90% من التغيرات التي تحل على محور التعليم التنظيمي يفسرها محور التغيير التنظيمي وبناء منظمة والباقي، يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (435.235)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية.

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0، التي تؤكد على وجود أثر بين المحور التعليم التنظيمي ومحور التغيير التنظيمي وبناء منظمة متعلمة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

خاتمة

لقد أردنا من خلال هذه الدراسة توضيح دور التعليم التنظيمي في إحداث تغيير وبناء منظمة متعلمة من خلال إسقاط الدراسة على جامعة باعتبارها الرائدة حاليا في التركيز على التعليم التنظيمي وإحداث التغيير لما له من أهمية كبيرة للنهوض بقطاع عن طريق إدارة المعرفة وتطبيق تكنولوجيا مع ترسيخ التعاون والعمل الجماعي وخلق بيئة عمل مناسبة تتماشى مع هيكلها التنظيمي من أجل تمكين الموظفين من مشاركة المعرفة والتعليم من جهة واحتكاك بالبيئة الخارجية من جهة أخرى.

وانتهت مرحلة تحليل البيانات بالوصول إلى مجموعة من النتائج حول طبيعة إدراك أفراد العينة للتعليم التنظيمي على بناء منظمة متعلمة، إلى جانب مجموعة من النتائج والاستنتاجات حول اختبار صحة الفرضيات، وهذا ما يقودنا في الأخير لتقديم بعض الاقتراحات التي نرى أنها مناسبة، كما أصبح لزاما على الأساتذة أن يحدو خلف هذا التغيير عن طريق مواكبته التي باتت ضرورة حتمية في ظل عصرة القطاع.

الخاتمة

خاتمة

بعد استعراضنا لاهم الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيري الدراسة (التعلم التنظيمي، التغيير التنظيمي) ونتيجة لدراسة دور التعليم التنظيمي في إحداث التغيير وبناء منظمة متعلمة وسعيًا للوصول إلى معرفة مدى دور الذي يلعبه التغيير في بناء منظمة متعلمة تم اسقاط هذا الدور على عينة من العاملين بجامعة ابن خلدون تيارت (كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير) و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أولاً : النتائج

بعد إجراء التحليل الإحصائي لمعرفة دور التعليم التنظيمي في إحداث التغيير وبناء منظمة متعلمة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تميز جامعة ابن خلدون محل الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية:

- 1-أغلب أفراد عينة الدراسة هم من جنس الذكر بالنسبة 64% وإناث بالنسبة 36%.
- 2-أغلب فئات أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 50 سنة.
- 3-المستوى التعليمي الغالب في الكلية هو المستوى التعليمي الجامعي دكتوراه ما يمثل نسبة 50%.
- 4-مستوى الخبرة المهنية متفاوت بنسب متقاربة بين كل المستويات و يتراوح بين 25 و 32 بالمائة.
- 5-مدى اتباع البيانات التوزيع كان طبيعي من خلال نتائج ذات دلالة أكبر من 0.05 التي تدل على اتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

اختبار الفرضيات

H₀: لا يوجد اثر بين المحور التعليم التنظيمي ومحور التغيير التنظيمي وبناء منظمة متعلمة عند مستوى الدلالة (=0.05).

H₁: يوجد أثر بين المحور التعليم التنظيمي ومحور التغيير التنظيمي و ناء منظمة متعلمة عند مستوى الدلالة (=0.05).

نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تؤكد على وجود أثر بين المحور التعليم التنظيمي ومحور التغيير التنظيمي وبناء منظمة متعلمة عند مستوى الدلالة ($=0.05$).

ثانيا : الاقتراحات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم وضع جملة من الاقتراحات يمكن إنجازها فيما يلي :

- 1- إعطاء عمليات التعلم التنظيمي المزيد من الاهتمام خاصة أن دورها لم يكن معنوي على المنظمة المتعلمة مقارنة بالعمليات الأخرى التي حظيت بأهمية أكبر.
- 2- على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مضاعفة الجهود لتحسين مستوى التعليم التنظيمي حتى تتمكن من بناء ذاتها كمنظمة تعمل بشكل متكامل من خلال توفير ثقافة التعلم التنظيمية والحرص على عقد لقاءات بشكل دوري لمناقشة مشاكل التي تعرقل مبادرات تطبيق أبعاد التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.
- 3- يفضل أن تعمل الإدارة على تشجيع العاملين على تجريب باعتباره مصدر للتعليم، وهو ما يساهم في زيادة معارفهم.
- 4- تعزيز الثقافة التشارك وتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين كوسيلة تسهل عملية فهم المعلومات ونقلها في بينها.
- 5- الإحتفاظ بالعاملين ذوي معارف ضمنية التي يصعب تعويضها في حالة فقدانهم لما لهم من أثر في تعزيز مستوى التعلم في المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- 6- زيادة الوعي بالمفهوم التنظيمي والمنظمة المتعلمة لدى العاملين بالجامعة ، لما للتعليم التنظيمي من دور هام في بناء منظمة متعلمة والتعريف بأبعادها وكيفية ممارستها.

ثالثا: آفاق البحث

نرى أنه من الممكن ممارسة البحث في جوانب أخرى لها صلة بموضوع دراستنا وتعميق أكثر وبهذا الصدد يمكننا اقتراح بعض المواضيع التي من شأنها أن تكمل دراستنا ومن بينها نذكر ما يلي:

- 1- دور التعليم التنظيمي في إحداث التغيير على الأداء الوظيفي.
- 2- المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتمكين الإداري.
- 3- مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في عينة من المؤسسات الجزائرية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم"، الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- أبو النصر مدحت، "الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم"، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2008.
- أبو خضير إيمان سعود، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21"، دار المؤيد، الرياض، 2007.
- أحمد ماهر، "تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، مصر 2007.
- أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة-الوظائف والإدارة"، الأكاديميون، الأردن، 2014.
- أحمد يوسف عريقات وآخرون، "نظرية المنظمة"، دار الحامد، الأردن، 2012.
- أندروسيزولاقي وجي آلاس، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
- بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة، مصر، ط1، 2009.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، "إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- ثابتي الحبيب بن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، جامعة معسكر، الجزائر ط1، 2009.
- ثروت مشهور، "استراتيجيات التطوير الإداري"، دار أسامة، الأردن، ط1، 2010.
- جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2013.
- خضير كاظم حمود، "السلوك التنظيمي لمفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر، عمان، 2009.
- خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، دار صفاء، عمان، ط1، 2010م-1431هـ.

قائمة المراجع

- رائد يوسف الحاج، "إدارة السلوكية الإنساني والتنظيمي"، دار غيداء، الأردن، 2009.
- رضوان محمد أحمد عبد الفتاح، "نظرية التدريب، التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس"، المجموعة العربية للتدريب، مصر ط1، 2013.
- زهير ثابت، "كيف نقيم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001.
- زيد منير عبودي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006.
- زيد منير عبوي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب للتطوير والتعلم"، دار معتز، الأردن، 2015.
- السالم مؤيد سعيد، "منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الادارية"، القاهرة، 2005.
- سيد محمد جاد، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، القاهرة، 2006.
- صالح علي عودة الهلالات، "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، دار وائل، الأردن، 2014.
- صقر هدى، "المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة"، 2003.
- صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- طارق طه، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2012.
- طاهر محسن الغالي وأحمد صالح، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- عادل هادي حسين البغدادي، هاشم دباس العبادي، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، دار الوراق، الأردن، ط1، 2010.
- عامر خضير الكبيسي، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي، مصر، ط1، 2003.
- عبد الرحمان الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية-مدخل تحليلي"، دار وائل، 2013.
- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قندلجي، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة، 2006.
- عبد اللطيف، محمود مطر، "إدارة المعرفة والمعلومات"، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007.
- علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- عماد الزغول، "نظريات التعلم"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.

