

التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات

- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -

L'apprentissage organisationnel est une approche stratégique du développement organisationnel

Étude de cas de la Fondation Sonatrach

د.بريتل فطيمة الزهرة *

المركز الجامعي افلو – الجزائر

Britel.Fatimazohra@yahoo.com

Received: 08/09/2017

Accepted: 10/11/2017

Published: 31/12/2017

ملخص:

نهدف من خلال دراستنا إلى إلقاء الضوء على الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي في تطوير المنظمات وذلك من خلال مستوياته المتمثلة في التعلم الفردي والجماعي والمنظمي، إذ تعمل هذه الأخيرة على الاستثمار في التراكم المعرفي لأفراد المنظمة من خلال عدة عمليات متمثلة في تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما تم إسقاط الجانب النظري للموضوع في دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك هذه المؤسسة الوطنية الكبرى في مجال المحروقات في الجزائر، وذلك بهدف معرفة مدى تطبيق المؤسسة للتعلم التنظيمي ومدى أهمية ذلك في تطوير المنظمات، أي مدى التوافق بين ما تم تقديمه نظريا والممارسة على أرض الواقع. وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة سوناطراك ذات اهتمام متوسط بعملية إرساء معالم التعلم التنظيمي في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المنظمات ؛ التعلم التنظيمي

تصنيف D73 ;A10;JEL

* المؤلف المرسل: د.بريتل فطيمة الزهرة ، الإيميل : Britel.Fatimazohra@yahoo.com

Résumé:

L'objectif principal de notre étude pour faire la lumière sur l'importance stratégique de l'apprentissage organisationnel dans le développement des organisations, le spectre à travers les niveaux d'apprentissage individuel et collectif et d'organisation, puisque ces derniers travaillent à investir dans l'accumulation de l'organisation des connaissances pour les personnes à travers un nombre représenté par les opérations dans l'autonomisation des individus, et l'expérience de l'investissement et des expériences antérieures dans le visage de l'avenir, et la gestion et l'utilisation des connaissances et de la technologie pour apprendre et améliorer les performances de manière efficace, à faire dans le cadre est basé sur une vision commune pour les membres de l'organisation, de soutien et d'encourager le travail d'apprentissage collectif et le développement continu d'une culture organisationnelle, ces organisations peuvent avoir avantage de vitesse d'apprentissage, et à atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente

Comme il a été abandonné côté théorique du sujet dans une étude pratique dans une entreprise Sonatrach Cette grande entreprise nationale dans le domaine des hydrocarbures en Algérie, afin de voir comment l'institution demande de l'apprentissage organisationnel et l'importance de celui-ci dans le développement des organisations, à savoir la compatibilité entre ce qui a été présenté dans la théorie et la pratique sur le terrain. L'étude a révélé que entreprise Sonatrach avec intérêt dans le processus d'établissement de la moyenne des étapes d'apprentissage organisationnel dans l'organisation.

Mots-clés: Organisations; apprentissage organisationnel

Jel Classification Codes: D73 ;A10

1. مقدمة:

مع دخول القرن الحادي والعشرين تزايدت التحديات التي تواجه المنظمات كما ونوعا، ومن أبرز هذه التحديات انفتاح الأسواق والتغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع اشتداد المنافسة، كل هذه التحديات أدت إلى تغيير كبير في الممارسات الإدارية في هذه المنظمات والتي أصبحت تعيش في ظل اقتصاد قائم على المعرفة بالدرجة الأولى وعلى الخدمات بالدرجة الثانية، وهو الأمر الذي يفرض على واقع إداري جديد يتعامل مع المدبرون، ويتطلب استبدال الأفكار والأنماط الإدارية والقيادية القديمة بالجديدة القائمة على الإبداع والتطوير والانفتاح في بيئة تتصف بأنها شديدة المنافسة.

وانسجاما مع متطلبات القرن الحادي والعشرين أصبح لزاما على منظمات اليوم، أصبح لزاما على المنظمات أن يكون لديها هياكل تنظيمية جديدة تتلاءم ومفردات العصر، فنحن بحاجة اليوم إلى أساليب إدارية جديدة تحدد ادوار الأفراد ومسؤولياتهم وعلاقاتهم مع الآخرين، وهذا لن يتأتى إلا في وجود ركيزة صلبة وأداة فعالة وكفاءة محورية تساهم في انسيابية المعرفة الموجودة وتمكن كل الفاعلين من تحصيل المعرفة واستثمارها في نشاطاتهم وكذا توليدها في أفكار مبتكرة، هذه الكفاءة تبلورت في مختلف النماذج والدراسات الراهنة المتعلقة بالتعلم التنظيمي.

لذلك فقد جاء مفهوم التعلم التنظيمي ليوجه انتباه القائمين على إدارة المنظمات إلى أهمية تهيئة أصولها المعرفية ويليقي الضوء على مصدر جديد للمعرفة هو ما أطلق عليه المعرفة الكامنة لدى العاملين في المنظمة والمتمثلة في معتقداتهم واتجاهاتهم والقيم الذاتية والخبرات التي قد تكون في شكل معارف ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار والتي يجب توفير البيئة المناسبة لاكتشافها واستنباطها وتحويلها إلى معارف عامة قابلة للاستخدام تتفاعل مع مصادر المعرفة الرسمية بالمنظمة. حيث يتطلب التعلم التنظيمي تطبيق واستخدام المعرفة الجديدة ضمن الممارسات التنظيمية وأن التعلم التنظيمي ينشأ من التفاعلات والأفعال البينية للأفراد التي تساعد وتقيد الصفات الهيكلية للمنظمة، وأن التعلم التنظيمي لكي يكون منتجا للمعرفة لا بد أن يكون نشاطا اجتماعيا أي نتاج الخبرة والتفاعل مع الآخرين، وأن منطق التعلم التنظيمي في البيئة المعقدة وغير المستقرة هو منطق التعلم غير الرسمي الذي يرتبط بالتجربة والخبرة والمشاركة.

