تحديد معيقات تعلم المنظمة باستخدام مخطط باريتو وسبل التغلب عليها دراسة حالة مجمع الرياض بسطيف

Identifying Barriers To Organizational Learning Using Pareto Chart And Finding Ways To Overcome Them. Case Study- Setif Riyadh Complex

د. قويدر بورقبة[1]* ط.د رحمة مجدة حصباية[2]

1. جامعة زيان عاشور بالجلفة، مخبر سياسات التنمية الريفية في المناطق السهبية بالجزائر (الجزائر)، dr.bouragbakouider@gmail.com

2. جامعة زيان عاشور بالجلفة، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة (الجزائر)، r.hasbaia@univ-djelfa.dz

تاريخ الاستلام:2020/08/09 تاريخ القبول:2020/05/18

الملخص:

هدفت الدراسة إلى إيجاد 20% من العوامل الرئيسية التي تسبب 80% من المشاكل الكبيرة التي تعيق تعلم المنظمة من خلال القيام بدراسة حالة مجمع الرياض بسطيف بكامل فروعه، حيث تم تفكيك العوامل إلى نوعين عوامل فردية وعوامل تخص المنظمة ككل وثم استخرج الرئيسية منها باستخدام منحنى باريتو باعتباره طريقة فعالة في إيجاد القلة من الأسباب التي تخلق أغلبية كبيرة من المشاكل، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من أجل الوصول لأهدافها، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القادة بالمنظمة محاطون بمساعدين أقل كفاءة ولا ينقلون تعليمهم إلى كافة مستويات المنظمة، كما يحملون مسؤولية اخطائهم للآخرين وأنهم لا يهتمون بتكوين وتدريب أفرادها أما على مستوى المنظمة ككل فإنها تمتاز بهيكل تنظيمي غير مرن وعمودي يتسبب في إعاقة نقل المعلومات بين مختلف المستويات، كما يعيق العمل الجماعي ويخلق البيروقراطية في المعاملات .

* المؤلف المرسل: د. قويدر بورقبة

الكلمات المفتاحية: المعيقات الفردية-المعيقات الجماعية-المنظمة المتعلمة -منحنى باريتو-مجمع الرياض سطيف.

Abstract:

The study aimed to find 20% of the main factors causing 80% of the major problems that obstruct the organization's learning by conducting a study of the case of the Riyadh Complex in all its branches, where the factors were dismantled into two types : individual factors and factors related to the organization as a whole , and then the main factors were extracted using the Pareto curve as an effective way to find a few causes that create a large majority of problems, the study relied on the descriptive and analytical approach in order to reach its goals, and this study found a set of results , One of the most important result is that the leaders of the organization are surrounded by less qualified assistants who do not transfer their education to all levels of the organization, as they make the responsibility for their mistakes on others and they are not interested in the formation and training of its members, on the level of the organization as a whole it is characterized by an inflexible organizational structure that causes the obstruction of the transfer of information between different levels, as well as obstruct collective action and creates bureaucracy in transactions.

Keywords: Individual Obstacles; Collective Obstacles; Organizational Learning; Pareto Curve; Setif Riyadh Complex.

مقدمة:

لقد أشير لمصطلح المنظمات المتعلمة لأول مرة من قبل بيتر سينج الذي عرف تلك المنظمات بأنها المنظمات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدرتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، حيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معا. وهي المنظمات التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة. باعتبار أن مفهوم المنظمة المتعلمة يشتمل أساسا على مكونات أي برنامج من برامج إدارة المعرفة، وبسبب وجود ترابط بين مفهوم المنظمة المستندة إلى

المعرفة وبين المنظمة المتعلمة من جهة، وبين المنظمة المتعلمة والمنظمات الذكية ويرى أيضا بيتر سينج أن هناك عدة عوامل قد تحول دون تعلم المنظمة وهذه العوامل قسمها إلى قسمين : عوامل فردية و عوامل جماعية فتعلم الفرد بالنسبة للمنظمة ليس بضرورة تعلم الجماعة لان قلة بناء فرق عمل و ضعف نظام الاتصال بين الموظفين قد لا يسمح بنقل المعرفة بين الجميع مما يؤدي إلى إعاقة تعلم المنظمة ككل .

يعتبر مجمع الرياض من بين أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم في الاقتصاد الوطني من حيث نوع المنتوج الذي تقدمه وقيمة المداخيل التي تتحصل عليها فهو يضم عدد هائل من العمال والفروع ويمتلك رأس مال هام.

إن نجاح مثل هذه المؤسسات سوف يزيد من دخل للدولة ويساهم في تنويع مداخيلها ولن يتم هذا إلا بتعلمها على المستوى الفردي والجماعي لهذا اخترنا هذه المؤسسة في دراسة الحالة من أجل تعميم نتائجها على باقي المؤسسات.

الإشكالية الرئيسية: من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

ماهي معيقات تعلم منظمة بمجمع الرياض سطيف وكيف يمكن التغلب عنها؟

الأسئلة الفرعية:

1. ماهي العوامل التي تعيق تعلم المنظمة؟
2. كيف يمكن تحديد العوامل الرئيسية المعيقة لتعلم المنظمة؟

الفرضيات:

1. هناك عدة عوامل تعيق تعلم المنظمة منها عوامل فردية وعوامل جماعية.
2. يمكن تحديد العوامل التي تعيق تعلم المنظمة باستخدام طريق تحليل باريتو.

المنهج المستخدم: لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الموضوع نستخدم المنهج الوصفي من خلال شرح أهم المصطلحات المرتبطة بالموضوع، والمنهج التحليلي لمعالجة البيانات وتفسيرها.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في تحديد العوامل الرئيسية التي تعيق تعلم المنظمة والتي تخلق مشاكل كبيرة مما يساهم في حلها بأقل جهد ووقت وهذا من خلال استخدام أسلوب باريتو.

أهداف البحث: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

1. كيفية تحويل بيانات كيفية إلى بيانات كمية وتحليلها.
2. توضيح العوامل الرئيسية القليلة التي تعيق تعلم المنظمة باستخدام تحليل باريتو.
3. اقتراح حلول للقضاء على العوامل التي تعيق تعلم المنظمة.

مبررات اختيار الموضوع: هناك عدة مبررات دفعتنا لاختيار الموضوع أهمها:

1. معرفة العوامل المعيقة لتعلم المنظمة.
2. كيفية تطبيق الطرق الكمية لاتخاذ القرار على مواضيع ادارة الأعمال عامة والمنظمة المتعلمة خاصة.

