

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المقياس : هندسة التكوين  
الفوج : 01

## الموضوع

# التعلم التنظيمي

تخصص : تسيير موارد بشرية

تحت اشراف :

◀ علالي مليكة

من اعداد :

◀ مواس أسامة  
◀ طويل عبد الجلال

الموسم الجامعي: 2019-2020

### خطة البحث :

#### المقدمة

#### المبحث الاول : ماهية التعلم التنظيمي

المطلب الاول : مفهوم التعلم التنظيمي

المطلب الثاني : اهمية التعلم التنظيمي

المطلب الثالث : اهداف التعلم التنظيمي

#### المبحث الثاني : انواع و خصائص التعلم التنظيمي

المطلب الاول : انواع التعلم التنظيمي

المطلب الثاني : خصائص التعلم التنظيمي

#### المبحث الثالث : ابعاد و مستويات التعلم التنظيمي

المطلب الاول : ابعاد التعلم التنظيمي

المطلب الثاني : مستويات التعلم التنظيمي

#### الخاتمة

### المقدمة :

تمتاز بيئة منظمات اليوم بالتغير السريع والمستمر، ومنه أصبح لزاما على المنظمات مواجهة هذا التحدي بإيجاد أساليب أكثر مرونة، وأكثر تكيفا مع هذه التغيرات. ويعد التعلم التنظيمي أحد أهم أحدث وأبرز الأساليب الإدارية التي يمكن بواسطتها رصد هذا التغير باقتناص الفرص الموجودة فيه، والتغلب على التهديدات الواردة عليه.

إذ أن عالم الغد؛ عالم يصبح فيه التعلم المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية المستدامة، ولعل هذا كله يحتاج إلى موارد بشرية متعلمة، تتمتع بالقدرة على التكيف مع العوامل البيئية سريعة التغير.

## التعلم التنظيمي

### المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي.

#### المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي.

بالنظر إلى اختلاف مجالات إختصاص الباحثين في علم النفس والإجتماع والإدارة، وبالنظر إلى إختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، سواء الكلاسيكية أو السلوكية أو الإتجاهات الإدارية الحديثة، وبالنظر كذلك إلى الفترة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم نتج عن ذلك إختلاف وجهات نظرهم نحو التعلم التنظيمي الذي حظي باهتمامهم، وبالتالي إختلفت تعاريفه.

- إذ عرف سيمون التعلم التنظيمي على أنه: الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المنظمة ذاتها<sup>1</sup>.

- ويعرف على أنه: عملية إستثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر والإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها<sup>2</sup>.

- أما Thomas & Allen 2006 فقد عرفا التعلم التنظيمي على أنه العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكل مستمر .

مما سبق يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية إكتساب ومعالجة وتخزين واستثمار المعلومات باستمرار.

### المطلب الثاني: أهمية التعلم التنظيمي.

إذا كانت المنظمة لها القدرة على إكتشاف أخطائها ومعالجتها، وإكتساب المعلومات وفحصها، وتخزينها واستثمارها بشكل مستمر فهذا راجح إلى تبنيها التعلم التنظيمي والذي يكتسي أهمية بالغة من خلال:

- المنظمة تبدو كوحدة تعليمية تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة الأمر الذي يؤدي إلى إهتزاز الأساسيات التقليدية للإدارة.

- يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي.

- إمكانية إيجاد فرص للميزة التنافسية المستدامة.

- يساعد على تثبيت مجموعة من القيم والأفكار وطرائق أداء الأعمال في الممارسات اليومية لدى المنظمة التي تتبناها.

- يعتبر تحدياً تمارسه منظمات اليوم لمواجهة الضغوطات، إذ أن المنظمات لا توظف التعلم

<sup>1</sup>شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الإقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية ، 22ص.  
<sup>2</sup>جرايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات العمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 12- ديسمبر .