قائمة المراجع

- عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء، الأردن.
- فاروق عبده، مُجدد عبد الحميد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة، مصر، 2005.
- فايز عبد الرحمن الفروخ، "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان، ط1، 2010.
- قاسم نايف علوان الحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات- مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- الكبيسي عامر الخضير، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
- محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، دار حازم، بيروت، لبنان، ط1، 2002.
- محمد الصيرفي، "التطوير التنظيمي"، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، الجنان، الأردن، 2016.
- محمد تركي البطانية، زياد مُجدد المشاقفة، "إدارة المعرفة النظرية والتطبيق"، دار جليس الزمان، العراق، 2010.
- محمد جمال برعي، "التخطيط للتدريب في مجالات التنمية"، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1983.
- محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الاكاديميون للنشر، الأردن، ط1، 2015.
- محمود أحمد فياض وآخرون، "مبادئ الإدارة"، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010.
- معتز سيد عبد الله، "إدارة التغيير التنظيمي، الاسس النظرية و المهارات والتطبيقات العلمية"، الجزء الثاني، القاهرة.
- موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، الأردن، 1999.
- مؤيد سعيد السالم، "منظمات التعلم للمنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، 2005.
- ناصر جردات وآخرون، "إدارة التغيير والتطوير"، إثراء للنشر، مكتبة الجامعة العربية، الأردن، 2013.
- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق، ط2، 2008.

قائمة المراجع

- يوسف عطوي المواضية، "التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية"، دار أجد، الأردن، 2017.

ب- الرسائل والمذكرات

1- أطروحات الدكتوراه

- محمد بن علي إبراهيم الرشودي، "بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية-الرياض، 2007.

2- رسائل الماجستير

- دهام عبد الستار ابراهيم، "التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2005.

- علي محمد المخيزيم، "أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي-دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية"، رسالة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2016.

ج- المجلات

- صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، "دور عمليات المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 31، جامعة الأنبار، العراق، 2012.

- الطائي علي حسون، "خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والاثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 1، مجلد 10.

- عبد الرحمان بن أحمد هيجان، "التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 4، المجلد 37، المملكة العربية السعودية، 1998.

- محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الاردنية في محافظة أربد"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013.

د- الملتقيات والأعمال الدراسية

- عبد الله محمد وآخرون، "التغيير لحاجمة المتغيرات"، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان بيروت، 2001.
- هاشم فوزي العبادي، "التعليم الجامعي من منظور إداري"، قراءات وبحوث مجموعة اليازوري، الأردن، 2011.
- منصور علي، "التعلم ونظرياته"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة تشيرين، 1421 هـ - 2001 م.

هـ- النصوص القانونية

- المرسوم التنفيذي رقم 271/01 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن تحويل المركز الجامعي بتيارت إلى جامعة الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 53 الصادر في 19/09/2001

و- المواقع

- موقع جامعة ابن خلدون - تيارت .. WWW.univ-tiaret.dz

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

- Helm Mills. (2004) Making sense of organizational change route badge Taylor .francise .London.
- Koenig G, 1 apprentissage organisationnel : repérage des lieux; revue française de gestion; vol1 n 160; 2006.
- Balogun.j.haiby v.H(2005) strate du changement,pear sone du cation France.
- Bengat j. odenyo M.f rotich .j.(2015) oraganizational change and rénitence dilemmes re solution Approche and Mechanisms, International journal of econoomics.comerce and managements.

الملاحق

Récapitulatif de traitement des observations

| | N | % |
|----------------------------------|----|-------|
| Valide | 50 | 100.0 |
| Observations Exclus ^a | 0 | .0 |
| Total | 50 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .991 | 50 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| بتشجيع . ومعارفهم قدراتهم وتطوير | 196.3400 | 747.372 | .916 | .990 |
| تطوير التنمية ومهاراتهم . والتطوير | 197.8800 | 730.434 | .827 | .991 |
| مهاراتي يطور . ويميز | 196.5400 | 751.233 | .914 | .990 |
| الكلية يعتمد تشكيل | 196.7400 | 733.625 | .856 | .991 |
| يسهل فريق . جديدة مهارات ويكسبنا المهام | 196.8400 | 767.035 | .810 | .990 |

الملاحق

| | | | | | |
|--------|------------------------|----------|---------|------|------|
| الكلية | إنجازاتهم | 196.4600 | 756.458 | .898 | .990 |
| | . جديدة أشياء وتعلمهم | | | | |
| يمنح | . | 196.5200 | 766.704 | .879 | .990 |
| يتعلم | . | 196.3000 | 759.684 | .927 | .990 |
| | | | | | |
| الكلية | المتميزين | 196.4400 | 763.109 | .912 | .990 |
| | . | | | | |
| الكلية | أرائهم | 196.6400 | 769.378 | .834 | .990 |
| | . تطبيقها ومقترحاتهم | | | | |
| الكلية | التدريب | 196.5200 | 766.704 | .879 | .990 |
| | . لموظفيها | | | | |
| | يسهل تنظيمي هيكل | 196.3600 | 760.970 | .919 | .990 |
| | .العاملين توزيع | | | | |
| | تمكين هناك | 196.6000 | 771.592 | .823 | .991 |
| | بين المناسبين | | | | |
| | . والتشغيلية التنظيمية | | | | |
| | معارفها | 197.0600 | 754.302 | .769 | .991 |
| | . للموظفين | | | | |
| | الموظفين الكلية | 196.9400 | 751.200 | .926 | .990 |
| | وتطبيق | | | | |
| | . جديدة وتطوير | | | | |
| | توثيق الكلية | 196.6600 | 760.760 | .874 | .990 |
| | الإلكترونية | | | | |
| | مستودعها لتخزينها | | | | |
| | . لاستخدامها | | | | |
| | للموظفين يمكن | 196.2800 | 759.430 | .926 | .990 |
| | . بسهولة | | | | |
| | يمكن | 196.1200 | 771.251 | .783 | .991 |
| | . بسيطة بتقنيات | | | | |
| | أجهزة الكلية | 196.1600 | 771.321 | .783 | .991 |
| | يسهل | | | | |

الملاحق

| | | | | |
|---|----------|---------|------|------|
| تعيق الكلية التقليدية أساليب | 196.3800 | 754.934 | .896 | .990 |
| للموظفين يمكن عالية تكنولوجيا | 195.9000 | 774.092 | .759 | .991 |
| التعليمية الكلية تتيح التكنولوجيا الاجهزة | 197.1000 | 760.255 | .877 | .990 |
| للكلية التنظيمي الهيكل يسهل وتوزيع | 197.3800 | 753.342 | .874 | .990 |
| التنظيمي الهيكل يوضح والمهام ويحدد دقيق | 196.3400 | 757.494 | .919 | .990 |
| التنظيمي الهيكل يتميز البيئية التغيرات والتكيف | 195.9400 | 773.200 | .765 | .991 |
| عملية للكلية التنظيمي الهيكل يسهل بين الإدارية والمستويات | 196.3000 | 759.684 | .927 | .990 |
| القيم الكلية الموظفين بها يؤمن | 196.4400 | 763.109 | .912 | .990 |
| التغيرات الكلية حدوثها يرغب | 196.6400 | 769.378 | .834 | .990 |
| الموظفين الكلية انفعالهم وطريقة | 196.5200 | 766.704 | .879 | .990 |
| بين الكلية تسهل بينهم الموظفين | 196.3000 | 759.684 | .927 | .990 |
| الكلية | 196.4400 | 763.109 | .912 | .990 |
| فريق المهنية ومهاراتي يزيد | 196.6400 | 769.378 | .834 | .990 |
| لفريق الصلاحية الكلية أرائهم لتحديد | 196.5200 | 766.704 | .879 | .990 |
| تميز الفريق يتعامل | 196.3000 | 759.684 | .927 | .990 |

الملاحق

| | | | | |
|---|----------|---------|------|------|
| الموظفين بينهم فيما | 196.4400 | 763.109 | .912 | .990 |
| تتيح يطلبها . وسهولة | 196.6400 | 769.378 | .834 | .990 |
| تستفيد . موظفيها وتشاركها | 196.5200 | 766.704 | .879 | .990 |
| | 196.3000 | 759.684 | .927 | .990 |
| تحديد كبيرة باستقلالية | 196.4400 | 763.109 | .912 | .990 |
| بتشجيعي الشخصية المسؤولية | 196.6400 | 769.378 | .834 | .990 |
| | 197.2400 | 779.492 | .319 | .991 |
| الصلاحيات | 197.4400 | 773.353 | .423 | .991 |
| الفعالية الاستراتيجية الخيارات | 196.4400 | 763.109 | .912 | .990 |
| تكوين الكلية مساهمة المؤهلة الفنية الادارية | 196.6400 | 769.378 | .834 | .990 |
| التمويل توفير الكلية المشاريع لتجسيد الاستراتيجية العلمية | 196.4400 | 763.109 | .912 | .990 |
| لسياسة الكلية | 197.1000 | 760.255 | .877 | .990 |
| الاستراتيجية القيادة الوظيفي | 197.3800 | 753.342 | .874 | .990 |
| الاستراتيجيون يستفيد لتشجيع | 196.4400 | 763.109 | .912 | .990 |
| الموظفين تطوير الاستراتيجية القيادة اساليب | 197.1000 | 760.255 | .877 | .990 |