1.1. إشكالية الدراسة: يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة ضرورة سعي المنظمات الاقتصادية إلى تنمية وتأمين مواردها المعرفية وكفاءاتها الإستراتيجية، وكذا رصد المعارف

الكامنة لدى مواردها البشرية، إذ تجمع أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها أحد أهم العوامل لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، ونظرا لأهمية الموجودات الفكرية في المؤسسة أصبح لزاما على المؤسسات الوطنية مواكبة هذه التطورات والبحث عن الآليات والوسائل المناسبة لتكوين موجوداتها الفكرية، خاصة وأن معظم هذه المؤسسات أصبحت تعاني من تسرب معارفها ومهاراتها شيئا فشيئا بسبب عدة عوامل متمثلة في التقاعد بالإضافة إلى هجرة كفاءاتها نتيجة كثرة الإغراءات التي أصبحت تستعملها المؤسسات خاصة الأجنبية منها لاستمالة هؤلاء الأفراد طمعاً في الاستفادة القصوى من معارفهم وخبراتهم التراكمية التي كونتها المؤسسات الوطنية خلال أجيال متعاقبة، مثال ذلك مؤسسة سوناطراك والخطوط الجوية الجزائرية وغيرها كثير، وبالتالي حرمان هذه المؤسسات من الخبرات والمهارات المتراكمة التي يمكن أن تساهم في تفعيل عجلة التنمية الوطنية. وفي هذا الإطار ومن أجل المحافظة على الموجودات الفكرية للمؤسسات الوطنية وتنميتها يظهر التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته كوسيلة يمكن أن تساهم في هذا الجانب بشكل ملحوظ في تعزيز التراكم المعرفي للمؤسسة.

وإبرازا لأهمية التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته في للمنظمة يمكننا طرح التساؤل التالي:

كيف يمكن للتعلم التنظيمي أن يساهم في تطوير المنظمات؟

2.1. أهمية الدراسة وأهدافها:

إن أهمية دراستنا وأهدافها تنطلق من عدة عوامل نوردتها في النقاط التالية:

1.2.1 أهميتها:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في التعلم التنظيمي في حياة المنظمات على اختلافها وآثارها الواضحة في تسيير أعمالها، وتحقيق أعمالها بفعالية وتميز. فهذه الدراسة تبحث في المفاهيم التنظيمية الجديدة التي توليها التنظيمات اليوم أهميتها وتعتبرها من العوامل الأساسية لتمييزها واستمرار نجاحها في بيئة شديدة المنافسة. وعليه فإن دراستنا تتأكد أهميتها من خلال الآتي:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية عملية التعلم التنظيمي بمختلف مستوياتها (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) في تكوين الرأس المال الفكري في المنظمات.
- إدراك أهمية نتائج الدراسة والتي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية للاهتمام أكثر بالتعلم التنظيمي في المنظمة ومدى أهميته في تطوير المنظمات.

— تم تناول هذا الموضوع في إحدى المؤسسات الجزائرية التي تحتل مكانة كبيرة في بناء الاقتصاد الوطني والمتمثلة في مؤسسة سوناطراك، والذي من شأنه إلقاء أضواء جديدة على الواقع التسييري لهذه المؤسسة.

2.2.1. أهدافها:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح مدى أهمية التعلم التنظيمي في تطوير المنظمات، والذي يمكن تحقيقه من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بمؤسسة سوناطراك.
- الرغبة في معرفة مدى إدراك مؤسسة سوناطراك لأهمية التعلم التنظيمي في تطوير المنظمات.

3.1. منهجية الدراسة

ككل الدراسات في العلوم الإنسانية، فإن هذه الدراسة اعتمدت في جانبها النظري على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية، والمقالات الورقية والالكترونية المنشورة والمتاحة على المواقع من المادة العلمية اللازمة لتغطية جوانب الموضوع، وبذلك فهي إستنتاجية تهدف إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تطوير المنظمات من خلال تكوين رأس المال الفكري بالمؤسسة. أما في جانبها التطبيقي فهي دراسة مسحية تعتمد على عينة محددة تنتهي إلى مجتمع معروف يتمثل في مؤسسة سوناطراك المديرية العامة بحيدرة الجزائر العاصمة، حيث ركزت على الأفراد المسيرين بمؤسسة سوناطراك مصلحة الإنتاج، وعددهم بلغ 150، وقد تم توزيع 100 استمارة مسير وذلك لصعوبة الوصول لكافة المسيرين بالمؤسسة بحكم مناصبهم والتزاماتهم، ووجود البعض منهم في مهمات خارج المؤسسة. وتم استرجاع (80) استبياناً وبعد المعاينة استبعد منها (8) لعدم استكمالهم واستفائهم شروط التحليل، وبذلك يكون العدد الإجمالي للاستبيانات المقبولة (72) استبياناً وهي نسبة مقبولة تمثل مجتمع الدراسة.

2. التعلم التنظيمي (المفهوم، المبررات، الخصائص): يعرف التعلم التنظيمي بأنه " يمثل الاختيار

والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها وفي أغراضها الرئيسية (Senge 1994) (Miha S, Mojca I., 2007, p. 348)، أما (Nicolas 2004) فالتعلم التنظيمي هو "العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من جميع أعضاء المنظمة". (NICOLAS Eline, 2004, p. 6) أما (السالم، مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياتي، 2007، صفحة 35) فيرى أن التعلم

التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معانٍ مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، أما (عبد الرحمن، 2009) فيرى التعلم التنظيمي كعملية متكاملة تبدأ بإحداث تغيير على المستوى الإدراكي ثم تغيير في السلوك فيما بعد (عبد الرحمن بن أحمد هيجان، 1998، صفحة 678).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التعلم التنظيمي نشاط أو مجموعة من العمليات المستمرة تهدف إلى إيجاد رؤية مشتركة داخل المؤسسة وتبنى أساليب تفكير تنظيمية أكثر شمولاً واتساقاً، من خلال الاهتمام بالفرد وتوفير سبل التعلم الجامعي و تغيير نظرة العاملين من الرؤية الجزئية إلى النظرة الكلية التي تنسجم مع أهداف المؤسسة وتحقق المطلوب من خلال شبكات العمل ذات القيمة والمشاركة الفردية والجماعية في استثمار التجارب والمعارف والخبرات السابقة لمواجهة المستقبل، لتكون قادرة على التكيف مع متغيرات المحيط بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب .

وتكمن المبررات الأكثر واقعية ودافعية للتعلم التنظيمي هو معاناة العديد من منظمات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الأساسيين للعمل في منظمات أخرى وهو ما يطلق عليه مشكلة التسرب الوظيفي، هذه المشكلة الناجمة في جانب منها عن الإغراءات المادية والاجتماعية التي تقدمها المنظمات الأخرى لهؤلاء الأفراد تحول دون تمكن المنظمة من الاستفادة من خبرات وتجارب هؤلاء الأفراد وبالأخص في حالة عدم وجود نظام في المنظمة يمكن من خلاله نقل خبرة هؤلاء الأفراد إلى الأشخاص الذين يحلون مكانهم، مما يجعل المنظمة مضطرة إلى العودة إلى أسلوب المحاولة والخطأ في معالجة المشكلات التي تمر بها، هذا الوضع يقتضي بدوره قيام المنظمة بتبني إستراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد ونقلها إلى الأشخاص الجدد للاستفادة منها في عملياتها اليومية. (عامر خضير الكبيسي، 2009، صفحة 89)

ومن خصائص التعلم التنظيمي: التفكير الجماعي، ومحاولة توصيف مهارات جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية، وعملية تكييف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية وقيم العاملين في المنظمة، ويختلف عن التعلم الفردي في أنه ينبثق من حقيقة الحاجات والدوافع وقيم العاملين في المنظمة، وهو عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط المنظمة وثقافتها، والتعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والتعلم عملية تراكمية.

1.2. أنواع التعلم التنظيمي: يشير مختلف الباحثين المهتمين بنظريات التعلم التنظيمي (Kim

1994, Marquardt 1993, Dodgson 1996, Senge 1993)، إلى أن التعلم التنظيمي يحدث

من خلال الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل، وأنه توجد علاقة وثيقة بين مختلف مستويات التعلم التنظيمي، وأن نتائج التعلم الفردي تمثل نقطة انطلاق للتعلم التنظيمي وأن المنظمة تتعلم من خلال أعضائها الذين يشكلون التعلم الجماعي الذي يجد مصدره من الفرد (Charlotte Fillol, 2004, p. 36).

- **التعلم الفردي:** يشير إلى أن الفرد يتعلم من خلال الخبرة والتجربة الذي يقوم بتوظيفها في حل المشكلات التي تواجهه، ومن ثم تصحيح الأخطاء الناجمة عن ممارستها (عبد الرحمن بن أحمد هيجان، 1998، صفحة 684).

- **التعلم الجماعي:** هو ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، بحيث يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة (Smith Janet, 1998, pp. 119-123).

- **التعلم على مستوى المنظمة:** إن التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي. (أبو خضير ايمان بنت سعود، 2007، صفحة 25)

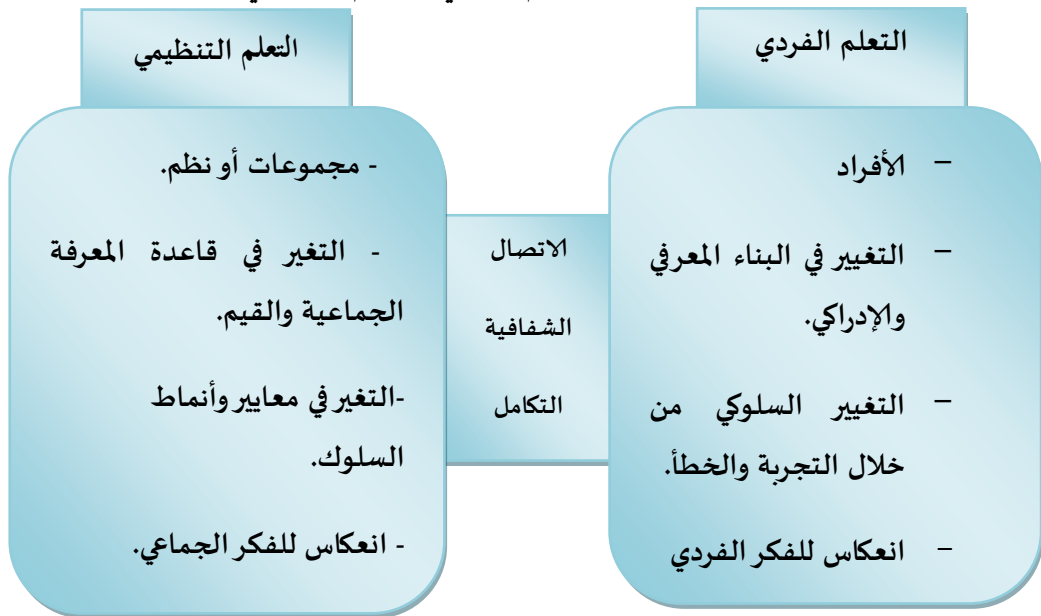
ويمكن التمييز بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من خلال الخصائص التي تميز كل منهما، فالتعلم الفردي يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية والتفكير الذاتي ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته، ويتعلم الفرد من برامج التعليم الرسمي، والمبرمج والتدريب وبرامج التعلم عن بعد، والقراءة الذاتية، أما التعلم التنظيمي فيتصف بالتفكير الجماعي والرؤية الجماعية المشتركة ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم، ويتم تعلم المنظمة من خلال التجارب والخبرات السابقة للمنظمة ذاتها والتي تم توثيقها وتخزينها في ذاكرتها، ومن خلال العمل والتفاعل الجماعي وحل المشكلات. (أبو خضير ايمان بنت سعود، 2007، صفحة 25)

