

# شكر و عرفان

الحمد لله ربّي العالمين، و الشكر لجلاله و سبحانه تعالى الذي أماننا على  
انجاز هذه المذكرة، الله طيب على محمد و على آل محمد و بعد : أن  
اتممنا مذكرتنا استذكرنا الجهود التي تسببت في وصولنا إلى شاطئ  
الأمان و نجد أنفسنا في كلمة لا بد أن نذكرها.

و هي أن العمل قد تم على ما هو عليه بفضل الله تعالى أولاً .

و بفضل الذين كانت لهم الأيدي البضة عليه.

و إلى كل من قد قصدها فأماننا و استنصحناه فنصحناه و حدثنا و صدقنا  
دعاء من القلب بأن يجزيه الله عنا خير جزاء.

فكان لمذكرتنا أن تخرج للنور لولا التوجيه السديد و الرعاية الفائقة التي  
شملتنا بها الأستاذة " صبرينة زير " و كان لملاحظاتهما القيمة الأثر الكبير  
في إظهار

هذه المذكرة فضلاً عن إشرافهما علينا و تشجيعهما

فشكراً لكرمهما و جزاها الله خير جزاء.

## ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، بالتطبيق على مؤسسة "حضنه حليب" المسيلة ، بالاعتماد على وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة بالمؤسسة، قمنا بإعداد مقابلة نصف مهيكله، المفتوحة و الفردية مع كامل أعضاء مجلس الإدارة لمعالجة الفرضية الرئيسية للدراسة و التي تنص على:

لا يوجد اثر للتعلم التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة حضنه حليب.

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للتعلم التنظيمي ،وفي الفصل الثاني عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. اما الفصل الثالث فقد تطرقنا إلى الدراسة التطبيقية لدور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة حضنه حليب ،بالمسيلة ،وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها :

- تهتم مؤسسة حضنه حليب بالتعلم و التدريب بغرض التعلم لمجلس الإدارة على المستوى العالي لان إبداع و ابتكار صناع القرار يضمن نجاح عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يضمن بدوره ميزة تنافسية مستدامة
- يساهم التعلم التنظيمي بنمطيه التكيفي و التوليدي في صناعة و فاعلية القرارات الإستراتيجية من خلال توفير المعارف و المهارات التي يحتاجها متخذ القرار . إذ يساهم في تسهيل هذه العملية من خلال مراحلها المتعددة من تحليل للبيئة الداخلية و الخارجية و تشخيص للمشكلة و تحديد للبدائل المتاحة و المبتكرة و صياغة للقرار و تنفيذه و تقييمه.
- دعم التعلم التنظيمي و إدارة المعارف بشكل كامل و شامل لعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي.
- الإيمان بالقدرات الإبداعية للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية و تشجيع و إدماج العاملين في المشاركة في عمليات لاتخاذ القرار الاستراتيجي .

- وضع الحوافز و التشجيعات اللازمة و الكفيلة للعاملين داخل المؤسسة لتبني التعلم التنظيمي وتطوير القدرات الإبداعية و المعرفية .
- وضع برامج تكوينية و تدريبية و تعليمية من واقع احتياجات المؤسسة و تسهيل مشاركة جميع العاملين .
- تعزيز ثقة العاملين في إدارة المؤسسة و إزالة المعوقات التنظيمية و الثقافية و الإدارية التي تحد من عملية التعلم و التأكيد المتواصل على دعم ذلك .مساندة جميع أطراف المؤسسة بمختلف المستويات و مختلف الاتجاهات لعملية التعلم التنظيمي .
- فتح المجال أمام أعضاء مجلس الإدارة و باقي العمال للمشاركة في اتخاذ القرار الاستراتيجي للاستفادة من معارفهم و قدراتهم الإبداعية و آراءهم في صناعة القرار الاستراتيجي .

## **Résumé de l'étude**

L'étude visait à clarifier le rôle de l'apprentissage organisationnel dans le processus de prise de décision stratégique à la Fondation de l'application « d' Hodna lait à Messila » à selon le point de vue des membres du conseil d'administration nous devons nous préparer entrevue d'une demi-structuré Ouvrir et individuel pour répondre à la prémisse principal de l'étude :

**Il n'y a aucune trace de l'apprentissage organisationnel sur le processus de prise de décision stratégique à la Fondation**

**D' Hodna lait de Messila.**

Dans le cadre théorique a été présenté deux chapitres le premier chapitre contient l'apprentissage organisationnel et la deuxième chapitre contient la Processus de prise de décision stratégique. Dans le cadre pratique a été présentée L'étude de terrain dans une institution l'hodna Lait à Messila.

**Où il a été atteint des nombreux résultats :**

- L'intérêt de l'entreprise dans l'apprentissage et de la formation surtout pour les travailleurs stratégiques
- Soutien à l'apprentissage organisationnel dans le processus de prise de décision stratégique.
- Encourager les capacités créatrices des travailleurs à tous les niveaux organisationnels.
- Le développement de programmes de formation et de direction au travail

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص
ب	Abstract
ت	إهداء
ث	شكر و عرفان
ج	الفهرس
ح	قائمة الأشكال
خ	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
2	مقدمة عامة
2	تمهيد
2	منهجية البحث
2	إشكالية البحث
3	أهداف البحث
4	أهمية البحث
4	الدراسات السابقة
10	الدراسات السابقة التعليق على الدراسات السابقة
10	فرضيات البحث
10	نموذج البحث
10	حدود البحث
11	التعاريف الإجرائية
11	منهج البحث
12	مجتمع و عينة البحث
<b>الفصل الأول: التعلم التنظيمي</b>	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: مفاهيم حول التعلم التنظيمي
17	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي.
20	الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي.
21	الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي.
23	الفرع الثالث: عناصر التعلم التنظيمي
23	الفرع الرابع: أهمية التعلم التنظيمي.

25	المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي.
25	الفرع الأول: المستوى و التعلم الفردي.
25	الفرع الثاني: المستوى و التعلم الجماعي.
26	الفرع الثالث: المستوى و التعلم التنظيمي.
27	المطلب الثالث: دواعي التعلم التنظيمي.
28	المبحث الثاني: أنماط و جوانب التعلم التنظيمي.
28	المطلب الأول: أنماط التعلم التنظيمي.
34	المطلب الثاني: جوانب التعلم التنظيمي.
35	المطلب الثالث: عملية التعلم التنظيمي.
35	الفرع الأول: متطلبات عملية التعلم التنظيمي.
35	الفرع الثاني: أساليب التعلم التنظيمي.
36	الفرع الثالث: قدرات التعلم التنظيمي.
37	الفرع الرابع: كيف تتم عملية التعلم التنظيمي.
38	الفرع الخامس: معوقات عملية التعلم التنظيمي.
41	المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة.
41	المطلب الأول : مدخل مفاهيمي للمنظمة المتعلمة.
42	المطلب الثاني: الحاجة إلى المنظمة المتعلمة.
44	المطلب الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة.
46	المطلب الرابع: وسائل تسيير المنظمة المتعلمة.
48	المطلب الخامس: العلاقة بين المنظمة المتعلمة و الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال.
50	المطلب السادس: كيفية حدوث عمليات التعلم التنظيمي
52	المطلب السابع: نماذج التعلم التنظيمي.
60	خلاصة.
<b>الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.</b>	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
63	المطلب الأول: مفهوم القرار
63	الفرع الأول: تعريف القرار
64	الفرع الثاني: تعريف اتخاذ القرار
64	المطلب الثاني: أنواع القرارات

64	الفرع الأول: تصنيف القرارات وفق الوظائف الأساسية للمؤسسة
64	الفرع الثاني: تصنيف القرارات وفقا لأهميتها
65	الفرع الثالث: تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها
65	الفرع الرابع: تصنيف القرارات وفقا لأساليب إتخاذها
66	الفرع الخامس: تصنيف القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات
66	الفرع السادس: تصنيف القرارات وفق النمط القيادي
67	المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار
67	الفرع الأول: أهمية القرارات
67	الفرع الثاني أهمية اتخاذ القرار
68	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
69	المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار و بيئته
70	المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار
70	الفرع الأول: تحديد المشكلة محل القرار
70	الفرع الثاني: مرحلة جمع البيانات و المعلومات و تحديد المشكل
71	الفرع الثالث: ايجاد بدائل لحل المشكل
71	الفرع الرابع: مرحلة تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة
71	الفرع الخامس: مرحلة تنفيذ القرار و متابعته
72	المطلب الثاني: بيئة اتخاذ القرار
73	المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار
73	الفرع الأول: الأساليب الكمية
74	الفرع الثاني: الأساليب الكيفية
75	الفرع الثالث: أساليب المشاركة في اتخاذ القرار
76	المبحث الثالث: صعوبات و مميزات اتخاذ القرار
76	المطلب الأول: صعوبات المشاركة في اتخاذ القرار
77	المطلب الثاني: مميزات المشاركة في اتخاذ القرار
78	المطلب الثالث: معوقات المشاركة في اتخاذ القرار
79	المبحث الرابع: القرار الإستراتيجي
79	المطلب الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي.
80	المطلب الثاني: خصائص القرارات الإستراتيجية
83	المطلب الثالث: أنواع القرارات الإستراتيجية
83	المطلب الرابع أهمية القرارات الإستراتيجية

85	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية
86	المبحث الخامس: مراحل صناعة القرار الاستراتيجي و مداخله
86	المطلب الأول: مراحل صناعة القرار الإستراتيجي
92	المطلب الثاني: تأثير المعلومات البيئية الخارجية على ترشيد البيئية على القرارات الإستراتيجية
92	الفرع الأول: ترشيد القرارات الإستراتيجية و فعاليتها
95	الفرع الثاني: تأثير المعلومات على القرارات الإستراتيجية
97	الفرع الثالث: تأثير البيئية الخارجية على القرارات الإستراتيجية
98	المطلب الثالث: مشاكل تطبيق القرارات الإستراتيجية
99	المطلب الرابع: مداخل صناعة القرار الإستراتيجي
104	المبحث السادس: دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي
104	المطلب الأول: التعلم التنظيمي و التشارك في المعرفة
104	الفرع الأول: العلاقة بين المعرفة و التعلم التنظيمي
106	الفرع الثاني: التعلم التنظيمي و التشارك في المعرفة
107	الفرع الثالث: تكتيكات التعلم و التشارك في المعرفة
107	الفرع الرابع: نتائج العلاقة بين التعلم التنظيمي و التشارك في المعرفة على المنظمة
109	المطلب الثاني: الإبداع
109	الفرع الأول : تعريف الإبداع
109	الفرع الثاني: مستويات الإبداع
111	الفرع الثالث: دوافع الإبداع
112	الفرع الرابع: شروط الإبداع
112	الفرع الخامس: مراحل الإبداع
113	المطلب الثالث: الابتكار التنظيمي
113	الفرع الأول: مفهوم الابتكار التنظيمي
114	الفرع الثاني: أهمية الابتكار في المنظمات
114	الفرع الثالث: التعلم الابتكاري
115	الفرع الرابع: أنواع الابتكار التنظيمي
116	الفرع الخامس: عناصر الابتكار التنظيمي
116	الفرع السادس: التفكير الاستراتيجي
117	الخلاصة.

الفصل الثالث: عرض و تفسير نتائج الدراسة

118	تمهيد
119	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
119	المطلب الأول: التعريف بنشاط المؤسسة
119	الفرع الأول: تشكيلة منتجات المؤسسة
120	الفرع الثاني: أهم المتعاملين مع المؤسسة
122	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة
122	الفرع الأول: الشراء
122	الفرع الثاني: الإنتاج
122	الفرع الثالث: البيع
123	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
123	المطلب الأول: تقديم الوحدات التنظيمية للهيكل التنظيمي
124	المطلب الثاني: التوسعات و التقويمات التي طرأت على المؤسسة محل الدراسة
126	المطلب الثالث: تشكيلة منتجات المؤسسة الجديدة من الحليب
127	المبحث الثالث: دور التحليل الإستراتيجي على المنتجات الجديدة في المؤسسة
127	المطلب الأول: إمكانية تطبيق بعض أدوات التحليل التنافسي على المؤسسة محل الدراسة
128	المطلب الثاني: تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة محل الدراسة
129	المبحث الرابع: عرض و تفسير النتائج
129	المطلب الأول: عرض النتائج
133	المطلب الثاني: عرض و تفسير نتائج الدراسة
138	خلاصة
140	خاتمة (نتائج و توصيات)
145	قائمة المصادر و المراجع
153	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
	عناصر عملية التعلم التنظيمي.	1
	الخصائص الثمانية للمنظمة التقليدية مقابل المنظمة المتعلمة.	2
	عمليات إدارة المعرفة عند الباحثين.	3
	منتجات حضنه حليب بالمسيلة.	4
	تشكيلة مؤسسة حضنه حليب "HODHNA LAIT" من منتجات الحليب.	5
	منافسي حضنه حليب بالترتيب.	6

## قائمة الأشكال:

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
	نموذج البحث.	1
	مستويات التعلم التنظيمي.	2
	نموذج أول للتعلم التنظيمي	3
	مراحل التعلم التنظيمي	4
	نموذج ثالث للتعلم التنظيمي	5

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
1	تعداد المستخدمين في مؤسسة حضنة حليب	
2	توزيع المستخدمين حسب العمر و الجنس في المؤسسة	
3	تعداد أعوان الأمن و التقنيين في المؤسسة	
4	حركة المستخدمين و توزيعهم عبر السنوات من 2009 إلى 2014	
5	تعداد المستخدمين في مخزن عنابة	
6	توزيع المستخدمين حسب العمر و الجنس في مخزن عنابة.	
7	تعداد أعوان الأمن و التقنيين في مخزن عنابة.	
8	تعداد المستخدمين في مخزن الجزائر	
9	توزيع المستخدمين حسب العمر و الجنس في مخزن الجزائر	
9	تعداد أعوان الأمن و التقنيين في مخزن الجزائر	
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب المسيلة.	

تعد عملية التعلم التنظيمي واحدة من ابرز العمليات التي تستند اليها المنظمة انطلاقا من تركيز الباحثين على الالية التي تعكس الافراد و الفرق و تعلم المنظمة اذ تعتمد فعالية منظمة التعلم علو مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية و الجماعية و التنظيمية الذي تبرره المعارف المتسارعة و التغيير في تقنيات التعلم و اساليب و مراكزه في بنوك المعلومات و المعارف و المنافسة الشديدة و التغيير السريع و المتواصل في بيئة اقتصادية و اجتماعية و سياسية .

و لكي تتمكن المؤسسة من مواجهة التطورات و التغييرات الكبيرة و السريعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي و كذلك اشتداد الصراع و المنافسة بين المؤسسات و يجب على هذه المؤسسات البقاء و التميز و الاهتمام بالتغييرات التي تحدث في بيئتها سواء الداخلية و الخارجية نظرا لقوة تاثير هذه البيئة على نشأة و بقاء هذه المؤسسات سلبا او ايجابا .

وقصد تحقيق غايات الارتقاء في مستويات أداء المؤسسات على المستوى العالمي و المحلي حيث تعددت المبادرات التنموية في القطاعين الخاص و العام حيث احتل موضوع التعلم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين و الممارسين .وظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة بهدف تحديد المعاملة الاساسية و على الرغم من تنامي الكتابة في هذا ..ولا يزال هناك عدم اجماع على طبيعة الخصائص الاساسية التي يمكن تكوين المنظمة المتعلمة من خلالها .

فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للابداع و الابتكار و تنمية المعارف لضمان الميزة التنافسية المستدامة في بيئة سريعة التغيير من اجل زيادة اداء المنظمة اذ يقف العالم علي أعتاب عصر جديد يقر حتمية وجود مؤسسات قادرة على التعلم المتواصل و تؤمن باهميته .....مما يتطلب استمرارية التعلم و مواكبة المعرفة الجديدة للتغلب على تقادم المعارف و المهارات و سبل اتخاذ القرار التقليدية لتحقيق التميز و الريادة و تنمية مهارات التفكير الابداعي لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال .

### 1. منهجية البحث:

#### 1.1. إشكالية البحث :

تعتبر القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام كثير من الباحثين لما للقرارات الإستراتيجية من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات و تتبين اهمية عملية صنع القرارات الاستراتيجية

كونها تختص بجانب المستقبل و البعد الزمني لضمان ميزة تنافسية للمنظمات في ظل تبني اساليب حديثة تساعد المنظمة على تحقيق النجاح من بين هذه الاساليب التعلم التنظيمي باعتباره احد ابرز المهارات التي يجب ان تتميزها المنظمة الراغبة في النجاح و التميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار و تنمية العقول الساعية للبحث و التعلم المتواصل ستكون في اطار منظمة متعلمة تمتاز بالقدرة على التكيف المتواصل مع المتغيرات و بناءا على ما سبق يمكن صياغة اشكالية البحث على النحو التالي :

ماهو دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة.....مما سبق يمكن التعرف على مضامين الاشكالية من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية :

1-ماذا نقصد التعلم التنظيمي.و ماهو واقعه فعلا لدى مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة ؟

2-ما هي أنماط و مستويات التعلم التنظيمي في مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة ؟

3-كيف يتم التعلم في مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة ؟

4-ما هي أساليب اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة .؟

5- ما هو دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة ؟

### 2.1- أهداف البحث :

- ✓ بلورة دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- ✓ محاولة ابراز مدى الوعي المؤسسات باهمية تبني مفهوم التعلم التنظيمي .
- ✓ تحديد ابرز المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري و العلمي فالتعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي لنجاح المؤسسات في سلوكها الاستراتيجي الرامي لتحقيق أهداف جوهرية في بيئة حركية و غامضة الى حد كبير.
- ✓ الكشف عن انماط التعلم التنظيمي في مؤسسة حضانة حليب -المسيلة.
- ✓ -تقديم توصيات الادارة مؤسسة حضانة حليب -المسيلة.
- ✓ افادة الجهات التالية من نتائج هذه الدراسة :
- ✓ الجامعة الجزائرية نأمل ان تفيد دراستنا المكتبية و الوطنية و تكون كمرجع هام لهم

✓ اصحاب القرار في القطاع الاقتصادي بالجزائر و ذلك باتجاههم الى تمويل هذا النوع من الابحاث الحديثة و الاستراتيجية لانها تعطي حولا كلية على المدى المتوسط والبعيد و لا تقصر على الحلول الانية.

### 3.1- أهمية البحث :

ويمكن تحديد أهمية هذا البحث في النقاط التالية :

✓ تعود أهمية هذا البحث الى الاهتمام المتزايد لمفهوم التعلم التنظيمي من قبل العديد من الباحثين و خاصة في ظل بيئة الأعمال وضغوط المنافسة العالمية مما جعل معظم المؤسسات تهتم بتبني هذه المفاهيم الحديثة لتحقيق التفوق والتميز.

✓ توجيه عناية و انتباه المسيرين للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تبني مفهوم التعلم التنظيمي يساعدها في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية ليضمن لها البقاء و الاستمرار لدعم مركزها التنافسي.

✓ القناعة التامة ان التعلم هو المفتاح لديمومة و فعالية و كفاءة العمل الإداري الذي يعتبر القرار الاستراتيجي جوهره حيث ان التعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للارتقاء المؤسسة بمستوى أدائها و تطوير نفسها .

✓ التحديات التي توجهها الجزائر في الوقت الراهن تفرض على المؤسسات تبني التعلم التنظيمي .

### 4.1- الدراسات السابقة:

إن موضوعي دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي من أبرز المواضيع و التي تناولها الباحثون في دراساتهم بكل مفصل، و سوف تقوم الباحثة بتقديم مجموعة من الدراسات مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث معتمدة على هذه الدراسات في تحديد متغيرات الدراسة.

#### 1.4.1- الدراسات العربية:

الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي.

- أطروحة دكتوراه مقدمة من طرف الباحث "أبو خضير" بعنوان "إدارة التنظيم التعليمي في معد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تتصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. جامعة الملك سعود بالرياض، كلية العلوم الإدارية 2006، فقد هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة التعلم التنظيمي كتطبيق لمفهوم المنظمة المتعلمة، و توصلت الدراسة إلى نتائج منها: توافر النظام للتحويل الإستراتيجي و توافر نظام جاهز للمعرفة و قابل للتطبيق.

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير المقدمة من طرف الباحثة "عواطف بنت أحمد حماد العصيمي" بعنوان "التعلم التنظيمي و دوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط 2007. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة التعلم التنظيمي و التغيير الإستراتيجي في جامعة أم القرى، و كانت النتائج أن جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة: إستراتيجية التعلم التنظيمي، البنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، و الثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في الاستعداد الدائم لجامعة أم القرى لإحداث التغيير.
- دراسة شاكر جار الله الخشالي و أياذ فاضل محمد التميمي: 2008 الأردن.

تهدف هذه الدراسة اختبار تأثير أساليب القيادة و المتمثلة بالقيادة الجزائية (المكافأة الموقفية و الإدارة بالاستثناء) و القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، التأثير الإلهامي الحفز الفكري) في التعلم التنظيمي بنوعية التكيفي و التوليدي، أجرت الدراسات على عينة مكونة من (128 مديرا يعملون في 16 شركة من الشركات العاملة في قطاع الشركات الصناعية الأردنية و ذلك باستخدام استبانة قام بها الباحثان بتطويرها بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

و لاختبار الفرضيات التي اعتمدها الدراسة تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية و التي تساعد في تحقيق الاهداف التي حددتها الدراسة و أبرزها تحليل الإنحدار المتعدد و قد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة الإجرائية و التحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي و التوليدي، و بناء على ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من ضمنها ضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية و ذلك لتحقيق أفضل استجابة للمرؤوسين لزيادة مساهمتهم في تحقيق التعلم التنظيمي التوليدي.

- دراسة الدكتور كامل محمد الحواجرة 2010 الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلقة و الإستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي و قد تناول متغير المنظمة المتعلمة سبعة أبعاد و هي: التطوير المستمر لفرص العمل، و المناقشة و الحوار، تشجيع التعاون لفرق التعلم و تطوير أنظمة المشاركة للتعلم، تشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية، ربط المنظمة ببيئتها، إيجاد قيادة إستراتيجية للتعلم و قد حدد الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي على أساس ادراك المبحوثين لاستعداد منظماتهم للتغيير و اختارت الدراسة منظمة خدمية لدراستها كحالة و شارك فيها

284 مفردة، و اعتمد فيها على الإحصاء الوصفي لوصف لوصف تصورات المبحوثين عن منظماتهم كمنظمة متعلمة و استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط ، و تحليل التباين الأحادي (ANOVA) و توصلت الدراسة إلى أن العامل المدرك الأعلى أثر لدى المبحوثين قد تمثل في بعد القيادة الإستراتيجية، و أن مستوى الإدراك الأدنى قد تعلق برب المنظمة ببيئتها. و أن تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية و ذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروقات هامة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين المدركة للمنظمة المتعلمة على اختلاف خصائصهم الديمغرافية و أن هناك فروقات هامة دالة إحصائية بين المبحوثين و فهمهم للاستعداد للتغيير الاستراتيجي باختلاف أعمارهم و رتبهم الأكاديمية .

• دراسة أيمن حسن ديوب 2013.

تناولت هذا البحث العلاقة بين التعلم التنظيمي و تطوير المسار الوظيفي في عدد من المصارف العامة و الخاصة، إذ تمثلت أهداف البحث في تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه (طرائق و أنماط) و تطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الأفراد و الإدارة العليا بعد المدير... توجد العلاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي و تطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة فالتعلم التنظيمي مزدوج الحلقة هو الأكثر ارتباطا بتطوير المسار الوظيفي في المعارف الخاصة في حين أن التعلم التنظيمي مفرد الحلقة هو الأكثر ارتباطا بتطوير المسار الوظيفي في المعارف العامة، توجد العلاقة ذات الدلالة المعنوية، بين طريقة التعلم التنظيمي ( التجارب و القياس المرجعي) و تطوير المسار الوظيفي، لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقة التعلم التنظيمي ( الأسلوب العلمي) و تطوير المسار الوظيفي توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المعارف محل الدراسة من حيث العلاقة بين التعلم التنظيمي و تطوير المسار الوظيفي، توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المعارف محل الدراسة.

الدراسات المتعلقة بالقرار الاستراتيجي:

• دراسة: فالتة اليمين 2012: درجة اكتشاف الإشارة و علاقتها بمستويات يقظة لمتخذي القرارات الإستراتيجية.

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية استخدام بعض مفاهيم افتراضات نظرية اكتشاف الإشارة في تحديد درجة اكتشاف الإشارة عند عينة من متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال

قياس قدراتهم الحسية و الشعورية في تسجيل و رصد الإشارات الضعيفة، و قياس قدراتهم الإدراكية على فهم حقيقة هذه الإشارات و مدلولاتها العملية، في إطار خلفية من التداخل و الفوضى التي يتميز بها محيط القرار، يريد الباحث أن يستكشف طبيعة العلاقة بين درجة يقظة لمتخذ القرارات الإستراتيجية و قدرته على اكتشاف الإشارة، و قد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (60 فردا تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية...ممكن من خلالها الوصول إلى أن محيط إتخاذ القرار يتميز باضطراب و تشويش في الإشارات، كما أن مستويات اليقظة تتأرجح بين الدرجة الكبيرة و الدرجة المتوسطة و نتائج الإرتباط عن وجود ارتباط موجب و قوي عند مستوى أقل من الدلالة 1 % .

• دراسة الباحث حيدر حمزة 2008: "علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي" بالعراق. بحيث مثل البحث دراسة تحليلية للقرارات الإستراتيجية و تقييم أداء المصارف على ضوء القرار المتخذ للمصارف عينة البحث حيث تم اختيار أربعة من المصارف الأصلية العراقية كعينة عمدية للبحث من (21) مصرفي أهلي حيث توصلت هذه الدراسة من خلال نتائج البحث إلى وجود علاقة قوية بين القرار الإستراتيجي و الأداء المصرفي.

• دراسة الباحثة: "سعاد حرب قاسم" 2011: أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، و الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، و ذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه المنظمة بما يساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة كما تشمل الدراسة التعرف على أثر كل من (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة و المؤهل العلمي و الدرجة الوظيفية و عدد المشرف عليهم) على الذكاء الإستراتيجي و عملية اتخاذ القرارات.

و قد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) و عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما أثبتت الدراسة أن عنصري ( الإستشراف و الدافعية) من عناصر الذكاء الإستراتيجي يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عملية إتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا،

كما أظهرت أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي.

و كانت أهم نتائج هذه الدراسة أن الذكاء الإستراتيجي يزود متخذي القرار بالمعلومات الداخلية و الخارجية اللازمة.

- دراسة "العمري 2011" أثار مشاركة العاملين في وكالة غون و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في الأونروا بغزة في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، و كذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، و شملت عينة البحث عينة عشوائية من العاملين مكونة من 235 موظف و موظفة في الأونروا بغزة و اتبعت المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت الباحثة الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

### 2.4.1- الدراسات الأجنبية:

#### المتعلقة بالتعلم التنظيمي.

- دراسة "Atul and Jonson" 2002: بعنوان تحقيق ميزة تنافسية من خلال تفعيل إدارة المعرفة إلى الربط بين إدارة المعرفة و تطوير الميزة التنافسية يكون من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة التي تتضمن خمس عمليات متعاقبة بشكل منطقي: تجميع المعرفة، التنقية، ترتيب و تنظيم المعرفة، نشر و توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. كما أشارت الدراسة أنه تلي عملية تطبيق المعرفة تقييم لهذه الأخيرة، لما لها دور في التعلم التنظيمي فيما يخص مبادرات إدارة المعرفة في الواقع الملموس الأمر الذي أهملته كثير من المنظمات، و تعتبر عملية تطبيق و مراجعة و تقييم ذات أهمية في تحديد الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية و التطبيق الفعلي لها.

- دراسة "Choo et Al" 2007: حيث قدم الباحث في دراسة تحليل نظري متكامل حول العناصر المنهجية و السياقية المؤثرة على عملية التعلم التنظيمي (التعلم الاستكشافي، التعلم الاستغلالي) و خلق المعرفة (المعرفة الظاهرة و المعرفة الضمنية) حيث تشمل العناصر المنهجية التالية (توظيف مصفوفات المعرفة، منهج الحل التدريجي للمشكلات، تحليل الأدوات) إضافة إلى العوامل السياقية المؤثرة على التعلم و خلق المعرفة و يشمل

ذلك ( دعم القيادة، توفير الموارد، تحديات العمل، و بناء الثقة) و ركز في تحليله على امكانية ضعف عملية التعلم و خلق المعرفة نتيجة للأثر المزدوج للعوامل المنهجية و السياقية السابقة.

• دراسة "Almahanid et al" 2010: تهدف هذه الدراسة إلى اختيار العلاقة بين كل من التشارك في المعرفة التنظيمية التزام الموظفين بالتعلم، قدرة الموظفين على التكيف، و رضا الموظفين، و ثم الاعتماد على الاستمارة جمع البيانات بحيث يتم توزيع 273 استمارة و توصلت الدراسة إلى أن ممارسة التشارك في المعرفة و التعلم التنظيمي له علاقة إيجابية بالميزة التنافسية، بحيث الفنادق التي تشجع التشارك في المعرفة و تحسين التعلم التنظيمي، غلّنها تزيد من فعاليتها التنافسية.

• دراسة "Liao et Wu" 2010: طبقت هذه الدراسة على 100 من أشهر المحلات و 100 مؤسسة مالية في تايوان سنة 2007، حيث شبه فيها الباحث العلاقة بين التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، و الإبداع التنظيمي، كمخرجات لهذا النظام حيث تم اعتماد المقابلات النصف مهيكلة و أجريت في فنادق تايوان و خرجت الدراسة بنتيجة هامة و هو بأن الفنادق تهتم بالتعلم الفردي و جذب المعرفة و كسب داعم للتعلم التنظيمي.

### المتعلقة بالقرار الإستراتيجي.

• دراسة "PAUKER et al" 2000 بعنوان: "STRATEGIC intelligence providing critical information for strategic descisions"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يوفر الذكاء الإستراتيجي معلومات هامة و جوهرية لمتخذي القرار و خاصة القرارات الإستراتيجية، و كيفية تطوير هذا النمط من الذكاء للإرتقاء بمستوى الشركات المبحوثة في التعامل مع القضايا الإستراتيجية في ظل ظروف التغيير السريع و ارتفاع نسبة عدم التأكد في عالم الأعمال . و تكونت عينة الدراسة من شركات عالمية صناعية و خدمية مثل شركات ( Dow, Aerospace, Daimler, Cheysler) و كانت من أهم نتائج الدراسة اعتماد الاعتماد على هذا النمط من الذكاء في الشركات العالمية و خصوصا لدى متخذي القرار لما يوفره لهم من البصيرة و القدرة على التحليل و استكشاف المستقبل، الوصول إلى أن الذكاء الإستراتيجي يوفر خيارات متعددة لمتخذي القرار بخصوص استراتيجيات المنظمة على المستوى البعيد.

• دراسة "Juran and Mercedes" 2006: بعنوان النقل الإستراتيجي للمعرفة و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، بحيث هدفت إلى تحليل النتائج التي تسمح بالحصول على الميزة التنافسية من خلال إقتراح خصائص

المعرفة داخل المنظمة و يبرز هذا في الدراسة وجهتان نظر مختلفتان: أن أهمية الميزة التنافسية تشتق من طبيعة المعرفة نفسها، أما الثانية فتري أن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو الأداة الفعالة للمعرفة.

• دراسة "Seitovirta" 2011 بعنوان: "the role strategic intelligence services in corporate decision making"

الهدف من الدراسة هو وصف دور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات و معرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في الشركة و انتاج مقترحات حول دور الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات في المستقبل و كيفية تطوير وظيفة الذكاء الإستراتيجي بشكل أفضل لدعم اتخاذ القرار، و اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة حيث كانت عينة الدراسة شركة XYZ الوصفي و استخدمت الدراسة المقابلات و الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

### 5.1- التعليق على الدراسات السابقة :

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث و البالغ عددها (16) دراسة .و التي تم تقسيمها الى قسمين : تناولت الباحثة في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي و القسم الثاني بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي و تم التوصل من خلالها الى الملاحظات التالية :

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسات تناولها لموضوع التعلم التنظيمي من الجانب النظري

- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من الجانب النظري .

- تختلف الدراسات مع الدراسات الحالية في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.

- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية مع ابعاد المتغير المستقل .

- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول الدراسة الحالية لأبعاد المتغير التابع .

### 6.1- فرضيات البحث:

نتيجة للاستلطة المطروحة انفا يمكننا اثبات صحة الفرضيات التالية او نفيها .

أ- الفرضية الرئيسية .

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

(H<sub>0</sub>): لا يوجد اثر للتعلم التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ب- الفرضيات الفرعية :

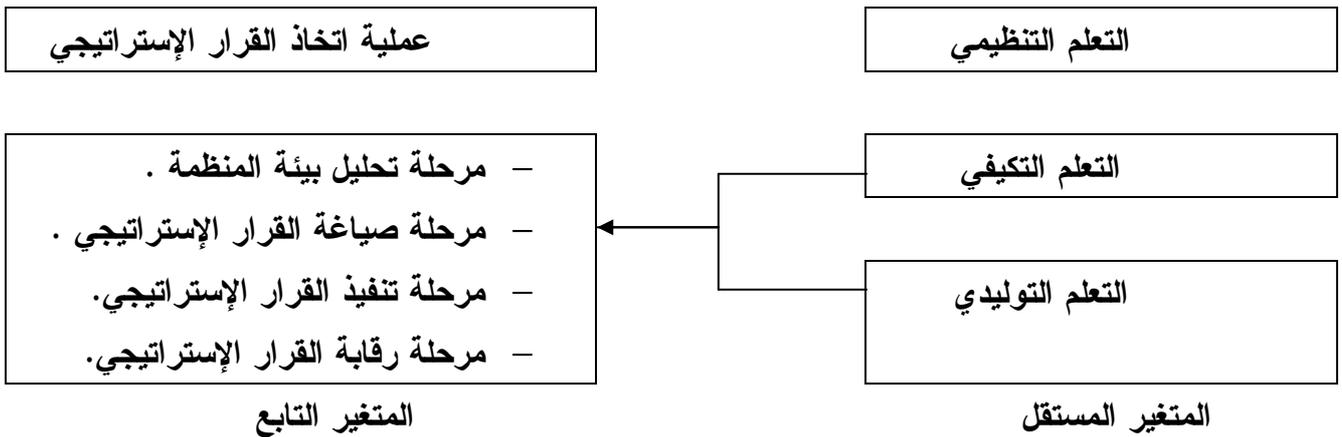
الفرضية الفرعية الاولى (H<sub>01</sub>): لا يوجد اثر للتعلم التكيفي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .

الفرضية الفرعية الثانية (H<sub>02</sub>): لا يوجد اثر للتعلم التوليدي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

### 7.1- نموذج البحث:

لقد اعتمدنا على الدراسات السابقة في تحديد ابعاد كل من المتغير التابع و المستقبل حيث يوضح الشكل التالي نموذج يهدف لتوضيح متغيرات البحث .

الشكل رقم (1): نموذج البحث:



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة.

### 8.1- حدود البحث :

- الحدود الموضوعية: تتحدد الدراسة في معرفة العلاقة بين المتغيرين: التعلم التنظيمي و عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني لعام: 2015/2014.
- الحدود المكانية: مؤسسة حضنه حليب ولاية المسيلة. الجزائر.

### 9.1- التعاريف الاجرائية :

#### ✓ التعلم التنظيمي :

هو الطريقة الوحيدة التي يتم فيها انتقال المعرفة و المهارة و الخبرة بين العاملين في بيئة العمل وهو لا يأتي بالتلقين بل بالملازمة .ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين و تجارب المنظمة و رصدها في ذاكرة المنظمة ليسار لمراجعتها و الاستفادة منها في حل المشكلات .

#### ✓ المنظمة المتعلمة :

المنظمة التي تتعلم جماعيا و بشكل فعال ,و تعمل باستمرار على تحسين قدراتها في ادارة و استخدام المعرفة وتمكين الافراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة و استخدام التقنية لتنظيم التعلم و الانتاج .

#### ✓ التعلم التكيفي :

يحدث هذا التعلم عند مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع محيطها هذا ما يفرض عليها التأقلم و الاستنساخ اي التعلم مما لدى الغير او من ممارستهم .

#### ✓ التعلم التوليدي :

هي القدرة على توليد او خلق افكار جديدة اي يقوم على الابداع و المفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية و تحقق النجاح للمنظمة اذ يعتبر ابداعا تنظيميا بالنسبة للمنظمات البيروقراطية .

#### ✓ توليد المعرفة :

هي المعرفة التي يقوم من خلالها العمل على ايجاد و تامين مختلف انواع المعرفة و اشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة .التي تعنى بتجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات و التحليلات و الاتصالات و وسائل ادارة الوثائق اضافة الى الوصول الى المعلومات و المعرفة الداخلية و الخارجية .

✓ **القرارات الاستراتيجية :** هي قرارات استثنائية يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية من ناحية تأثيرها في المؤسسة خلال المراحل الزمنية و تنصب على تحقيق هدف المؤسسة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها و تتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الخارجية و الداخلية.

يسير النظام .

### 10.1- منهج البحث :

قبل التطرق إلى منهج الدراسة لابد من توضيح التموضع الاستمولوجي للباحثة حيث تتموضع الباحثة ضمن النموذج نظرا لأنها تحاول فهم و شرح ظواهر معينة بالاعتماد على حيادية التحليل للوصول إلى نتائج موضوعية .وضمن هذا السياق اعتمدت الباحثة على الاستنتاج العقلي المنطقي اين تنطلق الباحثة من العام إلى الخاص حيث يتم صياغة إشكالية البحث التي تكون مستلهمة من نظرية ذات قبول عام ثم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة و شرح العلاقة بين المتغيرات ثم وضع الفرضيات التي تتعلق بحالة خاصة ثم اختبار هذه الفرضيات من اجل الخروج بنتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة و بالتالي جزءا من المعرفة الى النظرية الاساسية و يطلق على الطريقة الافتراضية -الاستنتاجية.

المنهج عبارة عن مجموعة من الإجراءات الذهنية التي يتمثلها الباحث مقدما لعملية المعرفة التي سيقبل عليها من اجل التوصل الى حقيقة المادة التي يستهدفها.

من اجل دراسة الإشكالية موضوع البحث و تحليل إبعادها جوانبها ونتائجها و الإجابة على على تساؤلاتها و إثبات عدمها .تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي لإبراز أهم المفاهيم و الأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع و الإلمام بها لتحويلها الى كم معرفي يمكن الاستفادة منه ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي .

### 11.1- مجتمع و عينة البحث :

تعتبر عملية اختبار عينة البحث خطوة من خطوات الباحث ذاته و التي ربطها بالهدف الرئيس له .على اعتبار ان العينة هي مجموعة جزئية من الافراد او المشاهدات او الظواهر التي تشكل مجتمع البحث .من جراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع و يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع باكملة . حيث هناك أسباب عديدة قد تدفع الباحث للاعتماد على العينة بدلا من إجراء دراسته على كامل مجتمع الدراسة الأصلي و من ضمن هذه الاسباب : عدم القدرة على إجراء الدراسة على كامل عناصر

المجتمع الأصلي و عدم التجانس التام في خصائص مجتمع الدراسة الأصلي، و عدم إمكانية حصر كامل عناصر المجتمع الدراسة الأصلي .

و لقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال اجراء مسح شامل للادارة العليا بكافة اطرافها لمؤسسة حضنة حليب المسيلة و المتكونة من (7) اطارات ، والمتمثلين في السيد المستشار العام لرئيس مجلس الادارة و السيد رئيس مصلحة البحث و التطوير و السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية ، السيد رئيس مصلحة الانتاج و النوعية و باقي رؤساء المصالح الأخرى و ترجع أسباب اختيارنا لهذه الفئة لسببين أولهما. أن الأشخاص المسؤولين على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يمثلون مجموعة صغيرة في المؤسسة .و الثاني هو عملية اتخاذ تخضع إلى حد ما لاعتبارات شخصية كم انهم يعتبرون المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة و الشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع بحثنا و تستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا.

### 12.1 - طرق جمع البيانات :

يتطلب استخدام اي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات و الوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول الى البيانات اللازمة حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع او ميدان الدراسة و تفرض طبيعة الموضوع الخاضعة للدراسة و خصوصيته انتقاء مجموعة الادوات المساعدة على جمع البيانات .

#### ✓ البيانات الأولية: المقابلة.

تعتبر المقابلة بأنها أداة مهمة في البحث العلمي ،مؤلفة من عدد من الأسئلة يجيب عليها المفحوص شفها في اثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه و بين الباحث ،و قد اعتمدنا على المقابلة نصف مهيكلة الفردية و المفتوحة لكي نمح الحرية المطلقة للمستجيب في الإجابة عن الأسئلة حيث يقوم المقابل بطرح السؤال بأكثر من صيغة للحصول على المعلومات التي يرغب فيها ،كما تتيح للمستجوب حرية طلب إضافية حول الأسئلة ،حيث تتميز هذه المقابلة بالمرونة و البعد عن القيود كما ان وقتها مفتوح و يمكن تعديل او تبديل أسئلتها حسب الظروف. وفي بحثنا هذا اعتمدنا على مجموعة من الأسئلة الرئيسية التي يثار حولها نقاش متعمق مع المبحوث و توزع هذه الأسئلة عبر عدة محاور مهمة لموضوع بحثنا .و لإثراء المعلومات المقدمة بمزيد من التوضيحات في حال وجوده تم إعداد مقابلة نصف مهيكلة الفردية و المفتوحة اعتمادا على مجموعة من الأسئلة عبر عدة محاور مهمة لموضوع و تتمثل فيما يلي :

- المحور الأول : و هو المحور الخاص التعلم التنظيمي .

- المحور الثاني : و هو المحور الخاص بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة حضنة حليب-المسيلة

✓ البيانات الثانوية : قمنا بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات و الرسائل الجامعية و المقالات و التقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث و الدراسة.

## مقدمة عامة

---

و الهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث .هو التعرف على الأسس و الطرق السليمة في كتابات الدراسات و كذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات.

**تمهيد :**

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة فناعة شاملة بأهمية و ضرورة اعتماد التعلم كأنجح وسيلة للتكيف مع المستجدات و مواجهة التحديات و بات لزاما على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء و النمو يعتبر تعلم المنظمات أحد المفاهيم المتطورة و الحديثة في مجال الإدارة و الأعمال و هو يختلف عن إدارة المعرفة، غير أنه كمفهوم إداري يتكامل مع إدارة المعرفة و رأس المال البشري و إقتصاد المعرفة و هي جميعا مفاهيم و تقنيات في التطوير التنظيمي تسعى إلى زيادة فاعلية المنظمات بالإضافة إلى أن المنظمة المتعلمة تعد منظمة القرن الحادي و العشرين المتمسم بسرعة التغيرات و كثرة التحديات، و تقدم التقنية، و سبل الإيصالات و توليد المعرفة و إدارتها و الاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة و تقدير و ثقة و تحفيز على التعلم و الابتكار و المشاركة في صناعة الرؤيا و بلورة الإستراتيجية و اتخاذ القرار باعتبار أن المعرفة هي المصدر الوحيد لذلك.

و لهذا سيتم التعرف بأفكار هذا الفصل و فق المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم حول التعلم التنظيمي .
- المبحث الثاني: أنماط و جوانب التعلم التنظيمي.
- المبحث الثالث : المنظمة المتعلمة.

## المبحث الأول: مفاهيم حول التعلم التنظيمي .

احتل موضوع التعلم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين و الممارسين منذ نهاية سبعينات القرن الماضي، و ظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة بهدف تحديد معالمه الأساسية ، و مع نهاية التسعينيات أصبح مفهوم التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة أحد المفاهيم الأساسية التي اهتم بها المديرون و الباحثون و الممارسون، و نتج عن ذلك تعدد رؤى و تباين الزوايا و المحاور و الأبعاد التي قدمها العلماء و الباحثون لتفسير التعلم التنظيمي باختلاف تخصصاتهم و اهتماماتهم و فلسفاتهم و الحقبة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم و مؤلفاتهم.

### المطلب الأول: ماهية التعلم و التعلم التنظيمي .

#### • الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي.

#### - أولا: تعريف التعلم و التعلم التنظيمي.

تسعى المنظمات إلى تطوير عمالها و موظفيها من خلال التدريب لاكتساب المهارات و من خلال التعلم بمنح فرص تعليمية في المدارس و المعاهد و الجامعات لتلبية الاحتياجات من الموارد البشرية المؤهلة على اعتبار أن التعلم هو الأكثر أهمية .

**تعريف التعلم:** يعتبر SIMON من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي في 1969 و عرفه على أنه الوعي المتنامي للمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديد هذه المشكلات و علاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر و مخرجات المنظمة ذاتها و هذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين هامين هما:<sup>1</sup>

- الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة.
- المخرجات الناجمة عن هذا الوعي و المبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات .

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: ادارة المعرفة و المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق، الاردن، 2004، ص265.

و يرى كوك بيتر أن التدريب و التعلم مصطلحات يمكن الاستغناء بأي منهما عن الآخر لكن هناك بعض الخلافات الجوهرية إذ يعتبر التدريب عملية يمكن أن تؤدي إلى التعلم فهو نتاج عملية التدريب دون أن يتعلم لكن إن حدث و تعلم فأكد أنه تدرّب<sup>1</sup> .

يعرف التعلم التنظيمي على أنه فحص مستمر للخبرة و تحويلها إلى معرفة متاحة في كل المنظمة و مرتبطة برسالتها.<sup>2</sup>

و من جهة ثانية يشير التعلم التنظيمي إلى قدرة المنظمة على الحفاظ و تحسين الأداء بالاعتماد على الخبرة. كما أن التعلم التنظيمي هو التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على تقييم أداءها من خلال جمع و تحليل البيانات و استخلاص النتائج و استكشاف الأخطاء و وضعها في معلومة و من ثم استخدام تلك المعلومة في عملية اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

و يركز مفهوم التعلم التنظيمي على نقطتين أساسيتين هما ضمان إستمرارية عمليات التعلم و تطوير قدرات العاملين بالمنظمة و التطوير الذاتي المتواصل للمنظمة ككل و العمل على وضع قنوات تربط تعلم الافراد العاملين بالمنظمة و التطوير الذاتي المتواصل للمنظمة ككل. و العمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة و استراتيجياتها.<sup>4</sup>

و أوضح SENGE بأن جوهر التعلم التنظيمي هو تحول التفكير من النظر إلى أنفسنا باعتبارنا منفصلين عن العالم إلى كوننا متصلين بهذا العالم. و من النظر إلى المشكلات باعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص آخر أو بسبب حدوث ظرف خارجي إلى النظر إليها باعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية، و بناء على ذلك فإن التعلم التنظيمي في رأيه هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه و كيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع. إن مشكلة تعريف التعلم التنظيمي لم تقف عن مجرد تعريف مفهوم التعلم في حد ذاته فقد وجد الباحثون أيضا في التفريق بين هذا

<sup>1</sup> كوك بيتر: ادارة الابداع، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2008، ص30.

<sup>2</sup> HUNG.R.Y.Y.lien. B.Y.H .yang B. Wu. C.M.E. Kao, y. M" Impact of TQM and organizational Learning on innovation performance in the light. Tech industrie" international business review 2010.P 02.

<sup>3</sup> GARCIA MORALES.V.J Lorens Montes. F j et Verdi. Jovan "Influence of Personnel Mastery on organizational performance rough organizational Learning and Innovation in large Firms and Sme" techonovation 2007.p547.

<sup>4</sup> طارق حسن محمد الأمين: التعلم التنظيمي و تقويم الأداء في مركز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية ( نموذج مقترح)، دورية الإدارة العامة ، المجلد 46، العدد2، ص250.

المفهوم و مفاهيم أخرى كالتكيف<sup>1</sup> و التغيير و عدم التعلم. كما دخلت العديد من المصطلحات على التعلم التنظيمي مثل " التعلم الثنائي الحلقة (Learning double loop) "، "نظم التفكير (Systems Thinking)" " النماذج الذهنية (Mental models)"، "الذاكرة التنظيمية (memory organisationnel)"، "جيل الكفاءات (Compétence traps)"، "الحوار، التفكير، المعرفة الضمنية، امتصاص الطاقة (absorptive) capacité، خلق المعرفة.... إلخ زادت من تعقد مفهوم التعلم التنظيمي.

#### ثانياً: الفرق بين التدريب و التعلم و التعليم.

التدريب يحمل بعداً آلياً في نقل المهارات التي تتمثل في مجموعة الحركات و التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، التدريب يتم خارج موقع العمل في حين أن التعليم يتم بالنمط المدرسي لتلقين و اكتساب المعارف. كما أن التعليم يضل يحمل الطابع الخارجي العام الذي لا يمكن تمييزه بين منظمة و أخرى. و يتم نقل التدريب و التعليم في حلة ساكنة من المعلم إلى الطالب في شكل هرمي أحادي الاتجاه في غالب الأحيان، أما التعلم التنظيمي فتنتقل المعرفة أو الخبرة أو المهارة المترجمة في المجموعة من المعلومات بطريقة تفاعلية بين طرفين في علاقة تتجاوز الرسمية إلى غير الرسمية. و التعلم لا يتم إلا في داخل المنظمة (موقع العمل) و هو مرتبط بالحوادث الماضية و المستقبلية في علاقة تميز كل منظمة عن الأخرى و هذا ما يشكل من التعلم مصدر للميزة التنافسية<sup>2</sup>.

**التعلم التنظيمي:** يقصد بعملية التعلم التنظيمي " عملية استثمار خبرات و تجارب في المنظمة و الأفراد العاملين بها و رصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها<sup>3</sup>.

أما **Senge** فيرى أن التعلم التنظيمي هو الاختبار و المراجعة المستمرة للخبرات

و تحويلها إلى المعرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها و توظيفها لأغراضها الرئيسية<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هيجان عبد الرحمان بن أحمد: التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، المجلد 37، العدد4، 1998، ص679.

<sup>2</sup> فاطمة مانع: الإبداع و الابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية-الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. المركز الجامعي بخميس مليانة. الجزائر. ص 13.

<sup>3</sup> عواطف بنت أحمد حماد العصيمي: التعلم التنظيمي و دوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، مطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية، رسالة منشورة. العام الجامعي 2010/2011، ص03.

<sup>4</sup> طلال بن عايد الأحمد و آخرون: التنظيم و أداء المنظمات، بحوث محكمة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية. 2010. ص75.

و التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة و إعدادها لتكون قادرة على التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة و ذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها : تمكين الأفراد و استثمار التجارب و الخبرات السابقة في مواجهة المستقبل و إدارة المعرفة بشكل فعال للتعلم و تحسين الأداء ... على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة و داعمة و مشجعة للعمل و التعلم الجماعي و التطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و يرى **ديجون** أن التعلم التنظيمي هو نظام يشتمل على الرؤية الإستراتيجية و الثقافة و القيم و القيادة و الهيكل، و الأنظمة و العمليات، كما أنه عملية بحث و انتماء و تكيف سياقات جديدة لتحسين الأداء<sup>1</sup>.

تشكل هذه التعاريف في النهاية مفهوما متكاملًا، و بالتالي فإنه يمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يزيد فيها أفراد المنظمة قدراتهم و طاقاتهم و مهاراتهم باستمرار و ذلك من أجل تحقيق الأهداف التي يشتركون في وضعها في حين و الرغبة في الاستفادة من النجاح و الفشل الموجود بين الباحثين أو هو العملية المستمرة النابعة من رؤية مشتركة لأفراد المنظمة للاستفادة من الخبرات و التجارب التي تمر بها المنظمة من خلال إيجاد طريقة المنظمة لجمع و تحليل و استرجاع المعلومات للاستفادة منها في كشف المشكلات و إيجاد الحلول لها و التغيير المستمر للإستراتيجية التي تتبناها المنظمة لتتلاءم مع الظروف البيئية الداخلية و الخارجية مع تعريف الدعم و المساندة من قيادة المنظمة.

#### • الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي .

هناك العديد من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي و من أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي :

- ✓ ظاهرة جماعية: فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي و روح الفريق و يرتبط بحاجات أعضاء المنظمة و دوافعهم و اهتماماتهم و التفاعل في حل المشكلات<sup>2</sup>.
- ✓ التعلم التنظيمي عملية مستمرة ديناميكية. و تفاعلية بين الأفراد، الجماعات و المنظمات<sup>3</sup>.
- ✓ يعتبر التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط و ثقافة المنظمة و يعد التعلم التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر نظرا للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات

<sup>1</sup>رضا إبراهيم الميليجي: إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص208.

<sup>2</sup> Koning "L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux" revue, française, janvier février, 1994, p197.

<sup>3</sup>Jiang. X et Li (2008):" The Relationship between organizational Learning and Firms Financial performance in strategic Allianos: A contingency approach: journal of world Business, Vol, p 43.

الحديثة في الجوانب الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و التنظيمية و غيرها<sup>1</sup>.

- ✓ تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف و مستقبل المنظمة<sup>2</sup>.
- ✓ الاستفادة من الخبرات و التجارب السابقة سواء الداخلية أو الخارجية، أنظمة المعلومات الإدارية في كافة نشاطات المنظمة. و دعم الإدارة العليا هي أهم ميزات التعلم التنظيمي<sup>3</sup>.

#### • الفرع الثالث: عناصر التعلم التنظيمي.

هناك عنصرين رئيسيين لعملية التعلم التنظيمي هما الاكتشاف "Délover" و الفعل "Action" و الآتي وصف موجز لأي منهما:  
أولاً: الاكتشاف.

يشير الاكتشاف<sup>4</sup> إلى الجانب الفكري أو العقلي في عملية التعلم و الاكتشاف هو عملية مفاهيمية أو عملية عقلية ذات طابع نظري يمكن من خلالها تغيير التوجهات العقلية و الآراء بشأن طريقة وجود الأشياء من حولنا أو ما يتعين أن تكون عليه هذه الأشياء و عملية الاكتشاف وفق أسسها العملية السليمة تتكون من الآتي:

• النظرية: تشير الافتراضات ذات الصلة بعمل الأشياء.

• الفرضية: تمثل تخمين الكيفية التي تعمل فيها الأشياء بشكل جيد.

• التجربة(المحاولة):و تعبر عن عملية اختبار للفرضية الموضوعية.

• النتائج:و تمثل المحصلة النهائية التي تم الانتهاء بها بعد التجريب.

• الاستنتاج:و تعبر عن ما تم استقراؤه من النتائج.

- ثانياً: الفعل.

يمثل الفعل الجانب السلوكي في عملية التعلم، و الفعل يمثل سلوك الأفراد أو المنظمة التي اختلفت نتيجة لعملية الاكتشاف و المعرفة من دون فعل تمثل محاولة ذات قيمة متدنية للنهوض بأداء المنظمة.  
و عند التمعن في الواقع العملي للعديد من المنظمات نلمح وجود فجوة بين ما تعلمه المنظمات أو أفرادها و ما

تقوم به فعلاً، و لعل سبب ذلك يعود إلى الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الحنيطي محمد مفتاح: "التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من جهة المشرفين"، دراسة ميدانية ، مجلة المنارة، المجلد 7، العدد 2، 2008، ص73.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم و عبد الرسول الحياتي: "مستويات التعلم التنظيمي و علاقاتها بأداء المنظمة، دراسة حالة بمستشفى الأردن"، الصادرة عن المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، يونيو، 2014/12/18، ص39.

<sup>3</sup> الحنيطي محمد مفتاح: "التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من جهة المشرفين"، دراسة ميدانية .مجلة المنارة .المجلد 7.العدد.ص 88.

<sup>4</sup> إحسان دهب حلاب: "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص285.

- سهولة التحدث عن الأشياء و صعوبة الفعل إزاءها.
- تمثل الأفكار الجديدة شيئاً خاصاً للجهة الصادرة عنها و لا أحد يعرف عدا هذه الجهة فيما إذا كانت صحيحة أو خاطئة، على العكس عن التغيرات الحادثة في الفعل التنظيمي و التي تكون عامة و نتائجها الخاطئة يطلع عليها الجميع.
- و لإحداث الفعل قد يتطلب الأمر إحداث مدى واسع من التغيير في العديد من العوامل التنظيمية كنظام المكافآت أو الثقافة التنظيمية و مثل هذه التغيرات تمتاز بصعوبة إيضاح للغير.
- و في إطار نفس الموضوع حدد (crassan) عناصر عملية التعلم التنظيمي بأربع عناصر و على ثلاث مستويات. أنظر الجدول الأول: تتأني ثمارها النهائية في عملية التجدد الإستراتيجي للمنظمة و في إطار أربع عناصر و هي:
- **الحدس:** و هو عملية ما قبل الشعور المستنقة من الخيال أو التجارب الشخصية.
- **التفسير:** و هو عملية شرح و توضيح لفكرة الفرد و وجهة نظره للآخرين و هذه العملية تتطلب استعمال اللغة كوسيلة لنق الأفكار إلى الآخرين.
- **التكامل:** و هو عملية تطوير الفهم المشترك بين الأفراد و من ثم القيام بالأفعال.
- **المؤسسية:** و هي عملية التأكد من حدوث الأفعال التعليمية المقصودة، إذ من خلال هذه العملية يتم التأكد من أن عملية التعلم على مستوى الفرد أو مستوى المجموعة قد فعلت في المنظمة من خلال النظم، الهيكل، الإجراءات، و الاستراتيجية.

الجدول رقم(1): عناصر عملية التعلم التنظيمي.

المستوى	العنصر	المدخلات. المخرجات
الفرد	الحدس التفسير	التجارب. الخيال. الاست اللغة. خرائط المعرفة. المحادثة.
المجموعة	التكامل	الفهم المشترك التكيف الذهني النظم المتكاملة
المنظمة	المؤسسية	الرقابة نظم التشخيص القواعد و الاجراءات

**Source:** Grassan, M.M. leame.H.W.e White.R.E.2005, Am, organizational , learning framework, from intuition to intuition, Academy of Management, Review (24). p3.

• الفرع الرابع: أهمية التعلم التنظيمي:

تتبع أهمية التعلم التنظيمي من خلال :

- الدور الذي يلعبه في تهيئة الأفراد و المنظمة للتغيير و المحافظة على التوازن الديناميكي<sup>1</sup>.
- يرى SKERLAVAJ أن المنظمة التي تملك ثقافة تعلم قوية تكون جيدة في خلق و اكتساب و نشر المعرفة و كذلك بتعديل السلوك بما يعكس هذه المعرفة الجديدة و حسب ما هو مطلوب<sup>2</sup>.
- يرى Hung أن القدرة على التعلم يمكن أن تشجع القدرة الإبداعية للمنظمة و تحافظ على

<sup>1</sup>SKERLAVAJ.M. Stemberger. M.I. Skrinjar, R.et Dinouski N.2007" organizational learning culture. The Missing link Between Business process change and " organizational performance " international journal production economic vol,106.

<sup>2</sup>Hung ,R.Y.Y.yang. B.Y.H lien B.Y.H. Mclean.GN. et Kuo .Y.M.(2010) " Dynamic capability: Impact of process Alignment and organizational learning culture on performance " journal of world Business vol.45. p1.

- الميزة التنافسية لها في ظل محيط متقلب<sup>1</sup>.
- يستخدم التعلم التنظيمي كمظلة لمختلف أنواع التجديد و التغيير التنظيمي .
  - يرى **Levitt et March** أنه من خلال التعلم مباشرة من الخبرة فإن المنظمة تتبنى تدريجيا -الإجراءات- و الاستراتيجيات. التي تحقق لها المخرجات التي ترغب بها<sup>2</sup> .
  - المنظمة تملك قدرة عالية على التعلم تفهم كليا المعرفة خارج حدودها و تكسب القدرة على استغلال المعرفة بسرعة.
  - العديد من المنظمات لديها الكثير من المعلومات لكن القليل منها فقط لديها القدرة على تحويل هذه المعلومات إلى معرفة و تستخدم هذه المعرفة لتحقيق أهدافها و هي تلك التي تبني التعلم التنظيمي<sup>3</sup>.
  - زيادة قدرة المنظمة على ادارة و قيادة التغيير.
  - تفهم المخاطر التي تحيط بالمنظمة و التنوع بشكل فعال<sup>4</sup> .
  - التحول في الأهمية النسبية في عوامل الإنتاج في رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
  - القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية .
  - زيادة سرعة التغيير في محيط الأعمال.
  - زيادة الشعور بعدم الرضا بين المديرين و الموظفين بالنموذج التقليدي للإدارة الذي يقوم على إصدار الأوامر و الرقابة المباشرة على الأداء.
  - ارتفاع حدة المنافسة في محيط الأعمال الدولي .
  - ضرورة تعرف مشروعات الأعمال على احتياجات الزبائن المتزايدة و المتغيرة و تلبيةها مما زاد من ضرورة تبني فلسفة التعلم التنظيمي.
  - ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة و الهندسة الإدارية التي وجدت سبب لها تطبيق في المنظمات العامة و الخاصة. هذه المفاهيم الجديدة تطالب دائما بضرورة التحسين المستمر و الإبداع و ذلك يكون من خلال تعظيم عملية التعلم التنظيمي و جعلها جزءا من ثقافة المنظمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أقطي جوهر: أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مذكرة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، 2014، ص111.

<sup>2</sup> أقطي جوهر: مرجع سابق، ص111.

<sup>3</sup> رضا إبراهيم المليجي: مرجع سابق، ص 213. 214.

<sup>4</sup> رضا إبراهيم المليجي: مرجع سابق، ص 213. 214.

<sup>5</sup> الهيجان عبد الرحمان بن أحمد: (1998)، التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمة القابلة للتعلم، الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، ص 683.

أن عملية التعلم و أعمال المنظمة مرتبطة ارتباط وثيق مع بعضها لكن هذا لا يعني أن عملية التعلم التنظيمي تحسن دائما من فعالية المنظمة فقد تؤدي إلى عكس ذلك. و في هذا في حالة تعلم المنظمة سلوكيات غير مناسبة و لا تتماشى مع المحيط الذي تعمل فيه<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي.**

يهدف مصطلح المنظمة المتعلمة " أو المنظمة المؤهلة" إلى تطوير و تغيير الهياكل التنظيمية إجراءات تنفيذ العمل نوع تسيير الموارد البشرية من أجل التطوير المستمر و المتناسق للتعلم هذا الأخير لديه ثلاث مستويات و هي<sup>2</sup>:

✓ **الفرع الأول: المستوى و التعلم الفردي.**

- **أولاً: المستوى الفردي:** يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه هذا التعلم يكون أقل تقنيا و رسمية في المنظمة لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية ( التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء....).

- **ثانياً: التعلم الفردي :** هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة و التي تم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين و للتعلم مبادئ محددة فلكي يتعلم الفرد لابد من أن يكون لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه و أن يمتلك رغبة في التعلم و قدرة على التعلم، إذن التعلم الفردي هو عملية خلق و اكتساب المعارف من طرف الفرد.

✓ **الفرع الثاني: المستوى و التعلم الجماعي.**

✓ **أولاً: المستوى الجماعي:** يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة و بطريقة تعاونية و تشاركية تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، يعد دور الإدارة اللازماني لهذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم و فرض الأوامر و إنما في المتابعة و تسهيل عملية التعلم<sup>3</sup>.

✓ **ثانياً: التعلم الفرقي (الجماعي).**

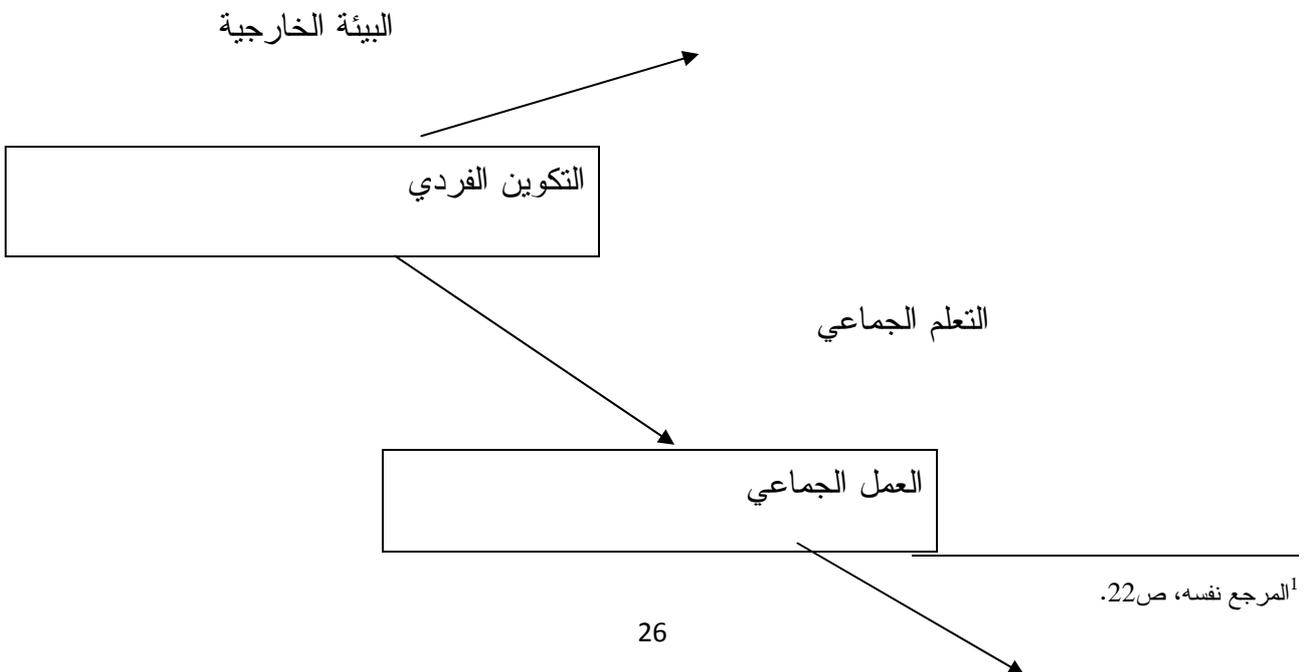
<sup>1</sup>Robey .D .Bondream. M.C et Rose .G.M.(2000) "Information Technologies and Bondream , M.C Management system" proceeding of the European conference on intellectual capital. p 131.

<sup>2</sup>عيشوش خيرة: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سون طراك)، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في المالية الدولية، مدرسة الدكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010 2011، ص19.

<sup>3</sup>عيشوش خيرة: مرجع سابق، ص20 21.

الفرق "Teams" هي العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي و لعل من أبرز خصائصها هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه و صريح بين جميع الأعضاء ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكتشفة بين الأعضاء و هم أعضاء يشتركون في نماذجهم العقلية "Mental Models" يتحاورون علانية في الحلول التي تنفق معهم يتم التعلم بينهم بطريقة تعاونية تشاركية و يمتلكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول إلى هدف موحد. و يرى كل من ( R.Yanand. Lyber skermt ) أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما:

- \* تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة.
  - \* يتم تصميمه و تقييمه من قبل خبراء و مختصين.
  - \* تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعا.
  - \* تكافئ المنظمة و تشجع المشاركة الناجحة.
  - ✓ الفرع الثالث: المستوى و التعلم التنظيمي.
  - أولاً: المستوى التنظيمي: التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجارها اكتسبها من خلال نشاط أفرادها.
- و يتمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة و المعلومات و الخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية و الإستراتيجية و الإجراءات و السياسات التي تعيق عملية التعلم و تسبب المشكلات في العمل اليومي<sup>1</sup>.
- الشكل رقم (2): يمثل مستويات التعلم التنظيمي.



التعلم التنظيمي

تطوير ثقافة و بيئة مشجعة للتعلم

**Source:** J.P.Hefer.M.Malika.jarsoni.Management:stratégie et naganisation lebraine Vubrt 4eme édition septembre 2002.

**المطلب الثالث:دواعي التعلم التنظيمي.**

مع نهاية القرن العشرين و بداية الألفية تغيرت سمات العالم تغيرا سريعا عكس ضلاله على المجالات الاقتصادية و السياسية و الثقافية و التكنولوجية و فرض تحديات كبيرة على المنظمات الإدارية، مما دفعها للتحويل إلى منظمات للمعرفة و تجنبها و توظيفها في المنافسة و الاستمرار.

و مع الثورة العلمية و التقنية التي تركت آثارها في كافة مجالات الحياة ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات الإدارية و يمكن رصد دواعي هذا التعلم في العناصر التالية:<sup>1</sup>

• **أولاً: الانفجار المعرفي.**

إن ثورة المعلومات و عصر المعلومات و الالكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة و الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف و الأفكار و النظريات تتضاعف كل ثلاث أو أربع سنوات.

• **ثانياً: التغيير التقني.**

شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعا جديدا يقوم على الاتصال و التواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية و البث الفضائي و شبكات المعلومات و ترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات و مراكز البحوث.

<sup>1</sup> محمد علي إبراهيم الرشودي: بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 58.

و ترتب على ذلك أيضا ازدهار التعلم عن بعد و سهولة الحصول على المعلومات و الوصول إلى المعرفة بمجرد الضغط على الحاسوب دون عناء.

• **ثالثا: التغيير الاجتماعي .**

ترك التغيير الاقتصادي و الثقافي أثارا واضحة في التغييرات الاجتماعية و السياسية انعكست على طموح الأفراد و الجماعات و تغيير القيم و الأدواق.

و بدأ المستهلكون يبحثون عن السلع و الخدمات ذات النوعية الجيدة و السعر المناسب و السرعة في التوصيل و الصيانة، أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم و طموحاتهم و مطالبهم نحو بيئة عمل هادئة و آمنة، و نحو مشاركة فعالة و تعويضات مجزية أثناء الخدمة و عند انتهاءها مقابل تعهدهم بالوفاء و الالتزام بالمهن و للمنظمات التي يعملون فيها و هذا يستلزم استمرار تعلمهم و مواكبتهم لما يستجد في عالم المعرفة و المهارة والسلوك.

إن الاهتمام المتزايد بمصطلحات " التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة" سواء في الوسط الأكاديمي أو المهني يمكن تفسيره بثلاث عوامل:<sup>1</sup>

\* التغييرات السريعة أكثر فأكثر و المفروضة من المحيط، حيث تضطر المنظمات الى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية و تتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم.

\* المكانة التي حازت عليها الكفاءات و الموارد الداخلية لتفسير تنافسية المنظمات قادت هذه الأخيرة إلى تعميق آليات خلق- نشر- و الاحتفاظ بمعارفها و مهاراتها.

\* سياسات التوقيف الجماعي عن العمل (licenciement)، و التي كانت نتيجتها غير متوقعة هي فقدان كفاءات اكتسبها العاملون مع مرور السنوات مما أوجد وعيا بالطابع غير الملموس لبعض الكفاءات و بضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها.

**المبحث الثاني: أنماط و جوانب التعلم التنظيمي.**

**المطلب الأول: أنماط التعلم التنظيمي.**

إن استقصاء أدبيات التعلم التنظيمي يكشف عن أنماط متعددة يمكن أن تطبقها المنظمة الإدارية و لهذا سنحاول القاء الضوء على الأنماط التي جاءها أهم الباحثين في هذا المجال.

<sup>1</sup>J.P.Hefer.malika jarsoni Management: stratégie et nagnisation libraine Vubrt 4eme édition septembre 2002.p15.

• **التصنيف الأول:** قدمها توماس كان (T.Kulm) في كتابه "بنية الثورات العلمية" و الذي يميز فيه بين التعلم الاعتيادي و التعلم العالي.

1. **التعلم الاعتيادي:** (NORMAL LEARNING) هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي و يدعم هذا الاستقرار<sup>1</sup>.

2. **التعلم الاستثنائي و العالي:** (HIGH LEARNING): الذي يظهر في فترات التغيير و التحول التنظيمي الابتكارات الجذرية في الشركة، حيث يتوافق مع كل هذا إدخال المفاهيم و المبادئ و القواعد الجديدة التي تحرك الاستقرار و تهز بعق المفاهيم و المبادئ القديمة السابقة تدخل الفوضى في صلب هذه المفاهيم لهذا يتسارع التعلم الاستثنائي الذي يكون بمثابة إنشاء النظام الجديد في قلب الفوضى و الإضراب الذي جاء به التغيير الجذري في المنظمة. و لعل التعلم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بسرعة من تجاربهم الخاصة<sup>2</sup>.

• **التصنيف الثاني:**

1. **التعلم المعرفي:** (CONTIVE LEARNING).

و الذي يترجم من خلال تغيرات إدراكية و نماذج التفكير التي تطبق بالطريقة التي تنظرها المنظمة للمحيط<sup>3</sup>.

2. **التعلم السلوكي:** (LEARNING Behavioral).

يعتمد على تغيير الإجراءات و الروتينيات التنظيمية في تطبيق طرق العمل و نشاط المنظمة. يعتبر التعلم المعرفي كمرحلة أولية للتعلم للسلوكي فإثناء عملية تغيير المفاهيم يشترط تغيير السلوك، يكون كل من الجوانب المعرفية و السلوكية للتعلم مترابطة أكثر منها متسلسلة.

ففي المنظمة المسير يتخذ قرارات من خلال ادراكاته و تجاربه إذن يوجد تداخل ما بين الجانب المعرفي و الجانب السلوكي للتعلم<sup>4</sup>.

• **التصنيف الثالث:** هذا التصنيف الذي جاء به (Peter Senge) فقد قسم التعلم إلى تعلم تكييفي و تعلم توليدي.

1. **التعلم التكييفي:** (LEARNING Adaptive).

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 258.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم. المرجع نفسه، ص 258 259.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم. المرجع نفسه، ص 259.

<sup>4</sup>J.P.Hefer.malikajarsoniManagement: stratégie et nganisationlebraineVubrt 4eme édition septembre 2002.p397.

يحدث هذا التعلم عند مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع محيطها هذا ما يفرض عليها التأقلم للأحداث. و هذا النوع من التعليم يدور حول التقليد أو الاستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل<sup>1</sup>.

## 2. التعلم التوليدي: (GENRATIVE LEARNING).

هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة، أي يقوم على الإبداع و المفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية و تحقيق النجاح للمنظمة<sup>2</sup>.

و هذا يعني أن التعلم التكييفي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة في حين نحو الفرص المتاحة في البيئة.

- التصنيف الرابع: هو الذي قدمه جيرس ارجرس (G.Argyris).

حسب (Schou et ARGYRIS) التعلم التنظيمي ينقسم إلى ثلاثة أقسام التعلم الأحادي الحلقة و الثنائي الحلقة و الثلاثي الحلقة.

### 1. التعلم الأحادي الحلقة: (SIGNAL LOOP LEARNING)<sup>3</sup>.

يعرف على أنه أداة للتعلم يهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف و تعديلات طفيفة في طرق العمل دون تغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة. هو تعلم يتعلق بالتعديلات البسيطة و القصيرة الأجل التي تحدث في ظل القواعد الموجودة، إذن هو تعلم من أجل التحسين الذي ليس له تأثير على نماذج التفكير و عملية تعديل الإجراءات من أجل تصحيح الأخطاء بالاعتماد على الممارسات و السياسات و المعايير و على المعلومات المرتدة من التجارب السابقة، فهو تعلم روتيني يعمل على تعديل في الإجراء "السلوك" دون تعديل مصاحب في القيم و المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد.

### 2. التعلم الثنائي الحلقة: (DOUBLE LOOP LEARNING).

على عكس التعلم الأحادي الحلقة الذي يستلزم تغيير القيم الخاصة بنظرية الاستخدام في المنظمة بالإضافة إلى تغيير في الاستراتيجيات و نماذج و مخططات المنظمة.

يعني تغيير في نماذج التفكير و أطر التفسير، و هو يعتبر تعلمًا أكثر إستراتيجية لأنه لا يعتمد على المعارف الموجودة سابقًا في المنظمة و إنما يوجد خلق للمعارف و مصدرًا للميزة التنافسية للمنظمة المتعلمة.

<sup>1</sup> Dammis Pitta and Frank Framzak, Boumday spaning prodnt development in consumer markets LEARNING organization in sights journal of product and BRAND management Vol 6 N: à04.1999.P236.

<sup>2</sup> Elaine voi and Kevin yong, Belended working in a leadership. Development programs industrial and commercial training. Vol 33.N:5.2001.PP159.

<sup>3</sup> Dexter Dunphy, Dounis turner and Michel Graw ford organizational LEARNING as the creation of report competencies of management development, vol16.N:04.1997.P233.

• نظرية الاستخدام و نظرية التصرف.

ذكرنا في تعريفنا للتعلم الأحادي و الثنائي الدورة مصطلحين سنحاول بإيجاز توضيحهما<sup>1</sup>:

مصطلح نظرية التصرف هو وسيلة لتوضيح المعارف العملية و يمكن لنظرية التصرف أن تأخذ شكلين اثنين النظرية المعلنة و التي تتعلق بما نريد فعله- و هذا يعني رسم بياني للنشاط المقترح، و الشكل الثاني نظرية الاستخدام و التي تتعلق بما أنجز فعلا يعين رسم بياني للنشاط المحقق.

3. التعلم ثلاثي الحلقة: (TRIPLE LOOP LEARNING).

يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي للمنظمة، يأخذ في الاعتبار الأسس التنظيمية و أهدافها و التي ربما تقودها إلى التغيير الجذري في بنيتها الداخلية و ثقافتها و كذا في بنيتها الخارجية.

و قد أطلق الباحثان (Schon et ARGYRIS) على هذا النوع من التعلم باسم تعلم التعلم أي تعلم ثلاثي الحلقة يهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها و توضيحها و التأمل فيها و إيجاد جديدة للفهم.

و هذا النوع من التعلم يترتب عليه اكتساب المعرفة و إعادة تقويم الأساليب و الأنظمة الموجودة و دراستها دراسة شاملة لتطوير مفاهيم و أسس جديدة تعمل على شكل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم.

لقد اقترح "Argyris et Schom" فكرة الحلقة الأحادية و الثنائية للتعلم تتضمن حلقة التعلم الأحادي

**SIGNAL LOOP LEARNING** التعلم من تصحيح الأخطاء و من خلال التغذية الراجعة للحلقة، و ذلك

أثناء عملية التحسين المستمر<sup>2</sup>، و هذه الفكرة مشابهة لفكرة التعلم التكيفي **ADAPTIV LEARNING** التي

اقترحها "SENGE" و التي تركز على التغيير التدريجي **Evolutionary Learning** للرد على التطور

الحاصل في بيئة عمل المنظمة و ما هو ضروري لبقاء المنظمة، و إن مثل هذا التعلم لا يحقق الميزة

التنافسية للمنظمة و لكنه ضروري لبقائها إن هذا النوع من التعلم يكون بمثابة تقليد للآخرين كما أنه لا يحتاج

إلى تكلفة و وقت كبيرين.

أما في حلقة التعلم الثنائي **DOUBLE LOOP LEARNING** فإن التعلم يتعلق بالجانب الإدراكي

**CONGNITIVE** و الذي فيه تذهب المنظمة إلى ما هو أبعد من الحل الفوري للمشكلة، حيث يتطلب ذلك

تطوير مبادئ تساعد المنظمة في تحديد السلوك المناسب، و الذي يقود إلى طرق جديدة في كيفية القيام

بالأعمال بتغيير آخر لإختيار المنظمة لطريق التجديد. و يقابل ذلك عند "SENGE" ما يسمى بالتعلم التوليدي

<sup>1</sup>Jacques leplat, Apprentissage organisationnel Théorie méthode pratique pistesl. Vol, N:01.Mai.2002. P2.