12- **الدراسات السابقة:**

1-1 **دراسة (عيشوش خيرة. بوشيخي عائشة، 2016) بعنوان: " مدى تو افر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك"**

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك من وجهة نظر العاملين فيها والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير (الفئة العمرية سنوات الخبرة الرتبة)، ووضع بعض المقترحات لتطوير مؤسسة سوناطراك في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. أُعْتُمدَ الإحصاء الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن منظمتهم كمنظمة متعلمة. واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل التباين الأحادي(Anova) وتمت معالجة البيانات إحصائيا بواسط برنامج SPSS 17 وقد حصلت جميع خصائص المقياس على درجة متوسطة ، عدا خاصية تعزيز إجراءات الرقابة والحوار، وتوصلت الدراسة إلى أن

العامل المدرك الأعلى أثر لدى المبحوثين تمثل في خاصية القيادة الإستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى تعلق بربط المنظمة ببيئتها .كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروقات هامة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين المدركة للمنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديمغرافية.

2-1 **دراسة (شتاتحة عائشة، 2017) بعنوان: " المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ " P.senge" ومبررات تبني التحول إليها _دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_"**

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

3-1 **دراسة (صالحي محمد. بوخمخم عبد الفتاح، 2018) بعنوان: " أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على الرأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل "**

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمادا على تصميم قائمة استقصاء(استبيان) من قبل الباحثان لتطبيق الدراسة على أفراد

المجتمع المكون من 283 عامل، ونظرا لتعذر وصولنا للمجتمع بسبب بعض الشروط في المنظمة وعدم الإخلال بالنظام الداخلي له فقد اخترنا عينة بصفة عشوائية تمثل 15٪ من مجموع المجتمع الأصلي، وبلغ العائد من الاستبيانات المكتملة والصالحة للتحليل (30) استبيان، وقد استخدمت أربعة أبعاد للمنظمة المتعلمة وثلاثة أبعاد للرأس المال الفكري. وتوصلت الدراسة أن الشركة محل الدراسة تميل لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة لكن بدرجة متوسطة وكذلك هو الحال مع الرأس المال الفكري، إذ قدر المتوسط الحسابي بـ3 و 2,84 على التوالي، وفيما يتعلق بأثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل فقد اتضح أنه يوجد ارتباط قوي موجب يبلغ 0,99 عند مستوى دلالة 0,01 بمعامل تحديد قدره 0,98.

4-1 **دراسة (حمياني صبرينة . بن احمد لخضر، 2020)** بعنوان: " **مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي - دراسة حالة مديرية الضرائب -** "

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

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

13- **الإطار النظري للدراسة:**

3-3- **مفهوم المنظمة المتعلمة:**

إن تحليل مفهوم المنظمة المتعلمة ينطلق من القطيعة مع الاتجاهات التقليدية في تنظيم العمل، وتتجسد هذه القطيعة وفقا للباحثين (P. Zarifian & P. Vetz) في ثلاث نقاط أساسية: **(رو ابحية، 2018/2017، ص95)**

✓ الإنتاجية في النظام التايلوري تتحقق من خلال تجزئة كل عملية، ويكون ذلك في ظل حالة الاستقرار، يتخضع العمل اليوم لعدة فيود خاصة التقنية والتي تتطلب من الأجراء القدرة على فهم ما يحدث والقدرة على المدخل؛

✓ ترتبط الإنتاجية اليوم بالتفاعل بين المتعاملين أكثر من ارتباطها بسرعة العمليات الأساسية؛

✓ أصبح نموذج التعلم يعاني من أزمة، حيث أن نطور المعرفة ووتيرة يحدد المنتجات يسير بسرعة فائقة، فقد أصبح من غير للمكن إجراء تكوين مسبق للأفراد يجعل كفاءاتهم ملائمة في ظل هذه التطورات السريعة، ظروف العمل ذاتها يجب أن تكون مصدر تعلم للأجراء؛ أصبح إذن من الضروري تكوين منظمة مرنة لا مركزية تشجع حركية للأفراد ويكون التكوين فيها متضمنا في العمل اليومي.

ولقد تباينت تعريفات التي قدمها الباحثون المختصون في هذا المجال ومن بين أهم التعاريف:

– **حسب Peter Senge (1990):** " المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبوها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من

الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي". **(Senge ،1990 ،p 08)**

– **حسب (1993).Garvin: "**هي المنظمة الماهرة في خلق وحيازة وتكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية، والماهرة أيضا في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجية الجديدة". **(Johnson ،2002 ،p242)**

– **حسب (2002).Marquardt: "** المنظمة التي تعمل جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والانتاج". **(Marquardt ،2002 ،p02)**

– **تعريف Daft:** "هي المنظمة التي يقوم فيها كل واحد من العاملين بتحديد وحل المشكلات وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، تغير، تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها". **(Daft ،2000 ،p40)**

ومنه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة على أنها: "**هي المنظمة التي تعمل على تطوير قدرات موظفيها بشكل جماعي وباستمرار من خلال خلق وحيازة وتكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية من اجل حل المشكلات من طرف العاملين من اجل تحسين قدرات المنظمة والتركيز علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية**".

3-4- العوامل التي أدت الى ظهور المنظمة المتعلمة:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود عدد من المبررات المؤدية إلى التسابق بين المنظمات لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها، وأن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى أن تمتلك معرفة ومرونة وقدرة أكبر على التعلم لكي تساير بشكل أفضل متغيرات البيئة، محاولة الاستجابة لطموحات زبائنها، وأن المنظمات التي تتعلم أسرع سوف تكون أقدر على التكيف وعلى تحقيق مزايا إستراتيجية في التنافس المحلي والعالمي. وفيما يلي

أهم العوامل التي أدت إلى ضرورة وجود المنظمة المتعلمة: **(الكبيسي، 2004، ص-120 121)**

✓ حرص المستهلكين في عالم اليوم على جودة السلع والخدمات التي يحصلون عليها وعلى خفض تكاليفه وأسعارها في آن واحد. وهذا لن يتحقق للمنظمات إلا بتوظيف كل طاقاتها بحثا عن أحدث الطرق والأساليب العلمية المستخدمة.

✓ التسارع في توليد المعارف وتعميقها وتحديثها وسهولة الحصول عليها عبر مختلف الوسائل وخاصة بعد انتشار شبكات الانترنت العالمية وقيام مراكز وبنوك المعلومات بتقديم خدمات بمجرد الطلب؛ فالمعرفة أصبحت ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق والابتكار في المنتجات.