الملاحق

| | | | | |
|--------------------------|----------|---------|------|------|
| الفاعلين الاستراتيجية | 196.6400 | 769.378 | .834 | .990 |
|--------------------------|----------|---------|------|------|

Récapitulatif de traitement des observations

| | N | % |
|-----------------------------------|----|-------|
| Valide | 50 | 100.0 |
| Observations Exclues ^a | 0 | .0 |
| Total | 50 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .980 | 22 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|-----------------------------------|---|--|--|--|
| بتشجيع ومعارفهم قدراتهم وتطوير | 84.5800 | 166.820 | .905 | .978 |
| تطوير ومهاراتهم والتطوير | 86.1200 | 157.210 | .866 | .981 |
| مهاراتي يطور ويميز | 84.7800 | 169.522 | .860 | .978 |
| يعتمد تشكيل | 84.9800 | 158.591 | .904 | .979 |

الملاحق

| | | | | |
|---|---------|---------|------|------|
| يسهل فريق . جديدة مهارات ويكسبنا المهام | 85.0800 | 175.544 | .836 | .979 |
| إنجازاتهم الكلية . جديدة أشياء وتعلمهم | 84.7000 | 170.663 | .911 | .978 |
| يمنح يتعلم | 84.7600 | 176.635 | .819 | .979 |
| المتميزين الكلية . | 84.5400 | 172.580 | .919 | .978 |
| أرائهم الكلية . تطبيقها ومقترحاتهم | 84.6800 | 174.875 | .860 | .979 |
| التدريب الكلية . لموظفيها | 84.8800 | 177.700 | .788 | .979 |
| يسهل تنظيمي هيكل العاملين توزيع | 84.7600 | 176.635 | .819 | .979 |
| تمكين هناك بين المناسبين والتشغيلية التنظيمية | 84.6000 | 173.429 | .897 | .978 |
| معارفها الكلية . للموظفين | 84.8400 | 178.872 | .764 | .979 |
| الموظفين الكلية وتطبيق . جديدة وتطوير | 85.3000 | 168.908 | .808 | .979 |
| توثيق الكلية الإلكترونية | 85.1800 | 168.477 | .923 | .978 |
| مستودعها لتخزينها لاستخدامها | 84.9000 | 172.908 | .877 | .978 |
| للموظفين يمكن بسهولة | 84.5200 | 172.336 | .926 | .978 |
| يمكن ببساطة بتقنيات | 84.3600 | 177.582 | .813 | .979 |

الملاحق

| | | | | |
|--|---------|---------|------|------|
| أجهزة الكلية يسهل | 84.4000 | 177.714 | .805 | .979 |
| تعيق الكلية التقليدية أساليب | 84.6200 | 169.587 | .926 | .978 |
| للموظفين يمكن عالية تكنولوجية | 84.1400 | 178.694 | .814 | .979 |
| التعليمية الكلية تنتج التكنولوجيا الاجهزة | 85.3400 | 172.474 | .891 | .978 |

Récapitulatif de traitement des observations

| | N | % |
|-----------------------------------|----|-------|
| Valide | 50 | 100.0 |
| Observations Exclues ^a | 0 | .0 |
| Total | 50 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .985 | 28 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| | | | | |

الملاحق

| | | | | |
|---|----------|---------|------|------|
| للكلية التنظيمي الهيكل يسهل وتوزيع | 108.5200 | 196.459 | .802 | .984 |
| التنظيمي الهيكل يوضح والمهام ويحدد دقيق | 107.4800 | 197.479 | .896 | .984 |
| التنظيمي الهيكل يتميز . البيئية التغيرات والتكيف | 107.0800 | 206.034 | .692 | .985 |
| عملية للكلية التنظيمي الهيكل يسهل بين . الإدارية والمستويات | 107.4400 | 198.456 | .910 | .984 |
| القيم الكلية . الموظفين بها يؤمن | 107.5800 | 199.514 | .936 | .984 |
| التغيرات الكلية . حدوثها يرغب | 107.7800 | 202.869 | .851 | .984 |
| الموظفين الكلية . انفعالهم وطريقة | 107.6600 | 201.290 | .909 | .984 |
| بين الكلية تسهل . بينهم الموظفين | 107.4400 | 198.456 | .910 | .984 |
| الكلية . فريق | 107.5800 | 199.514 | .936 | .984 |
| فريق . المهنية ومهاراتي يزيد | 107.7800 | 202.869 | .851 | .984 |
| لفريق الصلاحية الكلية . أرائهم أهدافهم لتحديد | 107.6600 | 201.290 | .909 | .984 |
| تميز الفريق يتعامل . بينهم | 107.4400 | 198.456 | .910 | .984 |
| الموظفين بينهم فيما | 107.5800 | 199.514 | .936 | .984 |
| نتائج . وسهولة يطلبها | 107.7800 | 202.869 | .851 | .984 |
| تستفيد . موظفيها وتشاركها | 107.6600 | 201.290 | .909 | .984 |
| | 107.4400 | 198.456 | .910 | .984 |

الملاحق

| | | | | |
|---|----------|---------|------|------|
| تحديد كبيرة باستقلالية | 107.5800 | 199.514 | .936 | .984 |
| بتشجيعي الشخصية المسؤولة | 107.7800 | 202.869 | .851 | .984 |
| | 108.3800 | 207.016 | .371 | .987 |
| الصلاحيات | 108.5800 | 203.596 | .481 | .986 |
| الفعالية الاستراتيجية الخيارات | 107.5800 | 199.514 | .936 | .984 |
| تكوين الكلية مساهمة المؤهلة الفنية الادارية | 107.7800 | 202.869 | .851 | .984 |
| التمويل توفير الكلية المشاريع لتجسيد الاستراتيجية العلمية | 107.5800 | 199.514 | .936 | .984 |
| لسياسة الكلية | 108.2400 | 199.166 | .836 | .984 |
| الاستراتيجية القيادة الوظيفي | 108.5200 | 196.459 | .802 | .984 |
| الاستراتيجيون يستفيد لتشجيع الموظفين | 107.5800 | 199.514 | .936 | .984 |
| تطوير الاستراتيجية القيادة اساليب | 108.2400 | 199.166 | .836 | .984 |
| الفاعلين الاستراتيجية | 107.7800 | 202.869 | .851 | .984 |

Statistiques

| | | المؤهل العلمي | |
|---|-----------|---------------|----|
| N | Valide | 50 | 50 |
| | Manquante | 0 | 0 |

Tableau de fréquences

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 18 | 36.0 | 36.0 | 36.0 |
| | 32 | 64.0 | 64.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

المؤهل

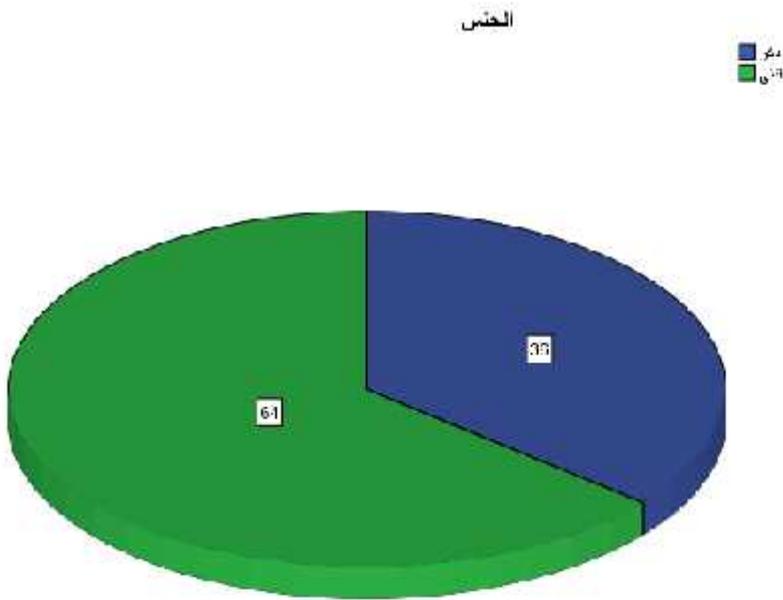
| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé | |
|--------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|-------|
| Valide | 25 | 50.0 | 50.0 | 50.0 | |
| | ماجستير | 15 | 30.0 | 30.0 | 80.0 |
| | 6 | 12.0 | 12.0 | 92.0 | |
| | ليسانس فأقل | 4 | 8.0 | 8.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | | |

الملاحق

الخبرة المهنية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| 05 | 6 | 12.0 | 12.0 | 12.0 |
| 10 05 | 15 | 30.0 | 30.0 | 42.0 |
| Valide 15 11 | 13 | 26.0 | 26.0 | 68.0 |
| 15 | 16 | 32.0 | 32.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

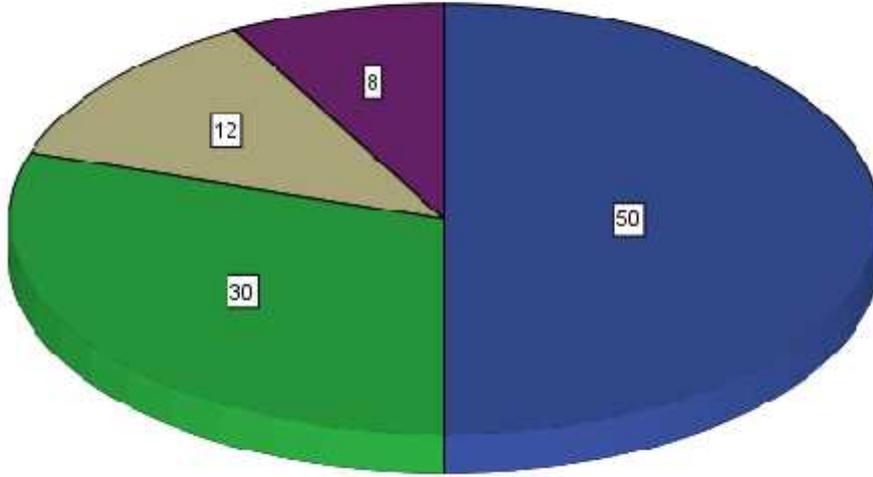
Diagramme en secteurs



الملاحق

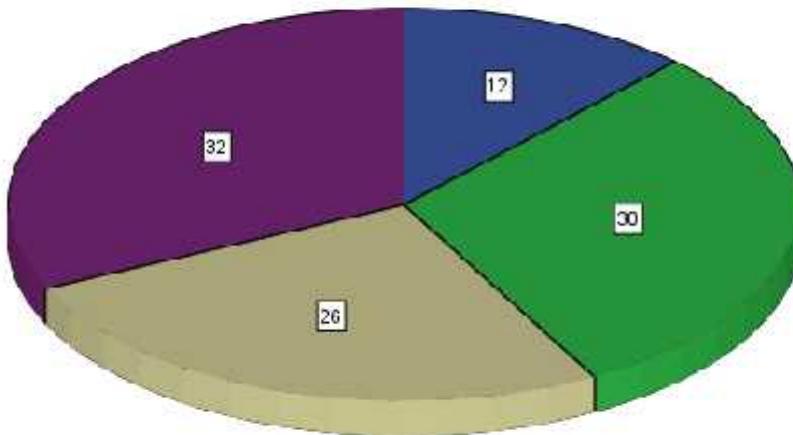
المؤهل العلمي

- دكتوراه
- ماجستير
- ماستر
- ليسانس فأقل



الخبرة المهنية

- أقل من 5 سنوات
- من 05 إلى 10 سنوات
- من 1 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة



الملاحق

Statistiques

| | الفئة العمرية | المسمى الوظيفي |
|---|---------------|----------------|
| N | Valide | 50 |
| | Manquante | 0 |

Tableau de fréquences

الفئة العمرية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| 29 20 | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| 39 30 | 18 | 36.0 | 36.0 | 46.0 |
| Valide 49 40 | 19 | 38.0 | 38.0 | 84.0 |
| 50 | 8 | 16.0 | 16.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

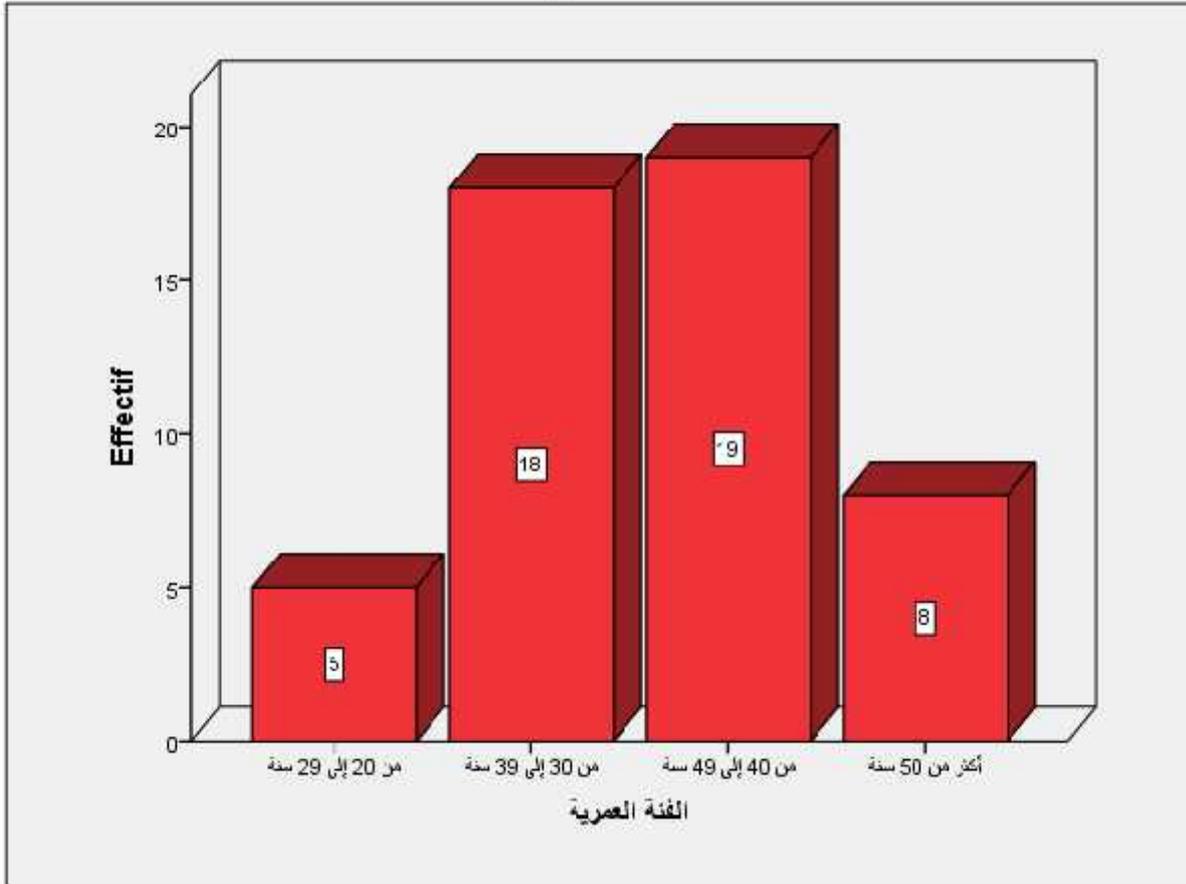
المسمى الوظيفي

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | 12 | 24.0 | 24.0 | 24.0 |
| هيئة تدريس | 20 | 40.0 | 40.0 | 64.0 |
| Valide هيئة تدريس وإداري | 9 | 18.0 | 18.0 | 82.0 |
| إدارة الكلية | 9 | 18.0 | 18.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

