

المنظمات المتعلمة

النشأة ، الأهداف والتطور

د. عبدالحق العشايشي

أستاذ محاضر
جامعة تلمسان - الجزائر

أ. مصطفى حوحو

أستاذ مساعد
جامعة المسيلة - الجزائر

د. خيرة عيشوش

أستاذة محاضرة
جامعة بشار - الجزائر



المحتويات

الصفحة	الموضوع
21	المقدمة العامة
	القَصْدُ الْأَوَّلُ
35	الإطار النظري للمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي
37	مقدمة
39	المبحث الأول: النظريات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي
39	المطلب الأول: نظريات التسيير
49	المطلب الثاني: النظريات الاقتصادية الجديدة
63	المبحث الثاني: مفهوم التعلم والمنظمة المتعلمة
63	المطلب الأول: الحاجة إلى المنظمة المتعلمة
74	المطلب الثاني: الإطار النظري للتعلم
81	المطلب الثالث: مفهوم المنظمة المتعلمة
87	المبحث الثالث: التعلم التنظيمي: مفاهيم وأساسيات
87	المطلب الأول: مستويات التعلم
94	المطلب الثاني: عموميات حول التعلم التنظيمي
127	خاتمة

الصفحة	الموضوع
	الفصل الثاني
129	بناء المنظمات المتعلمة
131	مقدمة
133	المبحث الأول: استراتيجيات بناء المنظمات المتعلمة
134	المطلب الأول: إستراتيجية تشجيع وممارسة التفكير النظامي
143	المطلب الثاني: إستراتيجية اكتساب التمكن (التحكم) الشخصي
150	المطلب الثالث: إستراتيجية بناء النماذج الذهنية
159	المطلب الرابع: إستراتيجية بناء الرؤية المشتركة
166	المطلب الخامس: إستراتيجية دعم فرق التعلم
173	المطلب السادس: الممارسات العملية للاستراتيجيات الخمس لبناء المنظمات المتعلمة
179	المبحث الثاني: مبادئ بناء المنظمات المتعلمة
179	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية الداعمة وبيئة التعلم
186	المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية التشاركية والبنية التنظيمية الأفقية
191	المطلب الثالث: إدارة التغيير
196	المطلب الرابع: تسهيل القيادة وفعاليتها
200	المطلب الخامس: التخطيط الاستراتيجي
201	المطلب السادس: أنظمة المكافآت وتقدير الأفراد
202	المطلب السابع: أنظمة تقييم الأداء فعالة

الصفحة	الموضوع
205	المبحث الثالث: خصائص المنظمات المتعلمة ونموذج مقترح لبنائها
205	المطلب الأول: خصائص المنظمات المتعلمة
214	المطلب الثاني: نموذج مقترح لبناء المنظمات المتعلمة انطلاقاً من الخصائص السابقة الذكر
217	خاتمة
الْقِسْمُ الثَّلَاثُ	
219	وسائل تسيير المنظمات المتعلمة
221	مقدمة
223	المبحث الأول: الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي
223	المطلب الأول: آليات الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي
230	المطلب الثاني: الآليات المنشئة للتعلم
235	المبحث الثاني: نماذج إنشاء ونقل المعارف داخل المنظمة
235	المطلب الأول: المعارف الفردية والمعارف التنظيمية
239	المطلب الثاني: نموذج <i>SECI</i> لإنشاء وتحويل المعارف
245	المطلب الثالث: المفهوم <i>Ba</i> : الفضاء المشترك لخلق المعارف
253	المبحث الثالث: وسائل تسيير المنظمات المتعلمة
253	المطلب الأول: وسائل التسيير التنظيمية
289	المطلب الثاني: وسائل التسيير التكنولوجية
322	خاتمة