✓ العولمة الاقتصادية والسياسية ودور منظماتها وآلياتها في الضغط على النظم والحكومات بوجوب تحسين الأداء واعادة هيكلة المؤسسات، والأخذ بالاصطلاحات وتطبيق المعايير والمؤشرات الدولية لتطبيق الجودة نظم الإيزو كشرط للحصول على المزايا المتمثلة بالمنح والقروض والمساعدات الدولية وإعادة جدولة القروض أو إضفاء فوائدها.

✓ تحسن المستوى العلمي للموظفين وتزايد أعداد الحاصلين منهم على شهادات الماجستير والدكتوراه، واتساع نشاطات البحث والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات، قد أدى إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة والعلم ومشاركة العاملين في برامج التعلم المستمر، والتعلم عن بعد وإكمال دراساتهم العليا.

✓ تغير أساليب العمل تغييرا جذريا فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه متقاربين دون أن يتقابلوا، كما انتقلت المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينات؛ إلى التحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشرين؛ أي أن المنظمات

انتقلت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدةٌ تمكنها من إدارة التغيير المستمر.

وعليه فإن اجتماع هذه العوامل، تبرر ظهور منظمات التعلم التي تحرص على اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين أفرادها، وكيف تحرص على تنمية قدراتها على التعلم بسرعة والإفادة من تجاربها الناجحة والفاشلة وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي والمستمر فإن ذلك يقود إلى ضرورة تبني المنظمات أنموذجا خاصا لممارسة عملية التعلم.

3-5- **خصائص المنظمة المتعلمة:**

تتمتع المنظمات المتعلمة بمجموعة من الخصائص أهمها: **(عبد الستار وآخرون، 2009، ص334)**

- أن يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهما لصالحهم ولصالح العالم.
- كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
- يكون عمل الأفراد مجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين ولذا يعم التركيز على فرق العمل.
- تصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزنها للمعارف وخاصة الضمنية منها.
- تستمد المنظمة الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.
- يكون العاملون فيها مدعوين للتعلم عن ماذا يجري في كل المستويات الإدارية، حيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحيز الآخرين. ويعامل كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله. فضلا عن أن للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام، قلا أحد يخاف من الأخطاء.

تمتاز المنظمات المتعلمة أيضاً بمجموعة من الخصائص التي أشار إليها ماركردت. وتأتي هده الخصائص كما يلي: **(مسعودة، 2016/2015، ص157)**

- توقع التغييرات البيئية المستقبلية ومكانية التكيف معها.
- التطوير المستمر للعمليات والإجراءات العملية والخدمات للقدمة للعملاء.
- العمل على نقل المعرفة داخل المنظمة والتعاون مع المنظمات الأخرى بسرعة ويسر على نقلها.
- الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وفي جميع مستويات للمنظمة.
- العمل على التحسين المستمر وتحفيز الجميع عليه.
- التركيز على استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة وضعها إلى المنظمة.

3-6- نشاطات المنظمة المتعلمة:

أشار غارفن Garvin عام 1998 إلى أن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في خمسة نشاطات رئيسية تأتي كما يلي: **(كرمالي ، 2005، ص106)**

1-4-2- حل المشكلات نظميا Systematic Problems Solving: ويستند هذا النشاط إلى حد كبير على فلسفة وأساليب حركة النوعية، ويتطلق من الحقائق الموالية:

- أنه يعتمد على الأساليب العلمية أكتر من اعتماده على التخمين، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشاكل.
- يؤكد على البيانات أكتر من تأكيده على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرار.
- يستخدم أدوات إحصائية بسيطة.

2-4-2- التجريب Experimentation: ويشتمل هذا النشاط على البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها. وضمن هذا النشاط، يعد استخدام المنهج العلمي أمرا

أساسياً. ويختلف هذا النشاط عن النشاط السابق من حيث إن التجريب ينم تحفيزه من خلال الفرص؛ ومن خلال التوسع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.

2-4-3- التعلم من التجارب الماضية Learming from Past Experience: يجب على المنظمات أن تقوم بمراجعة نجاحاتها واخفاقاتها وتقييمها بشكل نظمي، كما يجب عليها أن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والإطلاع عليها.

2-4-4- التعلم من الآخرين Learning from Others: إن التعلم بمجمله ليس نتيجة عملية التحليل الذاتي، بل إن التبصرات الأكثر قوة تأتي لي بعض الأحيان من خلال النظر إلى خارج البيئة التي يعيشها الفرد، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة، فالنظر إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضاً خصبة للأفكار ومحفزات للتفكير الإبداعي.

2-4-5- تحويل المعرفة Transferring Knowledge: يجب أن يتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة. وحيث ما يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع، يكون لهذه العملية أثر ايجابي بالغ أكثر مما لو انها بقيت بحوزة قلة قليلة من الأفراد. وهناك مجموعة من الآليات التي تساعد في تحويل المعرفة، مثل التقارير المكتوبة، الشفوية، المرئيات، الصوتيات والزيارات الميدانية.

3-7- معيقات التحول نحو المنظمة المتعلمة:

يشير بعض الباحثين إلى أن اغلب معوقات التحول بصفة عامة (سواءا تعلق الأمر بالمنظمة المتعلمة أو أي نوع أخر من التغيير)، ترتبط بالدرجة الأولى بالقادة والمسيرين، أكثر من ارتباطها بالعاملين، وبالتالي فالباحثون يشيرون هنا إلى الثقافة والسياسات الداخلية التي تكون وراء إعاقة التعلم، وبالتالي فعلى المسيرين الإيمان بالتعلم والسهر على تجاحه واستمراره ويمكننا حصر أهم المعوقات المرتبطة بالمنظمة المتعلمة وفي مجموعتين أساسيتين: **(الزهراء، 2018/2017، ص181)**

2-5-1- العوائق المرتبطة بالأفراد: غياب الثقة بالنفس العميقة، تعتبر أهم دوافع الرفض للتغيرات التي تحدث وتهدف لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة؛ وهذا الرفض قد يأخذ أحد أنواع السلوكيات التالية:

✓ يكتفى الأفراد بما يعرفونه، ويعملون على أساسه ولا يأخذون بعين الاعتبار زملائهم وطريقة أدائهم للأعمال، كما لا يعيرون اهتمام للتغيرات التي تحدث في الخارج، ويكتفون بتجارهم الماضية.