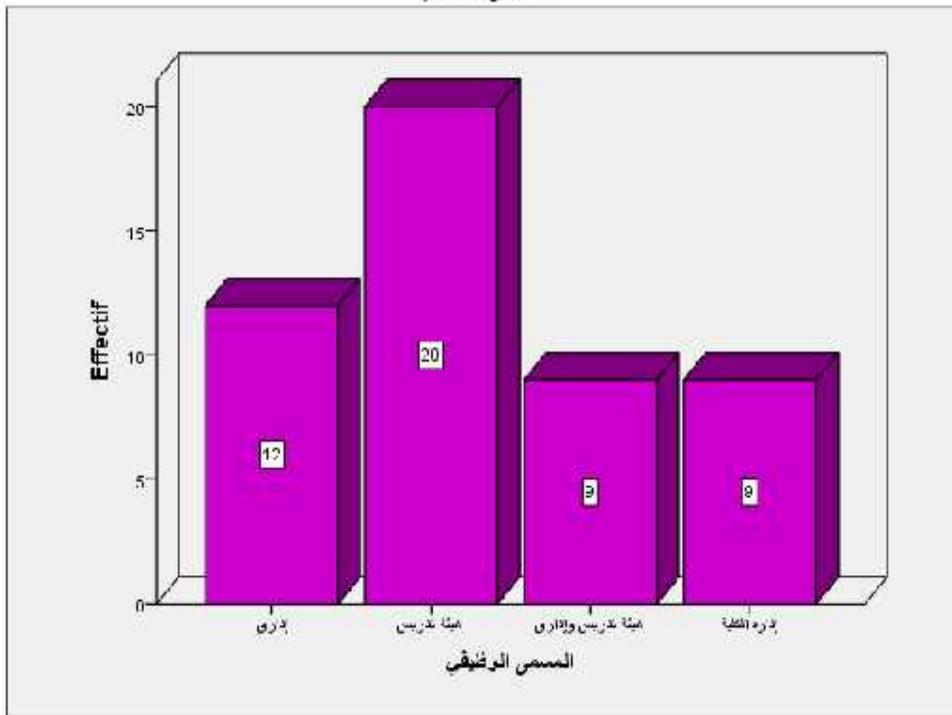
الملاحق

Diagramme en bâtons

الفئة العمرية



المسمى الوظيفي



Statistiques

| | تقوم الإدارة بتشجيع وتطوير قدراتهم ومعارفهم . | تطوير قدرات العمال ومهاراتهم من خلال التنمية والتطوير . | يطور مهاراتي ويميز . | يعتمد العمل على مستوى الكلية على تشكيل فرق العمل . |
|------------|---|--|-------------------------|---|
| N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 4.2800 | 2.7400 | 4.0800 | 3.8800 |
| Ecart-type | .90441 | 1.36740 | .82906 | 1.25584 |

Statistiques

| | العمل الجماعي ضمن فريق يسهل أداء المهام ويكسبنا مهارات جديدة . | تكافئ الكلية فرق العمل على إنجازاتهم وتعلمهم أشياء جديدة . | يمنح الموظفون الوقت . | يتعلم الموظفون من . |
|------------|--|--|--------------------------|------------------------|
| N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 3.7800 | 4.1600 | 4.1000 | 4.3200 |
| Ecart-type | .58169 | .73845 | .54398 | .65278 |

Statistiques

| | توظف الكلية الأفراد المتميزين ذوي الكفاءة . | تشجع الكلية الموظفون على إبداء آرائهم ومقترحاتهم والعمل على تطبيقها . | تعتمد الكلية على التدريب لموظفيها . | لدي المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسهل توزيع المعرفة علي العاملين . |
|---------|---|--|---|--|
| N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 4.1800 | 3.9800 | 4.1000 | 4.2600 |

الملاحق

| | | | | |
|------------|--------|--------|--------|--------|
| Ecart-type | .59556 | .51468 | .54398 | .63278 |
|------------|--------|--------|--------|--------|

Statistiques

| | هناك تمكين لتدفق المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة. | تسعى الكلية من خلال معارفها المكتسبة إلى خلق . والابتكار للموظفين | تشجع الكلية الموظفين على وتطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعم | تركز الكلية على توثيق الوسائط الإلكترونية لتخزينها في مستودعها المعرفي لاستخدامها . |
|------------|--|---|---|---|
| N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 4.0200 | 3.5600 | 3.6800 | 3.9600 |
| Ecart-type | .47337 | .90711 | .81916 | .66884 |

Statistiques

| | يمكن للموظفين الوصول للمعارف المخزنة بسهولة | يمكن استرجاع المعارف المخزنة بتقنيات وإجراءات بسيطة . | تتوفر الكلية على أجهزة معلومات فعال يسهل أداء | أساليب العمل التقليدية في الكلية تعيق أداء العمل . |
|------------|---|---|---|--|
| N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 4.3400 | 4.5000 | 4.4600 | 4.2400 |
| Ecart-type | .65807 | .50508 | .50346 | .77090 |

Statistiques

| | يمكن للموظفين الوصول .تكنولوجية عالية السرعة | تتوفر الكلية على الوسائل التعليمية و الاجهزة التكنولوجية التي تتيح فرص | يسهل الهيكل التنظيمي للكلية تدفق المعلومات ونشر وتوزيع المعرفة | يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بشكل دقيق ويحدد الوظائف والمهام |
|---|--|--|--|--|
| N | 50 | 50 | 50 | 50 |

الملاحق

| | | | | |
|------------|--------|--------|--------|--------|
| Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 4.7200 | 3.5200 | 3.2400 | 4.2800 |
| Ecart-type | .45356 | .67733 | .82214 | .70102 |

Statistiques

| | | | | |
|------------|---|---|---|---|
| | يتميز الهيكل التنظيمي والتكيف مع التغيرات البيئية . | يسهل الهيكل التنظيمي للكلية عملية الاتصال بين والمستويات الإدارية . | تعكس ثقافة الكلية مختلف القيم والمبادئ التي يؤمن بها الموظفين . | تنسجم ثقافة الكلية مع التغيرات التي يرغب الموظفون في حدوثها . |
| N | Valide | 50 | 50 | 50 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 4.6800 | 4.3200 | 4.1800 | 3.9800 |
| Ecart-type | .47121 | .65278 | .59556 | .51468 |

Statistiques

| | | | | |
|------------|---|---|-----------------------------|---|
| | تؤثر ثقافة الكلية على سلوك الموظفين وطريقة انفعالهم . | تسهل ثقافة الكلية التعلم والتعاون بين الموظفين . وتشارك المعرفة بينهم . | تشجع الكلية العمل الجماعي . | احتكاكي ضمن فريق عمل ذي كفاءة يزيد من قدراتي . ومهاراتي المهنية . |
| N | Valide | 50 | 50 | 50 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 4.1000 | 4.3200 | 4.1800 | 3.9800 |
| Ecart-type | .54398 | .65278 | .59556 | .51468 |

Statistiques

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| | تخول الكلية الصلاحية لفريق العمل لتحديد أهدافهم . ومراجعة أرائهم . | يتعامل أعضاء الفريق . بالعدل دون تمييز . | تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم . | تتيح الإدارة مختلف يطالبها الموظفون بسرعة وسهولة . |
| N | Valide | 50 | 50 | 50 |

الملاحق

| | | | | |
|------------|--------|--------|--------|--------|
| Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 4.1000 | 4.3200 | 4.1800 | 3.9800 |
| Ecart-type | .54398 | .65278 | .59556 | .51468 |

Statistiques

| | تستفيد الإدارة من دروس التجارب السابقة وتشاركها مع موظفيها | | أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد الأسلوب المناسب | تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية |
|------------|--|--------|---|---|
| N | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 4.1000 | 4.3200 | 4.1800 | 3.9800 |
| Ecart-type | .54398 | .65278 | .59556 | .51468 |

Statistiques

| N | 50 |
|------------|--------|
| Manquante | 0 |
| Moyenne | 3.3800 |
| Ecart-type | .75295 |

الملاحق

Statistiques

| | | الصلاحيات | الخيارات الاستراتيجية الفعالية | الكلية مساهمة تكوين الادارية المؤهلة الفنية | الكلية التمويل توفير لتجسيد المشاريع الاستراتيجية العلمية | لسياسة الكلية | القيادة الاستراتيجية الوظيفي | يستفيد يون لتشجيع الموظفين | القيادة الاستراتيجية تطوير اساليب | الفاعلين |
|---|------------|-----------|--------------------------------|---|---|---------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------|
| N | Valid e | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | Manq uante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 3.1800 | 4.1800 | 3.9800 | 4.1800 | 3.5200 | 3.2400 | 4.1800 | 3.5200 | 3.9800 |
| | Ecart-type | .82536 | .59556 | .51468 | .59556 | .67733 | .82214 | .59556 | .67733 | .51468 |

Tableau de fréquences

. تقوم الإدارة بتشجيع العمال على التعلم وتطوير قدراتهم ومعارفهم

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 21 | 42.0 | 42.0 | 52.0 |
| | 24 | 48.0 | 48.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

. تعمل الإدارة على تطوير قدرات العمال ومهاراتهم من خلال برامج التنمية والتطوير

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق تماما | 15 | 30.0 | 30.0 | 30.0 |
| غير موافق | 9 | 18.0 | 18.0 | 48.0 |
| Valide | 26 | 52.0 | 52.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. العمل بشكل فردي يطور مهاراتي ويميز أداتي

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 31 | 62.0 | 62.0 | 72.0 |
| | 14 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. يعتمد العمل على مستوى الكلية على تشكيل فرق العمل