البطائر الجزائرية

325	الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر: المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر
327	مقدمة
329	المبحث الأول: المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر - DTT.TLEMCEN
329	المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر
336	المطلب الثاني: المديرية الإقليمية للاتصالات - تلمسان - DTT.TLEMCEN
340	المطلب الثالث: عقد النجاعة ما بين الدولة و مؤسسة اتصالات الجزائر
343	المبحث الثاني: دراسة مدى توجه المؤسسة نحو نموذج المنظمات المتعلمة
343	المطلب الأول: إطار الدراسة
346	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للنتائج المتوصل إليها
398	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي للنتائج
406	خاتمة
411	الخاتمة العامة
421	المراجع
441	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
53	تصنيفات الموارد	1-1
76	التدرج في التغير: التدريب-التعليم-التعلم	2-1
79	حلقة التعلم ل Fry و Kolb	3-1
93	منهجية التعلم الجماعي	4-1
106	نموذج Kolb للتعلم التجريبي	5-1
108	التعلم المعرفي والتعلم السلوكي	6-1
111	نظرية التصرف	7-1
114	التعلم أحادي الحلقة	8-1
116	التعلم ثنائي الحلقة	9-1
119	التكامل بين التعلم أحادي وثنائي الحلقة	10-1
120	مستويات الثلاث للتعلم حسب Schön و Argyris	11-1
142	المقاربة النظامية للتعلم	12-1
177	خصائص المنظمة المتعلمة	1-2
194	خصائص نظام التسيير وقدرات المنظمة على التعلم التنظيمي	2-2
208	خصائص المنظمة المتعلمة حسب Watkins و Marsick	3-2
213	خصائص المنظمة المتعلمة حسب R.Daft	4-2

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
216	نموذج مقترح لبناء المنظمات المتعلمة انطلاقا من الخصائص سابقة الذكر	5-2
232	الآليات المنشئة للتعلم الفردي	1-3
234	الآليات المنشئة والداعمة للتعلم التنظيمي	2-3
238	نموذج NONAKA و TAKEUCHI لخلق المعارف	3-3
243	نموذج SECI لخلق المعارف	4-3
245	حزونية المعرفة التنظيمية المنشأة	5-3
247	المفهوم <i>Ba</i> : الفضاء المشترك لخلق المعارف	6-3
248	أنواع المفهوم " <i>Ba</i> "	7-3
271	المكونات الأساسية لرأس المال الفكري	8-3
278	مراحل إدارة الجودة الشاملة	9-3
286	نظرة عامة حول الذاكرة التنظيمية	10-3
288	الذاكرة التنظيمية الداخلية	11-3
298	عمليات إدارة المعرفة	12-3
301	مراحل العملية الإبداعية	13-3
332	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر إضافة للوحدات العملية.	1-4
334	الفئات السوسيو مهنية لاتصالات الجزائر	2-4

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
337	الولايات التابعة المديرية الإقليمية للاتصالات - تلمسان-	3-4
447	الهيكل التنظيمي المديرية الإقليمية للاتصالات - تلمسان-	4-4
339	الفئات السوسيو مهنية للمديرية الإقليمية للاتصالات - تلمسان	5-4
339	الموظفين التابعين للمديرية الإقليمية للاتصالات - تلمسان حسب الفئات السوسيو-مهنية.	6-4
347	نسبة الإجابة	7-4
347	الفئات العمرية للمستجوبين	8-4
348	هرم الأعمار الإجمالي ل DTT- TLEMCEN	9-4
349	المستوى التكويني	10-4
350	الأقدمية في المؤسسة	11-4
351	الأقدمية الإجمالية لموظفي DTT- TLEMCEN	12-4
353	التوظيف والإحالة على التقاعد في DTT- TLEMCEN	13-4
353	الفئات السوسيو-مهنية في DTT- TLEMCEN	14-4
354	تعريف المنظمة المتعلمة: البحث عن تطوير الكفاءات وتحقيق الأهداف	15-4
356	تعريف المنظمة المتعلمة: التقييم المستمر لآليات تحويل المعارف	16-4