وعلى الرغم من أن التعلم الفردي يعد مطلبا ضروريا للوصول إلى التعلم التنظيمي، إلا أنه لا يعد ضمانا لحدوثه بل يظهر أحيانا أن أنشطة التعلم الفردي قد تعرقل نظام التعلم التنظيمي. لذا لا يمكن اعتبار المنظمة مجرد مجموعة من الأفراد وأن التعلم التنظيمي مجرد مجموع محصلة ما تعلمه

الأفراد في المنظمة، بل إن المنظمة تمثل وحدات وعمليات اجتماعية متفاعلة. (محمد بن علي إبراهيم الرشودي،، 2007، صفحة 685)

ويتفق علماء التنظيم بأن التعلم التنظيمي في جوهره تفكير جمعي يسعى إلى تكوين إطار مرجعي مشترك والتأكيد أو التركيز لا ينصب على دوافع وحاجات الأفراد وقيمهم ولكن على التجارب العالمية التي تفوق قدرات الفرد، وأن التعلم التنظيمي خاص بكل منظمة ويعود ذلك إلى اختلاف خصائص المنظمات وثقافتها وحجمها وعمرها والفروق الفردية بين أعضائها. والشكل الموالي يوضح أوجه الاختلافات بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.

الشكل (1): التمييز بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي ، ص 57.

2.2. عملية التعلم التنظيمي:

تصمم المنظمات الناجحة قدراتها التعليمية ولا تعتمد على الصدف وما قد تواجهه من تجارب ومواقف جديدة سواء كان ذلك في بيئتها الداخلية أو الخارجية ومن خلال هذه القدرات التعليمية تتحول هذه المنظمات إلى منظمات قابلة للتعلم، وتشير العديد من أدبيات الإدارة إلى وجود مجموعة من النماذج المتعلقة ببناء عملية التعلم التنظيمي وكيفية ممارستها، وقد تم الاعتماد في هذا الجانب على دراسة كل من ماركرت وزميله راينون (Marquardt & Reynolds) 1994 ودراسة دنتون وزميله

جوه 1998 (Denton & Goh) بحيث ركز هذا النموذج على الأبعاد الخاصة بممارسة عملية التعلم التنظيمي.

حيث يقوم هذا النموذج على وجود ثلاثة أبعاد أساسية هي إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط (البعد الإستراتيجي)، والهيكل التنظيمي المرن الذي يدعم عملية التعلم التنظيمي في المنظمة (البعد التنظيمي)، وثقافة المنظمة التي تساند التعلم التنظيمي (البعد الثقافي). وعليه يمكن إيجاز أبعاد ممارسة التعلم التنظيمي في الآتي: (ناديا حبيب أيوب، 2004، صفحة 74) أولاً- البعد الإستراتيجي: يتضمن هذا البعد العناصر التالية:

— الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: وتعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

— متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع البدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لصالح المنظمة مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.

— إستراتيجية التعلم: أن يكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار، مرسومة بصورة واضحة وواعية بحيث تعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة المنظمة الرئيسية وأهمها في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

ثانيا- البعد التنظيمي: ويحتوي على العناصر التالية

— العمل من خلال الفريق: إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء المنظمة وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة على توليد أفكار جديدة للتعامل مع المشكلات والاستجابة إلى التغيرات، مما يؤدي ذلك اكتساب الخبرات من خلال العمل الجماعي، وأهم من ذلك فإنه سيتم تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة تتداول في المنظمة.

— الهيكل التنظيمي المرن: قد يكون أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل التنظيمي المرن مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطى العاملين الحرية في التجريب والابتكار،

بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي الأفقي يؤدي إلى سهولة وصول المعلومات للأفراد لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كونه يحوي عددا أقل من المستويات الإدارية، كما يتم الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل بحيث تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.

— إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء المنظمة: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققها المنظمة في الماضي والتي يجب أن تحققها في المستقبل، كذلك الاستفادة من التجارب الناجحة للمنظمات الأخرى المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، والعمل على نقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال العمل.

ثالثا- البعد الثقافي: ويتكون من

— تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة: وذلك بإيجاد بيئة عمل تثمن التعلم بصورة عالية وتشجعه، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء تنفيذ المهام لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من الأخطاء.

— البيئة المساندة للتعلم: وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة، كما يتضمن كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه، وتشجيع الأفراد في إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال التحسينات في أساليب العمل، ومكافأة الأفراد المبدعين.

— الجودة الكلية للتعلم: إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعليم غالبا ما تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا ما يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.

3. التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات

يجمع جل الباحثين في هذا المجال إلى جملة من العوامل إذا ما تم تدعيمها وإعادة تشكيلها بوساطة التعلم التنظيمي ، فإنها تؤدي إلى نجاح المؤسسات ومنها: الميزة التنافسية، والإبداع ، والقدرة التكيفية. وفهم وتطبيق المعرفة المبتكرة المحصلة بمختلف الطرق، إضافة إلى القدرة على تعبئة الموارد والكفاءات الجوهرية، ونظم التعلم مع (الزبائن والموردين والمنافسين)، والخبرة الخاصة المتراكمة

والخبرة التنافسية. (شنشونة محمد،، 2014، صفحة 12) فالطاقات الفعلية التي يكتزنها الأفراد في عقولهم تشكل مصدراً مهماً من مصادر الثروة المعرفية في المنظمة، وعليه فإن للتعلم التنظيمي أهمية بالغة تتجلى في مجالات عمل المنظمة التي تتأثر بالبعد التراكمي زمنياً كالجداريات التنظيمية وسمعة الشركة فضلاً عن الموارد البشرية التي تنمو وتتطور من خلال عملية التعلم بالشكل الذي يرفع من قدرة المنظمة على تقبل التغيير بدرجة أعلى من المرونة، وبالشكل الذي يمكنها من التعامل مع هذا التغيير وفق أسس رشيدة .

