

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

د. شتاتحة عائشة

جامعة عمار ثليجي بالأغواط -الجزائر -

hazimou2007@yahoo.fr

Received: October 2017

Accepted: November 2017

Published: December 2017

ملخص: 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.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، التعلم، القيادة، الهيكل الأفقي، التمكين.

Abstract : The purpose of this study is to address the variable of the learned organization from the view-point of the thinker Peter Senge, who has made clear contributions in this field, and to try to focus on the implications of the historical development of the concept and to define the concepts related to it from the definition, characteristics, The most important justification for adopting the shift from the traditional organization concept to the concept of an educated organization was presented and the profound explanations for the necessity or inevitability of change were presented to the new concept that would ensure the organization's survival in the environment and its continuity through excellence through learning. As a society for the study and selection of a sample of the society were professors of the Faculty of Economics and Commerce and Management Sciences, and the study has reached the need for gradual transformation by committing to the application of the most important pillars of the Organization and the adoption of its characteristics.

Keywords: learning organization, organizational learning, learning, leadership, horizontal structure, empowerment.

مقدمة:

جاء **senge** بفكرة مفادها وضع أطر ومعايير وخصائص لمفهوم المنظمة المتعلمة حول مسؤوليتها في التكيف مع التطورات الحاصلة بالعالم المعاصر المتغير باستمرار، فالمنظمة التي تتبنى هذا المفهوم تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر. كما وتسعى باستمرار إلى توسيع قدراتها وزيادة مهاراتها لصنع المستقبل الناجح كما أن العوامل التي ساعدت على زيادة الاهتمام والحاجة إلى بناء المنظمة المتعلمة هو حالة تحول الإدارة وتطورها السريع استجابة إلى متطلبات العولمة والمنافسة، فقد أصبح المصدر الرئيسي للتميز هو المعرفة والتي لا تستطيع الوصول إليها إلا عن طريق التعلم للعاملين على المستوى الفردي أو الجماعي.

هذا ما يجعل المنظمة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة بالتركيز على التعلم المستمر، التعلم كفريق، التمكين، القيادة، الثقافة والاستراتيجية والهيكل ليتم الانتقال من نمط المنظمات التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبيا

إلى منظمات متعلمة قادرة على الثبات أكثر بقدرتها على التغيير تكيفا مع ظروف بيئتها، هذه الثنائية الصعبة التي لن تنجح المنظمات بمفاهيمها التقليدية على الاستمرار في ظل ظروفها، لتكون مدخلا جديدا لتحسين أدائها ونموها وبقائها.
ما دفع بنا إلى محاولة الإجابة على الإشكالية التالية: ما هي أهم إسهامات **senge** حول المنظمات المتعلمة وما هي أبرز مبررات تبني التحول إليها وما هو المستوى الذي وصلت إليه الجامعة الجزائرية من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

ويتفرع لنا من هذا السؤال الأسئلة الجزئية التالية

- 1- ماهي طبيعة مفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر بيتر سينغ؟
- 2- ما الفائدة المرجوة من تبني المفهوم في المنظمات وماهي مبررات هذا التحول؟
- 3- ما هو مستوى أو مرحلة التبني التي وصلت إليها الجامعة الجزائرية من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
فرضيات الدراسة:

1- المنظمة المتعلمة هي تلك التي يسعى فيها الأفراد وباستمرار على تطوير قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون الوصول إليها وفي هذه المنظمات يكون الطموح الجماعي حرا ومفتوحا، يجتهد فيها الأفراد ويتعلمون لرؤية المنظمة ككل تستفيد المنظمة من تبني مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال زيادة فعاليتها.
2- تبذل الكلية جهودا فعالة في إطار تبني مبادئ المنظمة المتعلمة.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تتناول مفهوما إداريا مهما وهو مفهوم المنظمة المتعلمة من جهة ومحاولة اسقاط الدراسة حول جهود تبني وتطبيق أهم مبادئ وأساسيات المنظمات المتعلمة على قطاع هام ألا وهو قطاع التعليم العالي من خلال دراسة رأي عينة حوله واستخلاص أهم النتائج.
على هذا الأساس تم تقسيم المقال إلى جزئين الأول نظري لخصر أهم المبادئ والنقاط والمفاهيم حول الموضوع من وجهة بيتر سينغ وهو رائد الفكرة، وجزء ثاني حول الإسقاط الميداني للدراسة على أرض الواقع والمقارنة بينهما لاستخلاص أهم النتائج.

الجزء الأول: الإطار النظري للمنظمات المتعلمة حسب P.Senge

أ. مدخل تاريخي لمفهوم المنظمات المتعلمة

حظي مفهوم المنظمة المتعلمة باهتمام واسع في أدبيات التطوير والتغيير التنظيمي منذ كتابات (Argyris et Schon 1978)، وقد قام مجموعة من الباحثين أمثال: **Schin 1996**, **Argyris 1977**, **Garin, et al 2008** بوصف المفهوم منذ ما يقارب ثلاثة عقود.

فقد وصفت المنظمة المتعلمة بأنها مرنة وقادرة على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، وذلك عبر تحديد الأخطاء ومعالجتها بواسطة عمال مؤهلين للحصول على المعرفة وتعد كتابات (**Senge 1990, Goh 1998, Dibella et Nevis 1998**) الأساس لذلك، ومع بداية القرن الحادي والعشرين بدأت معظم المنظمات باعتبار بناء المنظمات المتعلمة هدفا أساسيا لهم، وقد كان لنمو وشيوع وتميز المنظمة المتعلمة بشكل واضح دور في تحقيق الاستقرار التنظيمي خاصة في عصر العولمة والمنافسة والتطورات والتحديات التي تواجهها المنظمة.¹

وجاء (Garvin et al 2008) ليؤكد على أن كل منظمة يجب أن تكون منظمة متعلمة لتضيف إلى نفسها مزايا تساعد على مواجهة المنافسة والتحديات²، مما يكون له أثر كبير على مفاهيم إدارية كالقيادة، الرضا، الالتزام، التغيير والأداء، كانعكاس إيجابي على تطوير أداء المورد البشري للمنظمة مما يساعد في بناء المنظمة وفقا للقيم والمفاهيم التي تتطلبها المنظمة المتعلمة.