✓ يخيط القادة أنفسهم بالمساعدين الأقل كفاءة والذين لا يمثلون خطرا فعليا على مكانتهم أو تمديدا لمواقعهم الوظيفية.

✓ العودة لنماذج الماضي التي عرقت بنجاحها والتخوف من الدخول في تخارب جديدة قد تُحقق عوائد اكبر.

✓ تحديد الجهود الموجهة للتكوين بحجة غياب الوقت أو بحجة أنما استثمارات غير مجدية.

✓ تحميل الآخرين مسؤولية الخطأ بصفة دائمة، والتحجج بعدم المسؤولية عن الأخطاء الني تحدث.

✓ البحث وانتظار نجاحات آنية، وعدم الصبر لانتظار نتائج الأعمال.

هذه بصفة عامة أهم العوائق المرتبطة بالأفراد والتي كما قلنا ترتبط بالمسيرين كون الأفراد هم من ينفذون السياسات والاستراتيجيات، وعادة لا يمكنهم الرفض بصفة تصريحية، وإنما يرفضون بينهم وبين أنفسهم، وكما قلنا سابقا المصدر الحقيقي للرفض هو غياب الثقة بين الرئيس والمرؤوسين من جهة؛ أي بين القائد والعمال، وبين العمال فيما بينهم.

2-5-2- العوائق المرتبطة بالمنظمة ككل: وتعتبر من أهم العوائق وراء عدم قدرة المنظمة للتوجه نحو التعلم ما يلي:

✓ **البيروقراطية**: حيث أن البيروقراطية تجعل الأعمال تمتاز بالتعقيد والبطئ، لذا يصعب حدوث التغيير بسرعة.

✓ **القدرة التنافسية**: والتي تركز على الفرد وكيفية تعزيز ورفع أداءه وذلك على حساب العمل الفريقى والتعاون.

✓ **الرقابة**: والتي نكون عالية ومشددة عندما يتعلق الأمر بالذين يمارسونها، بينما تكون منخفضة أو منعدمة إذا ما تعلق الأمر بالتعلم التنظيمي؛ فلا احد يسهر على رقابة ما ان حدث فعلا تعلم تنظيمي أو لا.

✓ **الاتصال الضعيف**: والذين ينتج عن مجموعة من المعوقات والمشوشات على العملية الاتصالية، و خير مثال عن ذلك، التحيز في العملية الاتصالية أي توفير معلومات لطرف أكثر من الأطراف أخرى سواءا كان هذا التحيز واعى أو غير واعي، بالإضافة إلى الاستماع الانتقائي، فنحن عادة لا نستمع لكل ما يقال، إنما تركز مع الذي يهمنا، ولا نسمع ما لا يروق لناء دون أن ننسى التأخر سواءا في إيصال المعلومات أو الرد عليها.

✓ **جمود الهياكل التنظيمية**: وهذا النوع من الهياكل يجير الأفراد والأفكار، في مختلف مستويات المنظمة العليا والدنيا على البقاء في صوامع ضيقة، أي أن هذا النوع من الهياكل، لا يحفز التفاعل والتأثير والتأثر بين أفراد المنظمة؛ كما أنما لا تستجيب للتغيرات المختلفة.

14- الإطار التطبيقي للدراسة:

3-1- التعريف بمجمع الرياض سطيف:

تأسست بتاريخ 01 جانفي 1983 بموجب المرسوم رقم 82-376 المؤرخ بـ 27 نوفمبر1982 ، وتم تحويله إلى شركة أهم سنة 02 أفريل 1990 ، وتم تفريعه إلى شركات تابعة في أكتوبر 1997 تختص في تحويل الحبوب (قمح لين، قمح صلب) إلى إنتاج

وتسويق المواد المشتقة مثل السميد والعجائن الغذائية والكسكسي. **(وثائق المؤسسة)**

والشكل التالي يوضح فروع مجمع الرياض سطيف

شكل رقم01 : فروع مجمع الرياض سطيف



المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على وثائق المنظمة

3-2- منهج الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة الفرعية والتحقق من صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للتعريف بالظاهرة ووصف مكوناتها وقياسها كميا وتحليها للخروج بجملة من النتائج.

3-3- أدوات جمع البيانات:

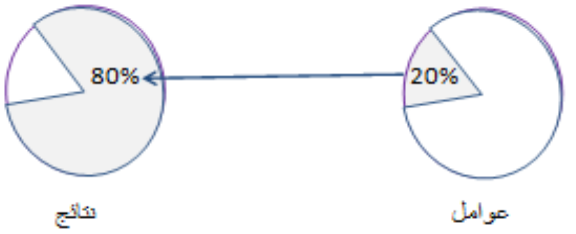
تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات من أجل تحديد المشاكل بدقة التي تعيق تعلم مجمع الرياض على المستوى الفردي والجماعي ومن ثم تصبح هذه الاسئلة مورد للمعلومات للوقوف على الأسباب الحقيقة وراء ذلك ومن ثم يمكن اقتراح حلول

لها، وقد تم تصميم الأسئلة بحيث يستطيع المستجوب إعطاء العامل الأهم المتسبب في عدم تعلم المنظمة سواء كان هذا العامل يخص الأفراد أو المنظمة ككل.

3-4- أدوات تحليل البيانات:

تم إستخدام عدة ادوات إحصائية منها التكرار، والتكرار النسبي والنسبي المتصاعد، كما اعتمدنا على منحنى باريتو الذي يعتبر من الطرق الاحصائية الخاصة باتخاذ القرارات فهو عبارة عن منحنى بياني يرتب العوامل المؤثرة في أية ظاهرة من حيث حجم التأثير بدءا من بالأكثر تأثيرا وانتهاء بالأقل بهدف الفصل ما بين العوامل إلى نوعين: عوامل ذات تأثير عالي وعوامل ذات تأثير قليل، حيث أن هذا الفصل يرشد إلى فرص التحسين الممكنة للظاهرة لتنفيذها بأقل جهد أو أقل تكاليف أو أقل وقت. مما يساعد على تحديد العوامل الأكثر فعالية والتي تعطي أبر الفوائد للاستفادة من تنفيذها لحل وضع سلبي (حل مشكلة) أو لتحسين وضع إيجابي (زيادة عوائد)، وهو مفيد عندما توجد عدة وسائل يمكنها تحسين الظاهرة تتنافس على جذب انتباه متخذ القرار من خلال عرض تنازلي للمساهمات النسبية لكل عامل من العوامل المؤثرة استنادا إلى عدد مرات تكررها أو التكلفة المترتبة أو أية مقاييس أخرى لها واقع تأثيري وتستخدم المستطيلات للتعبير عن نسبة المساهمة لكل عامل وخط بياني للتكرار التراكمي وهو ما يطلق عليه القاعدة الشهيرة (20/80) القلة المهمة والكثرة المهمشة وهي نظرية تشير إلى أن 80% من النتائج التي يتم الحصول عليها هي 20% من المشاركين أو الإجراءات لأي ظاهرة. أو بمعنى أخر أنه من خلال تنفيذ 20% من عوامل الانتاج المؤثرة تستطيع إنتاج 80% من حجم الإنتاج المطلوب، أو من خلال 20% من العوامل المؤثرة تستطيع تحسين 80% من المشاكل. **(رشاد ، 2011، ص176)**