حيث تطوير المنظمات يركز أساساً على الاستثمار في رأس المال الفكري لها وذلك من خلال مستويات التعلم التنظيمي (الفردى والجماعى والمنظمى)، إذ لا يتم التعلم إلا فردياً وبالطريقة الذاتية التي تمكن الفرد من الاستيعاب والفهم لما يريد تعلمه أو تجربيه، وأن الأفراد يختلفون في مقدراتهم وجدارتهم على التعلم، لينتقل التعلم إلى المستوى الجماعى أي أنه يتم في إطار اجتماعى من خلال تفاعل الفرد مع الآخرين وأن هذا التفاعل لا يتم في فراغ وإنما يتم في إطار علاقات اجتماعية معينة تسمح بتكوين معارف جديدة. وعليه فإن جزءاً مهماً من المعارف التنظيمية يتكون من خلال اندماج الأفراد في علاقات واسعة ومتشابكة تجعلهم يتعلمون المهارات والخبرات والسلوكيات والقيم المختلفة بالملاحظة والتقليد الأمر الذي يتطلب من الفرد الانتباه لفهم والاستيعاب لما يدور وهضمه، وبالتالي فإن التعلم التنظيمي يعد أحد أهم الآليات الإستراتيجية لبناء وتثمين الموارد المعرفية وتحقيق ميزة تنافسية.

أي أن الاستثمار في عملية التعلم للأفراد والجماعات والمنظمة ككل سيعمل بشكل مباشر في بناء رأس المال الفكري سواء رأس المال البشرى أم الهيكلى أم الزبوني، لذلك تحتاج المنظمات إلى مستويات مختلفة من المعرفة لتكون ناجحة، حيث تحتاج لامتلاك المعرفة لتطوير منتجاتها، لتحديد الأسواق، وتحتاج أن تملك المعرفة عن عملائها، كما تحتاج للاستفادة من معارفها إذا كانت تريد التنسيق الجيد في العمل، كما إنها تحتاج إلى استخدام المعرفة لتحسين إجراءات تكوين رأسمالها الفكري وقدراتها الرئيسية. (برطل فطيمة الزهرة، 2016، صفحة 139)

من جهة أخرى أشار لوك وجان إلى أن هناك عدداً من المعوقات التي تواجه التعلم التنظيمي في المستويات المختلفة، فعلى سبيل المثال أن رغبة الأفراد في التعلم والبحث عن المعرفة ليجاد الحلول الإبداعية والتميز عن الآخرين يمكن أن يشكل التحدي الأكبر الذي يواجه التعلم على المستوى الفردي، أما العائق بالنسبة للتعلم على مستوى الجماعى فهو مثلاً صعوبة إيجاد فرق عمل تتمتع بدرجة عالية من الانسجام مع وجود ثقافة وحوافز وتشجيع على العمل الجماعى، وأخيراً أن أهم المعوقات التي

تواجه التعلم على المستوى التنظيمي هو فشل المنظمة في ترجمة المعارف والخبرات في السياسات والإجراءات التنظيمية وقضاء الكثير من الوقت في تطوير وتحسين القدرات والفرص والسياسات الموجودة أصلاً. (Locke, Edwin A. and Jain, Vinod K، 1995)

وعليه فإن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم التنظيمي، وتحفز الموظفين على التعلم على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل، وهي التي تعتقد أن التعلم في هذه المستويات جميعه يكمل بعضها بعضا لذا فلا يمكن إهمال لأي مستوى. لذا فإن المؤسسة اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني سياسات أكثر ترابط مع الأفراد من حيث التدريب والتكوين وتسريع عمليات التعلم الفردي والجماعي، والبحث على المشاركة وتقاسم الخبرات والمعارف بين الأفراد بكل الطرق، وتطبيق طرق تحفيزية أكثر ملائمة تفيد اجتماعيا وأخلاقيا الأفراد وتجعلهم أكثر ارتباطا وارتياحا بالمؤسسة لا يفكرون في مغادرتها أبدا نتيجة لشعورهم بالولاء لها دون غيرها.

4- الدراسة التطبيقية (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)

كون أن التعلم التنظيمي يعتبر واحدا من أهم القدرات التنظيمية التي لها تأثير إيجابي على تقاسم المعرفة وتكوين رأس المال الفكري وبالتالي تطوير المنظمات ، قمنا في هذا الجزء من الدراسة بمحاولة إسقاط الجانب النظري للموضوع في دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك هذه المؤسسة الوطنية الكبرى في مجال المحروقات في الجزائر، وذلك بهدف معرفة مدى تطبيق المؤسسة للتعلم التنظيمي ومدى أهمية ذلك في تطوير المنظمات، أي مدى التوافق بين ما تم تقديمه نظريا والممارسة على أرض الواقع.