<sup>2</sup>D.Stewart, "Reintcrp the Learning organization, vol 8,NO 4, 2001, p 141 142.

**CONGNITIVE LEARNING** و الذي يتضمن بناء قدرات جديدة أو اكتشاف فرص جديدة، حيث تجعل المنظمة من النظام الحالي عديم الفائدة مما يستوجب تغييره<sup>1</sup> و هذا يتطلم من المتعلم نسيان المعرفة السابقة و بشكل مقصود، و يمكن أن يكون ذلك ضروريا في الجانب التشغيلي للمنظمة ذات البيئة عالية الديناميكية حيث تكون نسبة تغير المعرفة كبيرة جدا. و يترتب على هذا النوع من التعلم تكاليف عالية و على هذا الأساس يقول "SENGE" أن المنظمة التي ترغب بتنمية قدراتها عليها سرعة الابتكار فيجب عليها تعليم الأفراد حب التغيير، النتيجة الهامة لكل من تعلم الحلقة الثنائية و التعلم التوليدي هي تحقيق المنظمة لتعلم عالي التخصص يمكن تعميم تطبيقه في جميع المناطق على اختلاف ظروفها و للتمييز بين التعلم التكيفي و التوليدي يرى **THOMAS et ALLEN** أن التعلم التكيفي يرتبط بالتغيير البسيط الذي يمثل المرحلة الأولية لعملية التعلم التنظيمي، و حتى تكتمل عملية التعلم فلا بد من ربط التعلم التكيفي بالتعلم التوليدي و الذي يؤدي إلى تحسين امكانية المنظمة على اكتشاف القدرات حيث يتم نقل المعرفة بغرض تعديل السلوك و خلق معرفة و خبرات جديدة، عموما في الواقع العملي فإن المنظمة تأخذ بالتعلم الأحادي و الثنائي الحلقة أو التعلم التكيفي و التوليدي يرى "**FRAGO**" أن التعلم التنظيمي لا يعني القيام بالمزيد من التدريب، لكن التدريب يساعد المنظمة في التعرف على الكثير من المهارات، كما أنه يقترح نموذج مكون من أربع مستويات من التعلم التنظيمي و هي:<sup>2</sup>

- **المستوى الأول:** تعلم الحقائق، المعرفة، العمليات و الاجراءات، و ينطبق هذا النوع من التعلم على معرفة حالات التغيير البسيطة.
  - **المستوى الثاني:** تعلم المهارات لعمل جديد و ينطبق على الحالات الجديدة حيث توجد حاجة للرد على التغيير الحاصل خارج المنظمة.
  - **المستوى الثالث:** التعلم للتكيف، و ينطبق على الحالات الديناميكية التي تحتاج إلى تطوير حلول جديدة و ذلك من خلال التجريب و استنباط الدروس من حالات النجاح و الفشل الماضية.
  - **المستوى الرابع:** التعلم للتعلم و الذي يخص الإبداع و التجديد و فيه يتم تصميم المستقبل بدلا من مجرد التكيف معه و يستخدم على افتراض وجود تحديات و وجود حاجة لاعادة تشكيل المعرفة.
- تتطلب عملية التعلم التنظيمي إلى أكثر من قيادة تقليدية فالقيادة التقليدية تنظر إلى القادة على أنهم أفراد من نوع خاص و هم الذين يحددون اتجاهات المنظمة و يتخذون القرارات و يقودون المنظمة، وفق وجهات نظر

<sup>1</sup> Y, altman and p, lles "learning leadership teams corporate Learning and organizational change" journal of management development, vol 17, No 1, 1998, p 44 45.

<sup>2</sup> G H, stonchouse and J D pemberton, " Learning and knowlege management In the intelligent organization" participation and empavmerment am international journal, vol 7, NO 5,1999, P 131 144.

غير منظمة مثل هؤلاء القادة لا يمتلكون القوة الكافية و يكونون عاجزين على القيام بعمليات التغيير التي تتطلبها عملية التعلم التنظيمي و يحتاج إلى قادة غير تقليديين للقيام بالمهام غير العادية، ففي التعلم التنظيمي يلعب القادة أدوارا جديدة حددها "SENGE" بثلاثة و هي: المصمم و المعلم و الراعي، و كذلك لكونهم المسؤولين عن بناء المنظمة التي يعمل فيها مجموعة من الأفراد الراغبين في تحسين قابليتهم، بغرض فهم تعقيدات العمل و وضوح الرؤيا و تطوير نماذج ذهنية مشتركة و بالتالي يجب أن يقوم القائد بمهمته كملهم بالنسبة لهؤلاء الأفراد، ففي دوره كمصمم **Designer** فإنه كمرحلة أولى يصمم الأغراض *proposes* و يحدد الرؤيا *vision* كما يقوم بتحديد القيم الرئيسية *cor évolues* و في المرحلة الثانية يقوم بتصميم السياسات و الاستراتيجيات و الهياكل التي توجه الأفراد على كيفية التفكير و اتخاذ القرارات أما الجانب الثالث من مسؤولية القائد كمصمم فهو التأثير في عملية التعلم *Learning processus* و التي تقود إلى بلوغ المنظمة مرحلة التعلم *Organization Learning* أما دوره كمعلم *Teacher* فلا يعني امتلاكه للخبرة و التسلسل لأجبار الأفراد على تعلم وجهات النظر الصحيحة للحقائق، و لكن دور القائد كمعلم يكون في مساعدة أي شخص في المنظمة لاكتساب المعرفة و وضوح الرؤيا للحقائق الحالية، كما يكمن دوره في الاسهام في تكوين النماذج الذهنية *Mental model* للأفراد و ذلك للتصدي للقضايا الهامة، هذه الصور الذهنية عن كيفية إدراك العمل ستؤثر و بشكل معنوي في كيفية إدراك المشكلات و الفرص و التمييز بين أنواع الأنشطة المختلفة و الاختيار من بينها فالقائد مسؤول عن مساعدة الأفراد في هيكله وجهات نظرهم للحقائق و تمكينهم من النظر وراء ما هو ظاهر للعيان و الوصول إلى الأسباب الحقيقية و غير المنظورة للمشكلات و التعرف على أساليب جديدة لصياغة المستقبل أما القائد الراعي *steward* فيتركز عمله في مستويين: المستوى الأول كراع للأفراد الذين يقودهم فهو يرعى الأفراد المبادرين الذين يقدمون الأفكار و الممارسات الجديدة، كما يقدم الدعم المادي و العاطفي و الروحي للمحتاجين لذلك من الأفراد، و المستوى الثاني كراعي لغرض أكبر أو رسالة تريد المنظمة تحقيقها فالقائد الراعي هو الذي يكون مشغولا في بناء المنظمة و يشعر بأنه جزء من الغرض الأكبر الذي تسعى المنظمة للوصول إليه فهو الذي يسعى لتحقيق أعلى مستويات النجاح التنظيمي و رضا الأفراد مقارنة بالمنظمات الأخرى فالقائد الراعي يدرك بأنه يجب أن يعمل أكثر مما يتكلم فهو راع لرؤية المنظمة فيشير دور القائد الراعي إلى تحمل المسؤولية و الولاء *commistement* لرؤية المنظمة و لكن هذا لا يعني امتلاكه لهذه الرؤيا بل إن مهمته تكون في إدارة الرؤيا لمنفعة الآخرين كما يجب أن يتعلم كيفية الاستماع لرؤى الأفراد و تغيير رؤاه إذا كان ضروريا.

• الفرق بين الأنواع الثلاثة للتعلم:

- **التعلم الأحادي الحلقة:** يحدث عندما نقوم بإدخال تحسينات على القواعد الموجودة، يعتبر بمثابة تحسين للمنظمة.

- **التعلم ثنائي الحلقة:** يحدث عندما نقوم بإعادة هيكلة لسياسة المنظمة و استراتيجياتها و فرضياتها و هذا يستدعي تغيير مبادئ المنظمة و أهدافها يعتبر هذا النوع بمثابة تجديد للمنظمة.

- **التعلم ثلاثي الحلقة:** يستدعي هذا النوع من التعلم تعريف و تحسين المستويين السابقين من التعلم و عندما لا يجدي نفعا تلجأ المنظمة إلى محاولة إيجاد طرق جديدة للتعلم و التغيير الجذري للمنظمة، يعتبر هذا النوع بمثابة تطوير للمنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: جوانب التعلم التنظيمي.

للتعلم التنظيمي ستة جوانب نوضحها فيما يلي :

1. **الجانب الهيكلي:** ينظر إلى الهياكل التي تمكن أعضاء التنظيم من جميع تحليل-نشر- و تطبيق المعلومات و المعرفة، و تسمى هذه الهياكل بآليات التعلم التنظيمي حيث تتضمن الأدوار و الوظائف و الإجراءات الكفيلة بتمكين الموظفين من القيام بما سبق ذكره.<sup>2</sup>

2. **الجانب الثقافي:** بالرغم من آليات التعلم التنظيمي توضح كيف أن المنظمات تتعلم إلا أنها لا تأخذ في الحسبان إنتاجية التعلم (**PRODUCTION LEARNING**) إذ أن إنتاجية التعلم تقع عندما تدعم الثقافة التنظيمية المدعمة للتعلم التنظيمي، لكل من اكتساب المعرفة و الاستجابة لهذه المعرفة. و توجد خمسة مواقف يمكن أن تتوفر في الثقافة التنظيمية المدعمة للتعلم التنظيمي و هي: الاستفسار و التحقيق "Inquart" قضية التوجه (**Issues Orietation**) الشفافية (**Transparence**) السلامة (**Intégrit**) و المسؤولية (**Accountability**).<sup>3</sup>

3. **الجانب النفسي:** إن استعداد الأفراد للعمل و التوجه نحو التعلم يعتمد بطريقة ما على تفكيرهم و إحساسهم و يوجد عاملين رئيسيين يؤثران على السلوك التعليمي هما درجة السلامة النفسية و الالتزام التنظيمي، فالأمان النفسي يولد ثقة و يمكن الأفراد من مواجهة الأخطاء و تحقيق الشفافية و المسؤولية و الالتزام التنظيمي مهم في التصدي لتأثر عوائق السياسات و لعبة التعلم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Françoise Dupuichi. Robasse, Gestion des compétences et know ledge mangement, édition li axons, 2002.P72 73.

<sup>2</sup>Jimenez D.et Cegarra Navarro.j.G(2007) the performance affect of organizational LEARNING and market organization industrial marketing management. Vol 36.P695.

<sup>3</sup>http. Science: Demystifying organizational LEARNING.2006.P17.

<sup>4</sup>http. Science: Demystifying organizational LEARNING.2006.P17

4. الجانب القيادي و السياسي: و يصف هذا الجانب قنوات التأثير التي من خلالها يتبنى المدراء التعلم التنظيمي و تشمل هذه القنوات سلوكيات القيادة و السياسات التنظيمية التي تدعم تطوير آليات التعلم التنظيمي و ثقافة التوجه التعليمي، فتوفر سياسات و قيادة من هذا النوع تقود الى التزام واضح نحو التعلم. تحمل الأخطاء و التزام قوي نحو العمل.<sup>1</sup>

5. الجانب السياقي: و يتضمن العوامل التي لها تأثير مهم على التعلم التنظيمي و لكنها خارج السيطرة الإدارية و يشمل ذلك درجة عدم التأكد في محيط هيكل المهام، التقارب بين التعلم و المهام الرئيسية للمنظمة و حجم تكلفة الأخطاء التي يمكن أن تقع.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: عملية التعلم التنظيمي.

لكي يتم فهم عملية حدوث عملية التعلم التنظيمي سيتم أولاً التطرق إلى كل من متطلبات و أساليب التعلم التنظيمي و عوائق تطبيقه.

• الفرع الأول: متطلبات عملية التعلم التنظيمي.

سيتم عرض متطلبات حدوث عملية التعلم التنظيمي في النقاط الثلاثة التالية:

1. يحدث التعلم التنظيمي حينما يعمل كل عضو في المنظمة كوكيل تعليمي للمنظمة استجابة للتغيرات في المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة و ذلك من خلال اكتشاف و تصحيح الأخطاء.<sup>3</sup>
2. كما يعتقد HUNG أن التعلم التنظيمي يعتمد على وضوح أعمال التنظيم ثقافة التشارك و الاتصال بين الأنظمة التنظيمية الفرعية هيكل و ثقافة تحقيق نتائج التعلم.
3. و في التعلم التنظيمي فإن فهم ما نعرف هو أقل قيمة عند المنظمة، من فهم ما بقدرتنا أن نعرف لأن المعرفة المخزنة و التي لا تتجدد باستمرار تتلف قيمتها بسرعة.<sup>4</sup>

• الفرع الثاني: أساليب التعلم التنظيمي.

من بين أسباب عدم تقدم البحث و إيجاد اتفاق حول التعلم التنظيمي هو افتراض أن المنظمات تتعلم مثل ما يتعلم الأفراد حيث أن تعلم الفرد يحدث من خلال الممارسات و التجارب التي يمر بها في عمله و تفاعله مع

<sup>1</sup>http. Science: Demystifying organizational LEARNING.2006.P17

<sup>2</sup>http. Science: Demystifying organizational LEARNING.2006.P17

<sup>3</sup>Jiménez D.et Cegarra Navarro. j.G(2007) the performance affect of organizational LEARNING andmarket organization industrial marketing management. Vol 36.P695.

<sup>4</sup>Jiménez D.et Cegarra Navarro.j.G(2007) .P695.

الآخرين في حين قد تتعلم المنظمة من خلال ما يتعلمه أعضاؤها عن طريق التجربة و التدريب أو من خلال استقطاب الكفاءات و الخبرات الجديدة مما يؤدي الى تغيير ملموس في عملها و نشاطها و ثقافتها التنظيمية<sup>1</sup>. كما قدم (LEVITTE MARCH) "1988" عدة أساليب للتعلم التنظيمي من بينها التعلم من الخبرة المباشرة حيث تتعلم المنظمة من التجربة و الخطأ. أو التعلم من خلال البحوث التنظيمية أو منحى الخبرة و يعد منحى الخبرة من بين الطرق القديمة لقياس التعلم في المنظمة و هي أساليب غير كافية، فالتعلم التنظيمي أكثر تعقيد و يتضمن أبعاد متعددة فهو يتركب من عدة عمليات فرعية<sup>2</sup>.

و يرى (LEVITTE MARCH) أن التعلم التنظيمي يعتمد على ذاكرة الأفراد لكنه يعود ليناقد مشكلة أن الأفراد قد يغادرون لكن الروتينيات (المعتقدات، الإجراءات، القواعد...الخ) تبقى متوافقة مع النظم داخل المنظمة<sup>3</sup>.

قدم (Weerawardena et al (2006.) ثلاث وجهات نظر لمصادر التعلم التنظيمي و هي:

1. **التعلم بالتركيز على السوق:** و يقصد بها قدرة المنظمة على اكتساب نشر و استخدام معلومات السوق في التغيير التنظيمي.

2. **التعلم الداخلي: (INTERNALY FOUSED LEARNING).**

و يقصد به قدرة المنظمة على تطوير معرفة باستخدام مصادر داخلية و نشر و استخدام هذه المعرفة في التغيير التنظيمي و يتضمن التعلم الداخلي كل من المعرفة التجريبية (التعلم من التجربة و الخطأ) و التعلم من الخبرة (تطوير طرق جديدة كل خلال فعل الأشياء).

3. **التعلم العلائقي: (RELATIONALLY FOUSED LEARNING).**

و هو تعلم المنظمة من خلال بناء علاقات مع منظمات أخرى و معاهد بحث خارجية مثل الجامعات و الجمعيات الصناعية. و يقصد بالتعلم العلائقي قدرة المنظمة على كسب المعرفة من خلال شبكات و علاقات

خارجية نشر هذه المعرفة و استخدامها من أجل التغيير التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أيوب نادية : دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد1، 2004، ص72.

<sup>2</sup> أقطي جوهرة: أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، 2013 / 2014، ص121.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص122.

• الفرع الثالث: قدرات التعلم التنظيمي.

تصمم المنظمات الناجحة قدراتها التعليمية و لا تعتمد على الصدق و ما قد تواجهه من تجارب و مواقف جديدة سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي و من خلال بناء هذه القدرات تتحول إلى منظمات قابلة للتعلم<sup>2</sup>. و عرف HUS E FRANG القدرة على التعلم التنظيمي على أنها إمكانية امتصاص و تحويل المعرفة الجديدة و تطبيقها في تطوير منتجات جديدة مع ميزة تنافسية و السرعة العالية في الإنتاج.

و قد قسما HUS Et FRANG القدرة على التعلم التنظيمي إلى قدرات ماصة (Absorptive Capability) و قدرات تحويلية (Transformative Capability) حيث أن القدرة الماصة تتعلق بالعنصر الداخلي للقدرات و تظهر القدرة على تقم و استخدام المعرفة الخارجية، بينما القدرة التحويلية و التي تركز على العنصر الداخلي فتشير إلى القدرة على اختار التكنولوجيات و ضمان وجودها في كل الأوقات و العمل على تطوير التكنولوجيا.

• الفرع الرابع: كيف تتم عملية التعلم التنظيمي.

رأى الباحث اجماعا على خطوات أربعة لعملية التعلم التنظيمي بناء على ما قدمه "هيوبر" و هي على النحو الآتي<sup>3</sup>:

1. اكتساب المعرفة:

تعتبر عملية اكتساب المعرفة: (Knowledge Acquisition).

تعتبر عملية اكتساب المعرفة من الاستراتيجيات الادارية الهامة، حيث تعتمد على قدرة المنظمة في بناء اطار هيكلي و ثقافي يساعد على اثراء الخبرات و المعارف و القيم التنظيمية و تعتمد هذه العملية بشكل أساسي على وفرة المخزون المعرفي لدى المنظمة و يعتبر من أهم مصادر المعرفة التي من الممكن أن تكون مصدرا من التعلم في المنظمة هي التعلم من من التجارب و هي عبارة عن العملية المنظمة للبحث عن اختبار معرفة جديدة و قد تستخدم في اكتشاف أو حل مشكلة ما و التعلم من المقارنة المرجعية و هي عبارة عن المعرفة المتأتية من الاستراتيجيات و العمليات و الممارسات الادارية لمنظمة أخرى، و التعلم من

<sup>1</sup>Weerwardema J.O" CASs, A e Julian C.(2006)" Does industry matter Examining the Role of industry structure and organizational learning in innovation and Brand performance "THE leadership quarterly vol 20.p38 39.

<sup>2</sup> أيوب ناديا: مرجع سابق، ص73.

<sup>3</sup> براء عبد الكريم: إدارة الإبداع في المنظمات ، جامعة اليرموك، العراق، 2002، ص67 68.

خبرات أفراد المنظمة السابقة و قيمهم و تصرفاتهم و كذا أخطاءهم و هي بكل الاحوال مصادر داخلية و خارجية<sup>1</sup>.

## 2. نشر المعلومات:

و هي العملية التي يتم فيها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة و أفرادها عبر طرق مختلفة و يمكن نشرها عبر حلقات التعلم و البرامج التنظيمية الجماعية و قنوات الإتصال الرسمية، و تؤكد مبادئ المنظمة المتعلمة على ضرورة نشرها عبر القنوات غير الرسمية و قد أصبح لأنظمة المعلومات دور هام في هذا المجال، حيث تسهم بشكل كبير في نقل المعلومات و المعرفة إلى مناطق جغرافية واسعة و بسرعة عالية و بمستوى عال من الجودة.

## 3. تفسير المعلومات:

إنها طريقة النظر إلى المعلومات و كيفية تحليلها و الإستفادة منها و تعتبر هذه الخطوة أحيانا أهم من الفكرة الأولى فقد تتوفر معلومات هائلة كمعطى من معطيات هذا العمر، و تتميز المنظمات في المستقبل لا بكمية المعلومات التي تخزنها و إنما بعمق عمليات التفكير و التحليل و أساليب الاستخدام و التوظيف، و بالشكل الذي يحولها إلى معرفة تنظيمية مفيدة، و يقول "هيوبر" أن عملية تفسير المعلومات تعتمد على الخبرات المتراكمة في أذهان الأفراد و التي قد تشكل عائقا أمام الإستفادة التامة منها.

## 4. الذاكرة التنظيمية:

و هي عبارة عن المعرفة المخزنة في الوسائط التنظيمية، و يعرفها "روبي" على أنها: "أطر المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة" حيث يؤكد على ضرورة إشتراك أعضاء المنظمة في فهم هذه المعاني فذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد التي تضم خبراتهم و تجاربهم فهي تتكون من الهوية التنظيمية و التي تشير إلى الفهم المشترك لخصائص و مهام المنظمة و سياساتها و الصور العرضية و التي تشير إلى نتائج السلوك التنظيمية و العلاقات المشتركة داخل المنظمة و خارجها و انطباعاتها كما أنها تمثل الروتين التنظيمي الذي يصور الطريقة التي يتصرف بها الأفراد و يؤدون المهام الموكلة إليهم.

<sup>1</sup> Lam Alice, 2000, Tacit knowledge Organizational Learning and societal intuitions: Am Integrated Framework, Organization studies. May p 54 69.

كما يمكن النظر إلى عملية التعلم من وجهة نظر إجتماعية من خلال التركيز على دراسة الأفراد كعناصر رئيسية في عملية التعلم و تقييم عمليات اتصالهم الاجتماعي في سبيل تحقيق مستويات متقدمة من عملية التعلم.

• الفرع الخامس : معوقات عملية التعلم التنظيمي.

إن مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمرا سهلا بل أنه يمثل في حد ذاته نوعا من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم ذلك أنه لا يوجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المنظمات في عملية التعلم التنظيمي<sup>1</sup>.

و هناك العديد من المعوقات التي قد تحول دون فعالية عملية التعلم في المنظمات و من أبرز هذه المعوقات أكثرها خطورة في عملية التعلم التنظيمي هو غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية عملية التعلم التنظيمي حيث تحجم هذه القيادات في الغالب عن تبني أي مفهوم جديد لتحسين أوضاع المنظمات التي تعمل فيها و تفضل بدلا من ذلك البقاء على الوضع الراهن و ذلك اعتقاد منها أ تغيير قد يجلب لهم و لمنظماتهم الكثير من المتاعب و التحديات كما أن تكنولوجيا المعلومات قد تعيق عملية التعلم التنظيمي بشكل غير متعمد إذ قد تسبب عدم المرونة و كثرة الاعتماد على النظم الرسمية بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات توفر كم هائل من المعلومات ما قد يخلق صعوبة في إيجاد و استخدام المناسب لها.

– جمود الهياكل التنظيمية<sup>2</sup>:

إن الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة و تنظيم اتصالاتها الراسية و تحديد سلطاتها الرئيسية تحول دون انسياب المعلومات و تدفقها عبر الوحدات و الأقسام الإدارية و تؤدي إلى حصر خبرات العاملين و تجاربهم في مجالات تحدها الصلاحيات و مهام أعمالهم و سلطاتهم مما يؤثر سلبا على قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم كما أن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات و المعلومات و المهارات بين أفراد التنظيم.

– الممارسة المركزية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Hus .Y.A et Fang .w(2009) "intellectual capital and new Product development performance: the mediating role of organizational learning capability technological forecasting of social change.vol 76.p665.

<sup>2</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي: مرجع سابق، ص83.

<sup>3</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي: مرجع سابق، ص83.

يرى بعض علماء الإدارة أن الممارسة المفرطة لأسلوب المركزية الإدارية يؤدي إلى نتائج العمل و المرؤوسين و منها قتل الطموح و انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بحيث يتاح لهم فرصة لإبراز مواهبهم و قدراتهم التي يمكن أن تساهم في تطور أنظمة العمل غير أن ممارسة المركزية ف إدارة المنظمات و انطلاقاً من مبدأ ضمان درجة عالية من التماثل في التعامل مع الأفراد و الوحدات التنظيمية لتتيح مساحة واسعة للتعلم التنظيمي.

- **الافتقار إلى القيادات الواعية:**

إن غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي يعد من أبرز المعوقات التي تعوق فاعلية التعلم التنظيمي و انتشاره حيث تحجم هذه القيادات في الغالب عن تبني أي مفهوم جديد. و لتحسين أوضاع المنظمات التي تعمل فيها و تفضل البقاء على الوضع الراهن و ذلك اعتقاداً منها بأن أي تغيير قد يجلب لهم و لمنظمتهم الكثير من المتاعب و التحديات.

- **افتقار النظرة الشمولية:**

إن افتقار النظرة الشمولية يترتب عليه توليد شعور داخلي بالنفوذ مما يجعل الأفراد ينتازعون حول مصادر المعلومات و السلطة و التحكم و هذا يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة و التعلم التنظيمي و التعاوني.

- **التعلم الوهمي:**

و من أكثر الصعوبات التي تواجه التعلم التنظيمي هي الوقوع فيما يطلق عليه التعلم الوهمي و يظهر هذا النوع من التعلم عندما تلجأ المنظمات عن جهل أو عندما تصدر على جعل هذه النتائج خبرة ناجحة و قابلة لتكرار و المحاكاة خلافاً للواقع.

- **الثقافة التنظيمية:**

تعكس ثقافة المنظمة القيم و الأعراف و القواعد السلوكية التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض و التي يتعاملون بها مع باقي أفراد ذوي المصلحة بالإضافة إلى أن هناك العديد من المعوقات التعلم التنظيمي<sup>1</sup>.

- ✓ ضعف عملية الإتصال بين الأفراد العاملين من جهة و بين الوحدات الوظيفية من جهة أخرى و شيوع الإتصالات الرسمية التي تقلل من فاعلية التفاعل و التعاون بين عناصر المنظمة.
- ✓ محدودية الوقت المتاح لانجاز المهام و الواجبات الوظيفية و قلة الوقت اللازم للتفكير وجود الهياكل التنظيمية الهرمية التي تحول دون تدفق المعرفة عبر المستويات الإدارية المختلفة<sup>2</sup>.

و للتغلب على عوائق عملية التعلم التنظيمي على المنظمة ان تقوم بعدة ممارسات ندرجها كما يلي :

- التدريب الرسمي .
- البحوث العملية ,وتعد أهم وسيلة لزيادة التعلم التنظيمي .
- التعلم من الآخرين .
- تكنولوجيا المعلومات .و التي تلعب دور مهم في تحسين الذاكرة التنظيمية و تسهيل الاتصال بين أعضاء المنظمة .

### المبحث الثالث : المنظمة المتعلمة.

#### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للمنظمة المتعلمة:

تعد المنظمة المتعلمة منظمة القرن الحادي و العشرين المتسم بسرعة التغيرات و كثرة التحديات، و تقدم التقنية و سبل الاتصالات و توليد المعرفة و إدارتها و الاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة و تقديرا و ثقة.

و تحفيزا على التعلم و الابتكار و المشاركة في صياغة الرؤية و بلورة الاستراتيجية و صياغة القرار.

تتباين التعريفات التي قدمها الباحثون المفكرون عن المنظمة المتعلمة باختلاف مذاهبهم الفلسفية و تنوع تجاربهم و تعدد تخصصاتهم فيرى "SENGE" أن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها و

<sup>1</sup>الياس سالم: تأثير الثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ف العلوم التجارية، مسلة، 2006، ص12.

<sup>2</sup>رضا إبراهيم المليجي: مرجع سابق، ص244 255.

طاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير و تستعدله و تستجيب لمتطلباته و إن المنظمة المتعلمة تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد و الغموض، اعتماداً على قدرات العاملين في تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، و تسعى المنظمة المتعلمة إلى منح العاملين قدراً من المرونة و الحرية في التفكير مما ينشر عندهم الدافع و الطموح للعمل سوياً لابتكار نماذج و طرق جديدة في التفكير.

و ينطلق مجموعة من الباحثين أمثال "**DEWAR et WHITTINGTON**" في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها زيادة قدرات المنظمة المتعلمة بالتنبؤ و التكيف و التحول لتتلاءم مع طبيعة بيئتها السريعة و يتفق معهم "**LAUROVEALPH 2004**" الذي يرى أن المنظمة المتعلمة ظهرت كوسيلة للتكيف مع البيئة المعقدة و سريعة التغيير لأن جوهر خصائصها هو قدرتها على استخدام المنطق و الذكاء من أجل تعلم جميع أفرادها كاستجابة للتغيير ليكون أعضاؤها أكثر فعالية في عملية التحول الذاتي المستمر، و بين كل من "**YANG et AL 2004**" أن دور المنظمة المتعلمة يتحدد بتسهيل عملية التعلم أمام جميع أعضائها، و تحويل ذاتها و التفاعل بإيجابية مع التغيرات البيئية في مركز "**أبو بكر 2001**" في تعريفه للمنظمة المتعلمة على إدارة المعرفة بقوله: إنها منظمة تمتلك مهارات تنظيمية تمكنها من اكتساب المعرفة الجديدة و نقلها.

و أوضح "**ROUDEN 2001**" أن المنظمة المتعلمة تسهم في إحداث تغيير جذري في المنظمات و تمكن كل فرد من أعضائها الإسهام في تحديد و حل المشكلات باستمرار و يتفق معه السرحان في تعريف المنظمة المتعلمة بأنها آلية فعالة تمكن جميع العاملين في المؤسسة من فهم و إدراك القيم و الأفكار التي تجعل التنظيم فاعلاً و تمكن التنظيم من التفاعل بدرجة عالية مع بيئته.

في حين يركز "**FOSTER 2001**" في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة هي منظمة تمتلك إدارتها قدرة على التبصر و الفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب و خبرات و الاستفادة منها سواء أكانت تلك التجارب ذات نتائج إيجابية أو سلبية .

رغم تباين التعاريف التي حددت المنظمة المتعلمة إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها و تتكامل مع بعضها البعض و عليه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها منظمة متمكنة من إكتساب المعرفة و تسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم و ادراك إدارتها، و تعبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، و أنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة و الخبرة و القدرات و أساليب الإنجاز.

المطلب الثاني: الحاجة إلى المنظمة المتعلمة:

أدت التطورات التكنولوجية و الاجتماعية و الاقتصادية المتعددة التي شهدها العقد الاخير من القرن الحادي و العشرين إلى تغيير بيئة العمل و ظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء و الاستمرار و الانتشار و الانتاج و الارباح و اتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية عن طريق التعلم و تسريع مستويات الأداء و تحسين جودته سوف تنتهي في فترة قصيرة، و أن نظيراتها التي تستطيع أن تحول إلى منظمات تعلم ستتعامل مع التغيير بنجاح تستطيع البقاء و الاستمرار.

و يشير "THOMAS ET ALLEN" إلى الوجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة و تطبيقها و الحفاظ عليها و تناقش فيما يلي بعض العوامل التي تفاعلت معا لتبرز الحاجة إلى التحول إلى منظمات التعلم:

✓ العالمية:

تحقق العالمية نجاحا في الاقتصاد و سوق المال و الاقتصاد العالمي تبرزه الإحصاءات التي تشير إلى أن 100 ألف شركة أمريكية ترتبط بمضاربات في أرجاء العالم و أن كثيرا من الشركات العالمية ترتبط بمضاربات في أرجاء العالم و أن الكثير من الشركات العالمية تصنع و تباع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية "MARQWARDT 2002".

و هو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها و تجاربها السابقة .

✓ تكنولوجيا المعلومات:

إن أحد عناصر التوجه نحو التغيير الإستراتيجي في العالم هو التجديد و الإبداع التكنولوجي، و تحديدا فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات Information Technology عملت و بشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال و على الرغم من الإستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة و ثورة المعلومات و المعلوماتية و بما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال استمر بالتزايد فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردين على أساس إستراتيجي لأهمية هذين الموردين لمنظمات الأعمال بشقيها السلعي و الخدمي.

✓ التحول الجوهرى فى أساليب العمل:

تغيرت أساليب العمل تغيرا جذريا فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب و إنما يعملون فى الوقت نفسه متقاربين دون أن يتقابلوا و انتقلت المنظمات من إدارة الجودة فى الثمانينات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية فى التسعينات إلى التحول الجوهرى فى أساليب العمل عند دخول القرن الحادى و العشرين أى أن المنظمات تحركت من التركيز على تقليل العيوب و تحديث و تطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.

✓ زيادة تأثير العملاء:

أصبح العملاء بما يمتلكون من قوة تأثيرية فى تحديد خطة عمل المنظمات أكثر تأثيرا فى تحديد إستراتيجية المنظمات و تنفيذ عملياتها بالإضافة إلى كونهم مصدر توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء و التنوع فى الإنتاج و الملائمة فى الوقت و الاستجابة المستمرة لحاجات و طموحات العملاء إن حرص على تحقيق رغبات العملاء حول جودة السلعة و الخدمات التى يحصلون عليها و خفض تكاليفها و أسعارها فى آن واحد أدى إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكانياتها و طاقاتها فى البحث عن أحدث الأساليب التى تحقق من خلالها الميزة التنافسية و اختراق الأسواق و كسب عملاء جدد و تقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين "الكبيسي 2004".

✓ المعرفة:

أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة و صارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أى موجود آخر من موجوداتها و أضحت العنصر البشرى المصدر الرئيسى لقوة المنظمة.

المطلب الثالث: خصائص المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من الخصائص التى تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات "MARRAY 2003" و يجمع معظم علماء الإدارة و الباحثين فى التنظيم على أن السرعة فى التعلم هى السمة الرئيسية التى تتصف بها المنظمة المتعلمة و هى السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات فى عصر المعرفة و يؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية: "Cook et al 1997" "Maqwardt 2002".

- ✓ توفير فرص مستمرة للتعلم.
- ✓ استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ✓ ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- ✓ تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
- ✓ استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف و حل المشكلات و اتخاذ القرارات .
- ✓ تطوير و استحداث اجراءات و عمليات و خدمات جديدة بشكل سريع.
- ✓ نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة و بين غيرها من المنظمات بسرعة و سهولة.
- ✓ استثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- ✓ إثارة عمليات التحسين و تحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
- ✓ استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

و مع أن هناك تباين في الآراء حول العناصر الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية حيث تنظر بعض الدراسات إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقيمه و تنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة و توزيعها ثم تفسيرها و توظيفها و توليدها في حين ترى دراسات أخرى أن المنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها بنمط قياداتها التعليمية بحرصها على تعلم أساليب التفكير و التحليل و الحوار و تبادل الأفكار و المعلومات مع الآخرين و بالهيكل التنظيمية و التعليمية التي تساعدها على إثراء المعرفة و نشرها في كافة المستويات التنظيمية و تشكيل اللجان و فرق العمل و بطاقتها البشرية التي تمتلك المهارة و الثقة بالنفس و التأثير على الآخرين و القدرة على التصرف و التحرك بفاعلية<sup>1</sup>.

و يضيف من خصائص المنظمة المتعلمة: تقديم فرص تعليمية باستمرار تستخدم التعلم

لإثراء أهدافها تبطئ أهداف الأفراد بأهداف المنظمة المتعلمة، تقدم فرص تعليمية باستمرار تعزز الحوار و الاستفسار و تشجع الأفراد على الانفتاح و المخاطرة، تعتنق الابتكار كمصدر للتجديد و لديها و عي مستمر في تفاعلها مع المحيط.

و فيما نأتي نوجز مقارنة بين المنظمة المتعلمة مقابل المنظمة التقليدية.

<sup>1</sup> الكبيسي عامر خيضر: إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص114 119.

الجدول (2): الخصائص الثمانية للمنظمة التقليدية مقابل المنظمة المتعلمة.

العنصر	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
القيم المشتركة	الكفاءة، الفعالية	التميز ، التجديد التنظيمي
نمط الإدارة	الرقابة	مسهل، مدرب
الاستراتيجية/خطة العمل	منهج من الأعلى إلى الأسفل، خارطة الطريق	أي شخص مستشار خارطة التعلم
الهيكل	الهرمية	هيكل مسطح، شبكات، عملدينامية
الخصائص الوظيفية	الفرد الذي يعرف (خبراء) المعرفة هي القدرة	الفرد الذي يتعلم، الأخطاء مسموحة كجزء من التعلم
نظام القياس	قياسات مالية	قياسات مالية و غير مالية
الفرق	جماعات عمل عوائق الأقسام	فرق وظيفية
مهارات توظيف متميزة	التعلم التكيفي	التعلم التوليدي

Source Agarwal: A. (1999). Learning organization . H R folksinternational.p8

#### المطلب الرابع: وسائل تسيير المنظمة المتعلمة.

تعد وسائل تسيير المنظمة المتعلمة من الوسائل التي تساهم في بنائها و تساعد في الرفع من أدائها و مواكبة التغيرات التي أفرزتها بيئة الأعمال في هذا نميز الباحثين بين نوعين من الوسائل التي تسيير المنظمة المتعلمة ووسائل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم و التعاون في المنظمة أخرى تكنولوجية تركز على تكنولوجيا الإعلام.

#### 1. أولاً: الوسائل التنظيمية، و تتضمن مايلي:<sup>1</sup>

- إدارة الجودة الشاملة: يقوم أسلوبها على فلسفة الأداء المستمر لإنتاج السلع و الخدمات بوفرة أعلى و أقل تكلفة مع الخلو من العيوب و الشوائب من أول مرة و في كل مرة و إرضاء العملاء داخل المنظمة و خارجها و إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين

<sup>1</sup> صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص157.

يهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل، إذ تعتبر فرق العمل من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار و التطوير و التحسين المستمر و تبني مفاهيم العمل الجماعي للإدارة بالمشاركة.
- إنشاء مجتمعات الممارسة: إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية من بين موارد المنظمة المتعلمة هذا ما أدى إلى الإهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم و إنشاء المعرفة في هذا السياق من الإهتمام فإن جماعات الممارسة المشتركة تمثل شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة و في بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشاءها أنها تمثل مفهوما جديدا في مجال العمل و أن النظريات المتعلقة بها لا تزال جديدة جدا و هي مرحلة في مرحلة التطوير.
- إن دور و أهمية هذه الجماعات في نقل و تقاسم المعرفة و التعلم لازالت تستكشف للوصول إلى أفضل الطرق لإنشاء مثل هذه الجماعات و كيف يتم دعمها و تشجيعها كما تسمح المشاركة في مجتمعات الممارسة كل فرد التعلم حسب سياق عمله حيث يتم الحصول على المعرفة و استثمارها و يحدث التفاعل بتبادل المعلومات و المناقشة بين الزملاء لحل المشاكل بينهم التي تواجههم في العمل .
- الذاكرة التنظيمية: ليس كل تعلم يهم منظمة التعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية و لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها و خدماتها و عملياتها ( المعرفة الصريحة) أو في أنشطتها و طريقة تفكيرها (المعرفة الضمنية).

## 2. ثانيا: الوسائل التكنولوجية.

- Coaching أو التدريب الشخصي: المنظمة تتعلم عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضائها و أصحاب المصلحة تحقيقه، و كذا عندما تستطيع التوقع و التكيف مع بيئة دائمة التغيير، تدريب القادة و أعضاء المنظمة و يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع و دفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات الفردية و الجماعية و التنظيمية.<sup>1</sup>
- فالمنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها و بيئتها و عملياتها على التعلم أكثر و أفضل و أسرع عن منافسيها.

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص117.