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 14 | 28.0 | 28.0 | 28.0 |
| Valide | 14 | 28.0 | 28.0 | 56.0 |
| | 22 | 44.0 | 44.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

. العمل الجماعي ضمن فريق يسهل أداء المهام ويكسبنا مهارات جديدة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 15 | 30.0 | 30.0 | 30.0 |
| Valide | 31 | 62.0 | 62.0 | 92.0 |
| | 4 | 8.0 | 8.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. تكافى الكلية فرق العمل على إنجازاتهم وتعلمهم أشياء جديدة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 10 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| Valide | 22 | 44.0 | 44.0 | 64.0 |
| | 18 | 36.0 | 36.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. يمنح الموظفون الوقت الكافي للتعلم

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 35 | 70.0 | 70.0 | 80.0 |
| | 10 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

. يتعلم الموظفون من التجارب السابقة ومن حلول مشاكل العمل

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 24 | 48.0 | 48.0 | 58.0 |
| | 21 | 42.0 | 42.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. توظف الكلية الأفراد المتميزين ذوي الكفاءة والقدرة على الإبداع

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 31 | 62.0 | 62.0 | 72.0 |
| | 14 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. تشجع الكلية الموظفون على إبداء آرائهم ومقترحاتهم والعمل على تطبيقها

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 7 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| Valide | 37 | 74.0 | 74.0 | 88.0 |
| | 6 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

. تعتمد الكلية علي التدريب الخارجي لنقل المعرفة لموظفيها

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 35 | 70.0 | 70.0 | 80.0 |
| | 10 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

.لدي المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسهل توزيع المعرفة علي العاملين

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 27 | 54.0 | 54.0 | 64.0 |
| | 18 | 36.0 | 36.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

.هناك تمكين لتدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 39 | 78.0 | 78.0 | 88.0 |
| | 6 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

. تسعى الكلية من خلال معارفها المكتسبة إلى خلق فرص الإبداع والتطور والابتكار للموظفين

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 12 | 24.0 | 24.0 | 24.0 |
| Valide | 36 | 72.0 | 72.0 | 96.0 |
| | 2 | 4.0 | 4.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

.تشجع الكلية الموظفين على تشارك المعرفة والخبرات وتطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| محاييد | 12 | 24.0 | 24.0 | 34.0 |
| Valide | 27 | 54.0 | 54.0 | 88.0 |
| | 6 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

تركز الكلية على توثيق المعرفة وتستخدم مختلف الوسائط الإلكترونية لتخزينها في مستودعها المعرفي لاستخدامها

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محاييد | 12 | 24.0 | 24.0 | 24.0 |
| Valide | 28 | 56.0 | 56.0 | 80.0 |
| | 10 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

. يمكن للموظفين الوصول للمعارف المخزنة بسهولة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 23 | 46.0 | 46.0 | 56.0 |
| | 22 | 44.0 | 44.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. يمكن استرجاع المعارف المخزنة بتقنيات وإجراءات بسيطة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | 25 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| Valide | 25 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. تتوفر الكلية على أجهزة ومعدات متطورة ونظام معلومات فعال يسهل أداء العمل

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | 27 | 54.0 | 54.0 | 54.0 |
| Valide | 23 | 46.0 | 46.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

. أساليب العمل التقليدية في الكلية تعيق أداء العمل بشكل أفضل

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 10 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| Valide | 18 | 36.0 | 36.0 | 56.0 |
| | 22 | 44.0 | 44.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. يمكن للموظفين الوصول للمعلومات المخزنة بطرق تكنولوجية عالية السرعة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | 14 | 28.0 | 28.0 | 28.0 |
| Valide | 36 | 72.0 | 72.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. الكلية على الوسائل التعليمية و الاجهزة التكنولوجية التي تتيح فرص التعلم باستمرار

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 14 | 28.0 | 28.0 | 38.0 |
| | 31 | 62.0 | 62.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

. يسهل الهيكل التنظيمي للكلية تدفق المعلومات ونشر وتوزيع المعرفة بشكل سلس

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 12 | 24.0 | 24.0 | 24.0 |
| محايد | 14 | 28.0 | 28.0 | 52.0 |
| Valide | 24 | 48.0 | 48.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بشكل دقيق ويحدد الوظائف والمهام بدقة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 7 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| Valide | 22 | 44.0 | 44.0 | 58.0 |
| | 21 | 42.0 | 42.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة تحسبا للمواعمة والتكيف مع التغيرات البيئية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 16 | 32.0 | 32.0 | 32.0 |
| | 34 | 68.0 | 68.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

. يسهل الهيكل التنظيمي للكلية عملية الاتصال بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 24 | 48.0 | 48.0 | 58.0 |
| | 21 | 42.0 | 42.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. تعكس ثقافة الكلية مختلف القيم والمبادئ التي يؤمن بها الموظفين

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 31 | 62.0 | 62.0 | 72.0 |
| | 14 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. تنسجم ثقافة الكلية مع التغيرات التي يرغب الموظفون في حدوثها

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 7 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| Valide | 37 | 74.0 | 74.0 | 88.0 |
| | 6 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

. تؤثر ثقافة الكلية على سلوك الموظفين وطريقة انفعالهم

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 35 | 70.0 | 70.0 | 80.0 |
| | 10 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. تسهل ثقافة الكلية التعلم والتعاون بين الموظفين وتشارك المعرفة بينهم

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 24 | 48.0 | 48.0 | 58.0 |
| | 21 | 42.0 | 42.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. تشجع الكلية العمل الجماعي وتحفزه

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 31 | 62.0 | 62.0 | 72.0 |
| | 14 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

. احتكاكي ضمن فريق عمل ذي كفاءة يزيد من قدراتي ومهاراتي المهنية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 7 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| Valide | 37 | 74.0 | 74.0 | 88.0 |
| | 6 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. تخول الكلية الصلاحية لفريق العمل لتحديد أهدافهم ومراجعة أرائهم

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 35 | 70.0 | 70.0 | 80.0 |
| | 10 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. يتعامل أعضاء الفريق بالعدل دون تمييز

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 24 | 48.0 | 48.0 | 58.0 |
| | 21 | 42.0 | 42.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 31 | 62.0 | 62.0 | 72.0 |
| | 14 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

تتيح الإدارة مختلف المعلومات التي يطلبها الموظفون بسرعة وسهولة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 7 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| Valide | 37 | 74.0 | 74.0 | 88.0 |
| | 6 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

تستفيد الإدارة من دروس التجارب السابقة وتشاركها مع موظفيها

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 35 | 70.0 | 70.0 | 80.0 |
| | 10 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 24 | 48.0 | 48.0 | 58.0 |
| | 21 | 42.0 | 42.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز عملي.

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 31 | 62.0 | 62.0 | 72.0 |
| | 14 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 7 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| Valide | 37 | 74.0 | 74.0 | 88.0 |
| | 6 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 8 | 16.0 | 16.0 | 16.0 |
| محاييد | 15 | 30.0 | 30.0 | 46.0 |
| Valide | 27 | 54.0 | 54.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الصلاحيات

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير | 13 | 26.0 | 26.0 | 26.0 |
| محاييد | 15 | 30.0 | 30.0 | 56.0 |
| Valide | 22 | 44.0 | 44.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الفعالية الاستراتيجية للخيارات

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محاييد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 31 | 62.0 | 62.0 | 72.0 |
| | 14 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

المؤهلة الفنية الادارية تكوين الكلية مساهمة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 7 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| Valide | 37 | 74.0 | 74.0 | 88.0 |
| | 6 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الاستراتيجية العلمية المشاريع لتجسيد التمويل توفير الكلية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 31 | 62.0 | 62.0 | 72.0 |
| | 14 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

لسياسة الكلية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| محايد | 14 | 28.0 | 28.0 | 38.0 |
| Valide | 31 | 62.0 | 62.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

الاستراتيجية القيادية

الوظيفي

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير | 12 | 24.0 | 24.0 | 24.0 |
| محايد | 14 | 28.0 | 28.0 | 52.0 |
| Valide | 24 | 48.0 | 48.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

يستفيد

الاستراتيجيون

الموظفين لتشجيع

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| Valide | 31 | 62.0 | 62.0 | 72.0 |
| | 14 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

اساليب تطوير الاستراتيجية القيادية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| محايد | 14 | 28.0 | 28.0 | 38.0 |
| Valide | 31 | 62.0 | 62.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

الفاعلين

الاستراتيجية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| محايد | 7 | 14.0 | 14.0 | 14.0 |
| Valide | 37 | 74.0 | 74.0 | 88.0 |
| | 6 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملحق رقم 04