شكل رقم02 : يوضح ألية عمل منحنى باريتو



المصدر: من إعداد الباحثين

ويطبق هذا المبدأ القلة المثرة والتي تسبب أكثر تأثيرا على جميع الظواهر الاقتصادية أو الادارية أو الانتاجية لأي نشاط، أي 80% من النتائج هي نتيجة 20% من العوامل المؤثرة.

3-5- مجتمع وعينة البحث:

أ. مجتمع البحث: يشتمل مجتمع الدراسة على العمل والموظفين بصفة دائمة في مجمع الرياض سطيف وعددهم 891 شخصا موزعين على جميع فروع المنظمة ومختلف مستوياتها الادارية.

ب. عينة البحث: تم إتباع أسلوب العينة العمدية باختيار 419 عاملا وموظفا بالمنظمة وتم استبعاد مسيري المنظمة لكي نتحصل على أجوبة ذات موثوقية وموضعية نظرا لأن المسيرين متحيزين لقرارتهم ويعتقدون أن تسيرهم مثالي للمنظمة وكذلك إن أسلوب العينة العمدية يسمح باستهداف الموظفين الذين يجب أن يكونوا متعلمين فقط دون سواهم، نلاحظ أن نسبة العينة تفوق 47% وهي نسبة مقبولة تسمح بتعميم النتائج.

3-6- مجالات البحث:

أ. **المجال المكاني**: أجري هذا البحث على مستوى فروع مجمع الرياض سطيف.

ب. **المجال الزمني**: تمت هذه الدراسة ابتداء من 02 أفريل إلى غاية 27 ماي 2019، حيث تم توزيع استمارة استبيان في شهر فيفري ومارس وبعدها تم تفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها شهري أفريل وماي.

3-7- العوامل الفردية التي تعيق تعلم المنظمة وسبل التغلب عليها:

تم عمل استبيان في مجمع الرياض سطيف بكامل فروعه لتحديد العوامل التي حالت دون وصول المنظمة إلى منظمة متعلمة، حيث طلبنا من أفراد العينة تحديد أهم عامل من وجهة نظرهم وكانت نتائج الاستبيان كما يلي:

جدول رقم 01: يبين أراء العينة حول أهم عامل فردي يعيق تعلم المنظمة

العوامل الفردية التي تعيق تعلم المنظمة	التكرار
اكتفاء أفراد المنظمة بما يعرفونه، ويعملون على أساسه ولا يأخذون بعين الاعتبار زملائهم وطريقة أدائهم للأعمال، كما لا يعيرون بالا للتغيرات التي تحدث في الخارج، ويكتفون بتجاربهم الماضية	23
ليس لدى أفراد المنظمة الرغبة في التعلم لأنهم يعتقدون أن تعلمهم مفيد للمنظمة ولا تعمل به	31
عودة أفراد المنظمة لنماذج الماضي التي عرفت بنجاحها والتخوف من الدخول في تجارب جديدة و التي قد تُحقق عوائد أكبر	48
عدم تكوين وتدريب أفراد المنظمة بحجة غياب الوقت أو بحجة أنها استثمارات غير مجدية	65
تحميل بعض أفراد المنظمة الآخرين مسؤولية الخطأ بصفة دائمة، والتحجج بعدم المسؤولية عن الأخطاء التي تحدث بالمنظمة	73
بحث وانتظار افراد المنظمة نجاحات آنية، وعدم الصبر لانتظار نتائج الأعمال	10
يحيط القادة في المنظمة أنفسهم بالمساعدين الأقل كفاءة و الذين لا يمثلون خطرا فعليا على مكانتهم أو تهديدا لمواقعهم الوظيفية	93
مسيرو المنظمة متعلمون وليس لديهم القدرة أو الرغبة على تعليم الآخرين بالمنظمة	76
المجموع	**419**

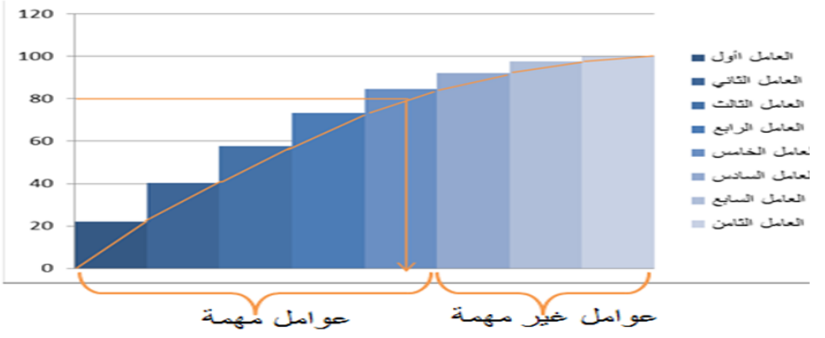
Source:Van WASSENHOVE, «**Définition et opérationnalisation d'une organisation apprenante à l'aide du retour d'expérience**», thèse de doctorat, spécialité géni bio industriel, école nationale du géni rural des eaux et des forets, Paris (France), 2004. p:77

جدول رقم 02: حساب التكرارات النسبية الصاعدة للعوامل الفردية التي تعيق تعلم المنظمة