- يعرف الكوتشينغ على أنه عملية إجراء من خلاله يتم الدعم النفسي للمهنيين الأفراد في ميدان عملهم و هو موجه للفرد، و يمكن من خلاله تحقيق مستوى من التوازن و الأداء الأمثل و معرفة أفضل عن الذات.
- التعلم عن بعد: يعتبر كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه و المناسب له .
- و يعرف على أنه استدراج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة يعني أننا نستعمل وسائل الأعلام من أجل تكوين الشبكة الداخلية (الانترنت، القرص...الخ).
- فالتعلم عن بعد يضمن للأفراد نتائج إيجابية من خلال مساهمته في تكييف ممتاز للعمال مع مناصبهم، مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية و كذا تطوير و ترقية و تقدم مؤهلاتهم و هذا ما يوفر للمنظمة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التيف مع المحيط الخارجي.<sup>1</sup>
- التعلم الفردي و التنظيمي: تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تدير المنظمة المتعلمة و بدورها لا تعمل المنظمة و يعتبر العمل الفردي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي من خلال الحوارات و المناقشات المفتوحة، التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء و هو ما يطلق عليه بالتداؤبية.
- تحليل مفهوم المنظمة المتعلمة يختلف من مفكر لآخر هذا ما كان وراء تعدد نماذج المنظمة المتعلمة و وجود أبعادها.
- قوانين و مبادئ التعلم فب عصر اقتصاد المعرفة.
- تكمن مبادئ التعلم في عصر اقتصاد المعرفة في الأفكار التالية:<sup>2</sup>
- \* التعلم عملية مستمرة مدى الحياة.
- \* التفكير الناقد و أسلوب حل المشكلات و القدرة على إتخاذ القرار.
- \* التعلم عن طريق الحاسوب و شبكة الأنترنت ( التعلم الذاتي).
- \* أن يكون هناك حد أدنى من المعرفة الشاملة و عدم التركيز على تخصص محدد.
- \* رفع شعار التعلم بالعمل.
- \* التخلص من سلبية تلقي المعلومات إلى إيجابية المشاركة و البحث و التجريب.
- \* توظيف تكنولوجيا الاتصال و المعلومات بشكل إيجابي و جيد.

<sup>1</sup> Charlotte Fillol, l'entreprise apprenante, le knowledge management en question: etude de cas chez l'abrmattau paris, 2009, p176.

<sup>2</sup> عبد الرمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي: المنهج و الاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص166.

- \* اعتماد استراتيجيات تعلم جديدة فعالة، كالتعلم التعاوني التشاركي.
- \* التركيز على دور المتعلم و اعتماده محورا لعملية التعلم.
- \* الأخذ بأيدي المتعلم للإبداع و التميز.
- \* القدرة على التعاون و التواصل و البحث و الاستقصاء.
- \* تنمية مهارات التعلم الذاتي و طرق التوصل إلى المعلومات بأشكالها و من مصادرها المختلفة.
- \* اكتساب مهارات توظيف الحاسوب.
- \* مهارات إتقان العمل و حسن تسيير الوقت.
- \* المحافظة على الموارد البيئية الطبيعية و حسن استخدامها و الاهتمام بالبيئة في إطار منظمة متعلمة و ذات مسؤولية اجتماعية.
- \* اللجوء إلى التعلم و تحصيل المعرفة لا يكتمل و لا يكون مفيدا إلا إذا تم تخزين هذه المعارف المكتسبة من خلال التعلم و هذا يكمن في وجود ذاكرة تنظيمية تحظى بأهمية بالغة للمنظمة تتخذها كمرجع معرفي لها.

#### المطلب الخامس: العلاقة بين المنظمة المتعلمة و الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال:

يشير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز إذ يرشدها إلى الطريق الأهم و الأسر لإستثمار و تفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، و هي ثروة الفكر و الطاقة الذهنية للموارد البشرية بها، و نماذج التميز المختلفة تركز على عناصر: التعلم، الابتكار، التجديد و التحديث المستمر، و غيرها من عمليات تعتمد على الأساس على عقول البشر و قدراتهم الفكرية،حتى تصبح المنظمات قادرة على الإطلاع بدورها الجديد يجب أن يتسم جهازها الإداري بالتعلم المستمر و أن تتأكد بأن العاملين بها يتعلمون و يشاركون بأقصى طاقاتهم.

و لعل من أهم الفوائد التي تعود على المنظمة من عملية إدارة الأداء التنافسي تكمن في دعمها لعلاقات العمل بين العاملين و المشرفين و التي تسفر عن عملية التعلم الجماعي و المستمر.

و لكي تستطيع منظمات الأعمال التحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء التنافسي عليها أن تتبنى مفاهيم المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي إن تطوير الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات فعالة للعاملين أصبح بؤرة تركيز هامة للمنظمات التنظيمية و توفر المرونة في المهارات و القدرات البشرية أصبح بؤرة تركيز هامة للمنظمات الأعمال على حد سواء و مع زيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة و انسياب الهياكل التنظيمية و توافر المرونة في المهارات و القدرات البشرية أصبح هناك حاجة ملحة للتعلم المستمر و الاستفادة من الخبرات الذاتية و خبرات الآخرين و تكوين معاقل استخدام مداخل إدارة المعرفة لتحقيق طفرة التميز في

الأداء و مخازن المعرفة و يرى بعض العلماء على أنه منظمات الأعمال أن تتبنى ثقافة التعلم و التي تتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

- الانفتاح و المشاركة في المعلومات و التقييم الناقد ، الرغبة و الاستعداد للتحدي و تقدير الفروق الفردية و التنوع و الاستفادة منه و التعلم المستمر.
- يؤدي تعميق و تنمية قرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي:
- استثمار طاقات البشر و ازكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم و الحصول على منافع و مزايا تتوافق على مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها و بطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي.
- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم و الأسس الفكرية و النظرية لموضوع ما و كذلك تعلم المهارات التطبيقية أي القدرة على تطبيق المفاهيم و النظريات في مواقع العمل و تحقيق خرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا لذلك فإن كثيرا من ممارسات التدريب في المنظمات تقسر عن تحقيق التعلم الكامل إن تنحصر في الجانب المعرفي دون جانب المهارات التطبيقية.
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل و تبادل الخبرات و التواصل مع الرؤساء و المشرفين و الإنفتاح على مصادر المعرفة الخارجية و تجديد معارفهم و مهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء أو التعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم و مظاهر الخلل فيه و كذا ردود أفعال العملاء و المتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع و خدمات و درجات رضائهم عنها.
- خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد و الجماعات و من ثمة ييسر انتقال الخبرات و مناقشتها و تنمية الرؤى المشتركة و النماذج الفكرية المتناسقة تبادلها بين الأفراد.
- تخطيط و تيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل و ضرورات إتاحة الفرص لهم للتعلم و اكتساب الجديد من المعرفة.
- المهارات.
- إزالة موانع التعلم و معوقات إكتساب المعرفة و تنمية المهارات و أهمها الحواجز التقليدية التنظيمية التي تفصل المنظمة إلى قداعات منعزلة و قيادات الإدارية التي تحصر السلطة و الصلاحية فيها و تمارس المركزية بأعلى درجاتها التي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد معزولين و ليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل متكاملة و مترابطة و متفاعلة يشتركون في عمل متكامل لإنجاز نتائج و أهداف مشتركة و يمكن لمدير المؤسسى لبناء ميزة تنافسية من خلال الإشارة إلى معلومات من بيئته و ذلك على حساب التحليل الدقيق و المستمر للقيم التنظيمية فإنه سيتم استخدام معايير الأداء المبنية على الظروف البيئية لتقييم أداء مؤسسته بدلا من المعايير الداخلية على سبيل المثال، إن كان المدير لا يسعى إلى تعزيز الأعمال المرتبطة

<sup>1</sup> ين ثامر كلثوم، لعروق حنان: المعرفة الابداعية و دورها في الرفع من أداء المنظمات المعاصرة المنتدى العربي للتجارة الالكترونية الموقع

بالمعرفة النادرة و لكن بالتحديث المنتظم لطريقة و وسائل الإنتاج لتحسين الإنتاجية فإنه سوف يتمسك بمواكبة التطورات التكنولوجية و التوقعات الجديدة للعملاء.

يسمح الأداء الذي أطلق عليه تسمية التنافسي كما يوحي اسمه إلى قياس وضعيتها ليس فقط مقارنة بالمنافسين و لكن أيضا بالنسبة للعملاء و بناء على ما سبق نستنتج أن المنظمة المتعلمة تعتبر حاضنة للمبدعين و أفكارهم و هي تعمل على خلق و تنمية بيئة تحتضن و تشجع الإبداع ليصبح ذلك جزءا من ثقافة المنظمة التي تجذرها و تنقلها من جيل إلى آخر و من الطبيعي أن ينعكس ذلك مستقبلا على أنظمتها و هياكلها و إجراءاتها و منظومة الحواضن التي تتبناها و من هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها و من نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها ليصبح تأثيرها بذلك على الزبائن و المتعاملين ليس مجرد ردود أفعال و إنما أيضا تؤثر فيهم أكثر مما يؤثرون فيها و تنتقل في النهاية من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى للزيادة.

لذلك يجب على المديرين في مختلف المنظمات مهما كانت طبيعتها العمل على وضع خطة لتطوير المنظمات، من خلال اتاحة الفرصة للأفراد للعمل في ظل بيئة عمل تشجع على التجديد و الابتكار، و أن تسعى المنظمات للتحول تجاه المفاهيم الادارية الحديثة و من بينها الجودة الشاملة، و أن تقوم بإعداد القوى البشرية من خلال تنمية العديد من المهارات الإدارية و التي من بينها مهارات التفكير الابتكاري و العمل الجماعي للحصول على القوى البشرية المدربة القادرة على تطبيق الفلسفة الإدارية الجديدة، فضلا عن أهمية تصميم نظام فعال لتقييم الأداء، يتماشى مع مفهوم الجودة الشاملة المطلوب من جميع المنظمات الاتجاه إليه.

**المطلب السادس: كيفية حدوث عملية التعلم التنظيمي .**

يجيب التعلم التنظيمي على الأسئلة التالية، من يتعلم، كيف يتعلم؟ لماذا يتم التعلم؟ و قد حاول الباحثون الإجابة على هذه الأسئلة فكان أصعب سؤال هو كيف يتم التعلم التنظيمي؟

و قد حاول **Levitt et March**<sup>1</sup> شرح عملية التعلم التنظيمي عموما انطلاقا من الخبرة المباشرة، ترجمة الخبرة، ذاكرة الأفراد، تسجيل الخبرة، تخزين و المحافظة على الخبرة و استرجاع الخبرة، كما قدم **Levitt et March** حول كيفية التعلم من خلال خبرة الآخرين و ذلك عن طريق استغلال آليات النشر، ديناميكية الانتشار و التي تعنى بكيفية تعلم الأشياء مثل الإبداع التي لا يمكن نشرها بسهولة و تطرق كذلك إلى التعلم من خلال الذكاء.

كما أشير إلى أن عملية التعلم تتكرر و تأخذ شكل دورة مستمرة تبدأ بالحصول على المعلومات المرتدة حول النتائج التي تم تحقيقها و في حالة وجود فجوة بين النتائج المحققة و المخططة فإن المنظمة تقوم بالتعرف على الأسباب المؤدية لوجود الفجوة و اتخاذ القرارات التصحيحية، و تستخدم الاستقصاء و الخبرات في

<sup>1</sup> أقطي جوهرة: أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة،

وضع خطط جديدة و تطبيقها و الحصول على مرة ثانية على المعلومات المرتدة حول النتائج المحققة و ذلك في شكل دورة مستمرة.

و قدم **Senge** حسب **AGRVAL** خمسة مجالات للتعلم تمثل برنامج يستمر مدى الحياة لكل من التعلم الشخصي و التعلم التنظيمي و يتضمن:

### 1. السيطرة الشخصية: **Personnel Mastery**<sup>1</sup>

و تعتبر أهم متطلب لبناء المنظمة المتعلمة فهي لن تتعلم إذا لم يبدأ أعضائها في التعلم و للسيطرة الشخصية مكونين رئيسيين يتعلق الأول بما يحاول الفرد تحقيقه(الهدف) و الثاني يجب أن يملك كل فرد قياس صحيح لما يريد تحقيقه.

### 2. النماذج الذهنية:

و هي احدى الطرق للنظر للعالم و هي تشير أن فرد يعكس الوضوح باستمرار أو يطور صورته الداخلية للعالم و يرى كيف يشكل قراراته و تصرفاته الشخصية فهي الاطار النظري لعمليات يطور صورته الداخلية للعالم، و يرى كيف يشكل قراراته و تصرفاته الشخصية و هي الإطار النظري لعمليات الإدراك في أذهاننا بمعنى آخر و هي تحدد كيف نفكر و كيف نتصرف.

### 3. الرؤية المشتركة:

و هي تعني أن الأفراد يبينون احساس بالالتزام لمجموعات عمل معينة، يطورون صورة مشتركة للمستقبل المرغوب و مبادئ و تعليمات للممارسة قصد دعم رحلة المستقبل لذلك فإن رؤية المنظمة لا بد أن تبني انطلاقا من رؤية أعضائها.

### 4. فريق العمل:

و هذا يتطلب مهارات تغيير خاصة تمكن مجموعات الأفراد من التحسين و القدرة على تحقيق ما يمكن أن يحققه كل عضو على حدا.

### 5. نظام التفكير:

تشير إلى طريقة التفكير، و لغة الوصف، و قوى الفهم. كذلك استخدمنا **Vera et Grassan**<sup>2</sup> مفهوم الاطار الرباعي لإيجاد مفهوم التعلم التنظيمي و تفسير كيف يحدث التعلم من خلال الربط بين الإستراتيجية و التعلم حسب النموذج فإن التعلم يحدث على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة، و كل مستوى منها لا يبحث عن

<sup>1</sup>Agarwal: A. (1999). Learning organization . H R folksinternational.p 6. 7.

<sup>2</sup>Vera. D etGrossan .M. (2004) Stratégie leadership and organization Learning. Academy of management review .vol 29.p225.

نشاط في المستويين الآخرين، إن تلك المستويات الثلاث للتعلم متصلة بأربع عمليات إجتماعية و نفسية و هي المعرفة بالحدس، التفسير، الدمج، و إعطاء الصيغة المؤسساتية و هو يعرف بالإطار الرباعي حيث أن المعرفة بالحدس هي عملية لا شعورية تحدث على مستوى الفرد و تعد بداية التعلم و يجب أن تحدث في عقل مفرد، و بعدها يلتقط التفسير العناصر التي يشعر بها الفرد لذلك التعلم الفردي و يشارك بها على مستوى الجماعة و يأتي ذلك الدمج فيغير الفهم الجماعي على مستوى الجماعة و من ثم يقيم جسرا بين كل مستويات المنظمة و أخيرا إعطاء الصيغة المؤسساتية بدمج ذلك التعلم عبر المنظمة عن طريق تضمينه في الأنظمة و الهياكل و الأعمال الروتينية و الممارسات<sup>1</sup>.

### المطلب السابع: نماذج التعلم التنظيمي.

تشير العديد من أدبيات الإدارة وجود مجموعة من النماذج المتعلقة ببناء عملية التعلم التنظيمي و ممارساتها في المنظمات<sup>2</sup> حيث على الرغم من قبول فكرة التعلم التنظيمي في الوقت الحاضر إلا أنه لا يوجد نموذج أو نظرية متفق عليها بين الباحثين يمكن الأخ بها فيما يتعلق بمكونات و مراحل عملية التعلم التنظيمي، و هذا يعود إلى أن أصحاب هذه النظريات أو النماذج يحاولون أن يصفوا عملية التعلم بطريقتهم الخاصة و إن اتفقت هذه النظريات و النماذج فيما بينها على بعض المسميات المتعلقة بهذه العملية<sup>3</sup> و فيما يأتي نقدم بعض هذه النماذج:

### • النموذج الأول:

من بين نماذج التعلم التنظيمي المقترحة النموذج الذي أشار إليه أيوب ناديا و الذي يقوم على وجود ثلاث أبعاد أساسية للتعلم التنظيمي هي إيجاد إستراتيجية للتعلم المخطط(البعد الإستراتيجي) و الهيكل التنظيمي المرن الذي الذي يدعم عملية التعلم في المنظمة(البعد التنظيمي) و ثقافة المنظمة التي تساند التعلم التنظيمي(البعد الثقافي).

و الشكل الآتي يوضح هذا النموذج:

الشكل(3): نموذج أول للتعلم التنظيمي.

البعد الإستراتيجي	التعلم التنظيمي	الهيكل التنظيمي
-------------------	-----------------	-----------------

<sup>1</sup>Vera. D etGrossan .M. (2004) Stratégie leadership and organization Learning. Academy of management review .vol 29.p225

<sup>2</sup> أيوب ناديا: دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنتجات السعودية، مرجع سابق، ص73.

<sup>3</sup> الحنيطي محمد الفاتح: التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن، 2001، ص 75.

البعد الثقافي

المصدر: أيوب ناديا، 2004، ص74.

\* **البعد الإستراتيجي:** ويتضمن ما يلي<sup>1</sup>:

- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم و تؤدي الرؤية المشتركة إلى تشجيع الأفراد على العمل و التعلم و العمل بما يوافق مع أهداف التنظيم.

- متابعة متغيرات المحيط أي توقع تغيرات المحيط و الاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها.

- إستراتيجية التعلم، و تعني أن يكون لدى التنظيم خطة محددة تدعم التدريب و التعلم و الابتكار.

\* **البعد التنظيمي:** ويتضمن ما يلي<sup>2</sup>:

- العمل من خلال الفريق: إذ يشجع ذلك على الحوار بين أعضاء الفريق و تبادل الأفكار و المعارف و المهارات كما تؤدي القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة للتعامل مع المشكلات و الاستجابة للتغيرات.

- الهيكل التنظيمي المرن فالهيكل المرن يعد أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق فهذه الهياكل تتميز بلامركزية البعد عن الروتين و الرقابة المشددة، الخبرة و المعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، و تبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي و التي يجب أن تحقق في المستقبل، إضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى خاصة منها المنظمات المتنافسة.

\* **البعد الثقافي:** و يتضمن ما يلي:

- تجنب الفشل و التعلم من الأخطاء السابقة، وذلك بإيجاد محيط عمل يشجع التعلم، يعتبر فيها الخطأ فرصة للتطوير.

- المحيط المدعم للتعلم: و تشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات و المعارف الجديدة و معالجتها و تخزينها، ثم العمل على إستخدامها في التعامل مع الفرص و المشاكل التي تواجه التنظيم و يتضمن هذا البعد تشجيع الأفراد المبدعين و مراجعة الوضع الحالي للتنظيم و الممارسات المستخدمة فيه.

<sup>1</sup> ناديا أيوب: مرجع سابق، ص74 75.

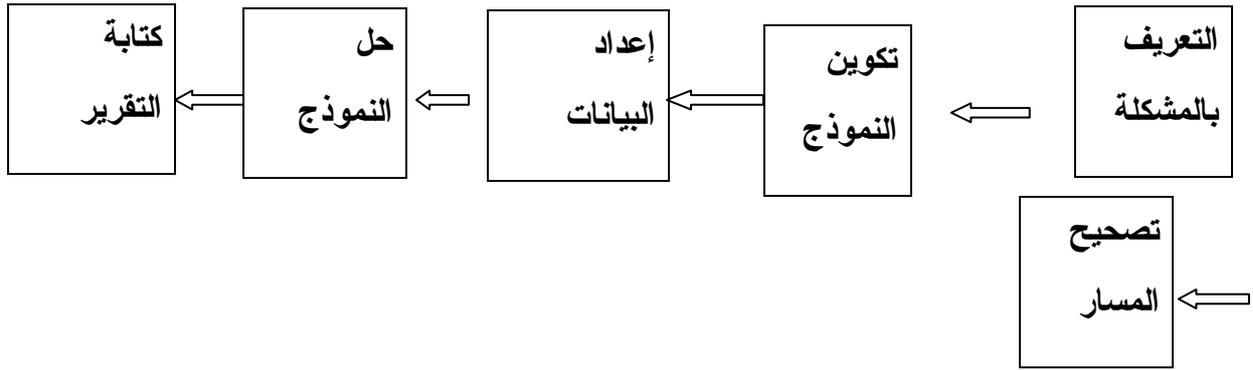
<sup>2</sup> ناديا أيوب: مرجع سابق، ص 75 76.

- الجودة الكلية للتعلم: إن الإهتمام بالجودة الكلية للتدريب و التعلم غالبا ما يعتبر الخطوى الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، و تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة و فعالية.

• النموذج الثاني<sup>1</sup>:

اقترح طارق محمد الأمين نموذجا يوضح مكونات و مراحل التعلم التنظيمي حيث يرى أن المشكلة التي تواجه المنظمة تعد بداية الطريق في عملية التعلم التنظيمي فعندما تعي المنظمة أن لديها مشكلة ما تعد هذه ظاهرة صحية نحو التعلم التنظيمي و بعد التعريف بالمشكلة يأتي دور المختصين من خبراء القياس داخل المنظمة و من خارجها لتشخيص المشكلة اختيار الأداة المناسبة من النماذج الرياضية و الإحصائية أو بحوث العمليات لمعالجة المشكلة و تعرف هذه المرحلة بمرحلة تكوين النموذج و من ثم تأتي المرحلة الثالثة و هي مرحلة إعدادات البيانات و يقصد بها تجميع البيانات الخاصة بالمشكلة و تبويبها و تصنيفها و جعلها جاهزة للمرحلة التالية التي يتم فيها معالجة البيانات و إخراجها في شكل معلومات و هو ما يعرف بمرحلة حل النموذج و من ثم تأتي مرحلة كتابة التقرير النهائي عن المشكلة و تقديمها في شكل معلومات مفيدة إلى متخذي القرارات و المرحلة الأخيرة و هي مرحلة تصحيح المسار حيث يقرر متخذو القرار بعدما تجمعت لديهم الأفكار و المعلومات الصحيحة عن المشكلة أو الوسيلة التي تنقلهم إلى المسار الصحيح. و يمكن تمثيل المراحل في الشكل الآتي: الشكل (4): يوضح مراحل التعلم التنظيمي.

<sup>1</sup>طارق محمد الأمين، التعلم التنظيمي و تقويم الأداء في مركز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، 2006، ص256.



**المصدر:** طارق محمد الأمين، التعلم التنظيمي و تقويم الأداء في مركز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، 2006، ص256.

و تشير الذاكرة التنظيمية إلى أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، و تؤدي الذاكرة التنظيمية إلى نوع من التلاؤم بين أعضاء المنظمة كما أنها تؤدي في نفس الوقت إلى نقل خبرات و تجارب المنظمة من الأعضاء القدامى فيها و هذا يفسر قدرة المنظمة على الإحتفاظ بالفهم المشترك للمعاني المستخدمة من تجاربها و نقلها إلى الأعضاء الجدد و ذلك عندما يترك الأعضاء الأساسيين المنظمة و لها ثلاث مكونات هي:

1. **الهوية التنظيمية:** تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بخصائص المنظمة و حدودها و مهمتها و مجال نشاطها و الصورة التي يرى بها أعضاء المنظمة الداخليون، و كذلك الأفراد من خارج المنظمة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة، قوية أو ضعيفة، حسنة السمعة أو سيئة<sup>1</sup>.
2. **الصورة العرضية:** الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يفصل بالعلاقات بين تصرفات معينة.
3. **الروتين التنظيمي:** يتكون من المعلومات التي تبين الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عندما تسند إليهم مهمة ما، و طريقة تنفيذ هذه المهمة حيث يمكن إستدعاء هذه المعلومات من ذاكرة المنظمة من أجل انجاز المهمة، هذه المعلومات تشبه إلى حد كبير العادات لأنها تمثل إستجابات روتينية مواقف محددة تحتاج إلى الكثير من التفكير أو التحليل<sup>2</sup>.
4. **اكتساب المعرفة:** يعد اكتساب المعرفة و المعلومات عنصرا هاما في عملية التعلم التنظيمي حيث يؤثر و يتأثر بذاكرة المنظمة<sup>3</sup> و من أجل تمكين المنظمة من التعلم التنظيمي فإنه لابد أن تكون لديها القدرة التي

<sup>1</sup> الهيجان عبد الرحمان بن أحمد: مرجع سابق، ص687.

<sup>2</sup> الهيجان عبد الرحمان بن أحمد: مرجع سابق، ص688.

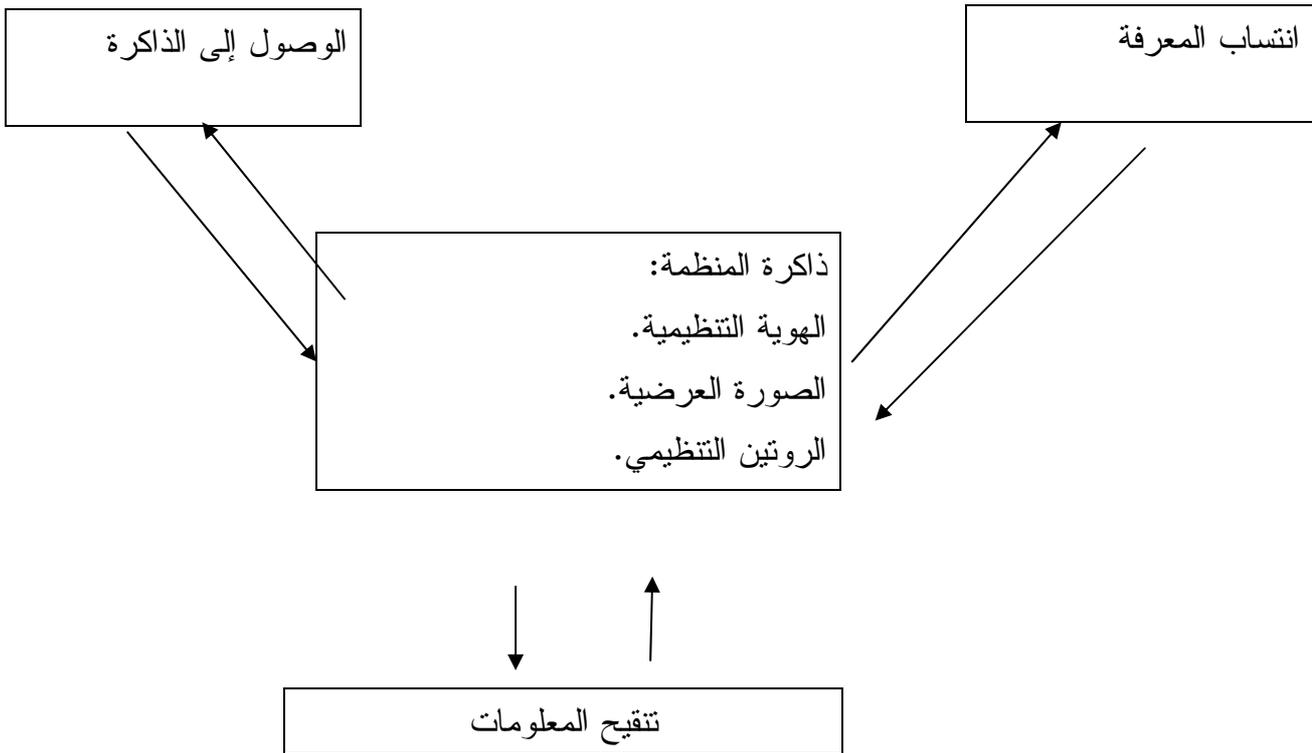
<sup>3</sup> الحنيطي محمد مفتاح: مرجع سابق، ص75.

تمكنها من البحث باستمرار عن معلومات جديدة و الاستفادة من الخبرات و التجارب التي تمر بها و دمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية، إن الالتزام نحو اكتساب معلومات يتطلب استقطاب أفراد ذوي خلفيات متنوعة و تدعيمهم و تشجيعهم على التعبير عن وجهات نظرهم حتى لو كانت تخالف القيم و القواعد السارية في المنظمة في الوقت الراهن<sup>1</sup>.

كما أن الحصول على معلومات جديدة يعتمد على عدة عوامل منها استعداد المنظمة للقيام بالعديد من التجارب و المحاولات، لتسهيل نظم الإتصال سواء كان ذلك داخل المنظمة ذاتها أو بينها و بين المحيط الذي تعمل فيه.

و هناك شكل آخر يوضح و يشرح العمليات الأساسية في التعلم التنظيمي و يمكن توضيحه في الشكل الآتي:

الشكل(5): نموذج ثالث للتعلم التنظيمي.



<sup>1</sup>الهبجان عبد الرحمان بن أحمد: مرجع سابق،ص 689.

المصدر: هيجان بن عبد الرحمان بن أحمد: التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، الإدارة العامة، المجلد 37، العدد4، 1998، ص 686.

و تشير الذاكرة التنظيمية<sup>1</sup> إلى أطر المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، و تؤدي الذاكرة التنظيمية إلى نوع من التلاؤم بين أعضاء المنظمة كما أنها تؤدي في نفس الوقت إلى نقل خبرات و تجارب المنظمة من الأعضاء القدامى فيها و هذا يفسر قدرة المنظمة على الإحتفاظ بالفهم المشترك للمعاني المستخدمة من تجاربها و نقلها إلى الأعضاء الجدد و ذلك عندما يترك الأعضاء الأساسيين المنظمة سوف يسهل تبادل المعلومات و إثرائها<sup>2</sup>.

تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة: بغض النظر عن الكيفية التي تكتسب بها المنظمة معلوماتها، فإنه من المهم جدا تصنيف و تنسيق هذه المعلومات بحيث يكون من السهل على أعضاء المنظمة الوصول إلى هذه المعلومات متى احتاجوا إليها، إن الوصول إلى المعلومات المتواجدة في ذاكرة المنظمة من الممكن إتاحتها لأعضاء المنظمة من خلال القواعد المكتوبة و نظم الاتصالات الرسمية و غير الرسمية و التدريب الرسمي و غير الرسمي<sup>3</sup>.

تتقيح المعلومات الموجودة داخل المنظمة: إذ يجب تحديث المعلومات و مقاربتها بالمعلومات السابقة فيتم الإحتفاظ بالمعلومات القديمة و الحديثة في آن واحد، هذا قد يؤدي إلى ظهور معان جديدة للأحداث، فما هو موجود من معلومات في الذاكرة التنظيمية قد يقف حائلا دون الوصول إلى المزيد من المعلومات و إضافتها إلى هذه الذاكرة إذ لم يتم تقيحها على الدوام<sup>4</sup>.

#### • النموذج الرابع:

يقترح Farago نموذجا مكون من ثلاث مستويات للتعلم التنظيمي و هي كما يلي:

– المستوى الأول: تعلم الحقائق، المعرفة، العمليات، الاجراءات، و ينطبق هذا النوع من التعلم على معرفة حالات التغيير البسيطة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> الهيجان عبد الرحمان بن أحمد: مرجع سابق، ص 687.

<sup>2</sup> الحنيطي محمد مفتاح: مرجع سابق، ص75.

<sup>3</sup> الهيجان عبد الرحمان بن أحمد: مرجع سابق، ص691.

<sup>4</sup> الهيجان عبد الرحمان بن أحمد: مرجع سابق، ص691.

<sup>5</sup> الخشالي شاكِر جار الله، رضوان هلال ابراهيم: الادارة العامة الالكترونية و أثرها في التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية في البنوك الاردنية، 2008،

- المستوى الثاني: تعلم المهارات لعمل جديد، و ينطبق على الحالات الجديدة حيث توجد حاجة للرد على التغيير الحاصل خارج المنظمة.

- المستوى الثالث: التعلم للتعلم، و الذي يخص الإبداع و التجديد، و فيه يتم تصميم المستقبل بدلا من التكيف معه.

• النموذج الخامس:

تحدث Larange عن نموذج للتعلم التنظيمي أسماه مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمي، يهدف إلى تفعيل عملية التعلم في المنظمات و هذه المراحل هي:

تحديد العوامل الناجحة المهمة، تحديد جدول أعمال الأنشطة التعليمية، تكوين شبكات التعلم، قياس نتائج جهود التعلم التنظيمي، و فيما يأتي شرح لهذه المراحل:

\* **المرحلة 1:** تحديد عوامل النجاح المهمة. في هذه المرحلة ينبغي الربط بين عملية التعلم و التطوير الإداري من جهة و التحديات التي تواجه المنظمة من جهة أخرى و هذا جزء من مسؤولية الإدارة العليا التي تسيير عليه المنظمة في أعمالها.

\* **المرحلة 2:** تحديد جدول أعمال الأنشطة التعليمية التي تتطلب عملية توطيد التعلم التنظيمي في ثقافة المنظمة المتعلمة و ضرورة تحديد و توضيح الأنشطة التعليمية التي سوف تقوم بها المنظمة في هذا الشأن و من بين هذه الأنشطة التعليمية التي سوف تقوم بها المنظمة، نشاط البحوث، تفعيل حلقات معايير الأداء، أنشطة تكيف مع تغيرات المحيط.

\* **المرحلة 3:** في هذه المرحلة تحاول المنظمة من خلال قياداتها الإدارية العليا تحديد الأشخاص و بخاصة المديرين الذين ينبغي أن يشاركوا في أنشطة تعلم هذه الشبكات التعليمية يجب أن يتم إختيار أعضائها بعناية بحيث تمثل جميع فئات الأنشطة الوظيفية<sup>1</sup>.

\* **المرحلة 4:** قياس نتائج جهود التعلم. و مع أنه من الصعب قياس نتائج التعلم بدقة لكن هناك بعض المؤشرات التي من الممكن أن تستخدمها المنظمة للتأكد من مدى التقدم الذي حصل في مستوى التعلم في ثقافة المنظمة، من هذه المؤشرات مستوى رضى المشاركين. قياس الإتجاهات التنظيمية، تقييم أداء شبكات التعلم التنظيمي.

• **النموذج السادس:** و هو النموذج المتداول حيث تم تطبيقه من قبل أغلب الباحثين و يشير إلى أن عملية التعلم التنظيمي تتضمن مجموعة عمليات فرعية و هي حسب:

<sup>1</sup> الخشالي شاكرا جار الله، رضوان هلال ابراهيم، مرجع سابق، ص 135.

- اكتساب المعرفة: و هي عملية تستخدمها المنظمات للحصول على معلومات و معارف جديدة.
- نشر المعرفة: و هي عملية يتبادل من خلالها الموظفين المعلومات داخل المنظمة.
- ترجمة المعرفة: و التي تحصل حينما يقوم الأفراد بإعطاء معنى أو تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة شائعة.
- الذاكرة التنظيمية: و هي عملية تخزين المعلومات و المعارف بغرض استخدامها في المستقبل.

• النموذج السابع:

- حيث أشار Jerez Gomez إلى أن تحليل عملية التعلم التنظيمي تبرز ثلاث مظاهر هي:
- أولاً: المعرفة التي خلقها و اكتسابها و نشرها و دمجها مع المعرفة السابقة و هذا ما يؤكد أن عملية التعلم التعلم التنظيمي هي عملية تراكمية.
  - ثانياً: أن خلق و نشر المعرفة الجديدة تحدث تغيرات داخلية تمس إدراك و سلوكيات الأفراد.
  - ثالثاً: هذه التغيرات الداخلية للفرد تؤدي إلى عمليات تطوير ثابتة و التي تجعل أعمال و تصرفات المنظمة أفضل حيث تتفاعل هذه المظاهر ضمن المستويات الثلاث للتعلم (الفردى، الجماعى، التنظيمى).

المطلب الثامن: إستراتيجية التعلم التنظيمي.

- حدد "senge" ثلاث إستراتيجيات عامة لتطوير التعلم التنظيمي و هي:<sup>1</sup>
1. الإستراتيجية الفجائية (Accidental) : التي يتم إحداثها بشكل فجائي.
  2. الإستراتيجية (subversive) و التي يتم إحداثها كرد فعل.
  3. الإستراتيجية المعلنة (Declared): و التي يتم تبنيتها كجزء من فلسفة المنظمة .
- كما ان هناك عدة قواعد رئيسية يجب على المنظمات اتباعها حتى تنجح سياسة التعلم التنظيمي هي :
- ✓ التشديد على التغيير و اهميته .
  - ✓ تشجيع الخبرة و التدريب.
  - ✓ الاستفادة من النجاح و الفشل.
  - ✓ مكافأة الأداء و الخبرات داخل المتميزة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> أقطي جوهره، مرجع سابق، ص 234.

## خلاصة.

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية و ضرورة التعلم كأنجع وسيلة للتكيف مع المستجدات و مواجهة التحديات، فالتعلم التنظيمي ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص opportunistes و التوجه نحو استثمار أفضل لصالح المنظمة و العمل في الوقت نفسه على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات Threads التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية و بات لزاما على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء و النمو، و تحقيق ميزة تنافسية مستقبلا.

و أهم ما يلفت الانتباه عند التعرض لهذا الموضوع هو أن التعلم التنظيمي يشكل وسيلة فعالة لتحسين أداء ووظائف المنظمة بشكل عام و ثمرة من ثماره لكونه يمكن المنظمة من الارتقاء إلى منظمة متعلمة، كما أشار إلى ذلك كل من **Argyris et Schom** في اعتبارهما للتعلم كنتاج و كمسار يسمح بتحصيل هذا الناتج.

## تمهيد

تعد عملية اتخاذ القرار من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطا اداريا و تنظيميا و أهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات بحيث تعد عملية اتخاذ القرارات جزء من حل المشكلة و هي آلية لاتخاذ البدائل و الخيارات في كل مرحلة من عملية مراحل حل المشكلات .وتعتبر القرارات الإستراتيجية جوهر العمليات الإدارية .وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات و التصرفات مما يؤدي الى اضمحلال المنظمة و زوالها

إذ يناقش هذا الفصل مفهوم القرار و عملية اتخاذ القرار و مراحل عمليات اتخاذ القرار وخاصة القرار الاستراتيجي الذي يهدف للوصول الى قرارات منطقية تساعد المنظمة في تحقيق كما يتناول الفصل أساليب اتخاذ القرار و مراحل صياغة القرارات الإستراتيجية و ذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: مفهوم و عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار و بيئته.

المبحث الثالث: صعوبات و مميزات اتخاذ القرارات.

المبحث الرابع: القرار الإستراتيجي.

المبحث الخامس: مراحل صناعة القرار الإستراتيجي و مداخله.

المبحث السادس: دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي.

### المبحث الأول: مفهوم و عملية اتخاذ القرار.

يناقش هذا المبحث مفهوم عملية اتخاذ القرار، ومراحل عملية اتخاذ القرار التي تهدف إلى الوصول إلى قرارات منطقية في تحقيق أهدافها كما يتناول المبحث أساليب القرارات، ويسلط الضوء أيضا على الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار، حيث يعرض الدور الفعال للذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار.

#### المطلب الأول: مفهوم القرار.

اعتبرت نظرية القرار أن أهم وظيفة يقوم بها المدير هي اتخاذ القرار، فهي الحد الفاصل في نجاح المدير، فمهما كانت معلوماته ومدى ممارسته والماسة بالتفاصيل يبقى فاشلا إذا لم يتخذ القرار لحل المشكلة المطروحة في الوقت المناسب.

#### • الفرع الأول: تعريف القرار.

القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها<sup>1</sup>.

كما يعرف أنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعدد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>2</sup>.

كما يعرف على انه البديل المختار من بين البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الوارد المتاحة وتوضيح ذلك سوف نقوم بتحليل هذا التعريف:

✓ **أولا:** القرار هو اختيار: حتى يتسنى لنا اختيار بديل من ضمن مجموعة البدائل ولا بد من تحديد مسبق للمعيار أو المعايير التي يتم على أساسها هذا الاختيار.

✓ **ثانيا:** بديل من البدائل الممكنة: ط نقصد بالبدائل الممكنة تلك المتوفرة فعلا في إطار ظروف اتخاذ القرار، وبالتالي فمتخذ القرار يستبعد البدائل الممكنة في ظل مكان وزمان اتخاذ القرار.

✓ **ثالثا:** القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة: وهذا يعني استبعاد كل البدائل التي تتجاوز إمكانيات المؤسسة

<sup>1</sup> هاني خلف الطروانة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص177

<sup>2</sup> بلعجوز حسين، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص99.