Corrélations

| | | 01 | 02 |
|----|------------------------|--------|--------|
| 01 | Corrélation de Pearson | 1 | .949** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 |
| | N | 50 | 50 |
| 02 | Corrélation de Pearson | .949** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | |
| | N | 50 | 50 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 05 اختبار التوزيع الطبيعي un échantillon

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

| | | 01 | 02 |
|---|-------------------------|--------|--------|
| N | | 50 | 50 |
| Paramètres normaux ^{a,b} | Moyenne | 4.0391 | 4.0510 |
| | Ecart-type | .62453 | .51165 |
| | Absolue | .118 | .172 |
| Différences les plus extrêmes | Positive | .082 | .122 |
| | Négative | -.118- | -.172- |
| | Z de Kolmogorov-Smirnov | .837 | 1.215 |
| Signification asymptotique (bilatérale) | | .485 | .104 |

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Variables introduites/supprimées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1 | 02 ^b | . | Entrée |

a. Variable dépendante : 01

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | .949 ^a | .901 | .899 | .19887 |

a. Valeurs prédites : (constantes), 02

b. Variable dépendante : 01

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|---------|-------------------|
| 1 Régression | 17.213 | 1 | 17.213 | 435.235 | .000 ^b |
| 1 Résidu | 1.898 | 48 | .040 | | |
| Total | 19.112 | 49 | | | |

a. Variable dépendante : 01

b. Valeurs prédites : (constantes), 02

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | -.654 | .227 | | -2.883 | .006 |
| 02 | 1.158 | .056 | .949 | 20.862 | .000 |

a. Variable dépendante : 01

Statistiques des résidus^a

| | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart-type | N |
|------------------|---------|---------|---------|------------|----|
| Prévision | 2.7058 | 4.9647 | 4.0391 | .59270 | 50 |
| Résidu | -.45508 | .35869 | .00000 | .19683 | 50 |
| Erreur Prévision | -2.250 | 1.562 | .000 | 1.000 | 50 |
| Erreur Résidu | -2.288 | 1.804 | .000 | .990 | 50 |

a. Variable dépendante : 01

Diagrammes

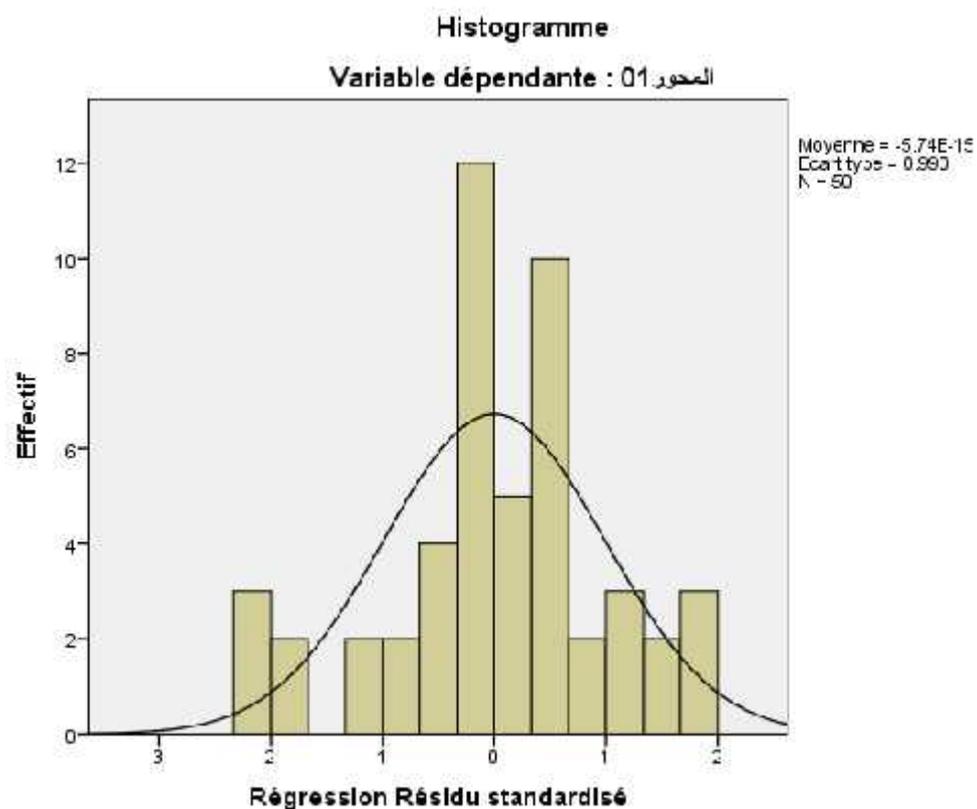
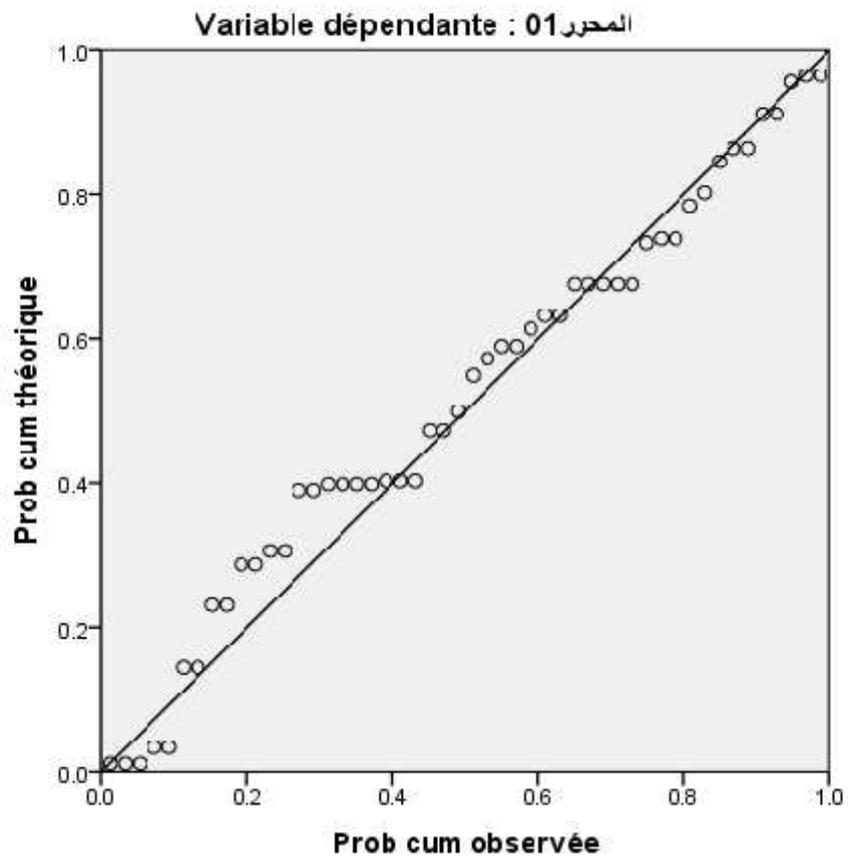


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



الملحق رقم 07: استمارة الاستبيان

جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير لشهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة ابن خلدون-تيارت- ، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة وهي عبارة عن استبيان لجمع البيانات المتعلقة بدراستنا حول: دور التعلم التنظيمي في احداث التغيير وبناء منظمة متعلمة .

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم لتعبئة الاستبانة المرفقة وفقما ترونه مناسباً، علماً أن المعلومات المأخوذة من طرفكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، آمليين في تعاونكم من أجل الخروج بنتائج علمية وتحقيق أهداف البحث.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

والأستاذة المشرفة:

من إعداد الباحثين:

بلخضر ناصيرة

- بالجيلالي عبد القادر إلياس

- حيداري الزهرة

السنة الجامعية: 2022/2021.