ب. تعريف المنظمات المتعلمة

أفضت التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة في الأسواق المحلية والدولية إلى ضرورة تكيف المنظمات مع بيئتها الداخلية والخارجية من خلال استجابتها لهذه الأخيرة، حيث ظهر في مجال الفكر الإداري تيار زاد تأثيره في السنوات الأخيرة يروج لمفهوم المنظمة المتعلمة يتخذ منها أداة لتفسير ما يطرأ على المنظمات من تطورات وما يهددها من مخاطر، فبعد صدور كتاب : (Senge et Schon 1995) الذي ركز على مفهوم المنظمة المتعلمة وعلى ضرورة تكيف المنظمات مع المستجدات وسط بيئة التغير السريع، ظهر المفهوم والذي هو في الأصل تحول للمنظمات التقليدية إلى منظمات تعليمية وتعلمية، وقد عرفت المنظمة المتعلمة على أنها: "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم"³.

وتعرف أيضا على أنها: "المنظمة التي تتعلم وتشجع التعلم بين أعضائها وتروج لتبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم إنشاء قوة عمل أكثر معرفة وأجواء عمل مرنة، يبحث فيها العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها ويتبادلوها من خلال رؤية مشتركة"⁴.

أما تعريف Senge للمنظمة المتعلمة : "هي المنظمات التي يسعى فيها الأفراد وباستمرار على تطوير قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون الوصول إليها وفي هذه المنظمات يكون الطموح الجماعي حرا ومفتوحا، يجتهد فيها الأفراد ويتعلمون لرؤية المنظمة ككل"⁵.

ويعرفها Garvin : "المنظمات القادرة والماهرة على إيجاد واكتساب المعرفة والقدرة على تعديل سلوكها لإضافة معرفة ورؤية جديدة، وعلى هذا التعريف يضيف Garvin بأن التطوير والتحسين المستمر يتطلب التزاما قويا بالتعلم".
ويعرفها Richard Karash : "بأنها المنظمات التي يسعى فيها الأفراد بشكل فردي وجماعي وعلى كافة المستويات لزيادة قدراتهم لتحقيق النتائج التي تمههم"⁶.

وتتنوع التعاريف وتكثر الاجتهادات بخصوص وضع تعريف شامل للمنظمات المتعلمة، إلا أنها تتفق كلها على مجموعة من النقاط لا يكاد أي تعريف يخلو منها وهي :

- أن المنظمة المتعلمة في نشاط مستمر تكفي مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- يجب صياغة رؤية تتناسب مع خصائص هذه المنظمات؛
- تسعى بشكل مستمر إلى تعزيز قدراتها عن طريق المعرفة؛
- تسعى إلى اكتساب وتطوير وإنشاء المعرفة؛
- صياغة مستقبلها على أساس المعرفة الجديدة؛
- التعلم قد يكون فرديا أو جماعيا؛
- كل هذا النشاط هدفه تحسين الذات التنظيمية.

ج. خصائص المنظمة المتعلمة: تتميز المنظمة المتعلمة بستة عناصر متفاعلة تفاعلا شبكيا ويصبح التعلم والبحث عن المعرفة فيها وظيفة كل فرد،⁷ وذلك حسب R.Daft :

1- القيادة : تغير مفهوم القيادة في (L.O) بأدوارها الجديدة من (أدوار: معلوماتية، تفاعلية وقرارية) وتتجدد الأدوار الجديدة لقائد المنظمة بكونه (المصمم، المعلم والراعي).⁸

2- الشبكية : تعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول إليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات وإنما أيضا بسبب نظام شبكي قائم على الفرق المدارة ذاتيا.

3- الثقافة : لا بد أن تتبنى منظمة التعلم وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسيم والانفتاح والشفافية والتحسين الذي يركز على التعلم المستمر.

4- التعلم الإستراتيجي : ما يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبق بالارتكاز على نقطتين أساسيتين كما يرى Mintzberg، الأولى : تشاوريه تتمثل في التعلم، والثانية : انشاقية ترقى بالمنظمة إلى الاستجابة للبيئة.

5- الطلب على المعرفة : أي تبني ميزتها التنافسية على أساس المعرفة.

6- الذاكرة التنظيمية : أي تخزين المعرفة للاستخدام المستقبلي في التعلم أو صنع القرارات.⁹

د. المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

يرى الباحثون أمثال (Ang et Joseph.1996) أن الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يتعلق بالفرق بين العملية والهيكل التنظيمي بينما لم يميز باحثون آخرون بين المفهومين أمثال (McGill et al1992) ولكنهم عرفوا التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل من تجارب النجاح والفشل.¹⁰

كما فرق (Senge.1990) بين نوعين من التعلم :

1- التعلم التكيفي Adaptive Learning : وهو النظرة الحالية للمنظمة المتعلمة المبينة على التعلم التكيفي الذي يتعلق بالتكيف، فالتكيف هو الخطوة الأولى فقط، أو حلقة التعلم الأولى (Single-Loop.learning) الذي يتركز على حل المشاكل في الحاضر دون فحص سلوكيات التعلم الحالي المناسبة.