الحالية، والتي يتوقع الحصول عليها، وهو ما يعني معرفة مسبقة بهذه الإمكانيات من قبل متخذ القرار<sup>1</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف القرار على انه الاختيار الحذر والدقيق والواعي لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل المتاحة في موقف معين باعتباره أنسب بديل أمامه لتحقيق الهدف.

#### • الفرع الثاني: تعريف اتخاذ القرار.

يعبر عن عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى وهذا يتطلب إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة، وهذا ممكن أن يعرض متخذ القرار، للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب<sup>2</sup>.

كما يعرف بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب منكبين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينهما باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار<sup>3</sup>.

#### المطلب الثاني: أنواع القرارات.

يصنف المهتمين بالإدارة القرارات طبقاً لعدة معايير متعددة والتي يمكن اختصارها في النقاط التالية:

#### • الفرع الأول: تصنيف القرارات وفق الوظائف الأساسية للمؤسسة<sup>4</sup>:

✓ أولاً: قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وهي تلك القرارات بتعيين المورد البشري ونقله من إدارة إلى أخرى....الخ

✓ ثانياً: قرارات تتعلق بالإنتاج: وهي التي تتعلق بتحديد حجم الإنتاج وجودته وطرق الرقابة عليه.

✓ ثالثاً: قرارات تتعلق بالتسويق: وهي القرارات التي تتعلق بتحديد السوق واختيار الحلة الإعلانية وتحديد السعر....الخ.

✓ رابعاً: قرارات تتعلق بالتمويل: وتتعلق بتحديد نسبة السيولة النقدية ومقدار رأس المال العامل....الخ

#### • الفرع الثاني: تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها: قسمها Amsoff إلى<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> حسين رحيم، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة، الطبعة الأولى، 2008، ص112.

<sup>2</sup> Busselle –jones: 2000: The decision- making poketlook Bitish management Pocketbooks, ltd. P.5.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي: المفاهيم الإدارية الحديثة(مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، ط1، 2013، ص139.

<sup>3</sup> نواف كنعان. اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص250.

• أولاً: القرارات الإستراتيجية

وهي تعني بحل مشاكل وأهداف ذات أبعاد وتأثيرات كبيرة على المنشأة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق هذه المنظمة وقد تتميز هذه القرارات بالخصائص التالية:

- ✓ الشمولية والتكامل أي يجب النظر إليها من حيث عدة متغيرات في البيئة المرنة لأنها نابعة أصلاً من الظروف المستقبلية للمنشأة حيث أن تكون مواكبة لهذه الظروف والتغيرات.
- ✓ القرارات الإستراتيجية عملية معقدة لارتباطها بأكثر من متغير وغموض المستقبل وتعرضها للمخاطر من مختلف الجوانب.

• **ثانياً: قرارات تكتيكية:** وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط.<sup>2</sup>

• **ثالثاً: قرارات تنفيذية:** هي قرارات تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه تتميز بأنها لا تحتاج إل المزيد من الجهد البحث من قبل متخذها، بل يتم بطريقة فورية تلقائية.<sup>3</sup>

• **الفرع الثالث: تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها:** قسمها Simon, H إلى<sup>4</sup>:

✓ **أولاً: القرارات المبرمجة:** تكون فيها القواعد التي تحكم اتخاذ القرار واضحة وهذا يعني أنه إذا ما توفرت مجموعة معينة من الأفعال سيتم اتخاذها ويتم في الأغلب تنظيم القرارات المبرمجة في نظم المعالجة الفورية، حيث تستطيع نظم الحاسب اتخاذ القرارات دون تدخل الإنسان.

✓ **ثانياً: القرارات الغير مبرمجة:** فإنها تختتمى بالمشاكل الغير مكررة التي ليست لها تمارين محددة وتتطلب قيام الإنسان لاتخاذ القرار بصدها وتتخذ مثل هذه القرارات على جميع المستويات داخل المؤسسة، إلا أننا كلما ارتقينا في مستويات اتخاذ القرار، فإن نسبة كبيرة من القرارات تكون غير مبرمجة.

• **الفرع الرابع: تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها:** وتصنف إلى<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> جمال الدين العويمات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2005، ص 27.

<sup>2</sup> سيد صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرار الإداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 44.

<sup>3</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار النشر والثقافة، ط1، 2009، ص 252.

<sup>4</sup> جمال الدين لعويس، الإدارة وعمليات اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2005، ص 38، 39.

<sup>5</sup> هاني خلف الطروانة، مرجع سابق، ص 177.

- ✓ أولاً: قرارات كيفية يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراساته للأداء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.
- ✓ ثانياً: قرارات كمية: تتخذ هذه القرارات بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها والاعتماد على الأسس والقواعد العلمية التي تساعد على اختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المؤسسة من بين مجموعة من البدائل المتاحة ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها.
- الفرع الخامس: تصنيف القرارات وفقاً لمدى توفر حجم المعلومات: وتصنف إلى<sup>1</sup>:
  - ✓ أولاً: القرارات المتخذة في حالة التأكد: تفترض هذه النظرية أن لدى متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، وهو متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.
  - ✓ ثانياً: القرارات المتخذة في حالة المخاطرة: يقوم المدير بتطوير البدائل، ويحسب احتمالات تحقق النتائج المرتقبة، مستعيناً في الكثير من الحالات بالأساليب الكمية.
  - ✓ ثالثاً: القرارات المتخذة في حالة عدم التأكد تكون احتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل غير محددة، وفي هذه الحالة يعتمد متخذ القرار على حكمه الشخصي وخبراته السابقة.
- الفرع السادس: تصنيف القرارات وفق النمط القيادي: وتصنف إلى<sup>2</sup>:
  - ✓ أولاً: القرارات الأوتوقراطية: وهي القرارات التي يصدرها القائد بنفسه دون المشاركة من مرؤوسيه معتمداً في ذلك على سلطاته التنفيذية.
  - ✓ ثانياً: القرارات الديمقراطية: وهي القرارات الجماعية الصنع حيث يشترك المرؤوسين في المناقشة وإبداء الاقتراحات مما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من إقناعهم بضرورة التعاون في تنفيذه.
  - ✓ يمكن تحديد أهم مميزات القرار الجماعي مقارنة بالقرار الفردي كما يلي<sup>3</sup>:
  - ✓ تحديد المشكلة: تتفوق الجماعة على الفرد من حيث القدرة على تحديد المشكلة نظراً لتعدد وتنوع الخبرات في المجموعة الواحدة.
  - ✓ توليد بدائل الحل: يمكن تقديم العديد من الحلول التي تعكس في نفس الوقت الخبرات الوظيفية المتعددة في المنظمة.
  - ✓ تحليل البدائل: تتميز الجماعة بخبرة كبيرة وقدرة عالية على تحليل البدائل بشكل أكثر دقة من الفرد الواحد.

1 اسماعيل مناصرية، "دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية" - دراسة حالة: الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، قسم العلوم التجارية، 2003/2004، ص7.

<sup>2</sup> سيد صابر ثعلب، مرجع سابق، ص44.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص258.

- ✓ الاختيار من بين البدائل: إن التفاعل بين أعضاء مجموعة معينة والتوصل إلى إجماع قد يؤدي على اختيار المجموعة للقرارات ذات درجة عالية من الخطورة غير أن احتمالات قبول هذه القرارات غالبا ما تكون مرتفعة نظرا لمشاركة الأعضاء في مسؤولية اتخاذ القرار.
- ✓ تنفيذ القرار: سواء أكان قرار جماعيا أم فرديا فإن تنفيذ القرار غالبا ما يتم من خلال المدير الفرد، حيث أن هناك صعوبة في تحديد المسؤولية الجماعية فإن المسؤولية تبقى مسؤولية المدير التنفيذي.

### المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار.

#### • الفرع الأول: أهمية القرارات.

- ✓ أولا: أهمية القرارات من الناحية العلمية:<sup>1</sup>
  - تعتبر وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق سياسات واستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها المختلفة.
  - تلعب القرارات دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم، الرقابة وغيرها.
  - تؤدي القرارات دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة لمختلف المصالح الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم.
- ✓ ثانيا: أهمية القرارات من الناحية العملية:
  - تكشف القرارات عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف الضغوط مستقبلا بصورة حسنة.
  - تعتبر القرارات وسيلة لاختيار وقياس قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وانجازها بأسلوب علمي.
  - تعتبر القرارات ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.
- الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرار.

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده القرار، فلاتخاذ القرار هو أساس عمل المدير والذي يمكن من خلاله انجاز كل أنشطة المؤسسة وعليه يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرار فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن بلعجوز، مرجع سابق، ص100.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والإبتكار، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 34، 36.

✓ أولاً: اتخاذ القرارات عملية مستمرة:

يمارس الإنسان اتخاذ القرار طوال حياته اليومية سواء العادية أو العملية ففي مجال العمل في المؤسسات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف المجالات كالإنتاج، التسويق، والتنظيم<sup>1</sup>.

✓ ثانياً: اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله

اتخاذ القرار هو أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله، ومن يقوم بت، وأين يتم القيام بت، وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرار كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

✓ ثالثاً: القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة.

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها أهمية بالغة في التأثير على نجاح المؤسسة أو فشلها.

✓ رابعاً: اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة

إن الدور الإداري في وظائف المؤسسة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف المتعددة.

فكل من وظائف الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية والتمويل تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بها.

✓ خامساً: اتخاذ القرار أساس وجوهر العملية الإدارية

يعتبر اتخاذ القرار أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك لان كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

• **المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.**

قد تتفرع العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار إلى عوامل تخص الشخص متخذ القرار وعوامل تخص عملية اتخاذ القرار بحد ذاتها.

✓ أولاً: عوامل تخص متخذ القرار:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص38

- 1- القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها.
- 2- المؤثرات الشخصية: لكل فرد شخصيته التي تربطه بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار منطبقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.
- 3- الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار التابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المرتبة على ذلك.
- 4- العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية في اتخاذ القرار وصحته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة، والتردد لها تأثير كبير في انجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى عليها الفرد.

✓ ثانياً: عوامل تخص عملية اتخاذ القرار بحد ذاتها:<sup>2</sup>

- 1- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يتخذ بشأنها القرار.
- 2- عدم وضوح الأهداف مما يجعل الصورة الضبابية في ذهن متخذ القرار.
- 3- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المفتوحة وخاصة لدى الكفاءات والخبرة الأقل.
- 4- ظهور بدائل جديدة نتيجة لتطور المسألة وظهور معطيات جديدة.
- 5- قوة الضغوط، وتعارض القرار مع مصالح فئات داخل المنطقة أو خارجها.
- 6- الخوف من العقوبة، ومن غضب السلطة الوصية في حالة وقوع خطأ.

المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار وبيئته.<sup>3</sup>

إن عملية اتخاذ القرار رغم تباين أهميتها والجهد الذي يقوم به متخذ القرار فإنها تتم بصورة غير عفوية من خلال مرورها بمراحل وخطوات بدءاً بعملية تشخيص المشكلة والبحث عن الأسباب الدافعة إليها، ثم البحث عن الحلول الممكنة والبدائل المتوفرة، وهناك عدة أساليب لاتخاذ القرار مع جود مشاكل وعقبات تعيق هذه العملية.

<sup>1</sup> رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص39.

<sup>2</sup> حمدي أبو نور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرارات الإدارية، دار الفكر الجامعي للنشر، ط1، مصر، 2012، ص47.

<sup>3</sup> سيد صابر ثعلب، مرجع سابق، ص23.

**المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار.**

يتفق الباحثون على أن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة مراحل غير أنهم يختلفون في عدد المراحل وترتيبها، وعلى أية حال من خلال لحوثنا لمجموعة من المراجع نجد أن عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل وخطوات وهي:

• **الفرع الأول: تحديد المشكلة محل القرار:** الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو التعرف على المشكلة بشكل دقيق وواضح وتحديد المشكلة يعني بيان حدود المشكلة وحجمها وما هي الأسباب التي أدت لها، حيث تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرار بأنها الانحراف في الأداء عن الهدف المحدد مسبقا وبالتالي فإن إدراك المشكلة يبدأ عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي، كما ويتم تعريف المشكلة بدقة وتحديد أبعادها وعناصرها وتحري أسبابها الرئيسية من خلال جمع المعلومات اللازمة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل

التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية<sup>1</sup>.

• **الفرع الثاني: مرحلة جمع البيانات والمعلومات وتحليل المشكلة محل القرار:**

بعد تحديد الهدف يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها وإن أكثر الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذها القرار يعود سببها إلى عدم وجود معلومات كافية أو جمع معلومات خاطئة، أو وجد معلومات كثيرة جدا لا علاقة لأكثرها بالمشكلة، وعليه يجب الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالموضوع.

حيث يقتضي تحليل المشكلة في تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، يعني تصنيف المشكلة،— تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها وعملية التصنيف والتبويب تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار ومحتواه، والأفراد الذين سوف ينفذون القرار<sup>2</sup>.

1 عدنان عواد الشوابكة، دور نظام وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2001، ص235.

2 خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص21.

يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة متخذ القرار في الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، وعلى متخذ القرار أن يبقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات، وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات، وان تكون هذه المعلومات كافية ودقيقة ومختصرة ومحايدة وشاملة، وان يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، وان لا تكون تكلفة الحصول عليها من جهد ومال ووقت والمستشارين تساعد متخذ القرار على تبين المشكلة<sup>1</sup>.

• الفرع الثالث: إيجاد البدائل لحل المشكلة.

إن جمع المعلومات اللازمة ودراستها بشكل سليم ومعرفة أسباب حدوث المشكلة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة التي أدت إلى حدوثها، تساعد متخذ القرار على البحث عن مجموعة بدائل والتي تكون حلا للمشكلة، بحيث يجب على متخذ القرار وضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة بعد جمع المعلومات لضمان عدم الوقوع في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا يجب أن يتوفر في البديل المناسب تحقيق النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار أن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار حيث يتم بعد ذلك ترتيب البدائل وفقا للأولويات، علما بان البديل هو قرار مبدئي من بين مجموعة بدائل متاحة لمتخذ القرار بقصد المقارنة والتحليل<sup>2</sup>.

• الفرع الرابع: مرحلة تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة.

وهذا يتطلب دراسة وافية لكل بديل، تتضمن تحديد النتائج المترتبة على كل بديل وتكلفة كل بديل بناء على معايير فنية واقتصادية واجتماعية محددة وبعد ذلك يقوم متخذ القرار بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض. تعد هذه المرحلة صعبة جدا مقارنة بالمراحل السابقة لأنها تتطلب التنبؤ بحدوث المستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار وهذا يقوم على معلومات يغلب عليها صفة عدم التأكد. تنفيذ هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية، وهذا يوفر وقتا أكثر لاتخاذ القرار بعيدا عن ما يعرف بالقرار تحت الضغط أي القرار العاجل والفوري.

<sup>1</sup> علي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير، فرع علوم التسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006/2005، ص140.

<sup>2</sup> عدنان عواد الشوابكة، المرجع السابق، ص237.

• الفرع الخامس: مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته.

وفي هذه المرحلة يتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم متخذ القرار باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلاءم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها متخذ القرار ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه

المرحلة تهتم لعدة نواحي هي<sup>1</sup>:

- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.
- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار للمتطلبات السائدة.
- توقيت القرار توقيتا ملائما لكي يحقق الهدف المنشود.
- تحديد التنظيم الملائم لتنفيذ القرار.
- مراعاة اقتصادية التنفيذ.

المطلب الثاني: بيئة اتخاذ القرار.

وهنا نذهب إلى تحديد نوع البيئة بمدى توافر المعلومات والبيانات ونذكر منها:

- بيئة تسود فيها ظروف التأكد التام: وفيها يعلم متخذ القرار ماذا سوف يحدث مستقبلا، وبذلك يستطيع التحكم في اختياره لوجود حلول عديدة وواضحة حيث توجد لكل بديل قيمة واضحة واحدة متوقعة أو مؤكدة، ففي هذه الظروف تبني القرارات على معلومات صحيحة ومعروفة وثابتة وبالتالي تكون نتائج مؤكدة<sup>2</sup>.
- بيئة تسود فيها ظروف المخاطرة: **Decision unde risk**: وذلك عندما تتوفر المعلومات التي يمكن من خلالها تحديد نواتج استخدام بديل، ولكنها غير مؤكدة الحدوث، ورغم ذلك يمكن تقديم احتمالات حدوث لكل ناتج منها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بالة سميرة، "المدير وعمليات اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة"، دراسة حالة: وحدة إنتاج الدهن بواد السمارة، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص143.

<sup>2</sup> سيد صابر ثعلب، مرجع سابق، ص303.

- بيئة تسود فيها ظروف عدم التأكد: وفي هذه الظروف لا يعلم متخذ القرار مقدما احتمال حدوث أي من التغيرات المتوقع حدوثها عند اختيار البديل، وغالبا ما يكون معيار الاختيار في مثل هذه الظروف والمواقف مبنيا على مجموعة من العوامل أهمها:

طبيعة أهداف المنظمة، ودرجة المخاطر، ودرجة التفاؤل أو التشاؤم التي تكون لدى متخذ القرار عند اختيار البديل الأفضل<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار:

قد تختلف الأساليب والطرق في اتخاذ القرارات إلى أساليب كمية وهي وصفية والتي تعتمد بالدرجة الأولى بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى هذه الأساليب:

#### • الفرع الأول: الأساليب الكمية:

1- بحوث العمليات: وهي عبارة عن دراسة المشكلات العملية لتحقيق الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة للأهداف المحددة إن أهمية بحوث العمليات تكمن في قدرتها على نهج المشاكل والمواقف الحقيقية في المجالات المختلفة واستخدام أساليب خوارزميات عملية ورياضية في تحليل دراسة تلك النماذج، استخلاص الحلول المثلى التي تساهم بشكل فعال في اتخاذ القرار، وتستخدم أيضا في حل المشكلات المدارية المعقدة التي لا تصلح معالجتها بطرق أخرى<sup>3</sup>.

2- نظرية الاحتمالات: وهي إحدى النظريات الكمية التي تنطلق في حل المشكلة من المعطيات والمعلومات ومن الظروف المحيطة بالموقف لتجنب أسئلة متكررة مفادها هل المعلومات والمعطيات المتوفرة لدينا حقيقية وكاملة (أم لا) وهل الظروف المحيطة بالقرار مواتية ومناسبة لاتخاذ القرار، وما درجة المواءمة في تلك؟

إن الإجابة عن تلك التساؤلات تجعل المدير أو الرئيس الإداري في وضعين مختلفين، وضع التأكد بمعنى وضع القرار وظروفه، والمعلومات المؤكدة، ووضع عدم التأكد ويعود إلى أكثر من سبب منها قلة المعلومات والحقائق، وتعارضها من ارتباط القرار بمتغيرات عشوائية لا يمكن التحكم بها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حمدي أبو النور عويس، مرجع سابق، ص124.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص157.

<sup>3</sup> عادل بومجان، "دور التحليل المالي في اتخاذ القرار"، دراسة حالة: مركب تكرير الملح بلوطاية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2003/2004، ص16.

<sup>4</sup> رابع عبدالله، مرجع سابق، ص103.

3. شجرة القرارات: وقد صور لنا كل من "Koontz and Oclonnell" هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات هي: البدائل المطرحة لحل المشكلة موضوع القرار Atorratifes والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل والقيم التي تمثل إجمالي الفوائد المتوقعة خلال فترة محددة، فإذا كان هناك مثلا مشكلة يواجهها المدير وكان أمامه بديلان وقرر للاختيار، وطبقا لمفهوم هذا الأسلوب فإن تحديد ما إذا كان الحدث المتوقع حدوثه مناسباً أم لا يتطلب من المدير متخذ القرار أن يحلل نتائج القرار، (القيم) واحتمالاته من نهاية الشجرة إلى بدايتها حتى يميل إلى اختيار البديل المناسب على ضوء معايير واعتبارات أهمها: النتائج المتوقعة من كل بديل، الممكّنات والموارد المتاحة لتنفيذ البديل ودرجة المخاطرة ودرجة النجاح المتوقع من البديل<sup>1</sup>.

4. نظرية المباريات: يقوم مفهوم نظرية المباريات على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة وان منافسه يكون بنفس القدر من الفهم والحكمة في مواقف وظروف المنافسة<sup>2</sup>.

5. البرمجة الخطية والتماثل (المحاكاة): حيث يكون هدف الإدارة هو اختيار أفضل بديل من عدة بدائل، وبحيث يمكن استخدام الموارد المتاحة على هذا البديل لكي يعظم الفوائد أو يخفي التكاليف، فإن البرمجة الخطية توفر الطريقة الملائمة لتخصيص الموارد على الاستخدامات المتاحة بحيث يمكن تعظيم الفوائد أو تخفيض التكاليف<sup>3</sup>.

والمحاكاة: هي تقنية تستخدم للتعامل مع المسائل المعقدة لتخصيص الموارد، التي لا يمكن حلها بدقة بالتحليل الرياضي، وتشمل هذه التقنية إلى إنشاء تاريخ حياة نموذج لنظام يمثل المسألة الفعلية وقواعدها التشغيلية، ويتيح التنفيذ المتكرر لتقليد المواقف مع تغيير قواعد التشغيل في كل مرة من أجل اكتشاف طرق تحسين أداء النظام<sup>4</sup>.

#### • الفرع الثاني: الأساليب الكيفية (الوصفية):

3. أسلوب الحكم الشخصي: إن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظر المدير للأمور وتقديره والتبني عادة على أسس شخصية غير موضوعية، وتتطلب من التكوين النفسي، الأفضلية

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص166.

<sup>2</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار البازوري، الأردن، 2008، ص160

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص405.

<sup>4</sup> عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص156.

والتأثر بمجريات الأحداث، والمدير عند اتخاذه للقرارات في هذه الحالة إنما يستمد من خلفيات ومعلوماته السابقة وقد لا تكون كل القرارات التي يتخذها المدير باستخدام هذا الأسلوب من طبيعة واحدة ولكن قد يلاحظ وجود نمط معين أو صفة مشتركة لكل القرارات التي يتخذها المدير في هذا النوع<sup>1</sup>.

1. التجربة: لقد بدأ إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرار، وذلك بان تولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة والغير ملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب الى اختيار البديل الأفضل معتمدا على خبرته العلمية<sup>2</sup>.
2. الآراء: يعني اعتماد القرار على البحث ودراسة الأداء والمقترحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصائيات لاستخراج المناسب منها<sup>3</sup>.

#### • الفرع الثالث: أساليب المشاركة في اتخاذ القرار.

##### ✓ أولا: مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار.

هي تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده

وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي<sup>4</sup>.

وتعرف أيضا على أنها إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات، من خلال تبادل الأداء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى<sup>5</sup>.

##### ✓ ثانيا: أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص73.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص184.

<sup>3</sup> سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات\_ دراسة تطبيقية على الميدان في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية- غزة، 2011، ص57.

<sup>4</sup> محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، جامعة سانت كليمانش، كلية الإدارة، بريطانيا، ص13.

<sup>5</sup> عزوز راشدة، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون، تيارت، ص2.

1. أسلوب العصف الذهني: وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة ويقوم المشاركون في العصف الذهني أو التفاعل التبادلي بإطلاق العديد من الأفكار والبدائل وبسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً، بين ربع ساعة وساعتين تقريباً، وكما هو في هذا التعريف فإن هذا الأسلوب على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم وتطوير حلول عديدة بديلة والمناقشة السريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل.

2. أسلوب الجماعة الاسمية: Nominal groupe: يعتبر أسلوب الجماعة الاسمية عملية اتخاذ القرار مهيكلة يتم فيها إتباع الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- أ- يقوم كل عضو بكتابة أفكاره والحلول البديلة بشكل سري ومستقل حول المشكلة قيد الدراسة.
- ب- يقوم كل عضو بكتابة أفكارهم الواحدة تلو الأخر ويتم تسجيلها على اللوحة أو سورة الحائط.
- ت- يتم مناقشة الأفكار فقط من أجل توضيحها حيث لا يسمح بالتعليقات التقييمية.
- ث- يتبع ذلك إجراء تصويت ينتج عنه ترتيب للأفكار أو لبدائل الحل.

ويتم تحديد كيفية إجراء التصويت مسبقاً، حيث يصبح البديل الفائز هو البديل المختار ويعتبر هذا الأسلوب ذا فائدة كبيرة عندما يكون هناك تردد أو عداً أو شخص ذو نزعة تحكمية.

3. أسلوب عظام السمكة (نموذج اشكارا)): وفي هذا الأسلوب يقوم المستشار أو فريق التطوير برسم سمكة ويكتبون على رأسها اسم المشكلة، ويحاولون من خلال المناقشات أن يصلوا إلى حلول وطرق للتطوير يكتبونها على عظام السمكة وأخرى للحلول وطرق التطوير، وكل عظمة سمكة تشير على الأسباب الأساسية أو الفرعية للمشكلة تستبدل بحلول وطرق أساسية أو فرعية، وذلك إيماناً بالمقولة التي تقول "إذا عرف السبب بطل العجب" أي كل سبب يترجم إلى حل أو طريقة تطويره<sup>2</sup>.

4. أسلوب دلفي DELPHI: أو الاجتماع عن بعد، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلاباً للمعلومات عن المستقبل وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومن قشنتها غيابياً في اجتماع إعفاءه غير موجودين وجهاً لوجه.

<sup>1</sup> أحمد مداوس الياامي، صنع القرار الجماعي: مفهوم ونموذج تفكير القطيع، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011، ص6.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص354.

### المبحث الثالث: صعوبات ومميزات اتخاذ القرارات.

#### المطلب الأول: صعوبات المشاركة في اتخاذ القرارات.

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرض للكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب ويمكن إجمال هذه العوائق في<sup>1</sup>:

✓ **أولا:** عدم إدراك المشكلة وتحديدها.

يلقى متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرته على تحديدها وتعريفها.

✓ **ثانيا:** عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار.

إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، فهذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد، تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار، والتمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

✓ **ثالثا:** شخصية متخذ القرار.

قد يكون متخذ القرار واقفا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

✓ **رابعا:** نقص المعلومات.

يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود.

<sup>1</sup> سي صابر تغلب، مرجع سابق، ص372، 328.

وبما أن صحة القرار تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها، فإن متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود، بما أن صحة القرار تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها.

### المطلب الثاني: مميزات المشاركة في اتخاذ القرارات.

وتتمثل في عدة مميزات نذكر منها<sup>1</sup>:

- 1- وضوح الرؤيا: في المنظمة المدارة تقليديا يتم إملاء برامج العمل والأهداف والسياسات على العاملين بغض النظر عن إدراكهم لها، الأمر الذي يؤدي إلى الغموض واختلاط الفهم من جانبهم، ما ينعكس سلبا على أدائهم، أما في حالة النمط التشاركي بما يوفره من مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين فإن هذا الأمر يؤدي على فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيها بين أفراد المنظمة، وبالتالي تمنح المنظمة فرصة متابعة واقعا بشكل منتج.
- 2- تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المنظمة: انسجاما مع الفائدة السابقة واستمرارا لها، فغن القرارات التي يتم اتخاذها ضمن النمط التشاركي، تحمل في طياتها قدرا كبيرا من آراء قطاع واسع من الإداريين ومشاركتهم وتصوراتهم، الأمر الذي يقود إلى مستوى عالي من الاتفاق حول هذه القرارات.
- 3- القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة إن هذه الفائدة تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعية، التي أصبحت عرضة للتغيير المتسارع تبعا لروح هذا العصر، وفي الواقع إن المنظمة المدارة تقليديا يصعب عليها الاستجابة لهذه الميزة التي ترى ضرورة مواكبة المنظمة لروح التغيير المتسارع في هذا العصر الذي يتميز برفع توقعات المجتمع المحلي من المنظمة وذلك نظرا لمحدودية الإدارة الأوتوقراطية في تلمس تلك المتطلبات المتغيرة والاستجابة لها.
- 4- على عكس ذلك فغن المنظمة ذات النمط التشاركي تمتلك قنوات اتصال وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة بحيث تستطيع تلك المتطلبات والاستجابة لها.

### المطلب الثالث: معوقات المشاركة في اتخاذ القرار.

وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانتش، النسخة العربية، بريطانيا، ص 99.

- 1- أنها تستنزف وقت المؤسسة، فبدلاً من أن يتفق فرد واحد ساعة مثلاً في الإعداد أو الدراسة وكل ما يحتاجه اتخاذ القرار ما فغننا نضاعف الوقت بعدد المشاركين لتحقيق الهدف نفسه، والوقت هو أثنى ما تملكه المؤسسة والإدارة الناجحة تتجنب إضاعة المال.
- 2- أنها قد تستغل ستارا لفرض رأي فرد واحد عندما يكون مثل هذا الفرد مسيطراً على الجماعة.
- 3- أنها قد تدفع بعض الناس إلى سلوكيات غير شريفة لاستمالة الجماعة والحصول على الأصوات الكافية لإنجاح قرار مادون أن يكونوا حقيقة مقتنعين بها.
- 4- أن القرارات التي تتخذ من قبل أناس متعددين ومختلفي الآراء تميل غالباً إلى الجانب التوفيقى بين الآراء واختيار الحلول التي تعمل على إرضاء جميع الأطراف بدلاً من الحل الصحيح والقرار النابع من الموضوعية التي لا تخضع للضغوط.
- 5- أن هذا الأسلوب لا يتيح الفرصة لبروز قيادة قرية مؤثرة، إذن إن مجموعة تحاول أن تكون قيادة جماعية.
- 6- إن ثمره المناقشة والجدل النابعين من طبيعة الجماعة تقلل من فرص بدور المبدعين وذوي الأفكار التجديدية.
- 7- أنها تفتح المجال للمناورة داخل الجماعة والتمحور حول رأيه أو أكثر أو حول شخص ما من الجماعة وقد يكون الفوز للرأي الذي يتقن أصحابه المناورة والدفاع عن رأيهم بأية طريقة وليس للحل الأصح.
- 8- إن هذا الأسلوب يضعف السلطة في المؤسسات ويجعلها تحت سيطرة المجموعة.
- 9- أن أسلوب المشاركة قد يتحول إلى وسيلة لضياع المسؤولية وخاصة عند وقوع أخطاء فادحة في القرارات المتخذة فلا يكون من السهل محاسبة مجموعة من الناس قد تكون كبيرة (في حين يوجد ذلك في القرارات الفردية).

### المبحث الرابع: القرار الإستراتيجي.

#### المطلب الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي.

ليس هناك تعريف واحد للقرار الاستراتيجي تجمع عليه الآراء، بل تعددت تعريفات الكتاب لهذا المفهوم حيث يعرفها البعض على أنها:

<sup>1</sup> مصطفى عطية ابراهيم مرشد، القدرة على اتخا وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، ص31.

« قرارات تلتزم المنظمة بالقيام بالعديد من التصرفات التي سيكون لها تأثيرات هامة عليها في الأجل الطويل<sup>1</sup>».

كما تعرف أيضا على أنها: «وسائل لتحقيق الغايات، وهي تتضمن التعريف برسالة ونشاط المنظمة ومنتجاتها والأسواق التي يتم خدمتها، والوظائف التي يتم أدائها والسياسات الرئيسية التي تحتاج إليها المنظمة لكي تنفذ هذه القرارات من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل»<sup>2</sup>.

ويعرفها الجزيري بأنها: «القرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تتضمن عملية تحديد ما يجب أن تكون

عليه الأهداف العامة للنظام، وهذا النوع من القرارات يحاول تقديم الإجابة على سؤال رئيسي يتعلق بما هو غرض النظام، و بمعنى آخر إلى أن يجب أن يسير النظام»<sup>3</sup>.

ويعرف الجارحي القرارات الإستراتيجية بأنها: «القرارات التي تتناول التجميع طويل المدى للموارد الحالية، وتنمية موارد جديدة لضمان النمو المستمر والصحي للمنظمة»<sup>4</sup>، ومن خلال ما سبق نجد أنه يمكن تعريف القرارات الإستراتيجية بأنها قرارات غير مبرمجة، غير روتينية، ومعقدة تحدد اتجاه المنظمة في الأجل الطويل وذات حساسية عالية لمتغيرات البيئة، كما يترتب عليها إعادة تخصيص الموارد الأساسية للمنظمة، ويتم اتخاذها بصفة أساسية في المستويات الإدارية والعليا».

### المطلب الثاني: خصائص القرارات الإستراتيجية.

هناك العديد من الباحثين الذين تناولوا بالدراسة وتحليل القرارات الإستراتيجية وخصائصها، ولعل أهم تلك الخصائص ما يلي<sup>5</sup>:

#### ✓ أولاً: التأثير على المنظمة ككل.

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص12.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص12.

<sup>3</sup> خيري علي الجزيري، وظيفة التخطيط، القاهرة، دار النهضة العربية، 1993، ص72.

<sup>4</sup> ابراهيم أبو النور الجارحي، مبادئ الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، دار النهضة العربية، 2000، ص464.

<sup>5</sup> سعيد محمد البنا، أثر صياغة القرارات الإستراتيجية على الأداء، دراسة تطبيقية على كليات التجارة بالجامعات المصرية(رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، غير منشورة، مصر، ص52، 58.

حيث يمتد تأثير القرارات الإستراتيجية إلى سنوات عديدة، وبالتالي فإن هذه القرارات تلزم المنظمة بتوجه استراتيجي معين لفترة زمنية طويلة في المستقبل مما جعل التكلفة عالية جدال في حالة تغيير هذا التوجه.

✓ **ثانيا: التأثير طويل الأجل.**

حيث تمتد القرارات الإستراتيجية إلى سنوات عديدة، وبالتالي فغن هذه القرارات تلزم المنظمة بتوجه استراتيجي معين لفترة زمنية كبيرة في المستقبل، مما يجعل التكلفة عالية جدا في حالة تغيير هذا التوجه.

✓ **ثالثا: التوجه بالمستقبل.**

اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتطلب التنبؤ بالظروف البيئية المستقبلية، وعمل تقييم موضوعي للفرص والتهديدات المتعلقة بها، كذلك يمكن القول أن القرارات الإستراتيجية تتضمن تحديد التصرفات الحالية الواجب القيام بها لنقل المنشأة من الوضع الحالي غلى الوضع المرغوب مستقبلا.

✓ **رابعا: الاعتماد على مدخل النظم.**

تمثل نطاقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، وإذا رغبت المنشأة في النجاح طويل الأجل فيجب عليها أن تضع قرارات إستراتيجية تأخذ في الحسبان تأثير البيئة الخارجية مثل المجموعات ذات العلاقة بالمنظمة كالمنافسين العملاء، الموردين، الدائنين والحكومة، ولذا فغن تبني مدخل النظم عند صنع القرار الاستراتيجي يعد مدخلا فعالا حيث يتم النظر إلى المنظمة على أنها نظام متكون من عدة أجزاء مترابطة ومتداخلة، وبالتالي فغن القرار الذي يؤثر على جزء معين في المنظمة سيكون لديه تأثير على أجزاء أخرى في المنظمة.

✓ **خامسا: تخصيص جزء كبير من الموارد.**

حيث يترتب على اتخاذ القرارات الإستراتيجية تخصيص جزء كبير من موارد المنشأة مثل الموارد البشرية الموارد المادية، ط والمعلومات.

✓ سادسا: يتم اتخاذها من الإدارة العليا.

يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بواسطة الإدارة العليا، لأنه فقط عند هذا المستوى يمكن للإدارة أن تتمتع بوجهة نظر شاملة للمنظمة، وتتمتع بقوة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ القرار.

✓ سابعا: تقديم إطار عام لصنع قرارات أقل في المستوى الإداري.

تقديم القرارات الإستراتيجية مظلة في ضوءها يقوم المديرون في المستويات الإدارية الدنيا بصنع القرارات التي تتماشى معها، وبالتالي توفر القرارات الإستراتيجية إطار إرشاديا للمديرين حتى يتأكدوا أن القرارات التي يضعونها متماشية مع خطط وتوجيهات المنظمة.

✓ ثامنا: ميزة أو خاصية عدم التأكد.

القرارات الإستراتيجية تصنع تحت ظروف تتميز بعدم التأكد، أو بنقص المعرفة ببعض المتغيرات الهامة، ولذلك فإن النتائج غير مؤكدة.

كما تتميز القرارات الإستراتيجية بأنها قرارات غير مترتبة، ذات درجة عالية التعقيد، وقد أشار بعض المفكرين وكتاب الإدارة أن الافتقار على الترتيب في القرارات الإستراتيجية يعود إلى تعقيد المشكلات الإستراتيجية التي ترتبط بها والتي يصعب وصفها بدقة، ووضع الصياغة الواضحة لها، أو تحديد المعايير التي يمكن استخدامها للحكم على الحلول المقترحة لها، لذلك فهي تتضمن درجة من الغموض، وعدم الرؤيا المستقبلية لمتخذ القرار<sup>1</sup>.

✓ تاسعا: إن صناعة القرارات الإستراتيجية يتم من قبل الإدارة العليا في المعرف لأنها تمتلك تصورا كافيا تدرك من خلال المضمون الحقيقي لقراراتها الإستراتيجية.

✓ عاشرا: القرارات الإستراتيجية لها تأثير بعيد المدى في المؤسسة.

✓ إحدى عشر: القرارات الإستراتيجية تمثل توجهها مستقبليا للمؤسسة فالإدارة العيا وهي بصدد صناعة القرار الاستراتيجي تجد نفسها ملزمة بإجراء التنبؤات حول خصائص المستقبلية للبيئة بهدف تقييم القرص والمخاطر وموائمتها بعناصر القوة والضعف داخل المصرف.

<sup>1</sup> نادية حبيب أيوب، نظرة الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 103، المملكة ع. السعودية، 2000، ص23.

✓ اثني عشر: تكون على درجة كبيرة من التعقيد وقد لا تتوفر معلومات كاملة لدى متخذي القرار بسبب حالة عدم التأكد التي تصاحبها وقد تكون قرارات غير متكررة وتحدث لأول مرة.

ثلاثة عشر: إنها تتطلب إنفاق حجم كبير من الأموال وبالتالي تؤثر على نجاح أو فشل المصرف.

و هناك من يميز القرارات الإستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تتميز بتأثيرها الطويل المدى على المؤسسة بحيث ترهن تموقعها في السوق و الذي يراد منه تعظيم المكاسب للموارد الموضوعة تحت تصرف المؤسسة و يبحث القرار الإستراتيجي على الطريقة التي بموجبها تواجه المؤسسة محيطها الخارجي في ظل المنافسة، إذ تصنع القرارات الإستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، و فرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل و تكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمؤسسة.

### المطلب الثالث: أنواع القرارات الإستراتيجية

• أولاً: أنواع القرارات الإستراتيجية: تنقسم القرارات الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع وهي<sup>1</sup>:

أ- القرارات الإستراتيجية الواعدة تحت ظروف التأكد التقريبي

وهي تلك القرارات الإستراتيجية التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغيرات والتطورات التي ستحدث في ظروف بيئية محيطية معروفة من حيث اتجاهها وخصائصها ومن أمثلة ذلك الظروف، توقع زيادة، كبيرة في عدد المواليد أو في عدد الخريجين من الجامعة أو خلافه، وعلى ذلك فغن على المنظمات التي يهملها ذلك أن تقوم بإعداد صياغة القرارات الإستراتيجية بصورة تمكنها من مواجهة هذه الظروف بحيث تتمكن من الاستفادة من الفرص المتاحة أو التقليل من التهديدات.

ب- القرارات الإستراتيجية الشرطية "ظروف المخاطرة"

ت- هي تلك القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها في حالة توقع حدوث بدرجة أكبر من حيث الاتجاه بالمقارنة مع الخصائص، ويرجع ذلك إلى تغيير وتنوع الظروف البيئية وعدم الثبات المتغيرات المرتبطة بها بحيث

<sup>1</sup> أحمد عرفة وسمية شلبي، القرارات الاستراتيجية التسويقية، مصر، دار الكتاب، دون سنة النشر، (رقم الإيداع 7589)، ص35، 39.