## التعلم التنظيمي

التنظيمي بصورة ناجحة، والتي تفشل في رعاية مكانها للتطور قد تجد نفسها فاشلة.  
-يعد المصدر الأساسي للتغيير الإستراتيجي في المنظمات المختلفة و الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

-يلعب دورا أساسيا عند تطوير تكنولوجيا العمليات، إذ من الممكن ملاحظة جهود التعلم بسهولة ورصدها، واستيعابها للتوصل لما يسمى بالخبرات التي يحتاجها المتعلم من أجل استمرارية التفاعل بينه وبين البيئة المحيطة به لغرض فهمها والتكيف معها ومن ثم تحسينها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : اهداف التعلم التنظيمي

إن عدم التأكد من أهم ما يميز البيئة التي تعيش فيها منظمات اليوم، وأن التميز هدف أغلبها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال إستعمال التعلم التنظيمي أسلوبا لتحقيق أهدافها و أهداف أفرادها

وفيما يلي أهم أهداف التعلم التنظيمي<sup>2</sup>:

-يعد التعلم التنظيمي إحدى الوسائل الإستراتيجية لتحقيق نجاح طويل الأجل للمنظمة.  
-تعتبر عملية التعلم إحدى أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف مستوياتها الفردية والجماعية والتنظيمية، أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية.  
-المنظمات بحاجة إلى التعلم التنظيمي لسببين أساسيين مرتبطين مع بعضهما البعض الأول هو البقاء والثاني هو التميز.

-يهدف التعلم التنظيمي إلى تعديل السلوك، تحسين القدرة على الفهم، التنسيق بين الوظائف، الإبتكار وحل المشكلات.

-التعلم التنظيمي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معاني مشتركة يمكن الإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة في مختلف المستويات الإدارية.

### المبحث الثاني : انواع و خصائص التعلم التنظيمي

#### المطلب الاول : انواع التعلم التنظيمي

<sup>1</sup>عادل حسن البيغدادي، هاشم فوزي دباس العباسي، التعلم التنظيمي و الأنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن،  
<sup>2</sup>أقطى جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،

## التعلم التنظيمي

لمنظمات الراغبة في تبني فلسفة التعلم التنظيمي الإختيار بين العديد من التصنيفات فيما يخص أنواع التعلم التنظيمي<sup>1</sup>، وسنتطرق إلي بعضها وفق التالي:

### 1- التعلم التكيفي:

يشير إلى كيفية تصحيح المنظمة لذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمنظمة هنا تستفيد من تجاربها وخبراتها السابقة وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المحققة في الواقع وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة. لذلك يشير "ماركردت" إلى أن التعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج وإجراء التعديلات بما يحقق ويتلائم مع الأهداف.

### 2 التعلم التوليدي :ويشير هذا النوع إلى السماح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة

ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر والنمطية المعتادة، وتحول القيادات، وتطوير العمليات، وإعادة بناء الهياكل، وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرائهم بالمعلومات، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية. وتصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة إلى من هم أدنى منهم في المستوى التنظيمي، وهذا يتحقق عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية<sup>2</sup>.

### 3-التعلم الجماعي : هذا النوع هو الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب

بمداخل جديدة والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر كافة المنظمة، وهذا يؤدي لزيادة إكتشاف واستغلال التعلم.

### 4التعلم التنبؤي :يشير إلى إكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والإستعداد له،

ويقصد به التغيرات التنظيمية التي تتم من خلال التعرف على أفضل الفرص المستقبلية وإكتشاف الطرق والأساليب للإستفادة منها، إذ ينطلق التعلم التنبؤي من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي تترتب عنها، ومن ثم إتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها، لذلك يطلق عليه التعلم الإبتكاري أو الإبداعي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>محمد بن علي إبراهيم الرشدي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض،السعودية،

<sup>2</sup>حمد بن قبلان آل فطيح ، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية،.

<sup>3</sup>محمد بن علي إبراهيم الرشودي ، مرجع سابق

## التعلم التنظيمي

**5-التعلم التفاعلي :** يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواءا كان ذلك مستهدفا أو غير مستهدف، ولذلك فإن المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلم وأن الفرد يتعلم من كل المواقف الإجتماعية وتعامله وتفاعله مع الآخرين، وأن فرق العمل، والإجتماعات الدورية المبرمجة، والمناقشة الجماعية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي.