2- التعلم التوالدي " Generative Learning " أو مما يسمى بحلقة التعلم الثنائي (Double-Loop.Learning) يركز هذا الأخير على التجريب المستمر والتغذية العكسية في الفحص المستمر لكل طريقة تتبعها المنظمات في تحديد المشاكل وحلها، وهو ما تحتاج إليه المنظمات المتعلمة دائما، وحسب Senge فإن التعلم التوالدي يتعلق بالإنشاء (كل ما هو جديد)، ويتطلب التفكير النظمي والرؤية المشتركة والإلتقان الشخصي والتعلم الفرقي.¹¹

هـ. أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

هذا ما فرضته ضرورة وحتمية التغيير وذلك من خلال العناصر التالية:

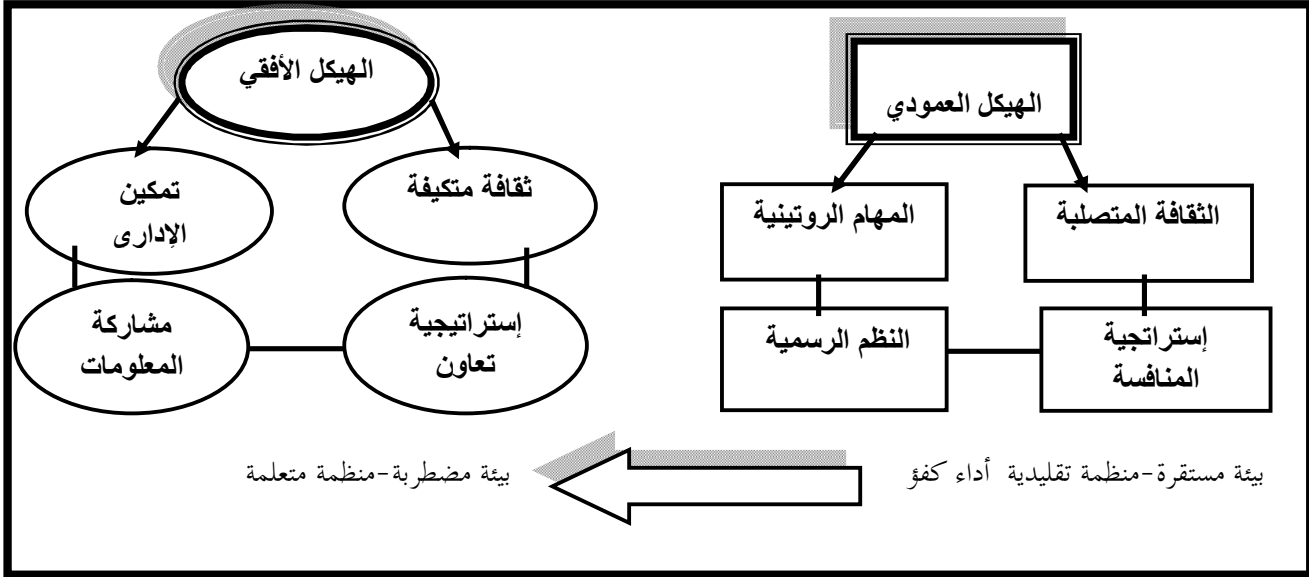
1. من الهيكل العمودي إلى الأفقي :الهيكل العمودي يفرض مسافات واتجاها واحدا في الاتصال، بينهما الهيكل الأفقي فيوفر التدفق في العمليات في العمليات من خلال التركيز على فرق العمل المدارة ذاتيا.

2. من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين : بإتاحة حرية التصرف لمقابلة الهدف، كما يمكن تعديل الأدوار وإعادة تعريفها ما يسمح بالمرونة.

3. من أنظمة الرقابة الرسمية إلى المشاركة: فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة، ويجعلها تعمل في مستوى أفضل، كما أن الريادة تتطلب ذلك.

4. ومن إستراتيجية المنافسة إلى التعاون : من خلال التمكين الإداري الذي يسمح بمشاركة العمال في تطوير الإستراتيجي، لا أن تفرضها عليهم مما يعمق التعاون والتعلم والتكيف.
5. من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة : التي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة، والتحصين المستمر لصياغة منظمات المستقبل¹²، والشكل الموالي يوضح هذا الفرق:

الشكل رقم (1): الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة



المصدر: غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الرافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، أبحاث، العدد السادس، جامعة عمان العربية ، الأردن، 2009 ، ص27.

أما وجهة نظر Senge حول الفروق الجوهرية بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية فقد بينها كمايلي:

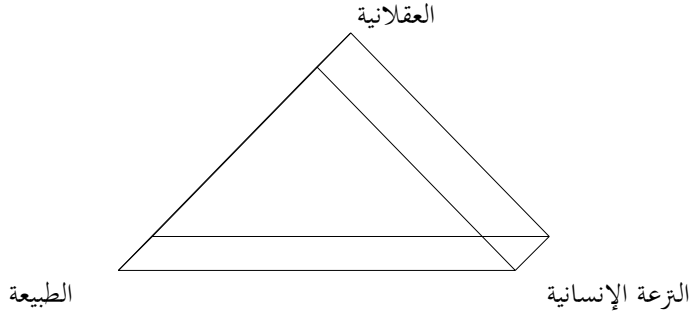
الجدول رقم (1): الفروق الجوهرية بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية حسب " Senge "

الوظيفة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
تحديد الاتجاه العام	يتم وضع الرؤية من قبل الإدارة العامة	هناك رؤية مشتركة يمكن أن تنبثق من عدة أمكنة ولكن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تأكيد بأن هذه الرؤية موجودة ويتم تعزيزها
صياغة الأفكار ووضعها موضع التنفيذ	تقرر الإدارة العليا ما يجب عمله ونتائج نشاط المنظمة على ضوء هذه الأفكار	صياغة وتنفيذ الأفكار يحدث في كل مستويات المنظمة
طبيعة التفكير التنظيمي	كل فرد يكون مسؤولاً على عمله، وإن التركيز يكون على تطوير الكفاءة الفردية	يفهم العاملون أعمالهم ويفهمون علاقة و أثر عملهم على عمل الآخرين وأثر عمل الآخرين على عملهم
حل الصراع أو الخلاف	استعمال القوة من خلال تأثير الهيكل التنظيمي	استعمال التعلم التعاوني مع وجهات النظر المختلفة للأفراد الآخرين في المنظمة
القيادة والتحفيز	دور القائد هو إيجاد رؤية للمنظمة وإعطاء المكافآت، والعقاب والمحافظة على السيطرة الكلية على نشاط العامل	دور القائد هو البناء والمشاركة بالرؤية وتمكين العاملين وزيادة الالتزام وتشجيع عمل قرارات الفاعلة في كل المنظمة من خلال استعمال التمكين والقيادة للكارزمانية

المصدر: علي حسون، فاضل حمد، عامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد32، 2012، ص14.