الترتيب	العوامل الفردية التي تعيق تعلم المنظمة	التكرار المجمع النسبي الصاعد%
1	يحيط القادة في المنظمة أنفسهم بالمساعدين الأقل كفاءة و الذين لا يمثلون خطرا فعليا على مكانتهم أو تهديدا لمواقعهم الوظيفية	22,1957
2	مسيرو المنظمة متعلمون وليس لديهم القدرة أو الرغبة على تعليم الآخرين بالمنظمة	40,33412
3	تحميل بعض أفراد المنظمة الآخرين مسؤولية الخطأ بصفة دائمة، والتحجج بعدم المسؤولية عن الأخطاء التي تحدث بالمنظمة	57,75655
4	عدم تكوين وتدريب أفراد المنظمة بحجة غياب الوقت أو بحجة أنها استثمارات غير مجدية	73,26968
5	عودة أفراد المنظمة لنماذج الماضي التي عرفت بنجاحها والتخوف من الدخول في تجارب جديدة و التي قد تُحقق عوائد أكبر	84,72553
6	ليس لدى أفراد المنظمة الرغبة في التعلم لأنهم يعتقدون أن تعلمهم مفيد للمنظمة ولا تعمل به	92,1241
7	اكتفاء أفراد المنظمة بما يعرفونه، ويعملون على أساسه ولا يأخذون بعين الاعتبار زملائهم وطريقة أدائهم للأعمال، كما لا يعيرون بالا للتغيرات التي تحدث في الخارج، ويكتفون بتجاربهم الماضية	97,61337
8	بحث وانتظار افراد المنظمة نجاحات آنية، وعدم الصبر لانتظار نتائج الأعمال	100

المصدر: من إعداد الباحثين

شكل رقم 03 : تحديد العوامل المهمة والغير مهمة للأفراد التي تعيق تعلم المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثين

أ. **تحديد العوامل المهمة**

✓ يحيط القادة في المنظمة أنفسهم بالمساعدين الأقل كفاءة والذين لا يمثلون خطرا فعليا على مكانتهم أو تهديدا لمواقعهم الوظيفية.

✓ مسيرو المنظمة متعلمون وليس لديهم القدرة أو الرغبة على تعليم الآخرين بالمنظمة.

✓ تحميل بعض أفراد المنظمة الآخرين مسؤولية الخطأ بصفة دائمة، والتحجج بعدم المسؤولية عن الأخطاء التي تحدث بالمنظمة.

✓ عدم تكوين وتدريب أفراد المنظمة بحجة غياب الوقت أو بحجة أنها استثمارات غير مجدية.

✓ عودة أفراد المنظمة لنماذج الماضي التي عرفت بنجاحها والتخوف من الدخول في تجارب جديدة والتي قد تُحقق عوائد أكبر.

ب. تحديد الاسباب التي أدت إلى تلك العوامل وسبل التغلب عليها

✓ إن إحاطة القادة بالمساعدين الأقل كفاءة يدل على تمكين القادة فقط وعلى عدم تعلم المحيطين بهم، مما يتطلب تشجيع وتيسير وتوجيه عمليات التعلم في المنظمة وذلك بتمكين العاملين واشراكهم في عمليات صنع القرار.

✓ إن عدم قدرة ورغبة المسيرين على تعليم الأخرين راجع لأن القيادة بالمنظمة مسيطرة او لعدم وجود آليات داخلية فعالة لمشاركة المعرفة تساهم في تدفق المعلومات والمعرفة بسهولة في كافة أرجاء المنظمة، لهذا وجب وجود أليات توجيه جميع أنشطة التعلم على كافة المستويات دون استثناء لتحقيق القيمة وتحقيق الاتصال بين جميع افراد المنظمة والقيادة إذ لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون.

✓ إن تحميل مسؤولية الخطأ للآخرين سببه تجزئة الأخطاء والمشاكل، ولهذا على المنظمة النظر للأخطاء والمشاكل بشمولية **محاولة** تصحيح الأخطاء وحل المشاكل عن طريق إشراك أفراد المنظمة واستغلال خبرتهم وتعلمهم لتجاوز العقبات.

✓ إن عدم تكوين الأفراد و تدريبهم راجع لنظرة القادة على أنها نفقات تزيد من تكاليف المنظمة و بالتالي تؤثر على ربحها مما يبين نظرتهم الكلاسيكية وعدم إدراكهم لقيمة التعلم و انعكاساته على تطور وازدهار المنظمة وتحقيقا لربح أكبر في المستقبل، ومن هذا فقد المنطلق على المنظمة الاهتمام بتمويل أنشطة التعلم والتدريب لمواردها البشرية ، من أجل رفع كفاءاتهم الإنتاجية بغية التموقع في ساحة التنافس، والمحافظة على مكانتها ، كما يجب عليها أن تراعى في عملية التعلم مقتضيات اقتصاد المعرفة الذي يجعل من المنظمة منظمة متعلمة طوال عمرها.

✓ العودة إلى نماذج الماضي سببه التخوف من الفشل والخوض في تجارب مستقبلية غامضة وغير مضمونة قد تأدي بالمنظمة إلى الخسارة بالتالي المنظمة تفتقر إلى الرؤية التفاؤلية ولتجنب ذلك يجب وجود قوى دافعة تؤثر بشكل مباشر على المستويين التنظيمي والفردي هدفه تحديد الاتجاه الصحيح للتعلم والتطور لجعل الإقبال على التعلم محببّا و مستجيبا للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل.

3-8- العوامل الجماعية التي تعيق تعلم المنظمة وسبل التغلب عليها:

جدول رقم 03: يبين أراء العينة حول أهم عامل في المنظمة ككل يعيق تعلم المنظمة

العوائق المرتبطة بالمنظمة ككل التي تحد من تعلم المنظمة	التكرار
توجد بالمنظمة بيروقراطية تجعل الأعمال تمتاز بالتعقيد والبطء، لذا يصعب حدوث التغيير بسرعة	112
القدرة التنافسية بالمنظمة تركز على الفرد و كيفية تعزيز ورفع أداءه وذلك على حساب عمل الفريق والتعاون	77
بالمنظمة رقابة عالية ومشددة عندما يتعلق الأمر بالذين يمارسونها، بينما تكون منخفضة أو منعدمة إذا ما تعلق الأمر بالتعلم التنظيمي؛ فلا احد يسهر على رقابة ما اذ حدث فعلا تعلم تنظيمي أو لا	101
الاتصال بالمنظمة ضعيف مما ينتج عنه مجموعة من المعوقات والمشوشات و التحيز على العملية الاتصالية	41
هناك جمود في الهيكل التنظيمي بالمنظمة يجبر الأفراد والأفكار، في مختلف مستويات الادارة العليا والدنيا على البقاء في صوامع ضيقة لا يحفز التفاعل والتأثير والتأثر بين أفراد المنظمة؛ كما أنها لا تستجيب للتغيرات	88
المجموع	419