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
357	تعريف المنظمة المتعلمة: التزام المؤسسة بتعلم جميع الموظفين	17-4
359	مخطط التكوين لسنة 2010	18-4
359	تعريف المنظمة المتعلمة: قدرة تأقلم المنظمة مع محيطها (إدارة التغيير)	19-4
361	إستراتيجية التفكير النظامي	20-4
362	إستراتيجية التحكم الشخصي	21-4
363	إستراتيجية بناء النماذج الذهنية	22-4
365	إستراتيجية بناء الرؤية المشتركة	23-4
366	إستراتيجية دعم فرق التعلم	24-4
368	الثقافة الداعمة لتشارك المعارف	25-4
369	المعرفة كميزة تنافسية	26-4
370	بيئة التعلم	27-4
372	البنية التنظيمية التشاركية	28-4
372	نظام الاتصال في المؤسسة	29-4
373	أثر القيادة الفعالة في تحسين مستوى التعلم	30-4
374	دور المؤسسة في دعم الثقة بين الأفراد	31-4
375	درجة ولاء الأفراد إلى المنظمة	32-4

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
376	أنظمة المكافأة داخل المؤسسة	33-4
377	الحاجة إلى التعلم التنظيمي داخل المؤسسة	34-4
378	مدى توفر الوسائل اللازمة للتعلم	35-4
380	التعلم من الأخطاء	36-4
380	التعلم من التجارب السابقة	37-4
381	قدرة الموظفين على خلق المعارف الجديدة	38-4
382	إعادة استعمال المعارف الجديدة من طرف الموظفين	39-4
383	دور الاتصال المباشر في تبادل المعارف	40-4
384	مدى استعداد الأفراد لتبادل معارفهم مع أعضاء المؤسسة	41-4
385	رؤية المنظمة في تبادل المعارف	42-4
387	درجة انتماء الأفراد إلى مجتمعات الممارسة	43-4
387	دور المؤسسة في خلق مجتمعات الممارسة	44-4
388	انتماء الأفراد إلى مجتمعات الممارسة	45-4
388	دور المؤسسة في خلق مجتمعات الممارسة	46-4
391	الذاكرة التنظيمية: مدى توفر المعارف	47-4
391	الذاكرة التنظيمية: إمكانية الحصول على المعلومات	48-4
392	مدى رضا العاملين عن ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة	49-4
393	دور TIC و S.I في خلق المعارف	50-4
393	دور TIC في عمليات إدارة المعرفة	51-4

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
48	مقارنة ما بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية	1-1
66	التحولات التنظيمية في منظمات القرن 21	2-1
70	التحول من التعلم الكلاسيكي نحو التعلم المهني	3-1
73	التحول من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات الحديثة	4-1
83	تعريف المنظمة المتعلمة	5-1
96	تعريف التعلم التنظيمي	6-1
118	مقارنة ما بين التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة	7-1
122	محددات التعلم التنظيمي	8-1
123	شروط التعلم التنظيمي	9-1
184	تشكيل الثقافة التنظيمية	1-2
185	الثقافة المعززة للتعلم والثقافة الكابحة للتعلم	2-2
256	المقارنة بين مجتمعات الممارسة ومختلف الأشكال التنظيمية	1-3
261	مساهمات مجتمعات الممارسة	2-3
267	تعريف رأس المال الفكري	3-3
271	تصنيفات رأس المال الفكري	4-3
285	التوجه الحديث للذاكرة التنظيمية	5-3
307	المقارنة بين التكوين التقليدي و <i>E-Learning</i>	6-3

333	عدد العمال حسب الفئات السوسيو-مهنية	1-4
338	الموظفين التابعين للمديرية الإقليمية للاتصالات - تلمسان	2-4
343	عينة الدراسة	3-4
352	التوظيف و الإحالة على التقاعد في DTT - TLEMCEN	4-4
358	مخطط التكوين لسنة 2010	5-4
361	ترتيب الجزائر العالمي في مجال الاتصالات	6-4
398	محاور الاستمارة وقيم معامل Alfa Cronbach	7-4
399	تعريفات المنظمة المتعلمة	8-4
400	إستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة	9-4
401	مبادئ وخصائص المنظمات المتعلمة	10-4
402	التعلم التنظيمي	11-4
403	الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي	13-4
405	وسائل تسيير المنظمات المتعلمة	14-4