هذا وقد دعم " Senge " أبعاد الاستمرارية للمنظمات بثلاثة عناصر أساسية يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): أبعاد الاستمرارية للمنظمات حسب " Senge "



Source : peter senge ;goran.c;patrick.L,innovating our way to the next industrial Revolution, Mit sloan.managemant review, winter 2001,42,2 p.26

حيث حاول Senge من خلال هذا الشكل إيضاح أن المنظمة لا يمكن أن تستمر إلا من خلال العلاقات التبادلية بين الركائز الثلاثة المكونة لها من عقلانية وإنسانية وطبيعية مع بعضها البعض ولا يمكن الاستغناء على عنصر من هذه العناصر فالإنسان هو الصفة المميزة للمجتمعات الكبيرة والمصغرة في شكل منظمات يعمل في ظروف طبيعية تتميز بالتغير المستمر وعدم الاستقرار، الأمر الذي يتطلب نوعاً من العقلانية في دراسة الأمور حوله، وتقييم وضعه للوصول إلى رقدر من التكيف مع هذه الأوضاع لضمان البقاء.¹³

وقد أوضحت من جهتها ماركرد (Marquard) أهم الاختلافات بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة

المتعلمة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2): أهم الاختلافات بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة حسب " Marquard "

المنظمة المتعلمة	المنظمة التقليدية	البعد
عقلية	مادية	الواجبات الأساسية
زمالة	هرمية	العلاقات
قليلة	متعددة	المستويات الإدارية
فرق عمل متداخلة ومتفاعلة	وظيفي	البناء التنظيمي
متحركة	ثابتة	الحدود
التحالف والتوكيلات	التكامل الرأسي	القدرة التنافسية
مشاركة	أوتوقراطية	أسلوب الإدارة
الالتزام بتحقيق النتائج	الطاعة وتنفيذ الأوامر	الثقافة السائدة
متنوعون ومختلفون	متجانسون	الأفراد
الابتكار	الفاعلية	التركيز الاستراتيجي

المصدر: فاطمة محمد القحطاني، التعلم التنظيمي مدخل للتحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية، دراسة طبيعية على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية 2012، ص34.

وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود العديد من المبررات المؤدية إلى تبني فلسفة المنظمة المتعلمة وتوظيفها ما يمكنها من التكيف السريع وتحقيق التميز على كافة المستويات، حيث نجد أن Senge حصر هذه المبررات في أن تبني مفهوم

المنظمة المتعلمة سيؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أعلى، من خلال تحسين الجودة التي ترضي المستفيدين من العملاء ما يكسب المنظمة ميزة تنافسية هذا كله كان نتيجة إيجاد قوة عمل تتسم دائما بالحماس والطاقة والالتزام بتقبلهم للتغيير مواكبة لتطورات العصر الحالي¹⁴.

هذا كله كان نتيجة الضغط الممارس على المنظمات من قبل منظمات وآليات العولمة الاقتصادية والمنافسة الحادة للاستحواذ على أكبر حصة سوقية أكبر منها¹⁵، كما ركز بعضهم على تطوير أدوار العاملين وتوقعاتهم حيث تكمن أهمية المورد البشري في كونه المحرك الرئيسي للمنظمات والمقصود الأساسي بالتعلم مع تزايد خبراتها وتعلمها ولذلك تعمل المنظمة الحديثة على تحفيزهم لزيادة معارفهم وخبراتهم ليتمكنوا من أداء مهامهم على أكمل وجه.¹⁶

الجزء الثاني: منهج P.Senge للمنظمات المتعلمة ومبررات تبني التحول إليها من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

أ. تقديم لمحة عن جامعة الأغواط وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

انطلق التعليم العالي بالأغواط سنة 1986 بإنشاء المدرسة العليا للأساتذة للتعليم التقني بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في 6 أوت كان عدد الدارسين 314 طالب وطالبة يوظفهم 17 أستاذ سنة 1997 تم ترقية المدرسة العليا إلى مركز جامعي بمقتضى مرسوم التنفيذي 97-157 المؤرخ في 10 ماي 1997، ومن حينها أصبحت تحمل اسم عمار ثليجي سنة 2001 تمت هيكلة المركز الجامعي عمار ثليجي بالأغواط إلى الجامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001.

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1992/1991 بعدد يقدر ب 66 طالب بالجدع المشترك علوم اقتصادية، كما ضم هذا القسم فرع الإعلام الآلي للتسيير تكوين قصير المدى الذي فتح خلال السنة الجامعية 1990/1991 بعدد يقدر ب 57 طالب، وفي إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني إلى مركز جامعي، تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1997/1998 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية، وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط، تحول المعهد إلى كلية تسمى بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وفي الوقت الراهن أصبحت تسمى بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أما بالنسبة لعدد الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يتمثل في 100 أستاذ موزعين حسب التخصصات كما هو موضح في الجدول:¹⁶

الجدول رقم (3): توزيع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم	الرتبة	العدد
1.	أساتذة تعليم عالي	3
2.	أستاذ محاضر قسم (أ)	10
3.	أستاذ محاضر قسم (ب)	14
4.	أستاذ مساعد قسم (أ)	46
5.	أستاذ مساعد قسم (ب)	27
	المجموع	100

المصدر: من إعداد الباحثة.