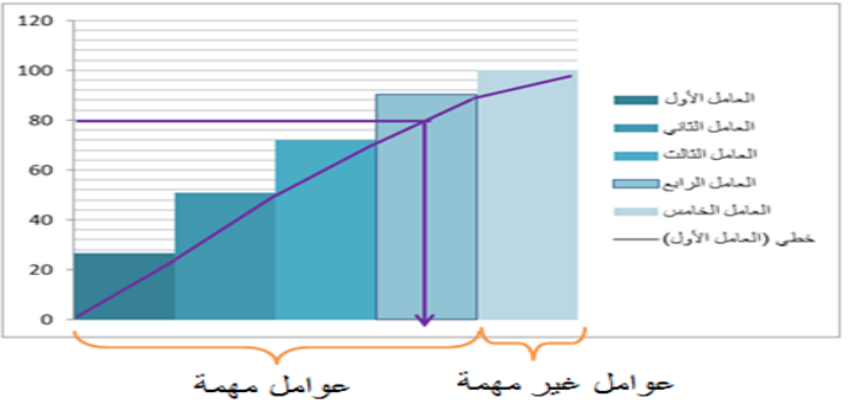
Source: Michael J.MARQUARDT, «**Building the learning organisation**», 2ème édition, Daves-Black publication, INC, USA, 2002 p224.

جدول رقم 04: حساب التكرارات النسبية الصاعدة للعوائق المرتبطة بالمنظمة ككل التي تحد من تعلم المنظمة

الترتيب	العوائق المرتبطة بالمنظمة ككل التي تحد من تعلم المنظمة	التكرار النسبي الصاعد%
1	توجد بالمنظمة بيروقراطية تجعل الأعمال تمتاز بالتعقيد والبطء، لذا يصعب حدوث التغيير بسرعة	26,73031
2	بالمنظمة رقابة عالية ومشددة عندما يتعلق الأمر بالذين يمارسونها، بينما تكون منخفضة أو منعدمة إذا ما تعلق الأمر بالتعلم التنظيمي؛ فلا احد يسهر على رقابة ما اذ حدث فعلا تعلم تنظيمي أو لا	50,83532
3	هناك جمود في الهيكل التنظيمي بالمنظمة يجبر الأفراد والأفكار، في مختلف مستويات الادارة العليا والدنيا على البقاء في صوامع ضيقة لا يحفز التفاعل والتأثير والتأثر بين أفراد المنظمة؛ كما أنها لا تستجيب للتغيرات	71,83771
4	القدرة التنافسية بالمنظمة تركز على الفرد وكيفية تعزيز ورفع أداءه وذلك على حساب عمل الفريق والتعاون	90,2148
5	الاتصال بالمنظمة ضعيف مما ينتج عنه مجموعة من المعوقات والمشوشات والتحيز على العملية الاتصالية	100

المصدر: من إعداد الباحثين

شكل رقم 04 : تحديد العوامل المهمة والغير مهمة للجماعة التي تعيق تعلم المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثين

أ.تحديد العوامل المهمة

- ✓ توجد بالمنظمة بيروقراطية تجعل الأعمال تمتاز بالتعقيد والبطء، لذا يصعب حدوث التغيير بسرعة.
- ✓ بالمنظمة رقابة عالية ومشددة عندما يتعلق الأمر بالذين يمارسونها، بينما تكون منخفضة أو منعدمة إذا ما تعلق الأمر بالتعلم التنظيمي؛ فلا أحد يسهر على رقابة ما اذ حدث فعلا تعلم تنظيمي أو لا.
- ✓ هناك جمود في الهيكل التنظيمي بالمنظمة يجبر الأفراد والأفكار، في مختلف مستويات الادارة العليا والدنيا على البقاء في صوامع ضيقة لا يحفز التفاعل والتأثير والتأثر بين أفراد المنظمة؛ كما أنها لا تستجيب للتغيرات.
- ✓ القدرة التنافسية بالمنظمة تركز على الفرد وكيفية تعزيز ورفع أداءه وذلك على حساب عمل الفريق والتعاون.

ب. تحديد الاسباب التي أدت إلى تلك العوامل وسبل التغلب عليها

✓ الهياكل التنظيمية للمنظمة عير مرنة وعمودية مما يخلق البيروقراطية التي تعيق تدفق التعلم والمعرفة، لهذا يجب تغييرها وجعلها مرنة وأفقية وأقل هرمية ومتصلة عبر الوظائف مما يسرع في الأعمال ويحدث التغيير بسرعة.

✓ قوانين المنظمة مقتصرة على رقابة أفراد المنظمة في أداء أعمالهم المطلوبة فقط دون توسيع نطاقها لتشمل التعلم التنظيمي، ومن هنا على المنظمة توسيع نطاق الرقابة من خلال قوانين تنظيمية تعمل على رقابة ومتابعة التغير التنظيمي لدى أفرادها مما يزيد من قدراتهم الفكرية والانتاجية التي تكتسب من خلال الذاكرة التنظيمية والمعرفة التنظيمية والتجارب التنظيمية، ويجب أن يشمل نوعين من التعليم: تعلم تنظيمي تكيفي وتعلم تنظيمي توليدي حتى تصل إلى منظمة متعلمة.

✓ إن الهيكل التنظيمي للمنظمة لا يسمح ان بتعميم منهج التعلم خلال العمل، وهذا يجعل المنظمة منغلقة ولا يسمح بتدفق المعلومات و الاستفادة منها لهذا على المنظمة الانفتاح لخلق شفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي مما يعزز جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية

✓ التركيز في المنظمة على الفرد بدل الجماعة وهذا مالا يحقق الميزة التنافسية وبالتالي عدم قدرتها على التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الاستراتيجي ولتجنب ذلك على المنظمة الاعتماد بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضا ملموسا في كلف الانتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة. كذلك يتحقق من خلال الابتكار وادخال الأساليب الجديدة في الانتاج والخدمات التي لن تتحقق إلا بوجود موجة

جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلا جدليا يفضي الى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة او الميزة التنافسية عبر مجموعة من المبادئ التي تغرسها في افرادها وهي : التعلم المستمر، التعلم مسؤولية الجميع ،تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة،ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل، منهجية تحويل التعلم الى قيمة، اقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار.

نتائج إختبار الفرضيات: من خلال الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ الفرضية الأولى محققة حيث أثبتت النتائج أن هناك عدة عوامل تعيق تعلم المنظمة منها عوامل فردية وعوامل جماعية، حيث توجد بالمنظمة بيروقراطية ورقابة عالية ومشددة عندما يتعلق الأمر بالذين يمارسونها، وهناك جمود في الهيكل التنظيمي بالمنظمة يجبر الأفراد والأفكار، والقدرة التنافسية بالمنظمة تركز على الفرد وكيفية تعزيز ورفع أداءه وذلك على حساب عمل الفريق والتعاون.