1.4. الخصائص العامة للعينة: من خلال تحليل النتائج، تبين أن غالبية أفراد العينة تمثل ذكور بنسبة (75%)، كما أن معدل الأعمار للإطارات يتراوح بين 40 و 49 سنة، وفي جانب الشهادات العلمية نجد أن غالبية مسيري مؤسسة سوناطراك بحوزتهم شهادات جامعية، حيث بلغت نسبة حملة شهادة ليسانس التي جاءت في المرتبة الأولى (34.7%)، وفي سنوات الخبرة ما يعادل (50%) من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من 10-15 سنة، أما بالنسبة للدورات التكوينية فتترجم سياسة المؤسسة في رفع المستوى المهني والمعرفي لإطاراتها إذ نجد ما نسبته (58.3%) من مجموع مسيري المؤسسة استفادوا من 1 إلى 5 دورة تكوينية، وفيما يتعلق بعدد ترقيات عينة الدراسة فقد نجد أن جميع مسيري المؤسسة نالوا ترقيات في مناصب عملهم.

1.1.4 مستوى التعلم التنظيمي الحاصل في مؤسسة سوناطراك

نهدف من خلال هذا السؤال معرفة مستوى التعلم التنظيمي الحاصل في مؤسسة سوناطراك ومدى أهمية التعلم التنظيمي في تطوير المنظمات، وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بتحليل عبارات أبعاد التعلم التنظيمي والمتمثلة في كل من التعلم الفردي، التعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة. والجداول الموالية توضح أهم النتائج.

– مستوى التعلم الفردي:

الجدول رقم (01): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات التعلم الفردي

الرقم	أبعاد التعلم الفردي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	يملك الأفراد الرغبة في اكتساب معارف جديدة.	3.93	0.861	1	عالي
2	تشجع المؤسسة أفرادها على التطوير الذاتي.	3.22	0.967	3	متوسط
3	يعمل الأفراد على تنمية قدراتهم في العمل.	3.54	0.838	2	عالي
أ-	التعلم الذاتي	3.56	0.606	01	عالي
4	يشعر الأفراد بالثقة أثناء انجاز مهامهم.	3.46	0.855	01	عالي
5	يتم منح استقلالية أكبر للأفراد في العمل.	2.86	1.039	03	متوسط
6	يتم تشجيع الأفراد على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.	2.94	0.963	02	متوسط
ب-	التمكين التنظيمي	3.08	0.691	02	متوسط
7	يتم توفير الإمكانيات والقدرات المناسبة لهيئة وإعداد برامج تعليمية.	3.13	0.963	02	متوسط
8	يحفز الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار.	2.79	1.074	03	متوسط
9	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات الأفراد.	3.40	0.914	01	عالي
ج-	التعلم المستمر	3.10	0.770	03	متوسط
	المتوسط المرجح للتعلم التنظيمي	3.25	0.536	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

تشير نتائج الجدول المبين أعلاه إلى أن الأفراد يملكون الرغبة في اكتساب معارف جديدة، كما يعملون على تنمية قدراتهم في العمل، لكن من ناحية تشجيع المؤسسة لأفرادها على تنمية قدراتهم فكانت بدرجة متوسطة، حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.22) وبانحراف معياري (0.967). وإجمالاً فإننا نجد أن مؤشر التعلم الذاتي جاء بمستوى قبول عالي حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.56) بانحراف معياري (0.606)،

أما بالنسبة للتمكين التنظيمي فقد كان بمستوى قبول متوسط في المؤسسة وهذا حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.08) وبانحراف معياري (0.691) مما يعطي انطباعاً بأن المؤسسة تولي أهمية متوسطة بالتمكين التنظيمي حيث رغم شعور الأفراد بالثقة أثناء إنجاز المهام لكن من جهة أخرى هناك عدم منح استقلالية أكبر لهم في العمل، وهذا ما لاحظناه في طريقة سير العمل في مؤسسة سوناطراك.

من جهة أخرى فقد حقق التعلم المستمر متوسط حسابي قدره (3.10) وبانحراف معياري (0.770) أي أن هناك اهتمام متوسط بالتعلم المستمر من قبل المؤسسة وذلك من حيث تحفيز الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار، كما أن البرامج التدريبية المسطرة لا تساهم بشكل فعال في زيادة قدرات الأفراد رغم المبالغ التي تصرفها المؤسسة لذلك.

وعليه فإن التعلم الفردي قد حقق متوسط حسابي قدره (3.25) وبانحراف معياري (0.536)، فحسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن مستوى تطبيق التعلم الفردي في المؤسسة كان بدرجة متوسطة، مما يعطي انطباعاً بأن المؤسسة تبذل جهد كبير في ترسيخ معالم التعلم الفردي بين الأفراد وذلك من خلال الاهتمام بالتعلم الذاتي بين الأفراد ومنح حرية أكثر للأفراد لاتخاذ القرارات مع زيادة الاهتمام بالتعلم المستمر.

- مستوى التعلم الجماعي

الجدول الموالي يفسر قيم المتوسط الحسابي لكل من الحوار التنظيمي والعملية المشاركة في المعارف وبناء فرق العمل.

الجدول رقم (02): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات التعلم الجماعي