ب. الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إن الهيكل التنظيمي لكلية يحدد نوع العلاقة بين مختلف الأقسام والمصالح ويبرز مكانة ومهام كل منها، وجاء هذا الهيكل من خلال قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2004/08/24 ويحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكليات، حيث يتكون من عميد الكلية وهو المسؤول المباشر للكلية، نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المرتبطة بالطلبة، ونائب العميد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، والأمين العام المكلف بمصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية ومصلحة الأنشطة ومصلحة الوسائل والصيانة، ومكتبة الكلية، ورؤساء الأقسام.

ج. طريقة إجراء دراسة الحالة وسبب اختيار المؤسسة محل الدراسة

تم الاعتماد على توزيع الاستبانة المفتوحة (أو الحرة) وهذا النوع من الاستبيانات كما هو معروف يترك للمبحوث فرصة التعبير بحرية تامة عن دوافعه واتجاهاته (أنظر الملحق رقم 1)، ويتسم الاستبيان المفتوح بأنه يتيح للمبحوث حرية التعبير دون قيد، كما أنه لا يصلح إلا لذوي التأهيل العلمي العالي وهو ما ينطبق على العينة المختارة، وقد تم اختيار أسلوب الاتصال المباشر نظراً لقرب الباحثين من العينة المدروسة حيث حقق هذا الأسلوب مزايا مثل: معرفة الباحثين بانفعالات المبحوثين مما ساعد على فهم استجاباتهم وتحليلها، ويجيب الباحث عن بعض أسئلة المبحوثين المتعلقة بالاستبانة، ويشعر المبحوثين بجدية الباحث وحرصه على إجابات دقيقة وصادقة، بالإضافة إلى أسلوب الاتصال بالبريد الإلكتروني لبعض الزملاء الذين تعذر الالتقاء بهم في فترة التوزيع.

د. صعوبات إعداد الدراسة

تمثلت الصعوبة الأساسية التي واجهتنا في إعداد البحث في كون أن الاستبيان المفتوح يتطلب وقتاً للإجابة على فقرات أو أسئلة الاستبيان، بالإضافة إلى صعوبة تحليل إجابات المبحوثين من جهة والوقت والتركيز الذي يتطلبه التحليل والفرز من جهة أخرى.

أولاً: معلومات خاصة بالبحر

عرض خصائص العينة

1. توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة والدرجة العلمية

من مجموع 80 استمارة تم الحصول على ما يلي:

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة والدرجة العلمية

الرتبة	الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد صنف ب	ماجستير	05	8,78%
أستاذ مساعد صنف أ	ماجستير	39	68,42%
أستاذ محاضر صنف ب	دكتوراه	07	12,28%
أستاذ محاضر صنف أ	دكتوراه	06	10,52%
المجموع		57	100%

المصدر: من إعداد الباحثة.

الجدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب القسم الذي تنتمي إليه، سنوات الخدمة، الوظيفة التي تشغلها (أستاذ، أستاذ+إداري)

القسم الذي تنتمي إليه		
النسبة	التكرار	الفئة
50,87%	29	قسم علوم التسيير
26,31%	15	قسم العلوم التجارية
22,80%	13	قسم العلوم الاقتصادية
سنوات الخدمة		
النسبة	التكرار	الفئة
08,77%	05	أقل من سنتين
61,40%	35	من 3 إلى 5 سنوات
21,05%	12	من 6 إلى 8 سنوات
08,77%	05	أكثر من 9 سنوات
الوظيفة التي تشغلها		
النسبة	التكرار	الفئة
87,71%	50	(أستاذ)
12,28%	07	(أستاذ+إداري)
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة.

عدد الترقيات التي استفاد منها الأستاذ:

بالنسبة لعدد الترقيات فأغلب الأساتذة تحصلوا على ترخيص خارج الوطن في إطار برنامج تدريبي المهدف منه زيادة المعرفة والأفكار الجديدة والمساعدة في إتمام أطروحة الدكتوراه، والالتقاء بأساتذة من خارج الوطن والاستفادة من خبراتهم تجارهم وآرائهم فيما يخص مواضيع البحوث أو البرامج التعليمية أو طرق التدريس الحديثة...، أما الذين لم يستفيدوا من ترخيص فقد كان السبب في أن الأستاذ جديد أي ينتمي إلى فئة الأقل من سنتين.

ثانيا: مدى توفر خصائص المنظمات المتعلمة من وجهة نظر عينة من الأساتذة

هناك أربعة عوامل تشكل بذاتها مقومات المنظمات المتعلمة (التي يحدد فيها كل عامل المشاكل ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها) وهي: الحصول على المعرفة Knowledge Acquisition، توزيع المعلومات Information distribution، تفسير المعلومات Information interpretation، 4- الذاكرة التنظيمية Organizational Memory، وتتعلم المنظمات إذا ما استطاعت من خلال معالجتها للمعلومات أن تغير مدى إمكاناتها (السلوكية، أسلوبها، ومستوى أدائها).

• يرى أغلب الأساتذة أن العوامل التي استطاعت الجامعة تبنيها هي: (الحصول على المعرفة وتوزيع المعلومات) عاملان متبنيان من طرف الجامعة ويتم تبنيها كمقومات بناء لتطوير الجامعة ويتم التعامل معها بشكل سلس، أما العاملين المتبنيان (التفسير المناسب للمعلومات وبناء ذاكرة تنظيمية) فلا يحظيان بنفس الامتياز كما أن الذاكرة موجودة في أي نوع من المؤسسات إلا أن الفرق في استغلالها في حل المشاكل التي قد تواجهها أو التطوير، كما يرى الأغلبية أن الحصول على المعرفة لا يكون إلا من خلال الجهود الشخصية للأستاذ الباحث فقط، خاصة تلك المعرفة المتعلقة بمجال التخصص والجديد فيه.