✓ الفرضية الثانية محققة حيث أثبتت النتائج أنه تم تحديد العوامل التي تعيق تعلم المنظمة باستخدام طريق تحليل باريتو، تم ترتب العوامل أو المشاكل من حيث حجم تأثيرها في إعاقة تعلم المنظمة، حيث تم إيجاد أن 80% من الأسباب الفردية المعيقة لتعلم المنظمة سببها خمسة عوامل فردية، أما على مستوى المنظمة فإن 80 % من المشاكل المعيقة لتعلم المنظمة ككل سببها أربعة عوامل.

الخاتمة:

تشير المنظمة المتعلمة إلى المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى إليه. لكن هذا المفهوم يكتنفه الغموض إلى حد بعيد بسبب حداثته أولا ولاحتوائه على عدد كبير من المفاهيم والقضايا المتصلة في مجالات علمية متعددة مثل علم السياسة والاقتصاد والسلوك التنظيمي والأحياء وعلم التحكم ونظرية التنظيم.

ومن خلال هذه الدراسة واستخدامنا لمنحنى باريتو تم ترتب العوامل أو المشاكل من حيث حجم تأثيرها في إعاقة تعلم المنظمة، حيث تم إيجاد أن 80% من عوامل الفردية المعيقة لتعلم المنظمة سببها خمسة عوامل فردية، أما على مستوى المنظمة فإن 80 % من المشاكل المعيقة لتعلم المنظمة ككل سببها أربعة عوامل. مما يبين أن 80% من المشاكل التي تعيق تعلم المنظمة ناتجة عن عوامل رئيسة قليلة نسبتها 20 % وبحل هذه المشاكل يمكن أن تصل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

نتائج الدراسة: من خلال الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ إن أغلبية كبيرة من المشاكل (80%) تنتج عن عوامل رئيسية قليلة (20%) .
- ✓ تحليل باريتو هو أحد الأدوات الإحصائية في صنع القرار والذي يتم استخدامه لاختيار عدد محدود من العوامل التي لها تأثير كبير في ظهور مشكلة.
- ✓ يرى موظفو مجمع الرياض سطيف أن القادة بالمنظمة محاطون بمساعدين اقل كفاءة وأنهم لا ينقلون تعليمهم إلى كافة مستويات المنظمة، كما يحملون مسؤولية أخطائهم للآخرين وهذه العوامل تعيق تعلم المنظمة.
- ✓ يرى موظفو مجمع الرياض سطيف أن المنظمة لا تهتم بتكوين وتدرين أفرادها مما يجعل أفرادها لا يكتسبون مهارات جديدة وبالتالي لا يتعلمون ولا ينقلون تعلمهم للمنظمة.
- ✓ يرى موظفو مجمع الرياض سطيف أن المعاملات داخل تمتاز بالبيروقراطية والرقابة الشديدة على الأعمال مما يبطئ حدوث التغيير ويغيب التعلم التنظيمي لدى أفراد المنظمة.
- ✓ يرى موظفو مجمع الرياض سطيف أن الهيكل التنظيمي وأن القدرة التنافسية فيها مرتكز على الفرد بدل الجماعة.

الاقتراحات: من خلال النتائج السابقة يمكن اقتراح ما يلي:

✓ على مجمع الرياض سطيف تشجيع وتيسير وتوجيه عمليات التعلم في المنظمة وذلك بتمكين العاملين واشراكهم في عمليات صنع القرار وإيجاد آليات داخلية فعالة لمشاركة المعرفة تساهم في تدفق المعلومات والمعرفة بسهولة في كافة أرجاء المنظمة.

✓ على مجمع الرياض سطيف النظر للأخطاء والمشاكل بشمولية و محاولة تصحيح الأخطاء وحل المشاكل عن طريق إشراك أفراد المنظمة و استغلال خبرتهم وتعلمهم لتجاوز العقبات ولن يتم ذلك إلا بتكوينهم وتدريبهم على ذلك مما يرفع كفاءاتهم الإنتاجية، كما يجب عليها خلق قوى دافعة تؤثر بشكل مباشر على المستويين التنظيمي والفردي هدفها تحديد الاتجاه الصحيح للتعلم و التطور لجعل الإقبال على التعلم محببّا ومستجيبا للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل.

✓ يجب على مجمع الرياض بسطيف وضع هياكل تنظيمية مرنة وأفقية وأقل هرمية ومتصلة عبر الوظائف ووضع قوانين تنظيمية تعمل على رقابة ومتابعة التغير التنظيمي لدى أفرادها.

✓ يجب التركيز في مجمع الرياض بسطيف تحفيز روح الجماعة من خلال الابتكار وادخال الأساليب الجديدة في الانتاج والخدمات التي لن تتحقق إلا بوجود موجة جديدة من التعلم المستمر وجعل التعلم مسؤولية الجميع.

المراجع والمصادر:

1-Daft.R.L . (2000), **Organization: Theorie and Design**, Southe Wester.

2-James R .Johnson. (2002), **Leading The Organization :Portrait of Four Leaders** , Leadership and Organization Développement Journal ,vol 23,N° 05.

3-Michael Marquardt. (2002), **Building the Learning Organization Mastering the 5 elements for corporate learning**, 2nd edition, Davies Black, USA.

4-Peter Senge. (1990), **The fifth discipline, the art and practice of learning organization**, 1st edition, Doubleday/Currency, USA.

5-Van WASSENHOVE, «**Définition et opérationnalisation d'une organisation apprenante à l'aide du retour d'expérience**», thèse de doctorat, spécialité géni bio industriel, école nationale du géni rural des eaux et des forets, Paris (France), 2004.

6- ساهر محمد رشاد. (2011)، **الاساليب الكمية لاختيار القرار الأفضل**، دار النهضة العربية، مصر

7- سلطان كرمالي. (2005)، **إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي**، ترجمة حجازي هيثم علي، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

8- شريفي مسعودة. (2016/2015)، **أدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك**، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر.

9- عامر خضير الكبيسي. (2004)، إدارة **المعرفة وتطوير المنظمات**، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

10- العلي عبد الستار وآخرون. (2009)، **المدخل الى ادارة المعرفة**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن.

11- عيسى روابحية. (2018/2017)، **الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة فرتيال عناية**، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر.

12- فاسي فاطمة الزهراء. (2018/2017)، **و اقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجز ائرية دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط**، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.

13- وثائق المؤسسة