الرقم	أبعاد التعلم الجماعي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تشجع المؤسسة الحوار بين أفرادها وتبادل الأفكار والمقترحات.	3.25	1.004	01	متوسط
2	يتقبل الأفراد النقد البناء فيما بينهم بكل موضوعية.	3.00	1.035	02	متوسط
3	يحترم الأفراد وجهات نظر بعضهم البعض بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	2.94	1.073	03	متوسط
أ-	الحوار التنظيمي	3.06	0.827	03	متوسط
4	الأفراد على استعداد للمشاركة في معارفهم المرتبطة بالعمل.	3.24	1.028	02	متوسط
5	يتم تبادل المعارف والخبرات مع الزملاء الجدد دون تحفظ.	3.21	0.992	03	متوسط
6	يستفيد الأفراد من معارف بعضهم البعض.	3.42	0.868	01	عالي
ب-	المشاركة في المعرفة	3.28	0.817	01	عالي
7	تعمل المؤسسة على بناء فرق عمل من أصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة.	3.03	1.034	03	متوسط
8	يتم عقد ندوات واجتماعات للنظر في مختلف الآراء والمقترحات.	3.24	1.028	01	متوسط
9	تتخذ القرارات وفقا للمعلومات التي تم جمعها خلال الاجتماعات.	3.24	1.028	01	متوسط
ج-	بناء فرق العمل	3.16	0.853	02	متوسط
	المتوسط المرجح للتعلم الجماعي	3.17	0.677	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (10) نجد أن عملية التشارك في المعرفة احتلت المرتبة الأولى حيث حققت متوسط حسابي قدره (3.28) وبانحراف معياري (0.817) والذي يشير أن هناك مستوى عالي من المشاركة في المعرفة من حيث استفادة الأفراد من معارف بعضهم البعض وحتى بالنسبة للزملاء الجدد. تليها عملية بناء فرق العمل التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.16) بانحراف معياري (0.853) وهذا ما يشير إلى أن مستوى بناء فرق العمل في المؤسسة جاء بمستوى متوسط حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، أي أن هناك اهتمام محدود لعملية إرساء مبادئ العمل ضمن فرق تزيد من روح العمل الجماعي بين الأفراد. أيضا فقد جاء مستوى الحوار التنظيمي في المؤسسة بمستوى قبول متوسط حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.06) وبانحراف معياري (0.827)، مما يشير إلى أن هناك نقص في الحوار المتبادل بين أفراد المؤسسة حيث أنه بسبب اختلاف موقعهم الوظيفي يؤدي إلى عدم احترام وجهات نظر بعضهم البعض وغير مستعدين لتقبل الانتقادات البناءة رغم أهمية ذلك في زيادة اكتسابهم للمعارف والمهارات المختلفة والتي تزيد من كفاءة العمل.

وإجمالاً فإننا نجد أن مستوى التعلم الجماعي قد حقق متوسط حسابي قدره (3.17) وبانحراف معياري (0.677)، وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن مستوى تطبيق التعلم الجماعي في المؤسسة كان بدرجة متوسطة، مما يعطي انطباعاً بأن هناك نقص في إدراك الأفراد للعمل الجماعي أثناء العمل.

2.4. مستوى التعلم على مستوى المنظمة

الجدول الموالي يفسر قيم المتوسط الحسابي لكل من أبعاد التعلم على مستوى المنظمة والمتمثلة في الذاكرة التنظيمية، تطبيق أفضل الممارسات والتعلم الاستراتيجي.

الجدول رقم (03): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات التعلم على مستوى المنظمة

الرقم	أبعاد التعلم على مستوى المنظمة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تحتفظ المؤسسة ببيانات حديثة عن مهارات أفرادها.	3.06	0.963	03	متوسط
2	تقوم المؤسسة بتوثيق مختلف الانجازات من خلال نشرات دورية.	3.32	0.976	02	متوسط
3	تعمل المؤسسة على تحسين عملية الوصول إلى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.43	0.962	01	عالي
أ- الذاكرة التنظيمية					
		3.26	0.782	01	متوسط
4	تتم الاستفادة من التجارب السابقة.	2.96	0.971	02	متوسط
5	العمل على التعلم من الأفراد ذوي الخبرة قبل تقاعدهم.	3.12	1.138	01	متوسط
6	يتم نقل أفضل الممارسات إلى جميع الأفراد.	2.85	1.057	03	متوسط
ب- تطبيق أفضل الممارسات					
		2.97	0.874	03	متوسط
7	العمل على تطوير إستراتيجيات وسياسات تشمل الدروس التي تم تعلمها.	2.74	0.979	03	متوسط
8	تدرك المؤسسة ضرورة تطوير قدراتها الجوهرية لمواجهة مختلف التحديات.	3.36	0.877	01	متوسط
9	تجتهد المؤسسة في الحفاظ على خبراتها.	3.14	0.983	02	متوسط
أ- التعلم الإستراتيجي					
		3.07	0.741	02	متوسط
المتوسط المرجح التعلم على مستوى المنظمة					
		3.10	0.695		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال استقراء نتائج الجدول المبين أعلاه فإننا نلاحظ أن مؤشرات قياس مستوى التعلم على مستوى المنظمة جاءت كلها ذات قبول متوسط، حيث حقق متغير الذاكرة التنظيمية متوسط قدره (3.26) وانحراف معياري (0.782)، رغم الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل تحسين عملية الوصول إلى مختلف البيانات والمعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات حيث نالت هذه العبارة على مستوى

قبول عالي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة وحقت متوسط حسابي قدره (3.43) بانحراف معياري (0.962)، تبقى عملية توثيق المؤسسة للمهارات الجديدة لأفرادها فقد جاءت بشكل متوسط، حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره (3.06) وبانحراف معياري (0.963).

يلي ذلك مستوى تطبيق التعلم الإستراتيجي في المؤسسة الذي حقق متوسط حسابي قدره (3.07) وبانحراف معياري (0.741) مما يدل على أن مستوى القبول من طرف أفراد عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة، وهذا راجع إلى مستوى اهتمام المؤسسة بعملية تطوير الإستراتيجيات والسياسات التي تشمل الدروس التي تم تعلمها، كما أن هناك جهد متوسط من أجل الاحتفاظ بالأفراد ذوي الخبرات. أما عملية تطبيق أفضل الممارسات فكانت ذات اهتمام متوسط من قبل المؤسسة فقد حققت متوسط حسابي قدره (2.97) وبانحراف معياري (0.874)، حيث أن هناك وعي متوسط من طرف المؤسسة بضرورة نقل أفضل الممارسات إلى جميع أفرادها وتكثيف عملية تعلم أفرادها من الأفراد ذوي الخبرات الطويلة قبل تقاعدهم وضياح تلك الخبرات.