أ. هل تتبع الجامعة في رأيك أسلوب التعلم التكيفي أم التعلم التوليدي؟:

• أجمع كل الأساتذة أن الجامعة تتبع أسلوب التعلم التكيفي: التعلم الذي يتعلق بالتكيف وهو حلقة التعلم الأولى الذي يركز على حل المشاكل، وهي بعيدة كل البعد عن أسلوب التعلم التوليدي: حلقة التعلم الثنائي الذي يتعلق بإنشاء كل ما هو جديد، والذي يميز المنظمات المتعلمة.

ب. هل هناك تبادل حر ومستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين عمال المنظمة؟

• يرى أغلب الأساتذة أن تبادل الأفكار والمعلومات والمعارف شحيح بين الأساتذة، وتداولها فردي أو ضمن نطاق ضيق يعتمد على العلاقات الشخصية والجانب الذاتي.

ج. هل تشجع الجامعة الحوار والاستفسار والتعلم والتعاون الجماعي؟

أحيانا هناك بعض المبادرات والاجتهادات لكنها تبقى غير كافية.

د. هل تطبق الجامعة أسلوب التمكين الإداري

• عادة ما يكون هذا التمكين مقتصرًا على حرية التصرف في حدود نطاق الوظيفة التي يزاولها الأستاذ (التدريس والبحث) ومواصفاتها فهو جانب متاح وملاحظ، رغم أن التمكين لا يوجد بالمفهوم الجزئي.

ه. هل تشجع الجامعة على دعم الإستراتيجية التشاركية ؟

• هناك ميل لفرضها لا لدعمها.

و. هل تسعى الجامعة إلى ربط بيئتها الداخلية بالبيئة الخارجية؟

• أكيد في العديد من المحافل (كالملتقيات على سبيل المثال لا الحصر)، أثبتت الجامعة سعيها إلى ربط بيئتها الداخلية بالبيئة الخارجية من حيث تفعيل دور مخرجاتها ضمنها وفي جميع المجالات، كما تحاول فتح آفاق متجددة بشكل متنامي أمامهم لإبراز هذا الدور وأهميته، إضافة إلى الاتفاقيات التي تسعى الجامعة لإبرامها مع مؤسسات الدولة التي تهدف من خلالها تسهيل عمل الطالب واستقباله لاستكمال دراسته التطبيقية في البيئة الخارجية بتخصصاته المختلفة إلا أنها تبقى جهود محدودة يجب توسيع نطاقها أكثر والهدف منها.

ز. هل ثقافة الجامعة متصلبة (ضعيفة، Weak Culture) وهي: (الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضائها صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها)، أم متكيفة (قوية، Strong Culture) (يقترح بعض الباحثين أمثال دراكر ضرورة تكيف ثقافة المنظمة مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة قوية وجيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة، ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية)؟

• ترى أغلبية عينة الدراسة أن ثقافة الجامعة في الوقت الراهن ما تزال "متصلبة"، مع أن هناك من يرى أنها في طريق التحول والانتقال التدريجي من التصلب إلى التكيف.

ح. هل تطبق في الجامعة الرقابة الرسمية ؟

• تتبع الجامعة رقابة رسمية تعتمد على التدرج الهرمي للسلطة من الأعلى إلى الأسفل.

ط. هل تبني الجامعة الهيكل القائم على الفريق

• حسب إجابات الأساتذة فالهيكل الأساسي للجامعة تقليدي، أما فرق العمل فهي متبناة فقط على مستوى الأساتذة أعضاء المخابر العلمية أو فرق العمل في إطار مشاريع البحث، وهو هيكل أقرب إلى الهيكل التنفيذي، المبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى

المؤوسين المباشرين ثم تندرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة يعتمد على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى الرؤوسين، أما ما يؤخذ عليه أنه يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين. يمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلية في نطاق اختصاصهم، كما يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية، ويتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

ي. حسب رأيك دور القيادة في الجامعة هل هو:

1. دور معلوماتي، تفاعلي، قراري؟

• الدور القيادي "مبني على مدى توفير وتوظيف المعلومات في صنع القرار الأنسب"، كدور تعتمد عليه القيادة الإدارية غالباً في الجامعة.

2. دور مصمم، معلم، موجه؟

• ترى العينة أنه في الغالب دور موجه فقط وانعدام الأدوار الباقية.

ك. هل يقوم القائد بإيجاد رؤية مشتركة ويحدد السياسات والاستراتيجيات ويوفر عمليات التعلم؟

• إذا كان القائد في منصب إداري فعال ويتمتع بسلطة ومسؤولية معتبرة، قد تتاح له فرصة إيجاد رؤية مشتركة وتحديد سياسات واستراتيجيات وقد يمكنه توفير عمليات التعلم، كما أن القيادة بمفهومها الواسع والتي لا تنطبق على المدراء الإداريين فقط بل والشاملة للأفراد الفاعلين في المؤسسة والمؤثرين في تحقيق الأهداف خارج حدود نطاق السلطة الهرمية، غير مفعلة ولا تجد مجالاً واسعاً كافياً لتقوم بالدور المتوقع منها.

ل. هل يمكن اعتبار القائد بمثابة رئيس فريق يتعامل مع أذهان الأفراد وأفكارهم؟

• أكيد، شرط أن يكون هذا التأثير متقبلاً من طرف الأفراد لطبيعة دور القائد وشخصيته ومدى احترامهم لآرائه وأسلوب طرحه لها ومدى استيعابهم وتوافقهم معها.

م. هل يقوم بتوجيه سلوك واتجاهات الفريق ويقدم خدمات التنظيم للوصول إلى وضع أفضل؟

• بالتأكيد، قد يتوفر لدى القائد وسائله الخاصة وأساليبه المنفردة لتوجيه سلوك واتجاهات فريقه مستخدماً تسهيلات تنظيمية (هيكلية، مادية ومعنوية) تساهم في الوصول إلى أوضاع أفضل.

• مما سبق من تحليل لإجابات الأساتذة نلاحظ ما يلي:

✓ غياب المنهج الاستراتيجي في الإدارة بوجه عام.