يصاحب نتيجة لذلك التوقع بدرجة عالية لخصائص التغيرات التي يمكن أن تحدث ومثلاً لذلك فإن المنظمة قد تتوقع ظهور منتج جديد من منظمة منافسة لكنها لا تستطيع معرفة خصائصه وينقسم هذا النوع إلى قسمين:

- القرارات الإستراتيجية الشرطية الدفاعية.
- القرارات الإستراتيجية الشرطية الهجومية.

ث- القرارات الإستراتيجية الدفاعية "الاستجابة للظروف غير متوقعة":

وهي قرارات تتخذها المنظمة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة أو غير معروفة الاتجاه والخصائص مثل حدوث زلزال أو فيضانات أو حروب مفاجئة.

**المطلب الرابع: أهمية القرارات الإستراتيجية.**

يرى البعض أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها مرهون بما يتخذ من قرارات إستراتيجية، لأن تأثير هذه القرارات من امتداد أثرها إلى جميع أعمال المنظمة، واستمرارها لفترة طويلة نسبياً، مع صعوبة تغييرها في الأجل

القصير وما قد يترتب عليها من إنفاق استثماري ضخم قد يصعب تعويضه<sup>1</sup>.

بحيث تبرز أهمية القرارات الإستراتيجية للمنظمة فيما يلي<sup>2</sup>:

✓ أولاً: تجيب القرارات الإستراتيجية على سؤالين أساسيين هما:

أ- ما هي الأنشطة التي ينبغي على المنظمة أن تشترك فيها؟

ب- كيف ستنافس المنظمة في المجالات المختلفة التي تعمل فيها؟

✓ ثانياً: تحدد الفترات الإستراتيجية أساساً مع المستقبل، وبالتالي فهي تساعد المنظمة على استقرار المستقبل وخاصة في ظل ظروف عدم التأكد.

✓ ثالثاً: تتحدد القرارات الإستراتيجية أساساً علماً بالمستقبل وبالتالي هي تساعد المنظمة على استقرار المستقبل وخاصة في ظروف عدم التأكد.

<sup>1</sup> محمد الحمدي الماضي، التطبيق الناجح للقرار الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية، كلية تجارة بني سويف جامعة القاهرة، 1994، ص127.

<sup>2</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الإستراتيجي، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1996، ص34.

✓ رابعاً: تساعد القرارات الإستراتيجية على تقليل عدم التأكد من خلال دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة للتعرف على ما بها من فرص وتهديدات.

✓ خامساً: تساعد القرارات الإستراتيجية على دراسته المتأنية لإمكانيات المنظمة الداخلية للتعرف على مابها من نقاط قوة وضعف.

إذ يعد القرار الإستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة و حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية، حيث تعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات مما ينعكس على اقتصاديات و سياسات الدول.

و تختص عملية صنع القرارات الإستراتيجية في اتجاه المستقبل مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد و الآراء المستقبلية و تتوقف قدرة المؤسسة على الإستمرار بفعاليتها و نشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية، و تأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث تكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعديل الأهداف الحالية و يحرز القرار الإستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، و يكون تأثيره شاملاً على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المؤسسة . و تتضح هنا أهميته بأنها قرار إنتقاء إستراتيجية من بين إستراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

#### المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و ينبغي على متخذ القرار الإستراتيجي أن يأخذها في عين الاعتبار و من هذه العوامل ما يلي<sup>1</sup>:

✓ أولاً: التدخل الحكومي: عادة ما تضع الحكومة قوانين وإجراءات ينبغي على متخذ القرارات الإستراتيجية أن يأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات مثل القوانين، الإجراءات الخاصة بعمليات التسعير محددات الإسترشاد والتصدير، قوانين العمال والضرائب.

✓ ثانياً: المنافسة ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار إستراتيجيات و سياسات الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال وخاصة الشركات المنافسة منها عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و من هذه العوامل درجة توافر المعلومات عند متخذ القرار فكما توافرت المعلومات كلما قلت المشاركة، وكما كان لدى المساعدين

<sup>1</sup> حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنشآت: اتجاه شرطي، القاهرة، دار النهضة العربية، 1999، ص 123، 125.

معلومات مطلوبة لاتخاذ القرار الاستراتيجي حتى يمكن تنفيذه، فكلما كان هناك ضرورة للالتزام وضرورة لقبول القرار أكبر زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرار، وكلما زادت درجة تعقيد المشكلة، موضوع القرار، كلما زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرار وكلما زاد ولاء المساعدين للمنشأة، وأهدافها كلما أمكن مشاركتهم في اتخاذ القرار وكلما قلت التناقضات والصراعات بين المرؤوسين كلما أدى ذلك إلى زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

✓ **ثالثاً:** أثر القيم الشخصية للمديرين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: حيث يلاحظ أن هيكل القيم الشخصية للمديرين له تأثير على اتخاذ القرار الاستراتيجي وان بعض البدائل يتم اختيارها في قرار معين ويترك الأخرى لأنها تتفق مع قيم المدير الشخصية سواء كانت هذه القيم فكرية، اقتصادية، سياسية، اجتماعية، دينية، وكلما سيطرت قيم معنية من هذه القيم، كلما كان هناك حاجة أكبر لاتخاذ القرار الذي يتفق مع القيم الشخصية المسيطرة للمدير.

هذا ويرى الباحث أن هناك عدة عوامل أخرى يمكن أن تؤثر عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية منها، دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث أن توافر مثل هذه المعلومات يمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، كذلك فغنه يمكن القول أن درجة ذكاء وتعليم وخبرة متخذ القرار الاستراتيجي تعد من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ مثل هذه القرارات، حيث سيكون أكثر قدرة على تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها، وبالتالي أكثر قدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لحلها.

هذا بالإضافة إلى العوامل التي يمكن التحكم فيها، والتي تقع خارج إدارة المنظمة، فقد يؤدي نشوب في بلد ما إلى أن متخذ الإدارة العليا عددا من القرارات الإستراتيجية، ولذلك فإن بيده القرار الاستراتيجي تعد إحدى العوامل الهامة التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

### المبحث الخامس: مراحل صناعة القرار الإستراتيجي و مداخله.

#### المطلب الأول: مراحل صناعة القرار الاستراتيجي.

باستعراض مراحل صناعة القرار الاستراتيجي عند الكثير من الكتاب في هذا المجال فقد وجدنا تقاربا كبيرا بينهم في تحديد تلك المراحل وطبقا لمدخل الإدارة الإستراتيجية فإن هناك العديد من الخطوات لصناعة القرار الاستراتيجي هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Robert Papin, l'art de diriger. (paris, ed DUNOD, 2eme ed 2004, p33.

✓ أولاً: مرحلة تحليل بيئة المنظمة.

✓ ثانياً: مرحلة صياغة القرار الاستراتيجي.

✓ ثالثاً: مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي.

✓ رابعاً: مرحلة رقابة وتقييم القرار الاستراتيجي.

وما يمكن الإشارة إليه أن المراحل السابقة متدخلة ويؤثر كل منها الآخر.

فتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تعد مدخلات أساسية يمكن من خلالها صياغة القرار<sup>1</sup> الاستراتيجي، وصياغة القرار تعد مدخلات لعملية التنفيذ، وعملية التنفيذ تعد مدخلات لعملية التحليل، وهكذا تدور في حلقة متصلة، ويمكن توضيح مراحل صناعة القرار الاستراتيجي وفقاً للمدخل المتكامل على النحو التالي:

✓ أولاً: **مرحلة تحليل البيئة المنظمة**<sup>2</sup>: يرى البعض وفي ضوء رسالة المنظمة، والتي تعكس الفلسفة الأساسية، والهدف الإستراتيجي للمنظمة، فإن مرحلة التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) والتحليل الداخلي (نقاط الضعف والقوة) للمنظمة، تعد مرحلة مبدئية من مراحل إعداد القرار الاستراتيجي، حيث ينبغي تحليل القوى البيئية التي تؤثر على المنظمة مثل القوى الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية التنافسية، وذلك من خلال دراسة وتحليل المعلومات المتوافرة حتى يمكن استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات البيئية، بينما يشير مفهوم التهديدات إلى تلك الأحداث والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية الواقعة في بيئة المنظمة، والتي يمكن أن تستغلها المنظمة لتحقيق منافع ذات أهمية في المستقبل.

وبعد تحليل البيئة الخارجية على درجة كبيرة من الأهمية نظراً لأن الظروف البيئية في تغيير مستمر، وهذا التغيير قد يكون وسيلة لتحقيق مزايا تنافسية كما أنه قد يؤدي إلى فشل المنظمة، إذا لم تستطع التكيف مع هذه المتغيرات.

وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة هام للغاية، لأنه يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بالقرار الاستراتيجي لكي تعمل الإدارة الإستراتيجية على تقويتها أو التغلب عليها عند صياغة القرار الاستراتيجي، وهذا وتعرف نقاط القوة بأنها أي شيء داخل المنظمة يمكن أن يشمل نقطة للمنافسين على المنظمة ويرى البعض انه يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة كما يلي<sup>3</sup>:

<sup>2</sup> عبد العزيز هاشم عبد التواب، أثر التخطيط الاستراتيجي لوظيفة الإنتاج والعمليات على الأداء، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الهندسية كرسالة دكتوراه جامعة القاهرة، غير منشورة، 1997، ص117.

<sup>3</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سابق، ص185، 227.

أ- تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية: وتتمثل في الإمكانيات الداخلية التي تعتبر حاسمة بالنسبة للنجاح في مجال تنافسي معين.

ب- تقييم العوامل الإستراتيجية الداخلية: وتوجد عدة مداخل يمكن الاعتماد عليها في عملية التقييم مثل: -المقارنة بين إمكانيات وأداء المنظمة أو مقارنة مع المنافسين.

✓ **ثانياً: مرحلة صياغة القرار الاستراتيجي:** ويؤدي التحليل للظروف الداخلية للمنظمة إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف كما يؤدي التحليل الخاص بالظروف الخارجية إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وفي هذه المرحلة يمكن للمسؤولين عن الإدارة العليا تطوير وتقسيم بدائل القرارات الإستراتيجية، وتعتبر تطوير بدائل القرارات الإستراتيجية إبداعاً في عملية صنع القرارات الإستراتيجية، والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة وينبغي أن تلتزم البدائل الإستراتيجية بثلاثة شروط وهي:

أ- القدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

ب- التناسب مع الموارد الحالية والمستقبلية.

ت- الالتزام بالقيود الخارجية.

وتوجد سبعة معايير يمكن استخدامها لتقييم البدائل المتاحة وهي<sup>1</sup>:

الملائمة، الصلاحية، التناسق، الإمكانية، القابلية للخطر، إمكانية التكيف، الجاذبية المالية.

وبعد تحديد وتقييم البدائل والتوصل إلى مجموعة من بدائل الإستراتيجية المقبولة ينبغي اختيار أحد هذه البدائل وتنفيذه، ويتم هذا في ضوء العديد من المعايير ومن أهم هذه المعايير قدر القرار الاستراتيجي المقترح على التعامل مع نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة، والفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية وقدوة القرار على تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل قدر ممكن من الموارد والآثار السلبية.

✓ **ثالثاً: مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي:** وتتمثل في مجموعة الأنشطة الخاصة بوضع القرار الاستراتيجي موضع التنفيذ ويتطلب ذلك إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، السياسات العمليات التحفيزية والموارد اللازمة لدعم وتنفيذ القرار، وتنقل الإدارة الإستراتيجية إلى وضع القرار الاستراتيجي موضع التنفيذ بعد صياغة القرار الاستراتيجي، حيث يمكن تحقيق أهدافه، وعملية التنفيذ هذه تعرف على أنها عنصر أو أداة يتم استخدامها لتنفيذ قرار استراتيجي جديد أو تدعيم قرار حالي .

<sup>1</sup> سعيد محمد البنا، مرجع سابق، ص 70، 72

✓ رابعاً: مرحلة رقابة وتقييم القرار الاستراتيجي: وتتمثل في مجموعة من الأنشطة الخاصة بمتابعة عملية تنفيذ القرار الاستراتيجي وتوفير تغذية عكسية FEEDBA لمتخذي القرارات حتى يمكنهم تقييم جدوى القرار الاستراتيجي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر إلى الكفاءة والفعالية.

فوضع القرار الاستراتيجي موضع التنفيذ يعد مجرد حلقة في سلسلة حلقات متتالية ومتداخلة ولازمة لنجاح القرار الاستراتيجي، فالتنفيذ لا بد وأن يتبعه ويواكبه عملية على القرار والتي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

أ- تحديد مدى سلامة الافتراضات التي اعتمد عليها القرار الاستراتيجي مثل نواحي القوة، والضعف والفرص والتهديدات البيئية.

ب- التأكد من أن القرار الاستراتيجي يتم تنفيذه وفقاً لما خطط له وفي الوقت المحدد للتنفيذ وفي ظل قيود الموارد المتاحة.

ت- توفير البيانات اللازمة لتقييم الأداء وصنع قرارات المكافآت.

ث- تدعيم عملية التعلم التنظيمي، فمن خلال الرقابة الإستراتيجية وما توفره من تدفق مستمر للمعلومات عن عملية التنفيذ وما يواجهها من تحديات، أو وجود تطورات أو تغييرات جديدة في الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة يمكن تعديل صياغة القرار الاستراتيجي ذاته أو تعديل في متطلبات التطبيق.

كما يوجد من يحدد مراحل عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بعدة عوامل يمكن تناولها على النحو التالي<sup>2</sup>:

#### أولاً: تحديد المشكلة و الأهداف.

يعد تحديد المشكلة الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الإستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكيل الإطار العام للقرار، فهي تحدد البدائل التي يبحثها و طريقة التقييم لها بحيث تؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيراً عميقاً على المسار الذي تم اختياره و سيؤدي التحديد السليم لها من خلال بحثها و جمع الإحصائيات و البيانات المتعلقة بها و كلما كانت المعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيحة و دقيقة كانت تعريف المشكلة و بيان حدودها أكثر يسراً و سهولة و يمكن الوصول إلى القرار الإستراتيجي السليم في النهاية.

#### ثانياً: جمع المعلومات و تحديد البدائل الإستراتيجية.

<sup>1</sup> سعيد محمد البناء، مرجع سابق، ص75، 76.

<sup>2</sup> اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 123 124.



المختصة بآلية عمل النظام ومعدلات أدائه، إضافة إلى النماذج البحثية عن الحول المثلى. وعند تقييم البدائل، فتشمل في تقييم هذه البدائل الإستراتيجية بعد تعرضها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية، لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها، ومدى إمكانية مساهمته في حل مشكلة موضوع البحث. أن هناك علاقة بين البدائل والمرونة والتكيف الإستراتيجي للمؤسسة، حيث أن فكرة توليد البدائل التي تعتمد على المؤسسة يعني امتلاك المؤسسة للمرونة الإستراتيجية، وإن قيمة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة تزداد بأمرين: أولهما السرعة التي تستطيع المؤسسة بواسطة استخدام خياراتها، وثانيهما انخفاض الكلفة من استخدام هذه الخيارات، التي تشمل المتطلبات الأساسية لعملية توليد البدائل الإستراتيجية (الإبداع، والمرونة والتوقيت).

تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة المواءمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المؤسسة الداخلية والخارجية، وبما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.

### ثالثاً: اتخاذ القرار الإستراتيجي و متابعة تنفيذه.

تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعاً، لأن اختيار البديل الإستراتيجي يعني حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية لتحقيق الاختيار السليم.

يجري اختبار البديل الإستراتيجي بحسب السياق المنطقي للمفاضلة، وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب، في ضوء المعايير والمقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار، وضمن إطار الكلفة والمنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة.

تتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الإستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي:

- أ. تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ.
- ب. قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.
- ج. نوعيّة المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كليا، أم جزئية.
- د. مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة.
- هـ. مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة.
- و. درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه.

برزت نظريات ووسائل قدمتها العلوم السلوكية وطورتها ثورة المعلومات، وأصبحت بإمكانياتها وفعاليتها تساعد محلي وصانعي ومتخذي القرار في اختبار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل، وشملت هذه الطريقة: نظرية المباراة، وشجرة القرارات، ونظرية الاحتمالات.

يخضع القرار الإستراتيجي البديل للاختبار التجريبي من قبل صانع القرار و متخذه، ليتسنى لهم التأكد من سلامة اختيارهم له، ولضمان جدول نتائجه وتأثيراته تمهيدا لاعتماده قرارا إستراتيجيا مستقبليا عبر الواقع الميداني لحل المشكلة.

وأخيرا تأتي عملية التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقييمه، فهي تعد مرحلة الإعلان عن القرار رسميا ومن ثم تنفيذه. يعتبر التنفيذ الفعلي للبدل، والذي سيصبح القرار الاستراتيجي من الخطوات الهامة، بوصفها الحاسم المعلن والمكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية. يستوجب تنفيذ القرار النهائي ضمن البيئة الاجتماعية المعنية، ويتطلب التطبيق الفعلي بعض الإجراءات اللازمة، وهي:

أولاً: صياغة البديل بوصفه قراراً استراتيجياً دالاً على مضمونه بشكل جيد.  
ثانياً: اختيار الوقات المناسبة لإعلان هذا القرار.  
ثالثاً: تهيئة البيئة الداخلية - المعنية لتنفيذ القرار، والاستعداد لعمل ذلك وتهيئة الموارد والإمكانات اللازمة، والإدارات والأقسام.  
رابعاً: تهيئة البيئة الخارجية الرأي العام والمجتمع لضمان الالتزام وحسن التجاوب والتفاعل مع القرار وتنفيذه.

يشمل القرار الاستراتيجي جميع الأفعال التي تلزم وضعه موضع التنفيذ، أو في صورة تجعله يؤثر بالواقع وتتأثر به الإجراءات التنفيذية للمشروع.

تتصف عملية اتخاذ القرار وإعلانه بالصعوبة، وسبب ذلك يعود إلى جملة عوامل مهمة، بينهما عاملان أساسيان مترابطان هما:

أ. صعوبة التنبؤ الدقيق والمسبق بنوعية ردود أفعال المنظمات الأخرى، وبالتالي تحديد النتائج المترتبة على الأنماط السلوكية المراد إتباعها.  
ب. احتمال الفشل الذي يسبب كارثة وخاصة في أوقات الأزمات التي تواجه المنظمات بسبب التغير السريع لمواقف المنظمات الأخرى، وعدم القدرة على السيطرة على الموقف.  
يباشر متخذ القرار التقويم الموضوعي والمعالجة للنتائج المتحققة، وللآثار الفعلية الناجمة من تنفيذ القرار ومنذ مراحلها الأولى، وبهذا يكون التقويم بمثابة الاختبار، أو الفحص، لمعرفة التأثيرات التي أنتجها القرار للتماشي مع البرامج والأهداف التي تم التخطيط لها والمراد بلوغها وانجازها.  
فالتقويم: يمثل العملية المنهجية التي يقوم بها صانعو القرار، ويجري تطبيقها في سبيل تحديد قيمة النتائج المترتبة عن تنفيذه، بحيث ينتج عن هذه العملية التحليلية إثبات صحة البديل من عدمه، وبالتالي إيجاد بديل ثاني عوضاً عنه في حالة الفشل.

**المطلب الثاني: تأثير المعلومات و البيئة الخارجية على ترشيد القرارات الإستراتيجية.**

على الرغم من التقدم التقني في مجال الحاسبات ونظم المعلومات وما حققه العلم من استحداث أساليب حديثة لصنع القرارات، إلا أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على عملية صنع القرارات. سيما وأن القرارات الإستراتيجية لا يتم صنعها بمعزل عن العوامل المحيطة أي متغيرات البيئة الخارجية. فلكل مؤسسة

بيئة خارجية محيطة بها تؤثر فيها وتتأثر بها، وبالتالي يجب على صانعي القرارات في المؤسسات أن تتوفر لديهم بيانات ومعلومات عن عناصر البيئة الخارجية لتساعد على اتخاذ القرار الصائب والعمل على ترشيدها لأن هذه العملية متوقفة على المعلومات ودقتها وأسلوبها.

### الفرع الأول: ترشيد القرارات الإستراتيجية وفعاليتها.

تقوم نظرة أصحاب الفكر الإداري الكلاسيكي للقرار الرشيد على فرضية أن المدير يحاول تحقيق الأمثل و الأفضل من خلال إتخاذ لقراره بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية ومعايير اقتصادية. فالقرار الرشيد وفقا لأصحاب الفكر الكلاسيكي هو القرار الذي يؤمن الحد الأقصى من تحقيق الأهداف . وتحقيق القرار الرشيد على هذا النحو يفترض أن يكون لدى المدير<sup>1</sup>:

1. معرفة وعلم تام بجميع البدائل الممكنة.

2. معرفة كاملة بنتائج كل بديل.

3. منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج.

4. مقدرة حسابية لمقارنة النتائج وتقرير ما هو أفضل.

وهكذا يؤكدون على صعوبة واستحالة تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات ويعدون الإدعاء بتحقيقه منافي ومخالف للواقع الذي يفرض قيودا وعقبات تقف حائلا دون اتخاذ القرار كامل الرشد، ومن بين تلك المعوقات: 1. محدودية المعلومات المتاحة وقدرة الإنسان على استيعابها ومدى توفر قنوات الاتصال لنقل المعلومات إلى متخذي القرارات.

2. الضغوط الناشئة عن الدوافع والقيم الشخصية أو تلك التي تنشأ بسبب ولاء الشخص لمجموعة عمل معينة قد تتعارض مع أهدافها مع أهداف المؤسسة.

3. مستوى المهارات والمواقف اللاشعورية والتي تحدد أداء الفرد.

أما رواد مدرسة اتخاذ القرارات فقد عدو مفهوم الرشد الكامل في اتخاذ القرارات مفهوما نسبيا. ونسبية الرشد ناتجة عن تأثير العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي يصعب على متخذ القرار السيطرة والتأثير عليها بالكامل. وعليه مهما حاول متخذ القرار من جهد للتوصل إلى قرارات كاملة الرشد فإنه لن ينجح إلا في التوصل إلى قرارات محدودة الرشد من خلال نموذج الرشد المحدود الذي يتوقف فيه متخذ القرار عن البحث بمجرد التوصل إلى بديل معقول يفتتح أنه مناسب على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل .

وسبب إكتفاء متخذ القرار بالبديل المعقول يرجع إلى مايلي:

1. إن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى.

2. إن البدائل المتاحة أمام متخذ القرار قد لا تكون كثيرة وإن إختياره لأحدها يتوقف على إمكانياته وقدراته

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 117.

لدراستها جميعاً. وتحديد نتائجها وتوفير الوقت اللازم لذلك.

3. مواجهة متخذ القرار الكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها ولا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها .

وفي الأخير نجد أن كلا الاتجاهين مستخدمين في الواقع العلمي ولكن الفرق في اختلاف نسب الاستخدام عند متخذي القرارات الإستراتيجية. وعليه يجب التنبيه إلى اختلاف درجة الرشد من شخص لآخر نتيجة المواقف ونتيجة الاختلاف من موقف لآخر حتى بالنسبة لنفس الشخص .

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي موضوع نقاش وجدل حيث يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة من تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة .

توجد مجموعة من النقاط التي يجب أن تقوم بها المنظمات والمؤسسات لتحقيق متطلبات القرار الإستراتيجي الفعال والتي تشمل ما يأتي<sup>1</sup> :

أولاً: جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.

ثانياً: التحسس و اليقظة لأمر المستقبل.

ثالثاً: حساب الاحتمالات المتوقعة.

رابعاً: المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.

خامساً: الجاذبية الفنية.

سادساً: الشعور بالشجاعة.

وهناك وسائل أخرى لتحسين الوصول إلى قرارات فعالة وجيدة، يجب أن تتعلمها القيادة واستخدامها بشكل منطقي لتفوق إلى أحسن حل بأقل قدر من تضييع الوقت، والطاقة، والمال، وراحة البال.....، والعملية الفعالة لاتخاذ القرارات هي التي توفي بعدة معايير أهمها:

أولاً: أنها تركز على الجوانب المهمة.

ثانياً: أنها منطقية وملتصقة.

ثالثاً: أنها تعترف بالعوامل الذاتية والموضوعية معاً، وتجمع بين التحليلي والحدسي.

رابعاً: أنها لا تحتاج من المعلومات والتحليلات إلا بالقدر اللازم لحسم مشكلة محددة.

خامساً: أنها تشجع على جمع المعلومات المفيدة والحصول على الآراء المتخصصة.

سادساً: أن تكون بسيطة، مرنة، سهلة الاستخدام، يمكن الاعتماد عليها .

وإن تراجع أي عامل من العوامل المذكورة أعلاه عادة ما يؤثر في مستوى فاعلية العوامل الأخرى، وبالتالي سيكون هنالك عجز في تحقيق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة القرار المعني، لذلك فإن نجاح القرارات الإستراتيجية يعتمد على كفاءة الخطوات التي يستخدمها المدراء في عملية صنع القرار، والتي بدورها تؤثر

<sup>1</sup> الدروب سليمان اتخاذ القرارات و السيطرة على المشكلات و الأزمات، دار الأسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 55.

في فاعلية القرار من خلال التأثير في الخيارات التي اتخذت من بين المحددات، ولأجل أن تقود عملية صنع القرار إلى قرار فاعل يجب القيام بما يأتي :

**أولاً:** التركيز على ماهية القرار، يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة جميعاً، وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للابتعاد عن الوقوع في أسر قرارات قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتعدُّ هذه الخطوة من أهم الخطوات.

**ثانياً:** طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل للموضوع ومناقشة جميع الآراء.

**ثالثاً:** أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة و تحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولاً عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك .

ونتيجة لذلك، فإن مفهوم فاعلية القرار هو ذلك القرار الذي يحقق الأهداف المحددة، والذي يتخذ من قبل الإدارة في وقت صنعه، أو هو ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها اعتماداً على معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بظروف المشكلة جميعاً (موضوع القرار)، والأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار. وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فعالية القرار الاستراتيجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنبؤ بفاعلية القرار في لحظة صنعه من العناصر البيئة "الداخلية والخارجية" للمنظمة وتوجيهها صوب تحقيق التناسق بين هدف القرار ووسيلته .

وفي هذا السياق يمكن أن نقول أن حتى يستطيع صانعي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الحصول على قرارات رشيدة يتوجب عليهم جمع البيانات والمعلومات بدقة وموضوعية عن البيئة المحيطة بعواملها المختلفة، حتى تأتي قراراتهم متوافقة تماماً مع البيئة التي ستطبق فيها تلك القرارات وليست مخالفة للأنظمة والقوانين والتشريعات وإلا لن تستمر المؤسسة في عملها .

### الفرع الثاني: تأثير المعلومات على القرارات الإستراتيجية.

أشارت كثير من البحوث الفكرية والعلمية إلى وجود عوامل ومتغيرات ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، ومن أهم العوامل المؤثرة في صنع وفاعلية القرار الاستراتيجي مدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعامل معها، و مردودها هو انعكاس على حالة اللاتأكد البيئي.

يتخذ الإنسان مجموعة من الأعمال لتحقيق قرار معين، وفي ذلك يتطلب منه أن يضع كمية وافية ونوعية عالية من المعلومات، وإن التخطيط السليم والتقييم الصحيح لأي قرار يقوم على مصداقية المعلومات يوصف

عصرنا

الحالي بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر كبير على القيادة والمنظمات وفي مجمل حياتنا يواجه مدراء اليوم مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيئات متزايدة التعقيد ومضطربة، وإن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمد بالدرجة الأولى على دقة ومصداقية المعلومات. وفي هذه الحالة لا بد أن ترتبط إستراتيجية المعلومات باختبار القرارات الرئيسية والفرعية ومسارات عمل المؤسسة في المستقبل.

تتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المؤسسة وكل حسب مستواه. يتدفق سيل كبير من المعلومات في الوقت الحاضر لوجود مؤسسات إعلامية عالمية تزودنا بالمعلومات ويترتب علينا أقصى درجات الانتباه من خلال استهلاكنا لهذا الكم الهائل للمعلومات.

يتطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكا بسبب زيادة المعلومات وتراكمها، ويؤدي إلى تقليل فهمنا وزيادة الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار.

تأتي التقارير من مصادر عديدة وخصائصها مختلفة، وتحتاج إلى تحديد مدى موثقية المعلومات الواردة فيها. وتظهر نتائج سيل المعلومات في مفكرات الذين يتلقونها ويحلونها في هيكلية صنع القرار. يصعب توقع المستقبل اتجاه المعلومات المتغيرة بسرعة، ويمثل تحديا في هذا الفيض من المعلومات، ويتطلب من الحكمة استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار.

ازدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار بسبب تعقدات المنظمات الحديثة، وتتنوع أنشطة أعمالها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني وتأثيره في حياه المجتمع عامة، فضلا عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة. وإن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات وخاصة الإستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير.

يبين عدد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد وخطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدرا رئيسيا وشريانا حيويا لديمومة المؤسسة.

تتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفسل، ولا تحقق أهدافها بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار.

تعد عملية التخطيط للفعاليات وإدارتها العنصر الأساسي لقيادة المؤسسة، والتخطيط للفعاليات يتطلب توفر البيانات اللازمة لتقدير الموقف في صنع واتخاذ القرار. أما إدارة الفعاليات فينتطلب تبادل البيانات والمعلومات بين قيادة المؤسسة على مختلف مستوياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة وإجراء معالجة لها

لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنفة ومفسرة للاستفادة منها في صناعة القرار. وتتبع أهمية المعلومات من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارها في دنيا الأعمال، وتعد بمثابة العمود الفقري في عملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية منها.

تبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ استناداً إلى معطيات المعلومات المتوفرة، كما أن متخذ القرار يواجه عنصر الضغط النفسي بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره لا يترك فترة زمنية كافية لجمع المعلومات وتحليلها كما هي في الظروف الاعتيادية.

تقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب المشكلة بتبويب المعلومات القديمة للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف، وكذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي.

يفيد واقع السياسة الحديثة بالتطور الهائل في حركة التفاعل الدولي وسرعة الأحداث والمفاجآت العديدة، ويتطلب الكثير من القرارات، وكلما كانت المعلومة المتعلقة بالموقف سريعة، كلما كان الزمن بين وصولها لصانع القرار والزمن المقرر لاتخاذ القرار أقل، كلما كان القرار أقرب للنجاح مع الأخذ بنظر الاعتبار عدة عوامل أخرى

يعد موضوع صناعة القرار الاستراتيجي للمنظمة من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساس وفعال في حاضر المؤسسة ومستقبلها، مما يتطلب الاهتمام بصنعها ودور المعلومات فيها.

يستند تكوين القرارات في المنظمات المعاصرة على الحقائق المستمدة من الواقع، وتعتمد بدورها أساسياً على المعلومات والبيانات والأرقام والإحصائيات ودلالاتها، وما يتراكم لدى الإدارة من أمور تخدم عملية صناعة القرارات. و الدور الذي تلعبه المعلومات في صناعة القرار الإستراتيجي بالغ الأهمية لأن الأساليب المتبعة في صنع القرار و فاعلية القرار الاستراتيجي متوقفة عليها.<sup>1</sup>

#### • الفرع الثالث: تأثير البيئة الخارجية على القرارات الإستراتيجية.

تمر عملية تصميم الإستراتيجية بعدة مراحل من بينها دراسة البيئة، وخصوصاً البيئة الخارجية لصعوبة و تكلفة تحليلها والتأثير والتحكم فيها. مما يحتم على المؤسسة استقرار البيئة الخارجية، والاستعداد ببدائلها الإستراتيجية للمتغيرات المتوقعة. ويكمن معرفة مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية بشقيها العامة والخاصة، ودورها في تصميم الاستراتيجيات من خلال:

- صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان و آخرون، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 160.

تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف. فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع، يساعد رجل التسويق في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.

- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها. وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.

- صياغة إستراتيجية الموارد: ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد...إلخ) وكيفية الاستفادة منها.

- النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

- تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، و أيها يحضى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، والمثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.

- المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها .

ومن التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص التي تعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية فهي ترصد لها كل الإمكانيات من أموال وأفراد لاقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة، ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المؤسسة .

إن المؤسسة الإدارية تتأثر بدرجة كبيرة بجملة الظروف الخارجية المحيطة ، فالأوضاع الإجتماعية والاقتصادية والسياسية تعتبر من العوامل الهامة التي تؤثر بدورها في عملية اتخاذ القرار خصوصا الغير المبرمجة منها، كما أن القرارات الإستراتيجية تتأثر بالبيئة الخارجية للمؤسسة <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي شريف الإدارة العامة النظرية و التطبيق، دار النهضة العربية، بيروت، 2007، ص 156.

المطلب الرابع: مشاكل تطبيق القرارات الإستراتيجية

تتعرض القرارات الإستراتيجية بصفة عامة للعديد من المشاكل منها<sup>1</sup>:

- 1- حاجة التطبيق إلى وقت أطول مما كان مخطط له
- 2- وجود مشاكل كبيرة غير متوقعة.
- 3- ظهور أزمات تأخذ الاهتمام بعيدا عن عملية التطبيق.
- 4- وجود عوامل بيئة خارجية لا يمكن التحكم فيها.
- 5- وجود قيادة وتوجيه غير مناسبين لدى مديري الأقسام.
- 6- تحديد غير مناسب لمهام التنفيذ الأساسية.
- 7- تنسيق غير فعال للأنشطة.
- 8- ضعف قدرات العاملين المشتركين في عملية التنفيذ.
- 9- عدم وجود تدريب أو توجيهات مناسبة للعاملين.
- 10- عدم كفاية نظم المعلومات للرقابة على الأنشطة المختلفة.
- 11- ترك صاحب القرار الاستراتيجي الخدمة أثناء عملية التطبيق.
- 12- صياغة غير الواضحة للأهداف التشغيلية.
- 13- التحديد غير الواضح للمسؤوليات
- 14- الاتصالات البطيئة للإدارة العليا.

ما يلاحظ أن القرارات الإستراتيجية تعتبر هامة بالنسبة لأي منظمة لأنها تمس مصير المنظمة، لذا وجب على الإدارة تخطي المشاكل التي تتعرض لها هذه القرارات عند التطبيق، وإن تدلل كافة العقبات التي قد تواجهها في سبيل التطبيق الناجح لها.

إن صحة القرار الاستراتيجي تمثل المرتكز لنجاح المنظمات فإن كان هذا القرار خاطئاً فإن الجهود الحثيثة لا تعني شيئاً للقرارات العملية المستندة إلى هذا القرار الاستراتيجي الخاطئ، بل يفترض أن تدعم القرارات الإستراتيجية بأنظمة قرارات عملية كفاءة لغرض التنفيذ الفعال.

<sup>1</sup> هاني خليل فرج رزق، دور المعلومات المحاسبية الاستراتيجية في اتخاذ قرارات الاستثمار الرأسمالي مع دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة الاسكندرية غير منشورة، مصر، 2000، ص14.

يرى Simon أن اختيار بديل لحل مشكلة معينة يأتي بعد سيرورة لصياغة بدائل تمثل قرارات ممكنة للتعامل مع هذه المشكلة<sup>1</sup>.

إن ترقية الممارسة الإدارية تنطلق من تفعيل ومنهجية سيرورة عمليات صناعة القرارات بجعلها أكثر بساطة ووضوح وتكاملية.

إن القرارات الإستراتيجية تمثل قرارات تحدد اتجاه المنظمة الأساسية ومسيرتها بالاستناد إلى منهج وتصور مرتبط بالتغيرات الحاصلة والمتوقعة في بيئة عمل المنظمة الخارجية والحراك الداخلي فيها<sup>2</sup>.

هكذا عرض العديد من الباحثين القرارات الإستراتيجية في المنظمة بكونها قرارات تنصب على إيجاد حالة توافق ديناميكي بين محددات وفرص البيئة الخارجية مع ضعف وقوة الوضع الداخلي<sup>3</sup>.

أن هذه الجوانب تعني أن القرارات الإستراتيجية تمثل حالة إبهام عال وغموض وان احتمالية الفشل فيها كبيرة بالقياس إلى الأنواع الأخرى من القرارات ولكي تتجنب الإدارة العليا بوصفها المعينة بهذه القرارات أو تقلل من احتمالية الفشل عليها أن تعتمد المدخل المناسب لصناعتها، وان لا تركز فقط على مراحل وإجراءات صناعة القرار باعتبار أن هذه المراحل تتصف بالعملية والعلمية والدقة فأنها يمكن أن توصل إلى نتائج لكنها غير مرغوبة ومحبذ بها بوصفها تستند إلى قرار خاطئ جاء في إطار مدخل لا يتقسم مع الحالة أو الموقف<sup>4</sup>.

#### المطلب الرابع: مداخل صناعة القرار الاستراتيجي

إن الضرورة تقتضي ملاحظة ما يلي قبل الدخول في عرض مداخل صناعة القرار.

أ- أن كل قرار استراتيجي يعد حالة فريدة ومتميزة عما سواه من القرارات الأخرى حتى لو بدا أن القرار يعاد في فترات مختلفة، مثال قرار تبني المنظمة إضافة خط إنتاجي جديد عام (2010) وعودة الحالة نفسها عام (2015) أن كون الظروف المحيطة بالقرار ودوافع تبنيه مختلفة فأن منهج الصناعة لا يكون متماثلاً.

<sup>1</sup> Simon,H.(1977)"the New science of mangement decision" 3<sup>nd</sup> edition,prentice, Hall Inc.USA,p67.

<sup>2</sup> Mintzberg and Quinn. J: (1996) "The staategy process concept context, cases" Prentiece. Hall Inc. USA. P59

<sup>3</sup> غراب كامل السيد: "نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الاستيراطيية مجلة الإدارة العامة العدد (25)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987، ص60.

<sup>4</sup> الغالبي، طاهر محسن ادريس، وائل محمد صبحي، "الإدارة الإستيراطيية، منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص

ب- أن تفضيل المدير لمنهج أو مدخل معين لصناعة القرار لا يفترض أن يكون حالة دائمة وعليه يجب على المدير أن يكون عملياً ومنطقياً في اعتماد المدخل المناسب وعد انطلاق الشرارة الأولى والمبادرة المتقدمة لسيرورة القرار مختلفة حسب الأحوال والمواقف.

ت- إن اعتماد مدخل أو منهج معين لا يعني عدم استعمال المدخل الأخرى، ففي إطار قرار استراتيجي واحد تعتمد العديد من التوجهات وبالتالي الرموز إلى مدخل تكاملي.

ث- تتأثر مراحل وإجراءات صناعة القرار بالمدخل المعتمد، بمعنى حتى لو بدت تلك المراحل والإجراءات متماثلة في المسميات لكنها مختلفة في المحتوى والنضج بسبب المدخل، بعد ملاحظة هذه الجوانب المهمة يمكن القول أن الأدب الإداري بشكل علم وأدب الإدارة الإستراتيجية بشكل خاص عرض فيه الباحثون مجموعة من مداخل صناعة القرارات وكالاتي

### 1- المدخل الشمولي Comprehension Approche.

مثل هذا المدخل نقلة نوعية بطرق الإدارة من النهج العشوائي المرتبك والتركيز على إجراءات شكلية يغلب عليها طابع المحاولة المتكررة في التماس الصواب بعد الخطأ إلى مدخل علمي شامل، وقبل البدء بالإجراءات والمراحل على الإدارة العليا أن تؤمن وتتبنى هذا المدخل أو النهج في تطوير القرارات الإستراتيجية ويمثل هذا المدخل توجهات مدرستي التصميم والتخطيط التي عرضها كل من Lanple and Mintzlar بشأن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات أن القرار الاستراتيجي يمثل عمليات ذات طابع مفاهيمي ويندرج ضمن إطار وجود تخطيط رسمي في المنظمة، ومع ذلك فإن هذا المدخل سيطر تاريخياً على عمليات صناعة القرار في منظمات الأعمال وبن إجراءات ومراحل صناعة القرار المتعارف عليها من تشخيص وتحديد بدائل وفرز واختيار لبدائل مرتبطة به ظاهرة بصورة جلية، أن الإشكالية في المدخل هو عدم المرونة والبيروقراطية، التي تصاحب الإجراءات في أغلب الأحيان وكذلك عدم انطباقه على جميع المواقف والمشكلات في جميع الأحوال والظروف.