### المطلب الثاني : خصائص التعلم التنظيمي

- يمتاز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:
- أنه عملية مستمرة، لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة، وإنما تستمر طيلة حياتهم.
- أنه عملية هادفة ومخططة تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم لتحسين أدائهم، وزيادة فعالية المنظمة و كفاءتها.
- أنه ينصب على ذاكرة المنظمة، ويسعى إلى تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة.
- أنه يقدم تسهيلات لكل أفراد المنظمة وليس لمجموعة معينة فقط.
- أنه يحدث في جميع المنظمات، وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية، أو غير رسمية، كما أن هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها ومهاراتها في التعلم.
- أنه يعتمد على فهم المعلومة وإكتسابها بأكثر من وسيلة عملية ممكنة.
- أنه يتحدد بالقياس النوعي للمهارات وبجودة المخرجات.
- أنه حصيلة أو نتاج الخبرات والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة<sup>1</sup>.
- يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير الإستراتيجي في المنظمات المختلفة والهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث : ابعاد و مستويات التعلم التنظيمي

#### المطلب الاول : ابعاد التعلم التنظيمي

<sup>1</sup>عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، .  
<sup>2</sup>عادل هادي حسن البغدادي، مرجع سابق، ص26

## التعلم التنظيمي

### 1 البعد الإستراتيجي.

ويعنى أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبلها بمنظار واحد ورؤية متشابهة، وبشكل يؤدي إلى ترابط العلاقات، وضمن توقع التغيرات البيئية لكي يتم وضع الخطط المناسبة للتكيف معها، وتوافر خطة محددة للتنظيم تساند التدريب والتعليم والإبتكار، وينبثق عنه الأبعاد الفرعية التالية<sup>1</sup>:

**أ/ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم:** يعنى القدرة على الإلتزام الحقيقي مع العاملين نحو الرؤية المنظمة بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة و أهدافها برؤية متشابهة ناجحة مما يؤدي إلى توحيد 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 .

**ب/ متابعة التغيرات البيئية:** متابعة التغيرات البيئية وتحديد الفرص والتهديدات من خلال التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والحرص على تحقيق الميزة التنافسية، ووضع الخطط التي تدعم هذه الميزة، والخطط البديلة وذلك بالإعتماد على خبرات ومعارف الإدارة.

**ج/ إستراتيجية التعلم:** وتشير إلى النظر لعملية التعلم والتدريب على أنها إحدى أولويات الأهداف المستقبلية، ووضع خطط محددة للتعلم وتدريب الأفراد و تنمية الشعور لديهم بأهمية التعلم و الإبتكار والعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وذلك بالإعتماد على فرق العمل المسؤولة.

### 2 البعد التنظيمي.

يشير هذا البعد إلى أنه يتم العمل من خلال فريق يشجع الحوار بين أعضائه وتبادل الافكار والمعارف والمهارات في ضل هيكل تنظيمي مرن يعطى الحرية للعاملين في الإبتكار والتدريب والعمل على إكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل هذه الخبرات والمعارف، وتتفرع عنه الأبعاد التالية:

**أ/ العمل من خلال الفريق:** ويعنى إعتماد المنظمة في التغيير والتطوير على فرق العمل المسؤول، ونشر فكرة العمل بها في جميع أقسام المنظمة، وتشجيع تبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق، والعمل على نقل المعارف والمهارات الجديدة إلى جميع العاملين في المنظمة وتشجيع هذه الفرق على إستخدام شبكات المعلومات.

**ب/ الهيكل التنظيمي المرن:** بمعنى الإعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بالإبتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والمركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة

<sup>1</sup>سامة خالف المعاينة، مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الاردنية للمساهمة العامة المحدودة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.

## التعلم التنظيمي

وذلك من أجل القدرة على التحديث و إغتنام الفرص وسرعة إتخاذ القرارات، وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل، من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في المنظمة.

**ج/ إيجاد المعرفة:** يشير إلى تنمية المعارف والمهارات في جميع المستويات الإدارية والعمل على نقلها بين الأقسام المختلفة، والوصول إلى المعلومات المتعلقة برغبات المتعاملين فيها، من خلال المسح الشامل والتأكيد على تقنيات الإتصالات كأحد الوسائل المهمة لنقل المعلومات والعمل على تخزين هذه المعارف في قواعد البيانات وتسهيل مهمة وصول الأفراد إليها.