✓ غياب ثقافة المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، والتمكين الإداري **Empowerment**.

✓ غياب المفهوم والممارسات القائمة على التخطيط والتوجيه والمتابعة والتقييم والتطوير للأداء والتي تتم عن طريق المشاركة بين القائد والعاملين.

✓ انتشار تبني مفاهيم بيروقراطية للقيادة من خلال تنظيمات هرمية معقدة وأنظمة وإجراءات وأساليب عمل تقليدية يفرضها نوع الهيكل التنظيمي التقليدي المتبنى.

لذا وحتى تقترب منظمتنا من التعلم يجب عليها التركيز على:

تطوير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وإتاحة فرص التعلم المستمر، مع

تشجيع الاستفسار والحوار والتجريب، وتطوير أنظمة تبادل المعرفة والتعلم، ودعم تمكين العاملين **Empowerment** ونشر الرؤية المشتركة.

خاتمة:

إن المعرفة من الأصول المهمة لأي منظمة، وبالنظر لكون التعلم منتج للمعرفة ومصدرا لها فإن المنظمة المتعلمة تدرك أهمها يرتبطان ارتباطا وثيقا وتتم إدارتها استنادا إلى هذا الترابط وخصائص المورد الأكثر أهمية في هذا النوع من المنظمات مقارنة بالمنظمات التقليدية التي كان فيها كل شيء يتميز بالجمود والثبات وعدم القدرة على التغيير والتكيف نتيجة انغلاقها والمبادئ التي كانت سائدة بها، والأهمية النسبية التي توليها لمواردها، إذ يسبق فيها العنصر المادي والمالي المورد البشري في الترتيب، هذه النظرة تغيرت وتطورت وأعدت حسابات المنظمات من جديد، نظرة فرضتها ظروف محيطية بيئية المنظمة تغيرت ملامحها بسرعة دون تدخل أو مشاركة في ذلك، ليعيد ترتيب موارد المنظمة حسب الأهمية التي تفرضها المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال هذا الأمر لا ينفي انتشار الأفكار التقليدية التي لازمت المنظمة لفترة طويلة وكانت الأساس فيها إلا أننا لا ننكر ضرورة التحول وإعادة النظر في العوامل التنظيمية وجعل التنظيم موجهها أساسا لعملية التعلم أكثر كإكتساب تدريجي لخصائص وصفات المنظمة المتعلمة سواء على مستوى مؤسسات التعليم العالي أو باقي المؤسسات الاقتصادية بأنواعها على غرار المؤسسات الكبرى من خلال :

تشكيل فرق عمل متكاملة، وضع أنظمة اتصال فعالة، الاعتماد على الهيكل الأفقي، التحول نحو ثقافة تكيفيه قوية، تشجيع التمكين الإداري **Empowerment**، مشاركة المعلومات مع كل المستويات الإدارية، واتهاج أسلوب الإستراتيجية التعاوني، مع دعم كل ذلك بدور القائد في البناء والمشاركة وتحديد الرؤية وتأديته لأدواره الجديدة كمصمم ومعلم وموجه للمرؤوسين.

الملحق رقم 1: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مدخل:

تهدف هذه الدراسة التي تحمل عنوان: (منهج P.Senge للمنظمات المتعلمة ومبررات تبني التحول من المنظمة التقليدية نحو المنظمة المتعلمة)، إلى الإحاطة والتركيز على ما تضمنه تطور المفهوم وإبراز أهم مبررات تبني التحول من المفهوم التقليدي للمنظمة إلى مفهوم التعلم والفروقات الناتجة عن هذا التحول...
شكرا على تعاونكم مع ضمان سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي.

الباحثة

الجزء الأول: معلومات خاصة بالمجيب

• القسم الذي تنتمي إليه:

□ قسم علوم التسيير □ قسم العلوم التجارية □ قسم العلوم الاقتصادية

• سنوات الخدمة

□ أقل من سنتين □ من 3 إلى 5 سنوات □ من 6 إلى 8 سنوات □ أكثر من 9 سنوات

• الوظيفة التي تشغلها (أستاذ، أستاذ+إداري...):

• الدرجة العلمية:

□ ماجستير □ دكتوراه

• الرتبة:

□ أستاذ مساعد ب □ أستاذ مساعد أ

□ أستاذ محاضر ب □ أستاذ محاضر أ

□ أستاذ تعليم عالي

• ماهو عدد التربصات التي استفدت منها:

الجزء الثاني: مدى توفر خصائص المنظمات المتعلمة من وجهة نظر عينة من الأساتذة

• هناك أربعة عوامل تشكل بذاتها مقومات المنظمات المتعلمة (التي يحدد فيها كل عامل المشاكل ويقوم بحلها بما يجعل

المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها) وهي:

1- الحصول على المعرفة Knowledge Acquisition، 2- توزيع المعلومات Information distribution، 3- تفسير

المعلومات Information interpretation، 4- الذاكرة التنظيمية Organizational Memory، وتتعلم المنظمات إذا ما

استطاعت من خلال معالجتها للمعلومات أن تغير مدى إمكاناتها (السلوكية، أسلوبها، ومستوى أدائها)، فماهي العوامل التي

ترى أن الجامعة استطاعت تبنيها؟

هل تتبع الجامعة في رأيك أسلوب:

- التعلم التكيفي: التعلم الذي يتعلق بالتكيف وهو حلقة التعلم الأولى الذي يركز على حل المشاكل.
أو
- التعلم التوليدي: حلقة التعلم الثنائي يتعلق بإنشاء كل ما هو جديد.
-
- هل هناك تبادل حر ومستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين عمال المنظمة؟
.....
-
- هل تشجع الجامعة الحوار والاستفسار والتعلم والتعاون الجماعي؟
.....
-
- هل تطبق الجامعة أسلوب التمكين الإداري (إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة) وتسعى إلى إيجاد رؤية مشتركة؟
.....
-
- هل تشجع الجامعة على دعم الإستراتيجية التشاركية (من خلال التمكين الإداري الذي يسمح بمشاركة العمال في تطوير الإستراتيجية لا أن تفرضها عليهم مما يعمق التعاون والتعلم والتكيف)
.....
-
- هل تسعى الجامعة إلى ربط بيئتها الداخلية بالبيئة الخارجية؟
.....
-
- هل ثقافة الجامعة متصلبة (ضعيفة، Weak Culture) وهي: (الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضائها صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها)، أم متكيفة (قوية، Strong Culture) (يقترح بعض الباحثين أمثال دراكر ضرورة تكيف ثقافة المنظمة مع الظروف البيئية، ذلك أن إختيار ثقافة قوية وجيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة، ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية)؟
.....
-
- هل تطبق في الجامعة الرقابة الرسمية (وأساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته والمستويات الإدارية المختلفة بمعنى أنها تمارس من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحده الإدارية ولكن في مستوى إداري أدنى، ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات الإدارية المختلفة كما انه مسؤول عن التأكد من تعليماته

وتوجيهاته وكذلك توجيهات وتعليمات رؤسائه الصادرة إن كانت منفذة بصورة مرضية) أم يوجد هناك مشاركة في المعلومات؟

.....
.....
• هل تتبنى الجامعة الهيكل القائم على الفريق (يستند على فكرة المشاركة في السلطة بين أعضاء الفريق الواحد، يشير إلى تساوى السلطة الموزعة بين الأفراد الذي يعتمد على عدة عوامل ولكن المعنى الجوهرى لإدارة الفريق هو المشاركة في اتخاذ القرار، وفي السلطة والمسئولية بين القائد الإداري والأفراد التابعين له قصد تحقيق الأهداف، ويأخذ هذا الهيكل عدة أشكال فقد يكون الفريق التنظيمي لأداء واجب معين، أو يكون الفريق لانجاز مشروع يتكون من أفراد يعملون معا من اجل انجاز مشروع معين واجب، هو أوسع نطاقا من فريق المهمة أو الواجب، أو قد يأخذ شكلا وظيفيا بمعنى انه يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين في إدارات أو أقسام وظيفية مختلفة يشكلون مع بعضهم فريقا واحدا لحل مشكلة معينة أو لتطوير منتج أو لتنفيذ سياسة تتطلب اختصاصات وجهود متنوعة)؟

.....
.....
• حسب رأيك دور القيادة في الجامعة هل هو:
3. دور معلوماتي، تفاعلي، قراري؟ (التفاعل مع الأفراد وتوجيههم، تحليل وتبادل المعلومات، توظيف المعلومات في صنع القرار)

.....
.....
دور مصمم، معلم، موجه؟ (يؤثر سلوك القائد في عملية التعلم في المنظمة، عندما يتصرف القائد بطريقة تعاونية، ويشجع وجهات نظر المتعددة ويقدم أفكار جديدة، ويقوم بالاستماع بانتباه، ويتقبل النقد ويقدر المناقشة والحوار، والسعي لتوفير الموارد والبيئة الداعمة للموظفين.)

.....
.....
4. هل يقوم القائد بإيجاد رؤية مشتركة ويحدد السياسات والاستراتيجيات ويوفر عمليات التعلم؟

.....
.....
5. هل يمكن اعتبار القائد بمثابة رئيس فريق يتعامل مع أذهان الأفراد وأفكارهم؟

.....
.....
هل يقوم بتوجيه سلوك واتجاهات الفريق ويقدم خدمات التنظيم للوصول إلى وضع أفضل؟

الهوامش:

- ¹ عادل أحمد محمد الشلفان، دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، 2012، ص 82.
- ² Garvin ,D.A, Edmondson, A.C et Gino,F, is yours a Learning organization?, Harvard business review, (2008 March).86(3).p.109.(www.hbr.org)
- ³ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- ⁴ بن ثامر كاشوم، لعروق حنان، المعرفة الإبداعية ودورها في الرفع من أداء المنظمات المتعلمة جريدة الدراسات 19-03-2011.
- ⁵ peter senge, the fifth discipline :the art and practice of the learning organization currency, doubleday, new York.1990,p08.
- ⁶ يحيى الرشدان، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الأول لمنظمات متميزة في بيئة متجددة- 25-27-2011/10. جامعة جدارا- الأردن.
- ⁷ أحمد خضر التنظيم المعاصر للأعمال جامعة دمشق ماجستير إدارة أعمال. ص 21.
- ⁸ محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5-العدد 1-2009، ص 26.
- ⁹ نجم عبود نجم إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات العمليات، ط2، الوراق، الأردن، عمان، 2008، ص 261، 262.
- ¹⁰ محمد مفضي الكساسبة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- ¹¹ طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي التقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح) مجلة الإدارة، المجلد 46، العدد 2-ماي 2006، ص 250.
- ¹² عسان عيسى إبراهيم العمري، دور الرافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص 27.
- ¹³ Peter senge. Ibid.p.26.
- ¹⁴ إيمان سعود أبو خضر التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة اتجاهات إدارية حديثة لتطوير المنظمة، ط1، دار المؤيد، الرياض، 2007، ص 102.
- ¹⁵ صلاح الدين عواد الكبيسي، دهام عبد الستار إبراهيم، التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، بغداد العراق، 2007، ص 120.
- ¹⁶ عباس عبد مهدي الشريفي درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مجلة العلوم التربوية، العدد 1، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2012، ص 220.
- ¹⁷ فاطمة محمد القحطاني، التعلم التنظيمي مدخل للتحويل إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية، دراسة طبيعية على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية 2012.
- ¹⁸ Peter senge ;goran.c;patrick.L , innovating Our way to the next industrial Revolution, Mit sloan. managemant review, winter 2001,42,2 p.26.
- ¹⁹ علي حسون، فاضل حمد، عامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، ص 14.