### 2- المدخل السياسي/السلوكي: Polital/Behavioral approach

على وفق هذا المدخل ينظر للمنظمة ككيان سياسي سلوكي تتعدد فيه السلوكيات والمصالح، ويمارس الأفراد والمجموعات تصرفات يدعمون من خلالها قوة تأثيرهم في عمليات صناعة القرار، ومن هنا تنشأ التحالفات

والضغوط وتمارس إجراءات الاحتفاظ بالأسرار، والسيطرة على المعلومات، يلاحظ أن هذا المجال تنعكس من خلال تفضيلات ورغبات الأفراد والمجموعات القوية<sup>1</sup>.

على الإدارة العليا أن تعي طبيعة الصراع والمساومة بين مختلف الأقطاب المؤثرة في القرار الاستراتيجي وفق منطق مدرسة القوة Power school إن هذا الفهم الجيد للعلاقات التبادلية بين الأطراف كافة ضروري لتوازن المصالح والحفاظ على المنظمة ككيان معنوي يفترض أن يستمر ويتطور.

إن الإشكالية الأساسية في هذا المدخل تتمثل بعدم وجود نظام ديناميكي ومنهجي وكامل يمكن الركون إليه لتأطير العلاقات والمساومات.

### 3- المدخل التدريجي (الترايدي): Incremental Approach:

يمثل هذا المدخل صيغة عملية واقعية تجمع بين النهج الشمولي مع اشتراطات المدخل السياسي/السلوكي، إن صناعة القرار الاستراتيجي يمثل إجراءات غير شاملة تُوَطر بتفاعلات سلوكية وعلاقات مصالحي مختلفة، ويرجع هذا الرأي الباحثان Woodbridge and Floyd 1989 : بالقول أن هذا الأمر مبني على افتراضات ثلاثة هي<sup>2</sup>:

- في القرارات الإستراتيجية يمتلك صناع القرار معلومات وبيانات محدودة.
- أن المنظمة لا تمثل كيان اقتصاديا فقط بل كيان سياسي اجتماعي أيضا.
- في كثير من الحالات يمثل القرار الاستراتيجي مبادرات مستقلة من المستويات التشغيلية الدنيا في المنظمة.

وبالرغم من أن الأفكار الأولية لهذا المدخل طرحت من قبل الباحثين Bray brook and Limdblou إلا أن الباحث Quinn قام ببحوث ميدانية كثيرة لمعرفة تأطير هذا المدخل ضمن التغيير الاستراتيجي في الشركات ووجد أن المديرين الفعالين، هم من استطاعوا دمج التحليل الشمولي بالمهارات السلوكية للحصول على منهج عملي وصف من قبل الباحث بالمدخل التدريجي المنطقي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Eisenhardt and Zbaraki "strategic decision making" S,M,J,d.(13), p18,33.

<sup>2</sup> Wooldridage and Floyd: s, 1989: Research notes and communication Strategic process effects on consensuses S.M.J. VOL(15) p 295, 302.

<sup>3</sup>Quin.j.(1992) "The intellegent enterprise" Free press, N,y, p 60, 63.

أن نقطة القوة الأساسية في هذا المدخل تتمثل بكون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة ولا تتخذ القرارات بالاستناد إلى تنبؤات فقط في حين أن الإشكالية فيه تتمثل بمحاولة التجربة والتصحيح التي تأتي في بعض الأحيان خارج إطار رؤية مستقبلية بعيدة لتطوير المنظمة.

#### 4- المدخل الحدسي العاطفي: Intuitive/Enotional Approach

يركز إلى الخبرة والعادة والإحساس والموهبة لصناعة القرار الاستراتيجي في إطار هذا المدخل، وفي الشركات الكبرى يمكن أن تحفز المفردات السابقة من خلال العصف الذهني Brainstorming، ويرى المؤيدون لهذا المدخل أن الاجتهاد يؤدي إلى قرارات أفضل من استخدام الطرق الفنية والمنهجية المنظمة، في حين يطرح المنتقدون له إشكالية، عدم استخدام الأدوات الفعالة في حين يطرح المنتقدون له إشكالية، عدم استخدام الأدوات الفعالة المتاحة في عمليات صناعة القرار الاستراتيجي<sup>1</sup>.

#### 5. مدخل أصحاب الرؤى: Visionary Approach.

يمثل هذا المدخل رؤية شخصية المدير الكاريزمية أو التحولية لصناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة، أن سلوكيات القيادة الإبداعية ومنهجها في توليد أفكار جديدة وتصور مستقبلي للمنظمة يعطيها دفعا للتطور والتقدم.

هكذا يتم الركون لهذا المدخل لصناعة القرار دون الحاجة إلى الدخول في تفاصيل تخطيطية نظامية، إن وجود هذه الشخصيات ذات الرؤى عادة ما يبدو جليا في المنظمات التي تكون في المنظمات التي تكون في مراحل التأسيس أو غن المنظمة تعيش مرحلة أزمة ظاهرة، إن أهم إشكالية في هذا المدخل تتمثل بنقص النظم المتكاملة للعمل<sup>2</sup>.

#### 6. مدخل الحشد العشوائي: Cangarbage Approach

إن تفاعل حشد عشوائي في الأفراد، مديرون وعاملين في إطار ضغوط المشكلات واستعجال الحلول في إطار الفرص والخيارات المتاحة يمثل منهاج ومدخلا لصناعة القرار الاستراتيجي.

<sup>1</sup> Glueck and jauh: (1984) "Business policy and strategic managment" 2 ed edition Mc Graw- Hill Singapore, p 20, 32.

<sup>2</sup> الغالبي طاهر، محسن وادريس، وائل محمد صبحي: سلوكيات القيادة التحولية وأثرها في الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات إدارية العدد 6، جامعة البصرة، ص60، 69.

ويرى Daft أن هذا المدخل يعتمد في حالة المنظمات التي تعيش حالة عدم تأكد تام ويتصف هيكلها التنظيمي بالعضوية العالية High Orgnic والمرونة كبيرة وفي المنظمات غير المتطورة التي تدار بشكل جيد وفعال يفقد المديرون المبادرة ليتم تطوير القرار في ضغوط غير منظمة ومرتبطة من أطراف تتدافع تتدافع بعشوائية<sup>1</sup>.

#### 7. مدخل الاختيار الطبيعي Natural choix Approach.

إن ضغوط البيئة والفرص المتوافرة فيها وسرعة وعشوائية التغيرات قد لا تترك أمام الغدارة العليا حرية واسعة في تطوير بدائل ممكنة واختيار المناسب لها، هكذا تتم صناعة القرار الاستراتيجي من خلال مراحل شبيهة بالاختيار الطبيعي دون أن يكون للإدارة دور قوي وفاعل في ذلك غن أهم إشكالية في هذا المدخل تتمثل في سلبية الإدارة وعدم أخذها كمحرك أساسي لعمل المنظمة، والركون فقط إلى معطيات البيئة<sup>2</sup>.

#### 8. المدخل التكاملية Intégrative Approach.

هناك فرصة أمام المديرين للجمع بين أكثر من مدخل في صناعة القرار الاستراتيجي ويذكر أن اعتماد هذا المدخل يمثل حالة دائمة الحضور بوصف الإجراءات التي تتبناها الإدارة هي خليط من مداخل عديدة. إن هذه المداخل هي:

- المدخل الشمولي: بوصفه منهجا علميا متكاملًا يرتبط بعمليات التخطيط الاستراتيجي، وهكذا تحاول إدارات المنظمات اعتماده في صناعة القرارات الإستراتيجية.
- المدخل التدريجي (الترايدي) لكونه منهجا علميا واقعيًا يمازح بين التحليل الموضوعي والعلاقات والسلوكيات لأصحاب العلاقة.
- مدخل الحشد العشوائي إن عدم قدرة المنظمات على تبني منهج متكامل التخطيط الاستراتيجي الرسمي ولد حاله من التدافع والحشد العشوائي للعديد من الجهات والأطراف للتدخل غير المنظم والمنظم في صناعة القرار الاستراتيجي.
- مدخل الاختيار الطبيعي، تجد الإدارات نفسها في أغلب المواقف أسيرة الأحداث والظروف المحيطة بها بحيث يكون هامش المناورة وحرية الاختيار محدودا بسبب محدودية دور الإدارة في صناعة القرار الاستراتيجي.

<sup>1</sup> Daft.R. (2001): "strategic management concepts and cases" Gth edition, prentice, Hall, Inc, p344, 376

<sup>2</sup> الغالبي طاهر محسن ادريس، وائل محمد صبحي "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص164.

### المبحث السادس: دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي.

لقد ذكرنا سابقا مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي و التي تتمثل في مرحلة تحليل البيئة و التي تركز على تجديد المعرفة و التشارك فيها، و مرحلة صياغة البدائل التي تركز على إبداع متخذي القرار في وضع البدائل و صياغتها و مرحلة التنفيذ و المراقبة للقرار الإستراتيجي و التي هي عبارة عن تجسيد الإبداع لذلك سنحاول توضيح دور التعلم التنظيمي في القرار الإستراتيجي من خلال النقاط التالية:

#### المطلب الأول: التعلم التنظيمي و التشارك في المعرفة.

يرى **Srinivas et Shekar** أن تعريف التعلم التنظيمي بكونه قدرة المنظمة على خلق اكتساب و تحويل المعرفة و تعديل سلوكها بما يعكس المعرفة الجديدة هو ما خلق خلط في الأدبيات السابقة بين مفهومي التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة و في تحديد العلاقة بينهما و مثال ذلك قول **havland** أن تحديات وميزات إدارة المعرفة ترتبط طبيعيا بتحديات وميزات التعلم التنظيمي و عادة ما يتم معالجة المفهومين مع بعض.

إن الفرق بين إدارة المعرفة والتعلم و التعلم التنظيمي هو أن هذه الاخيرة عملية توجيهية نشطة، حيث يرتبط التعلم التنظيمي بالتغير في القاعدة المعرفية للمنظمة.

خلق مرجعيات المعرفة والتعلم مفهومين متشابهين، حيث ان التعلم التنظيمي يفعل إدارة المعرفة لأن وظيفة و قيمة المعلومات يمكن فهمها من خلال التعلم و هذا ما ينتج المعرفة، كما أن إدارة المعرفة تقوي التعلم التنظيمي لأن الإدارة الجيدة للمعرفة توفر فرص أكثر للتعلم فإدارة المعرفة هي طريقة تجعل التعلم رسميا من خلال الإستراتيجيات، و الهياكل و العمليات.<sup>1</sup>

#### • الفرع الأول: العلاقة بين المعرفة و التعلم التنظيمي.

يرى **Spender<sup>2</sup>** أن التعلم التنظيمي هو عملية الكشف عن المعارف التي نملكها أصلا كما أن التعلم يبدأ عادة من حالة عدم الرضا عن المعرفة التي نملكها أو عن الإحباط الناتج عن المعارف العديدة التي لا نعرف كيف نستفيد منها.

<sup>1</sup>Srinivas et Shekar,1997, Applications of umortality based mental models in organizational learning : a case study in the indian automobile industry acting tech vol 7, no 2 p 7.

<sup>2</sup> Spender J.C . 1996, organizational knowledge learning and memory: three concepts in search of a theory journal of organizational change management vol, 9 no 1 p 64.

و قد أبرز **Senge** العلاقة بين التعلم و المعرفة في قوله: "التعلم في المنظمات يعني الفحص المستمر للخبرة و تحويل هذه الخبرة إلى معرفة يمكن الوصول إليها في كل منظمة، و ترتبك بأهدافها المحورية".<sup>1</sup>

و يرى **Sela** أن المعرفة هي المتطلب (الشرط المسبق) للتعلم في المنظمة فهي تركز على مجموعة من العمليات تسمح للتعلم أن يحدث من خلال عملية أدخله المعارف فالمعرفة الجديدة تتحقق من خلال التعلم و تحدث التغيير و التي يمكن أن تتحول إلى سبب في تعلم جديد و هكذا، فإن أحدا إذا استخدم حلقة التعلم، المعرفة يمكنه أن يحقق تطوير أو مساهمة في الموضوع.<sup>2</sup>

كما أن المعرفة الجديدة تعد مخرجات و إذا تم استخدام هذه المعرفة الجديدة فستعطي للمنظمة درجة أعلى من التعلم و البصيرة.

و يرى **Hitt** أنه يوجد نوعان من التعلم حسب نوع المعرفة، تعلم انتقائي مرتبط بكسب و أدخله معارف موجودة خارج حدود المنظمة، و تعلم تجريبي يحدث بشكل واسع داخل المنظمة و يتم من خلاله كسب معارف جديدة مرتبطة بالمنظمة و يعد كل من المعرفة و التعلم استراتيجيات جديدة تساعد المنظمة على التحول إلى منظمة متعلمة.<sup>3</sup>

و تمر كل من إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي بالخطوات نفسها من اكتساب المعرفة تخزينها، و نشر المعرفة، و تطبيق المعرفة، خلق معرفة جديدة لكن بهدف التعلم التنظيمي من خلال هذه العمليات إلى تغيير السلوك التنظيمي و التأقلم مع تغيرات المحيط المعقدة من خلال الخبرات و المهارات المكتسبة، في حين تهدف إدارة المعرفة إلى تجديد و تحسين قدرات المنظمة و بناء قواعد معرفية، و تتداخل عمليات التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة في العديد من القضايا، و مل يمكننا أن نفرق به بين المفهومين هو أن التعلم التنظيمي مفهوم أعمق و لا يمكن إدارة المعرفة بدونه حيث أن التعلم أحادي الحلقة يقابل إدارة المعرفة و ينطبق معها في أغلب الخصائص، بينما التعلم التوليدي و ثنائي الثنائي يميزان التعلم التنظيمي عن إدارة المعرفة و هذا ما أشار إليه **Hovland**<sup>4</sup> حيث ذكر أن عملية تحويل المعلومات إلى معرفة و استخدامها

<sup>1</sup> Karimt, P M, soltanpanah j , khosravi, A,e shafec R 2011 THE Effects of internal marketing on knowdge management learning international conference on technology and business management, p709.

<sup>2</sup> Karimt, P M, soltanpanah j , khosravi, A,e shafec R 2011 THE Effects of internal marketing on knowdge management learning international conference on technology and business management, p709.

<sup>3</sup> Hitt, M,A, Ireland R D et lee H 2000 : TECHNOLOGICAL learning knowdge management, firm growth and performance: an introductory essay, vol 17, p 235.

<sup>4</sup> Hovland I 2003, knowdge management and organizational, learning an international development perspective, an annotated bibliography working paper 244, London, UK, p2.

تسمى بإستراتيجيات إدارة المعرفة و التي تنقسم إلى نوعين و تتعلق الإستراتيجية الأولى لإدارة المعرفة بتنظيم و مراقبة المعرفة الموجودة و تبادل المعرفة داخل المنظمة بينما تتعلق الإستراتيجية الثانية بتحسين الظروف من أجل خلق المعرفة و الإبداع داخل المنظمة و من ثم فعالية عمليات صنع القرار و خاصة القرارات الإستراتيجية لأنها تتأثر بهذا الجانب و في مقابل ذلك يوجد نوعين من إستراتيجيات التعلم التنظيمي و يتعلق ذلك بالتعلم التكيفي و الذي يهدف إلى تصحيح و تعديل الممارسات بما يتناسب و السياسة المنشأة، و التعلم التوليدي يهدف على غرار الإستراتيجية الثانية لإدارة المعرفة إلى زيادة قدرة المنظمة على التفكير و الإبتكار و الإبداع. و في ذات المجال يعتقد أن عملية التخزين و التشارك في المعرفة بين الأفراد و الجماعات ينتج عنها التعلم التكيفي حيث يحدث هذا الأخير عندما تكون المعرفة السابقة و المعرفة الحالية غير كافية، في حين أن إنتاج معرفة جديدة هو تعلم توليدي حيث يحدث هذا الأخير عند صياغة معرفة جديدة و تقييمها.

من جهة أخرى و مع نمو حدة المنافسة أصبحت المنظمات تركز على إستراتيجيات طويلة المدى و على الموارد و القدرات الفكرية، حيث أصبح رأس المال الفكري هو أهم مورد في المنظمة كما أصبح بناء و استغلال رأس المال الفكري من أكبر الإستراتيجيات و لا يمكن للمنظمة من إستغلال رأس مالها الفكري إلا من خلال كسب تشارك و استخدام معارفها، لذلك يؤكد <sup>1</sup>Albena على أن إدارة المعرفة لا بد أن بالتعلم التنظيمي و ذلك من خلال بناء مجموعات الممارسة، حيث يرى <sup>2</sup>Buckel أن إدارة المعرفة تعمل كوسيلة إدارية لتحسين التعلم التنظيمي، كما أشار Jones إلى أن إدارة المعرفة بما تتضمن من خلق و تبادل المعرفة تشكلان التعلم بينما التعلم يعتبر متطلب قرارات تغيير الممارسات المستقبلية و التي تمثل عادة مخرجات إدارة المعرفة، و يضيف أن الطرق، السياسات، و الأدوات المساعدة في إدارة المعرفة مثل تكنولوجيا المعلومات، تستخدم لتسهيل عملية التعلم التنظيمي.

• الفرع الثاني: التعلم التنظيمي و التشارك في المعرفة:

<sup>1</sup> Albena, A, et elissaveta, G, 2005, a nate on organizational learning and knowdge sharing in the context of communities of practice sofia university, Bulgaria, p2.

<sup>2</sup> Buchel, B, et Probest, G, 1999, from organizational learning and knowdge management, asian institute of technology, Thailand p9.

يرى **Bennet**<sup>1</sup> أن المنظمة تسرع عملية التعلم التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، بناء مخازن المعرفة، كما أن إدارة المعرفة ومن خلال عمليات التشارك في المعرفة تزيد من مستوى التعلم الفردي و التعلم التنظيمي بحيث تعتبر المنظمة نظام اجتماعي و محيط تعليمي يلعب دور مهم في خلق مناخ يسرع عملية خلق المعرفة و تطوير رأس مال فكري حيث تمكن المنظمة الأفراد من التشارك في المعرفة من خلال تدعيم الاتصال و التعلم التنظيمي، و أشار إلى أن المعرفة تعبر عن القدرة على التصرف بفعالية، و ذلك فإنها ليست شيء يكتسب بل شيء يتم تعلمه بالتشارك في المعرفة ليس إعطاء أو أخذ شيء من الآخرين فذلك يرتبط بالتشارك في العمليات في حين أن التشارك في المعرفة يحدث عن تطوير القدرات على فعل الأشياء فهي ترتبط بعملية التعلم حيث أن سلوك التشارك في المعرفة يتضمن التشارك الفردي في المعرفة، التشارك في فرص التعلم، و تشجيع التعلم .

• الفرع الثالث: تكتيكات التعلم و التشارك في المعرفة:

يمكن تلخيص أهم تكتيكات التعلم و التشارك في المعرفة في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- جماعات الممارسة ( أفراد يكونون مبرر للعمل الجماعي يتشاركون في القصص و الدروس التي علموها).
- التعلم التاريخي ( استرجاع الأحداث التاريخية التي وقعت في المنظمة بحث يصف ذلك الأفراد الذين كانوا أطراف في هذه الأحداث).
- معارض المعرفة ( معرض تجتمع في المؤسسات للتشارك بمعارفها مع الآخرين حيث قد تكون هذه اللقاءات وجه لوجه أو عن طريق الأنترنت).
- غرف المحادثة و قرى العمل ( مجموعة مؤسسات توفر فضاء يشجع التفاعل، و التعاون و تعلم الأفراد من بعضهم).
- ممارسات التعلم (التعلم من العمل).
- برامج الإقتراح ( حيث أن الكثير يمكن أن يتعلم من اقتراحات برامج العمل التي تقدمها الشركات الكبرى).
- البحوث الرائدة ( تأسيس قاعدة البحث و التطوير لتسهيل الإبداع).
- كما أشار **Serrat** أن عمال المعرفة يمكن أن يحسنوا من مستوى التعلم و ذلك خلال حل المشكلات و اتخاذ القرارات ضمن فرق العمل و ذلك من خلال الاستفادة من الآراء المتنوعة و الحوار.

<sup>1</sup> Bennet, A, et Bennet, D, 2001, the Belation ship between organizational learning and knowdge management, p 4.

<sup>2</sup> Serrat, O D 2009, Underesanding knowledge management and learning essentials knowledge solutions p7.

• الفرع الرابع: نتائج العلاقة بين التعلم التنظيمي و التشارك في المعرفة على المنظمة:

يرتبط التشارك في المعرفة بعلاقة تبادلية مع التعلم التنظيمي الأمر الذي يمكن المنظمة من تقديم الإستجابة الأفضل للمحيط المتقلب<sup>1</sup> فمثلا إن أرادت المنظمة إشباع الطلب المتزايد للزبائن يجب أن تطور قدرات التعلم الفردية و الجماعية و تعد عمليات إدارة المعرفة السبيل إلى ذلك، كما أن الهدف من إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي هو تحسين الأداء النوعي و الكمي و تمكين المنظمة من تقديم ضمان أعلى للزبائن، و تحدث عملية خلق المعرفة فقط إذا وجد التعلم التنظيمي و أشار<sup>2</sup> Almahanid إلى أن علاقة التشارك في المعرفة بالتزام الموظفين و قدرتهم على التعلم لها أثر إيجابي على أداء المنظمة، و هو ما أكده حسب العديد الباحثين، كما أشار<sup>3</sup> Yang إلى أن التشارك في المعرفة و التعلم التنظيمي لهما أثر إيجابي على التعلم التنظيمي، كما أن كل من التشارك في المعرفة و التعلم التنظيمي لهما أثر إيجابي على الفعالية التنظيمية، كما أن العلاقة بين التشارك في المعرفة و سلوكيات التعلم في مكان العمل لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمات و يرى كذلك أن إدارة المعرفة تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية و التي تزيد من قدرة المنظمة على تجميع خبرات تساعد على تطوير و تشجيع التعلم و الإبداع.

جدول رقم (3): يوضح عمليات إدارة المعرفة عند الباحثين.

العمليات إدارة المعرفة	الباحث
الخلق و الابتكار، التنظيم، المشاركة، الاستعمال، إعادة الاستعمال.	Burk 1999:26
تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليد المعرفة، خزن المعرفة تطبيق المعرفة.	Mertins 2001:28
ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة، توافر إدارة المعرفة.	البشاشة و الحمد 2009
تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة.	عودة 2010 و بدر 2010
تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة و توزيعها، تطبيق المعرفة.	الخالدي 2008 و عليان 2012

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مصادر.

<sup>1</sup> Sharman et Edward B.M.2007 :understanding the impact of organizational downzing on knowledage sharing: deakim univarsity Australia. P3.

<sup>2</sup> Almahanid, S.M. Adams, A.C. et Kalalkeh. T. 2010: the belationships amony organizational, vol 5, p327 357.

<sup>3</sup> Yang,J.T. 2010, antecedeents and cancequences of and knowdge sharing in international tourist hotels, international journal of hospitality management, vol, 29.

المطلب الثاني: الإبداع

• الفرع الأول: تعريف الإبداع.

إن وضع تعريف واحد للإبداع ليس بالأمر الهين على الإطلاق نظرا لارتباط هذا الأخير بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي يتم استخدامها من قِبل علماء النفس، لذي سوف نكتفي بعرض مجموعة من التعاريف لبعض الكتاب:

✓ **تعريف أندرسون:** عرفه بأنه : عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع و الناس و الأفكار.<sup>1</sup>

✓ **تعريف جونمان:** يقول إن بعض الكتاب يعتقدون بأن الإبداع يعتبر سببا في الابتكار و يرى آخرون أن الابتكار يولد أفكارا إبداعية و يورد دراسته ما يحدثه به رئيس وزراء سنغافورة Goh chokong حيث إعتبر أن الإبداعية تظهر في تغيير إيجابي فقط بعد التطبيق و اعتبر أن الأفكار وحدها غير كافية و لكن التطبيق الناجح لهذه الأفكار يمكن اعتباره ابتكارا حقيقيا، و يضيف أن الابتكار ظاهرة اجتماعية تحدث عندما يفر الناس بأفكار جديدة ثم يتم قبول هذه الأفكار و يعملون معا لإدراك و فهم هذه الأفكار.<sup>2</sup>

✓ **تعريف تورانس:** عرفه بأنه عملية تحسس المشكلات و الوعي بواطن الضعف و عدم الانسجام و النقص في المعلومات و البحث عن حلول و التنبؤ و صياغة فرضيات جديدة و اختيار الفرضيات و إعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة و نقل أو توصيل النتائج للآخرين.<sup>3</sup>

✓ **تعريف عبد الرحمان هيجان:** عرف الإبداع بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة و هذه القدرة الإبداعية من الممكن تمهيتها و تطويرها حسب قدرات و امكانيات الأفراد و الجماعات و المنظمات، و هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة و الأصالة و الحساسية، للمشكلات و الإحتفاظ بالاتجاه و مواصلته و يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام و القدرة على تكوين ترابطات و اكتشافات و علاقات جديدة.<sup>4</sup>

• الفرع الثاني: مستويات الإبداع.

<sup>1</sup> حاتم على حسن رضا: الإبداع الإداري و علاقته بالإبداع الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2003، ص29.

<sup>2</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري: ادارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005، ص8.

<sup>3</sup> محمد حسن محمد حمدات: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص306.

<sup>4</sup> أبو النصر مدحت محمد: الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1 مصر، مجموعة النيل العربية، 2007، ص369.

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الإبداع في المؤسسات: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع على مستوى المؤسسة.

1. **الإبداع على مستوى الفرد:** و هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية و لقد أشارت الدراسات إلى بعض الصفات التي يتمتع بها الأفراد كي يصبحوا مبدعين، هذه الدراسات ركزت على ثلاث خصائص و هي:<sup>1</sup>

- خلفية التجارب: تؤثر هذه الأخيرة على إبداع الأفراد مباشرة بعد أن ينشأ هؤلاء ضمن محيط يثمن الإبداع، فالأفراد منذ الصغر و خلال مراحل شبابهم يتأثرون بأهلهم و ذويهم، و الأمثلة على ذلك كثيرة فمثلا توماس أديسون الذي أثر بوالديه و اخترع الكهرباء، و حصل على أكثر من ألف براءة إختراع.
- الشخصية: كتب الكثير من الكتاب و الباحثين على الإبداع على مستوى الفرد، سعيا منهم لتحديد السمات الشخصية التي تميز المبدع عن غيره.<sup>2</sup>
- مقدرات المعرفة: فالفرد الذي يملك قوة التفكير و التحليل معا هو الأقدر معرفيا على ابتداع الأشياء فكما يتفاوت الأفراد في القدرة على تحويل أفكارهم إلى نتائج ملموسة فإن المؤسسات أيضا تتفاوت في تحويل مواهب الأفراد إلى منتجات أو خدمات أو عمليات.

2. **الإبداع على مستوى الجماعة:** و هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة و يتأثر هذا النوع من الإبداع كما و نوعا بالعوامل التالية:<sup>3</sup>

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع عندما يتشاطر أفراد الجماعة مجموعة قيم و أفكار تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة: إن البيئة و المناخ الدين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.
- دعم و مؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة و الدعم لعملية التغيير يمكن أن يتأتى هذا الدعم من أعضاء الجماعة.
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

3. **الإبداع على مستوى المؤسسة:** لم يعد الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أشكالها مجرد فعلا

كماليا بل بات أمرا حتميا و ملحا و لا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء و عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها و ممارساتها اليومية و يمكن تحقيق ذلك يتوافر الشروط الآتية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خالد علي: أثر الإبداع الإداري على الاداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (الجزائر، المركز الجامعي العربي التنسي، تبسة)، 2007 2008، ص19.

<sup>2</sup> سعيد عامر: الادارة و تحديات التغيير، مصر مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، 2001، ص595.

<sup>3</sup> سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي: ادراة الإبداع و الابتكار، الاردن، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2006، ص48 49.

<sup>4</sup> حسن ابراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات دار النهضة العربية ط1، لبنان، 2005، ص364.

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و لديهم رغبة الإستطلاع لذا يجب على المؤسسة توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.
- ضرورة تنمية المهارات و القدرات و الإبداعية في صنع المشكلات و يمكن تنمية المهارات و القدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك و إثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المؤسسة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات و أساليب العمل و غيرها.
- و على العموم هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسات المبدعة عن غيرها ندرج منها ما يلي:<sup>1</sup>
- الاتجاه و الميل نحو الفعل و الانجاز و التجربة المستمرة.
- الصلة الوثيقة و القرب من المستهلكين لكي تتمكن المؤسسة من تفهم حاجياتهم و الاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع و الخدمات.
- صنع العاملين درجة عالية من الاستقلالية و تعزيز روح الريادة و الإبداع .
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات و الوحدات التنظيمية مع وجود أدنى من العاملين من أنشطة الخدمات المساندة.
- الجمع بين الحزم و اللين في أن واحد فهناك رقابة مشددة لحماية قيم

#### • الفرع الثالث: دوافع الإبداع.

لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوانب قيمة أنية فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة، وقد أثبت الواقع أن التدريبات المناسبة و المكثفة تحسن القدرات الإبداعية لدى الأفراد إذ علينا أن نتعرف لدوافع الإبداع و نؤكد عليها و يمكن تصنيف هذه الدوافع إلى:<sup>2</sup>

#### 1. دوافع ذاتية داخلية: و منها :

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في مساهمة مبتكرة.
- الرغبة في اكتشاف الأشياء الجديدة.
- الرغبة في إحداث التغيير.
- الرغبة في معالجة التعقيدات و المشاكل.

#### 2. دوافع بيئية خارجية: و منها:

<sup>1</sup>حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص302 304.

<sup>2</sup> جمال خير الدين: الإبداع الإداري، دار أسامة، الاردن ط1، 2009، ص 15 18.

- التصدي للمشاكل العامة و الخاصة مثل مشاكل العمل و النوعية و تحسين الخدمات و التدريب و غيرهم.
- متطلبات و دوافع التغيير فثمة فرص مطلوب اكتشافها و مجازفات ينبغي التخطيط لها و تدبؤات ينبغي القيام بها و تقييمات ينبغي تأديتها و يختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن التفكير المألوف أو حتى العلمي حيث الوقت لا يكون ضاغطا و التكاليف ميسرة
- التقدم و الإزدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة و المستمرة.
- **الفرع الرابع: شروط الإبداع.**

أشارت البحوث و الدراسات العلمية أن للإبداع ستة شروط أساسية:

✓ **الطلاقة:**

و هي الأفكار الجديدة و النادرة لم يسبق إليها أحد فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار في موضوع معين و في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة كافية على سيولة الأفكار و سهولة توليدها.

✓ **المرونة:**

و يقصد بها النظر لأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس.

✓ **الحساسية:**

و هي القدرة على تحسس المشكلات و ادراك طبيعتها، و المبدع يلاحظ شيء لا يلاحظه الآخرون.<sup>1</sup>

✓ **الأصالة:**

و يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة فالمبدع الأصل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به و لا يلجأ للحلول التقليدية للمشكلات.

✓ **القدرة على التحليل:**

و المقصود بها البحث في التفاصيل و القدرة على استنباطها و المبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار في وقت واحد و يفكر بها في الوقت ذاته.

✓ **القبول:**

شرط الإبداع أن تكون أفكاره قابلة للتطبيق فلا قيمة للإبداع إن لم يلق القبول لدى الناس فالعملية تبدأ من الفرد و تنتهي إلى المجتمع.

**الفرع الخامس: مراحل الإبداع.**

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار الصفاء، الاردن، ط1، 2003، ص18.

تمر العملية الإبداعية بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

✓ إدراك المشكلة: (الفكرة المبدئية): تبدأ عادة بملاحظة وجود مشكلة ما أو فرصة مواتية لإتخاذ قرار يتعلق بالفرد أو الجماعة أو المنظمة و يكون الوعي بوجود المشكلة مستمد من حدس و إحساس بأن هناك شيء يسير بصورة غير سليمة.

✓ مرحلة الإعداد (جمع المعلومات): حيث يتم جمع المعلومات التي تساعد على حل المشكلة و هذه المعلومات تتعلق بزمان و مكان و موضوع المشكلة.

✓ تحديد المشكلة: و هي من أهم المراحل حيث تتطلب قدرة عالية على تشخيص المشكلة بصورة سليمة لأن الحل السليم يعتمد على التشخيص السليم.

✓ توليد الأفكار و إيجاد الحلول (مرحلة التنوير): و في هذه الحالة يعتمد حل المشكلة على الإبداع في توليد الأفكار ثم تقييم هذه الأفكار و العمل على تطويرها لتصبح جاهزة في مجموعة من بدائل الحلول للمشكلة.

✓ مرحلة قبول الحل و تنفيذه (مرحلة التصديق): إيجاد حل للمشكلة لا يكون نهاية المطاف لعملية حل المشكلة بل يجب أن يليق هذا الحل يؤيد جميع الأطراف المؤثرة و المتأثرة بالحل الذي تم اختياره و بعد حصر الحل المناسب تأتي مرحلة التنفيذ و غالباً ما يصطحب التنفيذ التقييم و المتابعة لاجراء أي تعديل على الحل.

المطلب الثالث: الإبتكار التنظيمي.

• الفرع الأول: مفهوم الإبتكار التنظيمي.

يرى البعض أن الإبتكار هو احداث التغيير على التقنية المستخدمة بمعنى الانتقال من وسائل حالية ووسائل جديدة أكثر تطور تقني بينما يراه البعض الآخر أنه عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسة عملية بينما فريق

ثالث يرى أنه التطوير المنتظم و التطبيق العملي للأفكار الجديدة و هنا يمكن أن نعبر عن الإبتكار بمعادلة التالية:

الإبتكار = الإبداع + التطبيق.

أيضا يعرف الإبتكار على أنه تنمية و تطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة و هنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين خير الله: مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> طارق طه: إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص 206.

• الفرع الثاني: أهمية الإبتكار في المنظمات.

هناك مجموعة من العوامل التي جعلت الإبتكار أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى بالنسبة للمنظمات حيث أن كل هذه العوامل و أخرى غيرها تضع الكثير من الضغوطات على المنظمات لتكون أكثر تميزا و أكثر سعيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة و من بين هذه العوامل:<sup>1</sup>

- إزدياد المنافسة بين المؤسسات.

- كبر حجم منظمات الأعمال.

- ارتفاع توقعات المستهلكين.

- نقص الموارد.

- تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

• الفرع الثالث: التعلم الإبتكاري.

خلافا للرؤية للتقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الإبتكار فإن الرؤية الخلافة ترى التعلم يمكن أن يكون ابتكاريا و هو ما تحدث عنه "بيتر داکر" و سماه التقليد الإبتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية و أن الإبتكار مهما كان جذريا أو تدريجيا فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الإبتكار من نشاط متخصص أو ممارسة فردية لمبتكر إلى نمط سلوكي و ممارسة في حل الشركة و إن القواعد الجديدة هي ابتكار متعلم في حل الشركة حتى إذا أنتج مشروعات فاشلة فالتجربة الأسوء ليست الفاشلة و إنما التجربة التي لم يتم التعلم منها، حيث أن أكبر خسارة هي عند عدم التعلم من الماضي فالذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته.<sup>2</sup>

• الفرع الرابع: أنواع الإبتكار التنظيمي.

ينقسم إلى نوعين مختلفين عن الأنواع سابقة الذكر و هما:

• الإبتكار التكيفي:

<sup>1</sup> سعيد عامر: الإدارة و أفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، مصر، 1998، ص283.

<sup>2</sup> فاطمة مانع: الإبداع و الابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قدام المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي بخميس مليانة، عين الدفلى الجزائر، ص13.

ناتج عن التحولات في أسلوب التفكير فمعظم المنظمات ما هي إلا أجهزة موجهة لتحقيق أهداف محددة و منطقية تميل إلى التقليل من نسبة المخاطرة.

• الابتكار الجذري:

ينطوي على نسبة كبيرة من المخاطرة لكن قيمته التنافسية هي الفوز بمكانة يصعب على المنافسين محاكاتها.

• الفرع الخامس: عناصر الابتكار التنظيمي.

- نجد العديد من العناصر التي تستمد منها المنظمة أفكار جديدة تحولها إلى ابتكارات و هذه العناصر هي:<sup>1</sup>
1. مولدي الأفكار: يمثلون أفراد المنظمة الذين يولدون الأفكار الجديدة التي يتم تحويلها بعد ذلك إلى منتجات مبتكرة.
  2. مسؤولي المعلومات: و يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون حلقة الوصل بين القائمين بالعملية الابتكارية من داخل المنظمة و بين المصادر الخارجية التي تستقي منها المنظمة معلوماتها اللازمة للقيام بالابتكار.
  3. مسؤولي المنتج: و يقصد بهم الأشخاص المتبنين للابتكار في الإنتاج و الذين يشجعون المنظمة على تقديم منتجات ابتكارية جديدة.
  4. مديري المشروع: يمثلون قادة فرق العمل المحولة بتحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات مبتكرة.
  5. قادة الابتكار: هم الأفراد الذين يتولون مسؤولية رعاية النشاط الإبتكاري للمنظمة.

أين نحن؟ إلى أين نتجه؟ و كيف نصل إلى ذلك؟

• الفرع السادس : التفكير الإستراتيجي.

عملية الإبداع و الابتكار تستدعي أن تنتظر المنظمة إلى المستقبل البعيد و أن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم فإذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد فالأفراد العاملون لا ينظرون للمستقبل إلا من زوايا محدودة كما أن الإدارة تخصص القليل من الوقت للتفكير و ربما لا تخصص القليل أي وقت للتفكير و الإبداع و تتشغل بمعالجة المشاكل الصغيرة دون أن تكلف نفسها عناء المشاكل الكبيرة و المعقدة التي تتطلب التفكير الخلاق و الإبداع في الحلول.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دراكر بيتر: مرجع سابق، ص 90.

<sup>2</sup> عبد الرحمان أحمد الهيجان: مرجع سبق ذكره، ص 100.

بناء ثقافة المنظمة و الأفراد وفق معايير إنسانية رفيعة: تتلخص الثقافة الإنسانية في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحث يشعر الفرد بأنه جزء من الجماعة و إنشاء هذا النوع من التنقيف في غاية من الصعوبة لكنه على قدر كبير من الأهمية لأنه يقوم على النظرة الإنسانية للأفراد لا النظرة الآلية أو الوظيفة.

### الخلاصة.

تعد عملية صنع القرارات من أهم العمليات والموضوعات التي شغلت بال الكثير من المفكرين والكتاب في مجال علم الإدارة، نظرا لارتباط هذه القرارات بحياة الأفراد والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة. لذلك فإن نجاح الإدارة يتوقف على صنع القرار المناسب بالوقت المناسب وضمن الظروف الراهنة، وهذا يتطلب من المديرين توفير البيانات والمعلومات الدقيقة و الموثوقة التي تبنى عليها صنع القرارات حول محيطها وبيئتها خصوصا البيئة الخارجية لأنها تمتاز بالتعدد والتغير وصعوبة التحكم والرقابة عليها ومن هنا يبرز مدى تأثير التعلم التنظيمي عوامل البيئة الخارجية على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وللوقوف على واقع تأثير البيئة الخارجية على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، سنتطرق إلى دراسة تطبيقية حولها في الفصل التالي.