### 3 البعد الثقافي.

ويشير إلى إيجاد بيئة عامة تثمن التعلم وتوليه درجة كبيرة وتشجعه، وتعتبر الأخطاء التي يقع فيها العاملون وسيلة للتطور وأداة للتعلم من الأخطاء والعمل على تنقيح كل ما هو جديد من معلومات ومعارف وحفظها والرجوع إليها في المشاكل التي تواجه التنظيم، أو في الفرص التي يسعى لتحقيقها، وأن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة، لأداء العمل بكفاءة وفاعلية، وينبثق من هذا البعد الأبعاد الفرعية التالية :

**أ/ التعلم من الأخطاء:** يمكن إيجاد ذلك من خلال بيئة عمل تثمن التعلم بصورة عالية وتشجعه وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد حين التنفيذ ما هي إلا وسيلة للتطوير وأداة للتعلم.

**ب / البيئة المساندة للتعلم:** تشير إلى تمكين العاملين من خلال إعطائهم السلطة الكافية بما يتناسب ومسؤوليات عملهم، والعمل على إشراكهم في إتخاذ القرارات وتشجيعهم على العمل ورفع معنوياتهم، و الإهتمام بهم وبحاجاتهم مع الإهتمام بالعمل والإنتاجية بشكل متوازن.

**ج/ الجودة الكلية للتعلم:** تعني تركيز المنظمة على جودة برامج التدريب والتعلم والتركيز على إكتساب المعرفة التراكمية، والمهارات الإضافية، والتأكيد على أهمية نوعية هذه المهارات والمعارف، والجودة الكلية لمهارات العاملين فيها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مستويات التعلم التنظيمي

على إعتبار أن الفرد جزء من فريق العمل وأن مجموع الفريق يكون المنظمة وبالتالي يمكن تقسيم مستويات التعلم التنظيمي إلى: مستوى فردي، ومستوى الفريق، ومستوى المنظمة؛ على أن التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة التي تتحرك في مختلف المستويات من الفرد

## التعلم التنظيمي

إلى الجماعة ثم إلى المنظمة وتعود من جديد إلى الأفراد، وفق المستويات الثلاثة التالية 1:

**1-التعلم الفردي:** هو التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين، وللتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لابد أن يكون له هدف يسعى لتحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم.

**2-التعلم الفرقي:** الفرق هي العجلة التي تدير المنظمة المتعلمة، وبدونها لا تعمل المنظمة، إذ ميز كل من Kaizen Baek & Smith 1993 بين نوعين من الفرق: مجموعة العمل، وفرق الأداء المتميز، وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية، أما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة. ولعل أبرز خصائص الفرق المتعلمة هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء، ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء فهم أفراد يشتركون في نماذجهم العقلية، ويحاولون بصدق تفهم الأفكار الأخرى الموجودة عند بقية الأعضاء، وهم بذلك يملكون رؤية مشتركة يسعون إلى الوصول إليها. وأنه من الضروري لنجاح برنامج التعلم الفرقي أن:

- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعا.
- يتم تصميمه من قبل خبراء متخصصين.
- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسات كوسيلة للوصول إلى المنظمة المتعلقة.
- تكافئ وتشجع المنظمة المشاركة الناجحة.
- تكون هناك حاجة لكل عضو في الفريق بتقديم تقرير مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد

ومن الواضح أن نجاح هذه البرامج يعتمد على مدى الإنسجام بين رؤى المشاركين ورسالة وأهداف المنظمة، إذ أنه كلما تحقق ذلك سهلت عملية التعلم الفردي والجماعي والتطور التنظيمي، وأنه كلما تحقق ذلك سهلت عملية التعلم الفردي والجماعي والتطور التنظيمي، والتي تقود في النهاية إلى المنظمة المتعلمة.

**3-التعلم المنظمي:** ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة 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، ويختلف عن التعلم الفردي من حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات المحيط الخارجي لتحدي الفرص وإستثمارها وتحديد التهديدات والتعامل معها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياتي، مرجع سابق، ص38

<sup>2</sup>مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص. 38

## الخاتمة

---

### الخاتمة:

إن أهم ما يميز البيئة الخارجية هو عدم التأكد، والتغير المستمر، وأن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى التعلم التنظيمي الأنسب وتجسده ميدانيا من خلال رصد البيئة، بإقتناص الفرص، وصد التهديدات، وأن تتصف بالمرونة وتتمكن من التكيف السريع مع المتغيرات شريطة أن يكون كل هذا مقرونا بالإستمرارية. إذ أنه كلما كانت مقدرة المنظمة على التعلم أنجع كلما كانت إمكانية تحقيق ميزة تنافسية أفضل، وبالتالي تحقيق التميز المستدام.