الملاحق

للإجابة على تساؤلات الاستمارة يرجى وضع إشارة (X) أمام ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة:

أولاً: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-الفئة العمرية: من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة أكثر من 50 سنة

3-المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير ماستر ليسانس فأقل

4-المسمى الوظيفي: إداري هيئة تدريس هيئة تدريس وإداري

إدارة الكلية

5-الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانياً: التعلم التنظيمي

| الرقم | العبرة | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|--|--|------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| 1-ديناميكيات التعلم (فردى، جماعى، على مستوى المنظمة) | | | | | | |
| 1 | تقوم الإدارة بتشجيع العمال على التعلم وتطوير قدراتهم ومعارفهم . | | | | | |
| 2 | تعمل الإدارة على تطوير قدرات العمال ومهاراتهم من خلال برامج التنمية والتطوير . | | | | | |
| 3 | العمل بشكل فردى يطور مهاراتي ويميز أدائي . | | | | | |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | يعتمد العمل على مستوى الكلية على تشكيل فرق العمل . | 4 |
| | | | | | العمل الجماعي ضمن فريق يسهل أداء المهام ويكسبنا مهارات جديدة . | 5 |
| | | | | | تكافئ الكلية فرق العمل على إنجازهم وتعلمهم أشياء جديدة . | 6 |
| | | | | | يمنح الموظفون الوقت الكافي للتعلم . | 7 |
| | | | | | يتعلم الموظفون من التجارب السابقة ومن حلول مشاكل العمل . | 8 |

| الرقم | العبرة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|---|--|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 2- إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، استخدامها، خزنها وتوزيعها، الذاكرة التنظيمية) | | | | | | |
| 09 | توظف الكلية الأفراد المتميزين ذوي الكفاءة والقدرة على الإبداع . | | | | | |
| 10 | تشجع الكلية الموظفون على إبداء آرائهم ومقترحاتهم والعمل على تطبيقها . | | | | | |
| 11 | تعتمد الكلية علي التدريب الخارجي لنقل المعرفة لموظفيها . | | | | | |
| 12 | لدي المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسهل توزيع المعرفة علي العاملين. | | | | | |
| 13 | هناك تمكين لتدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية | | | | | |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | للمؤسسة. | |
| | | | | | تسعى الكلية من خلال معارفها المكتسبة إلى خلق فرص الإبداع والتطور والابتكار للموظفين . | 14 |
| | | | | | تشجع الكلية الموظفين على تشارك المعرفة والخبرات وتطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل. | 15 |
| | | | | | تركز الكلية على توثيق المعرفة وتستخدم مختلف الوسائط الإلكترونية لتخزينها في مستودعها المعرفي لاستخدامها مستقبلا . | 16 |
| | | | | | يمكن للموظفين الوصول للمعارف المخزنة بسهولة . | 17 |
| | | | | | يمكن استرجاع المعارف المخزنة بتقنيات وإجراءات بسيطة . | 18 |
| 3- تطبيق التكنولوجيا (استخدام نظام معلومات متطور لتعزيز فرص التعلم) | | | | | | |
| | | | | | تتوفر الكلية على أجهزة ومعدات متطورة ونظام معلومات فعال يسهل أداء العمل . | 19 |
| | | | | | أساليب العمل التقليدية في الكلية تعيق أداء العمل بشكل أفضل . | 20 |
| | | | | | يمكن للموظفين الوصول للمعلومات المخزنة بطرق تكنولوجية عالية السرعة. | 21 |
| | | | | | تتوفر الكلية على الوسائل التعليمية و الاجهزة التكنولوجية التي تتيح فرص التعلم باستمرار . | 22 |

الملاحق

ثالثا: التغيير التنظيمي و بناء منظمة متعلمة

| الرقم | العبرة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-----------------------------------|---|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 1- الهيكل التنظيمي | | | | | | |
| 23 | يسهل الهيكل التنظيمي للكلية تدفق المعلومات ونشر وتوزيع المعرفة بشكل سلس . | | | | | |
| 24 | يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بشكل دقيق ويحدد الوظائف والمهام بدقة . | | | | | |
| 25 | يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة تحسبا للمواءمة والتكيف مع التغيرات البيئية . | | | | | |
| 26 | يسهل الهيكل التنظيمي للكلية عملية الاتصال بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية . | | | | | |
| 2- الثقافة التنظيمية | | | | | | |
| 27 | تعكس ثقافة الكلية مختلف القيم والمبادئ التي يؤمن بها الموظفون . | | | | | |
| 28 | تتسجم ثقافة الكلية مع التغيرات التي يرغب الموظفون في حدوثها . | | | | | |
| 29 | تؤثر ثقافة الكلية على سلوك الموظفين وطريقة انفعالهم . | | | | | |
| 30 | تسهل ثقافة الكلية التعلم والتعاون بين الموظفين وتشارك المعرفة بينهم . | | | | | |
| 3- التعاون والتعلم الجماعي | | | | | | |
| 31 | تشجع الكلية العمل الجماعي وتحفزه . | | | | | |
| 32 | احتكاكي ضمن فريق عمل ذي كفاءة يزيد من قدراتي ومهاراتي المهنية . | | | | | |

الملاحق

| | | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 33 | تخول الكلية الصلاحية لفريق العمل لتحديد أهدافهم ومراجعة آرائهم . |
| | | | | | 34 | يتعامل أعضاء الفريق بالعدل دون تمييز . |
| 4- مشاركة المعرفة والتعلم | | | | | | |
| | | | | | 35 | تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم. |
| | | | | | 36 | تتيح الإدارة مختلف المعلومات التي يطلبها الموظفون بسرعة وسهولة . |
| | | | | | 37 | تستفيد الإدارة من دروس التجارب السابقة وتشاركها مع موظفيها . |
| | | | | | 38 | تستخدم الإدارة نظام اتصال فعال وتبادل للمعلومات بشكل مستمر . |
| 5- تمكين الموظفين | | | | | | |
| | | | | | 39 | أتمتع باستقلالية كبيرة في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز عملي. |
| | | | | | 40 | تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية. |
| | | | | | 41 | تنثق الإدارة بمقدرتي على أداء عملي بكفاءة وجدارة. |
| | | | | | 42 | أنا راض عن الصلاحيات المخولة لي في أداء عملي |
| 6- ربط الكلية بالبيئة الخارجية | | | | | | |
| | | | | | 43 | دعم المؤسسات و المنظمات بالجدول و الخيارات الاستراتيجية و الفعالية |
| | | | | | 44 | مساهمة الكلية في تكوين الاطارات الادارية و الفنية المؤهلة |
| | | | | | 45 | مدى قدرة الكلية توفير التمويل المالي اللازم |

الملاحق

| | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | لتجسيد المشاريع و الابحاث العلمية الاستراتيجية | |
| | | | | | مدى تبني الكلية لسياسة اشترا الفواعل في اتخاذ القرارات | 46 |
| 7- القيادة الاستراتيجية | | | | | | |
| | | | | | دور القيادة الاستراتيجية في رفع من مستوى الاداء الوظيفي و الانتاجي على مستوى المؤسسات و المنظمات | 47 |
| | | | | | يستفيد القادة الاستراتيجيون بشكل اكبر من نظام المكافاة و الحوافز لتشجيع الموظفين | 48 |
| | | | | | دور القيادة الاستراتيجية في تطوير اساليب ووسائل الادارة و الانتاج | 49 |
| | | | | | مدى اشراك الفاعلين في المنظمات و المؤسسات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية | 50 |

شكرا لكم على حسن تعاونكم وثقتكم

ملخص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التعليم التنظيمي في إحداث التغيير وبناء منظمة متعلمة من خلال إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، استخدامها، خزنها وتوزيعها، الذاكرة التنظيمية) وتطبيق التكنولوجيا (استخدام نظام معلومات متطور لتعزيز فرص التعلم) إضافة إلى تمكين الموظفين من ربط الكلية بالبيئة الخارجية وأخيرا القيادة الإستراتيجية.

وفي سبيل تحقيق ذلك تم الاستبيان على المنهج الوصفي، كما استخدمت الإستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة قصد معالجتها إحصائيا، حيث تم توزيع 60 استمارة استبان على الإداريين والأساتذة والطلبة بالكلية، حيث تم استرجاعها كلها وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير (spss).

وقد أظهرت الدراسات أن أفراد عينة الدراسة على توافق بدرجة مرتفعة كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة تربط بين متغيري الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، المنظمة التقليدية، التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

Abstract

This study aimed to know the role of organizational education in making change and building a learning organization through knowledge management (knowledge acquisition, use, storage and distribution, organizational memory) and apply technology (the use of an advanced information system to enhance learning opportunities), in addition to enabling employees to link the faculty with the external environment and finally Strategic leadership.

In order to achieve, the questionnaire was conducted on the descriptive approach, and was used to collect data from the members of the study in order to treat them statistically. 60 questionnaire forms were distributed to administrators, professors and students in the faculty, all of which were retrieved and the statistical packages program of the Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences (SPSS was used).

Studies have shown that the members of the study agree to a high degree, and the results showed a positive relationship between the two variables of the study.

Keywords: organizational learning, learning organization, traditional organization, organizational change, Faculty of economics, Commerce and Management sciences.