وعليه فإن مستوى التعلم على مستوى المنظمة قد حقق متوسط حسابي قدره (3.10) وبانحراف معياري (0.695)، فحسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن مستوى تطبيق التعلم على مستوى المنظمة كان بدرجة متوسطة، وهو ما يؤكد بأن درجة اهتمام المؤسسة بتطبيق التعلم على مستوى المنظمة محدود وذلك بسبب نقص الاهتمام بالذاكرة التنظيمية وتطبيق أفضل الممارسات وترسيخ مبادئ التعلم الإستراتيجي.

في الأخير يمكن القول أن مستويات التعلم التنظيمي حققت متوسط حسابي قدره (3.17) بانحراف معياري (0.566)، مما يعطي انطباع بأن مؤسسة سوناطراك ذات اهتمام متوسط بعملية إرساء معالم التعلم التنظيمي في المؤسسة، وهذا رغم الإستراتيجيات الموضوعة منذ سنة 2010 لكي تصبح منظمة متعلمة والتي مازالت لحد يومنا هذا عبارة عن حبر على ورق وتبقى الجهود متوسطة في تحقيق ذلك، كون أن المشرفين على هذه العملية يرون بأن هناك صعوبات كبيرة تواجه عملية الوصول إلى هذه الغاية ويجب السير بخطى متأنية.

5. خاتمة:

إن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمرا سهلا، بل إنه يمثل في حد ذاته نوعا من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم، ذلك أنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المنظمات في عملية التعلم التنظيمي. مما يحتم على كل منظمة أن تبني وتطور الأسلوب التعليمي الذي يتلائم وأهدافها وأنشطتها والمهارات المتوفرة لمواردها البشرية والتقنيات التي تستخدمها، ثم الثقافة التي تعمل في إطارها.

حيث تتجسد آلية التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال ثلاث مستويات متمثلة في التعلم الفردي والتعلم الجماعي وأخيرا التعلم على مستوى المنظمة حيث يتم انتقال المعارف والخبرات من مستوى الأفراد إلى مستوى الجماعات التي يتم من خلالها التبادل والمشاركة إلى غاية تعميمها في أرجاء المنظمة. وأن منطق التعلم التنظيمي في البيئة المعقدة والغير مستقرة هو منطق التعلم غير الرسمي الذي يرتبط بالتجربة والخبرة والمشاركة، ولكي يكون التعلم التنظيمي منتجا للمعرفة لا بد أن يكون نشاطا اجتماعيا أي نتاج الخبرة والتفاعل مع الآخرين.

وبالتالي فإن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم التنظيمي، وتحفز الموظفين على التعلم على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل، وهي التي تعتقد أن التعلم في هذه المستويات جميعه يكمل بعضها بعضا لذا فلا يمكن إهمال أي مستوى.

1.5. المقترحات :

- ضرورة اهتمام المنظمات بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تطوير المنظمات والحفاظ على مخزونها المعرفي.
- غرس ثقافة التعلم بين أفراد العاملين في المنظمات وحثهم على الاستفادة من مختلف المشاكل التي يتعرضون إليها.
- إخضاع أفراد المنظمة وخاصة مسيرمها إلى دورات تكوينية في التعلم التنظيمي.
- تعزيز عمل الفرق داخل المنظمات وتسهيل نقل وتبادل المعارف بين أفرادها وخاصة بين الأفراد ذوي الخبرة الكبير والأفراد الجدد وذلك لتعميق المعارف المكتسبة وتسهيل عملية الاحتفاظ بالمعارف داخل المنظمة.

- ضرورة تفعيل دور الخبراء داخل المنظمات وتحديد أماكن تواجدهم لتسهيل التواصل معهم، وجعل المعرفة أساس العمل في كل النشاطات.
- تدعيم الذاكرة التنظيمية للمنظمة بالخبرات والتجارب الناجحة وتسهيل الوصول إليها من مختلف أقسام المنظمة.
- على المنظمات أن تتأمل في تجاربها السابقة وتستنبط منها الدروس والعبر اللازمة.

6- قائمة المراجع

- 1-Charlotte Fillol. (2004). , Apprentissage et Systémique – Une perspective intégrée, ,vol 149 ,. *Revue Française de gestion*.
- 2- Locke, Edwin A. and Jain, Vinod K ,. (1995). Organizational Learning and continuous Improvement., 3(1 ,.(*The International Journal of Organizational Analysis*.
- 3- Miha S, Mojca I,. (2007). *Organizational Learning Culture – the missing link between business process change and organizational performance*, *Int. J. Production Economics* 106 () 346-367.
- 4-NICOLAS Eline. (2004). , Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable : entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB (Agriculture Biologique), . Normandie. Va. *13e Conférence de l'AIMS*.
- 5-Smith Janet,. (1998). An Ongoing Learning Dialogue : An Experiential Model in Progress,l, 6(4),. *Empowerment in Organization Journa*.
- 6-أبو خضير إيمان بنت سعود.. (2007). *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21*. الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع.
- 7-برطل فطيمة الزهرة. (2016). ، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري –دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-. أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه،. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 8-شنشونة محمد.. (2014). أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، ، العدد الثالث والثلاثون، جانفي . *مجلة العلوم الانسانية*.

- 9- عامر خضير الكبيسي. (2009). ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المجلد (49)، العدد(4). . معهد الإدارة العامة، الرياض..
- 10- عبد الرحمن بن أحمد هيجان. (1998). ، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، العدد الرابع.. الإدارة العامة المجلد السابع والثلاثون.
- 11- محمد بن علي إبراهيم الرشودي.. (2007). بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية.. أطروحة مقدمة /استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، . جامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية.
- 12- مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياتي. (2007). ، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة – دراسة حالة في مستشفى أردني- ، – يونيو 2007، الأردن. المجلة العربية للإدارة، مع27.
- 13- ناديا حبيب أيوب. (2004). ، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، ، المجلد الرابع والأربعون، العدد الأول، السعودية.. دورية الإدارة العامة.