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الجانب النظري لدور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي و أهميته بالنسبة لمرحل صياغة القرار، سنحاول في هذه الدراسة إسقاط ما جاء في الجزء النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية استكمالاً لمعالجة إشكالية البحث المطروحة ولقد تم اختيار مؤسسة الحضنة حليب لإنتاج الحليب ومشتقاته كنموذج. وذلك لما يحظى به القطاع من منافسة محلية و دولية وعلى هذا الأساس سيتم التطرق الى مجموعة من النقاط من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: دور التحليل الإستراتيجي على المنتجات الجديدة في المؤسسة.

المبحث الرابع: عرض و تفسير نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .

## المطلب الأول: التعريف بنشاط المؤسسة.

مؤسسة "حضنة حليب": هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، سابقا كانت تسمى "ملبنة الحضنة" لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط، أما حاليا فهي تسمى "حضنة حليب HODNA LAIT" لتخصصها في إنتاج الحليب و مشتقاته تعتبر من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تقع في الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية بولاية المسيلة. تم إنشاءها من طرف أحد من طرف أحد الخواص بتاريخ 1999.12.15 تتربع على مساحة تقدر بـ 3.5 هكتار المغطاة، بلغ رأس مالها عند إنشاءها 6000000 دينار جزائري غير أن تاريخ إنطلاقها الفعلي كان 2000.05.15 باستثمار قدر بـ 80000000 دينار جزائري كالتالي:

50% أموال خاصة و 50% عبارة عن قرض بنكي، و كاتن القدرة الإنتاجية آنذاك تقدر بـ 40000 لتر يوميا و تستخدم 38 مستخدم دائم.

شهدت المؤسسة 05 توسعات من بداية مزاوله نشاطها إلى يمنا هذا و قد نتج عن هذه التوسعات ادخالها لخطوط منتجات جديدة.

في الوقت الحالي ارتفع عدد العمال بها بحيث بلغ حوالي 857 عامل و هم مقسمون إلى ثلاث مجموعات بمعدل 08 ساعات في اليوم، و حاليا تسعى المؤسسة جاهدة إلى كسب رهان الوصول إلى تجميع 300 ألف لتر من حليب الأبقار خلال سنة 2014 / 2015 و أصبح يكتسي أهمية كبيرة لدى إدارة الحضنة حليب في الوقت الحالي، بغية إحداث حالة من الإكتفاء في مادة الحليب و النقل من الضغوطات الحاصلة التي باتت تفرضها تقلبات الأسعار في السوق العالمي و معوقات أخرى كثيرة.

- الفرع الأول: تشكيلة منتجات المؤسسة.

مرت منتجات المؤسسة بعدة تطورات و تحسينات، فبعدها كان اقتصارها على الحليب، أصبحت تنتج تشكيلات متنوعة من المنتجات تمثلت فيما يلي:

الجدول رقم(4) يمثل منتجات حضنة حليب بالمسيلة.

المنتج	التجميع
حليب لتر	كيس ناعم
حليب البدوة علب	علب
حليب الحضنة 1 لتر	علب
حليب ميلكوس 1 لتر	علب
لبن لتر	كيس ناعم
رايب لتر	كيس ناعم
ياؤورت ممزوج بالفواكه	قارورة
ياؤورت معطر لتر	قارورة
لبن لتر	قارورة
رايب لتر	قارورة
ياؤورت معطر (110غ. 125غ)	علب
Crème désert بالشكولاتة و الكراميل و الفانيليا (100غ)	علب
ياؤورت Bifidus	علب
ياؤورت Light بدون سكر	علب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من مصلحة الإنتاج.

• الفرع الثاني: أهم المتعاملين مع المؤسسة.

- أولاً: الموردين.

تتحصل مؤسسة الحضنة Lait على إحتياجاتها و مكوناتها الأولية عن طريق الموردين التاليين:<sup>1</sup>

1. مسحوق الحليب ← اوروبا، آسيا، أمريكا اللاتينية.

2. النشاء ← الولايات م الأمريكية.

3. مثبت ← فرنسا.

4. Gélifiant ← فرنسا.

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير الانتاج بمؤسسة حضنة حليب يوم 2015/03/24.

5. السكر ← الجزائر.
6. مسحوق الكاكاو ← هولندا.
7. الخميرة ← الدنمارك.
8. عطر ← سويسرا و فرنسا.
9. فواكه (اللب و القطع) ← سويسرا و الجزائر.
10. غلاف الزخرفة ← فرنسا.
11. شريط PS ← الجزائر.
12. علب الكرتون ← الجزائر.

- ثانيا: الزبائن.

تنوعت منتجات المؤسسة مما جعلها تتعامل مع زبائن من مختلف الأحجام لذلك فهي تتعامل مع أفراد مؤسسات و تجار الجملة المتواجدين عبر كامل التراب الوطني كما أنها تتعامل مع ليبيا من خلال التصدير و هي تنهياً للتصدير للعراق.

• الفرع الثاني: أهداف المؤسسة محل الدراسة. تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- التوسيع و النمو .
- رضا المستهلك ثم ولاءه.
- الاهتمام بالجودة لأنها مفتاح النجاح في ظل المنافسة
- ترسيخ علاماتها التجارية و بناء صورة و انطباع جيد عنها.
- ايماننا منها بأن المستهلك هو "سيد السوق" تحاول المؤسسة جاهدة العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية و صحية و بأسعار تناسب و القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري.
- انتاج و توزيع الحليب و مشتقاته.
- تشجيع مربى الأبقار و جامعي الحليب (منح الأبقار، علف، المتابعة الصحية، و ضمان المشتلة الحيوانية).
- فتح العديد من مراكز جمع الحليب و هذا ما أدى إلى تطوير القطاع بإرتفاع النسبة المستلمة من الحليب الطازج كما تم انجاز مزارع نموذجية.

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير البحث و التطوير بمؤسسة حضنة حليب يوم 2015/03/24.

- **المطلب الثاني: نشاط المؤسسة.**

تنشط المؤسسة في قطاع الصناعة "Agro alimentaire" حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الإقتصادية و تلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين و بصفة عامة يمكن تلخيص نشاط المؤسسة "ملبنة الحضنة" في العناصر الثلاثة الأساسية التالية:

• **الفرع الأول: الشراء:**

تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملية الإنتاج. حيث تستورد بعض احتياجاتها من الخارج. و يتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة و السعر. حيث تتعامل مع 18 مورد أجنبي و 23 مورد وطني.

• **الفرع الثاني: الإنتاج:**

بعد أن تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية و هي الإنتاج، و تعتبر أهم حلقة في نشاط الملبنة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب و مشتقاته و ندرجها فيما يلي<sup>1</sup>:

الحليب المبستر، اللبن، الرايب، حليب البقر، الياؤورت، الحلوى القشدية، و هناك منتجات تنتج بشكل يومي و في كل المواسم إضافة إلى هذا فإن الملبنة تنتج حسب طلبات الزبائن و فيما يتعلق بالعمل فهي تعمل 7/7 في الأسبوع و بثلاث دوريات في اليوم ، بالنسبة للموقع الثاني و دوريتين بالنسبة للموقع الأول و تقدر نسبة تغيب المستخدمين 6% و هذا يعكس درجة الانضباط في المؤسسة حيث تصنع المؤسسة مجموعة القواعد ضمن قانونها الداخلي و التي لا تسمح بأي هدر في الموارد المتاحة سواء تعلق الأمر بالوقت أو العنصر البشري أو المادي.

• **الفرع الثالث: البيع:**

و في هذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية ( مصلحة البيع ) حيث هناك حالتين:

- في حالة المنتج الطلبي فإنه مضمون و يبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه إما أن يتم بالوسائل الخاصة بالمؤسسة أو بوسائل الزبون.

- في حالة المنتج غير الطلبي فإن البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة بإستخدام امكانياتها الخاصة و قدرتها البيعية.

<sup>1</sup> مقابلة مع كل من مدير الانتاج و مدير التسويق يوم 2015/04/6 بمؤسسة الحضنة حليب. مسيلة.

و من خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجده ينقسم إلى مرحلتين، الأولى مرحلة الإنتاج و الثانية مرحلة تسويق المنتجات و هذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي بها يتم إيصال السلعة إلى المستهلك أو العميل.

### المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### المطلب الأول: تقديم الوحدات التنظيمية للهيكل التنظيمي.

تعتمد مؤسسة حضنة Lait على هيكل تنظيمي يساعدها في توزيع المهام و المسؤوليات على المستوى التنظيمي و التنسيق بين مختلف المصالح و الأقسام لضمان السير الحسن للمؤسسة، و يتميز الهيكل التنظيمي بعدم الإستقرار نظرا للتوسعات التي تقوم بها المؤسسة بتبسيط طرح منتجاتها الجديدة التي تتناسب و احتياجات عملائها و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة:

حيث تم تقسيم المؤسسة إلى عدة أقسام تتمثل في :

- المدير العام: كما يقع على عاتقه مسؤولية اتخاذ القرارات و هو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة و ضمان السير الحسن لها.
- الأمانة العامة(السكرتارية): و هي تعتبر بمثابة المساعدة للمدير العام تقوم بتسجيل البريد الصادر و الوارد كما تعتبر كعنصر اتصال بين الإدارة العامة و جميع المصالح الداخلية و الخارجية.
- خلية الجودة و مراقبة التسيير.
- مديرية مراقبة الجودة: يهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع، حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة و تجعل من أهدافها أن الجودة هي مفتاح النجاح في ظل المنافسة تنقسم إلى فرعين: مخبر ميكروبيولوجي، وخدمة معالجة المياه.
- الإدارة الصناعية: هي المسؤولة عن تسيير مختلف عمليات الإنتاج بمختلف أنواع المنتوجات و هذا من خلال السهر على مراقبة السير الحسن للإنتاج، و الإشراف على النظافة و العمال، كما تساهم في تطوير نوعية المنتج و الجودة، تنقسم إلى قسمين: قسم دراسة البحوث و التطوير، قسم الإنتاج و الذي ينقسم بدوره إلى ورشات الإنتاج.
- الإدارة التقنية: تهتم بالصيانة و تنقسم إلى قسم تسيير المخزون و المخازن و خدمات متابعة المشاريع.
- إدارة التسويق: تنقسم إلى: قسم الزراعة، خدمة Transit، قسم المبيعات، قسم المشتريات المحلية، قسم المشتريات الخارجية.

- قسم التجارة: يهتم بكل ما يخص المبيعات و استراتيجية التوزيع كما تتضمن الاهتمام بكل ما يتعلق بالفواتير، كما تشرف كذلك على تنظيم كافة السلع المنتجة داخل غرف التبريد و تحتوي على قسم خاص بالتسويق.
- قسم المالية و الميزانية: يقوم بمتابعة المعاملات مع البنك.
- المطلب الثاني: التوسعات و التقويمات التي طرأت على المؤسسة محل الدراسة.<sup>1</sup>
- أولا: سنة 1999. 2000.

أنشأت وحدة إنتاج حليب الأكياس ( الحليب، اللبن، رايب، حليب البقر).

بتكاليف استثمار قدرت بـ 58,451,619,88 DA

قدرة إنتاجية 40000 لتر/يوم، و 25 عامل.

رقم الأعمال: 127,792,000,00DA.

- ثانيا: سنة 2001. 2003.

وسعت وحدة إنتاج الحليب

بتكاليف استثمار قدرت بـ: 29,596,968,27DA.

قدر الإنتاج 140000 لتر/يوم.

عدد العمال: 53 عامل.

رقم الأعمال في 2001 : 335,937,000,00DA. مع استغلال 40 أجير.

رقم الأعمال في 2002: مع استغلال 39 أجير 496,255,000,00DA.

رقم الأعمال في 2003: مع استغلال 53 أجير 519,355,000,00DA.

- ثالثا: سنة 2004.

أنشأت وحدة إنتاج جديدة لتقسيم الحليب:

- حليب مبستر في قارورات 1 لتر.

- لبن مبستر في قارورات 1 لتر.

- رايب مبستر في قارورات 1 لتر.

<sup>1</sup> من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مقدمة من مصلحة الجودة و المراقبة و التسيير.

- حليب بقر في قارورات 1 لتر.
- ياؤورت في قارورات.
- ياؤورت ممزوج بالفواكه في قارورات 1 لتر.
- ياؤورت معطر 110G في علب.
- كريم ديسر.
- تكاليف استثمار 513,938,339,31,00DA.
- قدرة إنتاج 320,000 لتر/ يوم. باستغلال 111 عامل.
- رقم الأعمال: 705,731,000,00 DA.
- رابعا: سنة 2005.
- وسعت وحدة إنتاج الياؤورت الممزوج و المعطر و كريم دسير.
- تكاليف استثمار: 217,326,708,00DA
- قدرة الإنتاج 346,000 لتر/ يوم و 142 أجير.
- رقم الأعمال: 221,594,000,00DA.
- خامسا: سنة 2006.
- أنشأت و وسعت خطوط الكريم دسير، فلان بالكراميل و الياؤورت المعطر.
- تكاليف استثمار:
- قدرة الإنتاج: 400,000 لتر / يوم.
- عدد العمال: 195 عامل.
- رقم الأعمال: 2,213,552,000,00 DA
- سادسا: سنة 2007.
- وسعت خطوط انتاج الياؤورت المعطر و الممزوج بالفواكه.
- أنشأت ياؤورت بدون سكر، بيفيديس.
- تكاليف استثمار: 364,930,324,00 DA
- قدرة الإنتاج: 438,000 لتر/ يوم.
- عدد العمال: 246.

رقم الأعمال: 2,939,428,000,00 DA

• سابعاً: سنة 2008.

أنشأت عدة خطوط لإنتاج عجينة طازجة، و الكريم دسير.

تكاليف الاستثمار: 449,510,090,00 DA

قدرة الإنتاج: 538,000 لتر/ يوم.

عدد العمال: 396 عامل.

رقم الأعمال: 3,799,650,000,00DA

• ثامناً: سنة 2009.

أنتجت عدة خطوط لإنتاج المنتجات الباردة، اللبن، رايب، ياؤورت للشرب.

تكاليف استثمار: 1,142,962,00DA

قدرة انتاج: 798,000 لتر/ يوم.

عدد العمال: 481 عامل.

رقم الاعمال: 5,400,392,000,00 DA

• تاسعاً: سنة 2010.

تكاليف استثمار: 1,555,747,804,00 DA

قدرة الإنتاج: 800,000 لتر/ يوم.

عدد العمال: 666 عامل.

رقم الأعمال: 5,443,816,862,00 DA

**المطلب الثالث: تشكيلة منتجات المؤسسة الجديدة من الحليب.**

في البداية كانت مؤسسة حضنة حليب تنتج فقط الحليب المبستر في الأكياس البلاستيكية و هذا بغض النظر ن انتاجها لمشتقات الحليب (الياؤورت بأنواعه، الألبان و غيرها) لكن مع ازدياد الطلب على منتجات الحليب حاولت المؤسسة أن تغطي فجوة النقص الذي تعاني منه السوق الوطنية فيما يخص الحليب، لذلك و هي عند انطلاقتها لمنتجها "حليب الحضنة" طرحت معه تشكيلة متنوعة من منتجات الحليب كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(5): تشكيلة مؤسسة حضنة حليب (Hodna Lait) من منتجات الحليب.

البدوة Badwa مسحوق حليب	كامل الدسم
	منزوع الدسم جزئيا
	منزوع الدسم
الحضنة Hodna حليب بقر 100% حليب طازج	كامل الدسم
	منزوع الدسم جزئيا
ميلوكس مسحوق حليب و حليب طازج	بالكاكاو منزوع الدسم
	بعطر الرمان منزوع الدسم جزئيا
	بالفيتامين منزوع الدسم جزئيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإطلاع على وثيقة صادرة من مديرية البحث و التطوير.

**المبحث الثالث: دور التحليل الإستراتيجي على المنتجات الجديدة في المؤسسة.**

**المطلب الأول: إمكانية تطبيق بعض أدوات التحليل التنافسي على المؤسسة محل الدراسة.**

مؤسسة حضنة حليب "hodna lait" ككل المؤسسة

تسعى إلى إقتناص الفرص الموجودة ببيئتها و تجنب التهديدات، فإلى جانب التحليل الداخلي الخاص بها فهي تقوم أيضا بتشخيص خارجي و هذا ما تبين خلال إجراءنا للمقابلة مع مدير البحث و التطوير و مدير الإنتاج حيث تعتم المؤسسة على عدة وسائل لتقصي ما يحدث في البيئة الخارجية، يمكن أن نذكر الوسائل التالية و التي تعتمد المؤسسة عليها في جمع المعلومات على البيئة الخارجية:<sup>1</sup>

- تعتمد المؤسسة في الحصول على التسويقية على تجار الجملة و الموزعين عبر مختلف الولايات، و الذين يقوم بتزويدها بكل ما هو جديد عن المستهلك (أذواقهم، رغباتهم، طلباتهم، و أهم مشاكل المرتبطة بهم، و ما يتطلعون إليه...) و كذا المعلومات التي تخص الأسعار و المنافسين و أهم منتجاتهم.
- تمتلك المؤسسة ما يسمى باليقظة التكنولوجية و هذا ما أكده لنا مدير البحث و التطوير في دائمة الحضور في الجمعيات العامة و المؤتمرات الوطنية و الدولية المتخصصة في مجالات التسويق و الإنتاج كما تهتم بقراءة و تحليل التقارير المنشورة عن المنافسين، كما تهتم كذلك بالإطلاع على كل ما هو جديد عبر الأنترنت لتشجيع التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته.

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير مصلحة البحث و التطوير يوم 2015/04/06.

- كذلك تستعين بالسجلات و التقارير الداخلية للمؤسسة، رغم أن التحليل الإستراتيجي يتضمن العديد من الأدوات و التي قد تمكن المؤسسة من إكتشاف أكثر لبيئتها و تساعدنا على اتخاذ القرارات بشأن تطبيق استراتيجياتها لأن المؤسسة لا تطبق أيا منها و هذا ما تأكد لنا من خلال إجراء المقابلة مع مدير الإنتاج و مدير البحث و التطوير كما يمكن أن ندرج ملاحظة هامة أن المؤسسة أهملت أسلوبين هامين و هما:

☒ **الاستقصاء:** و الذي يعد وسيلة هامة في جمع المعلومات عن الزبائن لأنه قائم على استبيان تقوم به المؤسسة لمعرفة أكثر عن حاجات و رغبات و أذواق المستهلكين.

☒ **المقابلة:** و هي بدورها تعد أسلوبا هاما يمكن المؤسسة من الإتصال المباشر مع الزبائن مما يجعلها قريبة جدا من المستهلك، لا بل تجعله يغير أذواقه بقربها له.

**المطلب الثاني: تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة محل الدراسة.**

☒ **المنافسون المباشرون:** تنشط المؤسسة في قطاع الصناعة الغذائية لذلك فهي تواجه منافسة حادة محلية و أجنبية و هي تتبع استراتيجية التوسع و ذلك بتقديمها منتجات جديدة باستمرار و بأسعار تتناسب و القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري مما جعلها تكسب حصص سوقية جيدة في بعض الأحيان و ضعيفة في أحيان أخرى بسبب احتدام المنافسة التي تشهدها السوق حيث كلما زاد عدد المنافسين يعتبر ذلك تهديد على المؤسسة، لذا عليها أن تأخذ في عين الإعتبار رد فعل المنافسين تجاهها حيال ما تقدمه من منتجات جديدة و يمكن أن نذكر أهم المنافسين في الجدول التالي:

جدول رقم(6): منافسي مؤسسة حضاة حليب بالترتيب.

مقر النشاط	المؤسسة
بجاية	كانديا Candia
البليدة	ترافل Tréfl
تيزي وزو	لاكتيل Lactel
سيدي بلعباس	إيفكي Ifki
بجاية	الصومام Soummam

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معلوما مقدمة من مدير البحث و التطوير.

☒ **المنتجات البديلة:** كل منتجات المنافسين هي منتجات منافسة للمؤسسة محل الدراسة و يمكن للمستهلك أن يستبدلها في أي وقت، غير أنه يستعمل تكلفة إضافية عند استبدال المنتج و التي تتمثل في فارق السعر بين المنتجات.

❑ **الداخلون الجدد و المحتملون:** حاولت مؤسسة الصومام أن تنتج منتوجا مشابها "لحليب الحضنة" يحتوي على حليب بقر 100% ، لكنها لم تستطع نظرا لحواجز الدخول و المتمثلة في اقتصاديات الحجم الكبير و تميز المنتج و التكاليف المرتفعة التي تتحملها المؤسسة من أجل الدخول كما يوجد احتمال دخول منافس جديد للصناعة و هو Blat و عند دخوله للصناعة سيكون من الصعب على المؤسسة حماية حصتها السوقية اذا عليها أن تتبنى الوسائل و الأدوات التسويقية لتهيأ لأي رد فعل تجاهها سواء من الداخلون الجدد أو المنافسين المباشرين.

❑ **القوة التفاوضية للعملاء:** تنوع منتجات المؤسسة جعلها تتعامل مع زبائن من مختلف الأحجام لذلك فهي تتعامل مع أفراد، مؤسسات و تجار الجملة المتواجدين عبر كامل التراب الوطني. كما أنها تتعامل مع ليبيا من خلال التصدير و هي تتهيأ لتصدير إلى العراق.

❑ **القوة التفاوضية للموردين:** عموما تتعامل المؤسسة مع المورد الأجنبي و لأن العلاقة بينهم جيدة فإن التفاوض بينهم غالبا يتم بالتراضي بين الطرفين كما يتم التفاوض أساسا على الجودة و السعر، من خلال تطبيق نموذج بورتر لتحليل قوى الصناعة على المؤسسة نصل إلى نتائج هامة و هي:

- إن الخطر العالي من دخول منافسين محتملين يمثل تهديدا لربحية المؤسسة، من ناحية أخرى على المؤسسة أن تنتبه إلى أنه إذا كان خطر الداخلين الجدد منخفضا هنا عليها أن تستغل هذه الفرصة و ترفع الأسعار و ذلك كي تحقق عائدا أكبر أيضا لو اعتمدت المؤسسة محل الدراسة نموذج بورتر لتحليل قوى الصناعة لاستطاعت أن تتوع من مورديها مما يزيد قوتها التفاوضية و يسمح لها بفرض أسعارها عليه و لتمكنت من تقليل تهديد المنتجات البديلة في حماية حصتها السوقية، كما يساعدها أيضا في تقدير أفضل لحجم المؤسسات المنافسة الحالية و المحتملة مما يمكنها من إعداد الوسائل و الأدوات اللازمة لمواجهة ردود أفعال المنافسين الحاليين و المحتملين مما يضمن لها نجاح منتجها الجديد.

### المبحث الرابع: عرض و تفسير النتائج.

#### المطلب الأول: عرض النتائج.

قمنا في فصلنا التطبيقي بإجراء مقابلة مع كل من: السيد المسئول عن مصلحة إدارة الموارد البشرية و السيد المستشار العام لرئيس مجلس الإدارة و السيد رئيس مصلحة البحث و التطوير . وباقي اعضاء مجلس الادارة حيث تم بناء و صياغة أسئلة المقابلة على ما اعتمدته فرضيات الدراسة و لقد كانت أسئلة المقابلة لغة مبسطة و مرفقة بشرح توضيحي مفصل للمصطلحات و المفردات المستعملة في أسئلة المقابلة التي جزئت إلى محاور كالآتي:

• أسئلة المقابلة و أجوبة المقابلة:

المحور الأول: التعلم التنظيمي:

س1- هل تتبنى مؤسسة حضنه حليب التعلم التنظيمي؟

ج1- "نعم تتبنى المؤسسة التعلم التنظيمي منذ سنة"

س2- ما هي أنواع و مستويات التعليم التنظيمي التي تركز عليها المؤسسة؟

ج2- "تركز المؤسسة على التعلم الفرقي و الفردي بشكل خاص كما تركز على جميع انواع حسب الحاجة لتحقيق الاداء الفعال ."

س3- ما هي الاساليب التي تعتمدها مؤسسة حضنة حليب في عملية التعلم؟

ج3- "تركز المؤسسة على اسلوب الخبرة المباشرة و البحوث التطبيقية"

س4- بالنسبة لأنماط التعلم التنظيمي هل تعتمد المؤسسة نمط تقليد المؤسسات الرائدة او نمط الإبداع و الابتكار و خلق المعارف؟

ج4- "نعم ،تعتمد المؤسسة على تقليد المؤسسات الرائدة في المجال للاستفادة منها في مختلف المجالات كما تعتمد أيضا على الإبداع و الابتكار خاصة في مصلحة البحث و التطوير."

س5- هل تعتمد المؤسسة على التركيز على السوق و علاقاتها مع المنافسين و الأطراف الأخرى كمصادر للتعلم؟

ج5- "نعم تعتمد المؤسسة على التركيز على السوق و الاستفادة من علاقاتها مع المنافسين و الاطراف الخارجية كما تعتمد على التعلم الداخلي كمصدر للتعلم ."

س6- كيف تتم عملية التعلم التنظيمي التي تعتمد عليها المؤسسة؟

ج6- "تتم عملية التعلم التنظيمي بالاعتماد على برامج التدريب لغرض التعلم داخل الوطن وخارجه والإلقاء المباشر لمحاضرات تعليمية ،حملات التوعية و التحسيس للفلاحين و جامعي الحليب ،للمحافظة على نظافته ، و تتبنى برامج دورية للتكوين على النتائج ،و الطرق السليمة للنظافة ."

س7- أين تقوم المؤسسة بالتدريب لعمالها بغرض التعلم ؟

ج7- "تقوم المؤسسة بالتدريب لعمالها داخل الوطن في معهد البيطرة وفي المؤسسات التي استوردت منها الآلات".

س8- ما هي معوقات عملية التعلم في المؤسسة ؟

ج8- "تواجه مؤسسة "حضنه حليب" عدة معوقات لعملية التعلم التنظيمي و من بين هذه المعوقات :

- البيئة و الثقافة .

- الأشخاص لا يحبون العمل في المعامل .

- عدم وجود توعية خاصة بمجال الصناعة .

س9- ما هي برامج المؤسسة المستقبلية لغرض التعلم ؟

ج9- "تعمل المؤسسة على تنفيذ برامج تكوين و تعليم مباشر لعمال الإنتاج و النوعية و مديرية الادارة حيث تقسم هذه البرامج حسب الهيكل التنظيمي كل سداسي".

### المحور الثاني: القرار الإستراتيجي :

س1- من يقوم باتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة ؟ وهل يتم اتخاذ القرار بصفة شخصية او بصفة جماعية؟

ج1- "ان اعضاء مجلس الدارة هم الافراد المسؤولين عن صناعة القرار الاستراتيجي :بحيث يتكون مجلس الدارة من المالك الرسمي و مستشاره العام الذي يقوم باصدار كل القرارات اضافة الى كل رؤساء المصالح الذين يقدمون تقارير مفصلة يستعان بها في صياغة القرار الاستراتيجي ."

س2- بالنسبة لأساليب المستخدمة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ما هي هذه الأساليب التي يعتمدها صناع القرار في مؤسسة حضنه حليب ؟.

ج2- "تعتمد المؤسسة على عدة أساليب في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وهي كالآتي:

- الخبرة الشخصية.

– استشارات الخبراء من خارج الوطن (إيرلندا و بولونيا)

– تقليد المؤسسات الرائدة في مجال هذه الصناعة.

– نظرية المباريات.

– التجربة.

س3- هل تستعمل المؤسسة العصف الذهني ،أسلوب الجماعات الاسمية ،أسلوب الدلفي كأساليب للمشاركة في اتخاذ القرار ؟

ج3- "المؤسسة لا تعتمد على كل من العصف الذهني ،أسلوب الجماعات الاسمية ،أسلوب الدلفي كأساليب المشاركة في اتخاذ القرار الا انها تستعمل البرمجيات المساعدة لمعالجة البيانات و أنظمة المعلومات المحاسبية والادارية لتسهيل عملية صناعة القرار".

س4- هل تعتمد المؤسسة الإبداع و الابتكار في عملية اتخاذ القرار؟

ج4- " نعم ،تعتمد المؤسسة على الإبداع و الابتكار في عملية اتخاذ القرار إلا أنه يقتصر على شخص وحيد و هو المستشار العام لرئيس مجلس الإدارة وفريق مصلحة البحث و التطوير".

س5- ما هو دور كل من التعلم التوليدي و التكيفي في مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ؟

ج5- "يظهر دور التعلم التنظيمي بنمطيه من خلال أنه يسهل هذه العملية عبر مراحلها المتعددة بداية بتشخيص المشكلة الحقيقية و تحديدها بدقة و تحليل البيئة و المحيط بسرعة فائقة في الوقت المناسب اعتمادا على المعارف و المعلومات المتوفرة و المتجددة حيث تكمن أهمية تحديد المشكلة الحقيقية في تحديد فعالية الخطوات التي تليها و سلامة القرارات التي تنتج عنها . اذ يحسن الظروف لخلق المعارف و الإبداع الذي يوفر القدرة لوضع عدة بدائل لحلول المشكل اعتمادا في ذلك على الخبرة و المعارف المتجددة".

س6- هل اثر التعلم التنظيمي على إنتاجية المؤسسة و تنافسيتها ؟

ج6- " نعم.اثر التعلم التنظيمي من خلال حجم الإنتاج المتزايد حيث في سنة 2007 كانت المؤسسة تستقبل 300000 لتر حليب و متعاهدة مع 4 مجمعي حليب و حوالي 20 فلاح أما في سنة 2015 تستقبل 300000 لتر من الحليب ،93 مجمع حليب و 3500 فلاح و هذا راجع لفضل برامج التعلم و التدريب الذي تبنته المؤسسة الذي رجع بالإيجاب على تنافسية المؤسسة في السوق و يظهر هذا من خلال تطور رقم الأعمال عبر سنوات إنتاجها ومن خلال مركزها التنافسي إذ كانت تحتل المرتبة الخامسة وطنيا ،و اليوم أصبحت في

الترتيب الثاني ،أما عالميا فمؤسسة "حضنه حليب" تحتل المركز الثاني لضمان تدريب و التعلم للبيطرة في ايرلندا."

س7- ما هي البرامج المستقبلية في إطار التعلم التنظيمي فيما يخص الإدارة العليا وما هي البرامج المستقبلية للمؤسسة بصفة عامة ؟

ج7- "ان مؤسسة حضنه حليب ستنفذ برامج تدريب و تكوين بغرض التعلم للقائدين و المسيرين في كل المصالح في المانيا و فرنسا .إضافة الى إعداد برامج تكوين بغرض التعلم و برامج تعلم مباشر لعمال الانتاج و النوعية و عمال التقنية و الإدارة مقسمة الى سداسيات كل سنة معتمدة في ذلك على تقسيم الهيكل التنظيمي في اعداد هذه البرامج .كما تطمح المؤسسة الى تنفيذ البرامج التالية :

- ✓ التصدير لدولة ليبيا .
- ✓ رسكلة المؤسسة على المدى القصير .
- ✓ تحسين المستوى .
- ✓ السعي الى الحصول على شهادة ISO 22000 و22002 من خلال التعلم و الجودة الشاملة .

#### المطلب الثاني: عرض و تفسير نتائج الدراسة .

بناء على مختلف المعلومات المحصل عليها من الدراسة التطبيقية لمؤسسة "حضنه حليب بالمسيلة " سواء من خلال المقابلة التي تمت كما ذكرنا سابقا مع المستشار العام لرئيس مجلس الإدارة أو باقي المبحوثين ومن خلال استنطاق الوثائق الإدارية و الالكترونية، تم التوصل الى مجموعة من النتائج ووفقا للمحاور الأساسية التي صيغت أسئلة المقابلة حولهما نعرض النتائج التالية :

#### المحور الأول :التعلم التنظيمي .

- من خلال إجابة مبحوثي الدراسة على كل من السؤالين (هل تتبنى مؤسسة حضنه حليب التعلم التنظيمي؟ و ما هي أنواع و مستويات و أنماط التعلم التنظيمي التي تركز عليها المؤسسة؟) يبين إن "مؤسسة حضنه حليب بالمسيلة " تتبنى التعلم التنظيمي منذ سنة بشكل واضح وجلي ،حيث تركز على التعلم الفرقي و الفردي بشكل عام و على التعلم الكيفي و التوليدي بشكل خاص، لتوفر الثقة في قدرات العمال الخلاقة و التجربة النابعة من الاحتكاك و التجربة التي يكتسبونها في مواجهة المشكلات اليومية داخل ورشاتهم و مكاتبهم و مصالحهم ،ما يشكل خاطرهم الذهنية التي لا بد استغلالها في اقتراح طرق جديدة و كفاءات أكثر نفعاً و أساليب أجدى لتحقيق الأداء الفعال ،إذ تركز المؤسسة على مختلف أنماط التعلم التنظيمي للتغيير الجذري في بنيتها و كذلك لتقويم الأساليب و الأنظمة الموجودة و الاستفادة من خبرات المؤسسات الرائدة في المجال و الإبداع و توليد المعارف و تطوير الذات لتمكين المؤسسة من إدخال تقنيات و آليات جديدة في العمل ،تضفي جانب جديد من الخبرة الوظيفية وتحفيز الأفراد على التفاعل الانفتاح و الاكتساب خبرات أكثر و الاحتكاك .لتوليد الرغبة في التعلم و القدرة على الاستيعاب السريع

ليجمع الفرد و يراكم لديه اكبر كم هائل من التراكمات المعرفية التي تثري هيكل الموظف .و العمل على توليد و تحسين القدرة الإبداعية كلما فتح آفاق جديدة لمخيلته و حصيلته من الخبرة و تزداد من خلال التجربة و الاختراع .

• ومن خلال اجابة المبحوثين على السؤالين (ما هي الأساليب التي تعتمدھا المؤسسة في عملية التعلم؟) و (هل تعتمد المؤسسة على التركيز على السوق و علاقاتھا مع المنافسين و المحيط الخارجي كمصادر للتعلم لديها ؟) تعتمد مؤسسة حضنة حليب على عدة أساليب للتعلم من بينها أسلوب الخبرات المباشرة و البحوث التطبيقية و أما بالنسبة لمصادر التعلم فهي التركيز على السوق من خلال اكتساب نشر و استخدام معلومات السوق اضافة الى التعلم من العلاقات مع المنافسين و معاهد البحث الخارجية و الاستفادة من خلال العلاقات المتبادلة مع هؤلاء الأطراف .كما تعمل المؤسسة على تطوير المعرفة باستخدام مصادرها الداخلية من خلال التعلم من التجربة و الخطأ و التعلم من الخبرة .

• أما بالنسبة للسؤال السابع و المتمثل في ( كيف تتم عملية التعلم التنظيمي التي تعتمدھا المؤسسة؟) ومن خلال اجابة المبحوثين فان عملية التعلم التنظيمي التي تعتمدھا المؤسسة تتم من خلال المحاضرات التعليمية ،حملات التوعية و التحسيس للفلاحين و جامعي الحليب للمحافظة على نظافته، كما تتبنى برامج للتدريب و التكوين بغرض التعلم على كفاءات الإنتاج و الطرق السليمة للنظافة ....حيث يساعد كل من التكوين و التدريب بغرض التعلم المؤسسة من التعرف على الكثير من المهارات و تطويرها للأفراد في جميع المستويات و تقوم المؤسسة بتدريب العمال و رؤساء المصالح و باقي اعضاء مجلس الادارة في معهد الهضاب بسطيف ،الملتقيات الوطنية،الملتقيات العالمية ، معهد البيطرة ، المؤسسات التي استوردت منها الآلات و ذلك لتزويد الأفراد بالمعلومات و الخبرات و المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية إذ يضمن التدريب زيادة في الإنتاجية و رفع معنويات الأفراد و تقليل الحاجة للإشراف عن قرب و تخفيض حوادث العمل و تعميق المعرفة المتخصصة و تعزيز استقرار و مرونة التنظيم و نرى أن التعلم التنظيمي و التدريب يحققان الاكتفاء الذاتي و بالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي ،وتركز المؤسسة على التدريب في عدة مستويات منها :تدريب العاملين الجدد و التدريب أثناء العمل أو بتجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم .

• و من خلال الإجابة و تعليقات المبحوثين على السؤال ( ما هي معوقات عملية التعلم التنظيمي في مؤسسة حضنة حليب؟)

فإن مؤسسة "حضنة حليب" تواجه عدة صعوبات و عراقيل بالنسبة لعملية التعلم من خلال ما يلي :

- ✓ عدم توفر كفاءات بالمستوى المطلوب.
- ✓ البيئة و الثقافة .
- ✓ الأفراد لا يفضلون العمل بالمعامل .
- ✓ عدم وجود توعية خاصة بمجال الإنتاج و التنافسية لبعض العمال.

✓ عدم شعور العامل بالرضا في المؤسسة اذ يعتبر عائق حقيقي في وجه قيام مؤسسة جزائرية متعلمة تسابير الركب الذي بدأت ملامحه في العالم .

## 2- المحور الثاني :عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي .

• من خلال الإجابة على كل من السؤال الأول و الثاني و الثالث لمحور القرار الاستراتيجي في المقابلة فإن النتائج كانت كالآتي:

الأطراف المعنية بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة "حضنه حليب" المدير العام لمجلس الإدارة و المستشار العام لرئيس مجلس الإدارة و ذلك بتفويض قانوني من المالك الرسمي للمؤسسة و رؤساء المصالح إذ يعتمد المستشار في عملية اتخاذه للقرارات الإستراتيجية على مجموع المعلومات المتوفرة لديه من خلال التقارير المقدمة من رؤساء المصالح معتمدا في ذلك على الاساليب التالية :

✓ الخبرة الشخصية .

✓ استشارات الخبراء من خارج الوطن (ايرلندا بولونيا..).

✓ تقليد المؤسسات الرائدة في مجال هذه الصناعة ..

✓ نظرية المباريات .

✓ التجربة .

إلا أن المؤسسة لا تعتمد على كل من العصف الذهني ،أسلوب الجماعات الاسمية ،أسلوب الدلفي كأساليب المشاركة في اتخاذ القرار الا انها تستعمل البرمجيات المساعدة لمعالجة البيانات و أنظمة المعلومات المحاسبية و الإدارية لتسهيل عملية صناعة القرار .

• و من خلال الإجابة على السؤال الرابع كانت نتائج إجابات المبحوثين بأن مؤسسة "حضنه حليب" تعتمد على الإبداع و الابتكار في عملية اتخاذ القرار إلا أنه يقتصر على شخص وحيد و هو المستشار العام لرئيس مجلس الإدارة إذ تظهر معالم الإبداع و إدارة المعارف كعامل استراتيجي يسمح للمؤسسة بتعظيم مزاياها على المدى البعيد مقارنة بمنافسيها لقدرتها على التعلم و التعاون و الإبداع أسرع من الآخرين إذ تركز مؤسسة "حضنه حليب" على رأس مالها الفكري لضمان قدرتها على التغيير و التكيف على التأقلم في البيئة المتغيرة .

• دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لمؤسسة "حضنه حليب بالمسيلة " .

• من خلال الإجابة على أسئلة المقابلة و خاصة على السؤال ( ما هو دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لمؤسسة حضنه حليب؟) فإن دور التعلم التنظيمي للقرار الاستراتيجي يظهر من خلال أنه يسهل هذه العملية عبر مراحلها المتعددة بداية بتشخيص المشكلة الحقيقية و تحديدها بدقة و تحليل البيئة و المحيط بسرعة فائقة في الوقت المناسب اعتمادا على المعارف و المعلومات المتوفرة و المتجددة حيث تكمن أهمية تحديد المشكلة الحقيقية في تحديد فعالية الخطوات التي تليها و سلامة القرارات التي تنتج عنها . إذ يضمن التعلم التوليدي تحسين الظروف و خلق المعارف و الإبداع الذي يوفر القدرة لوضع عدة بدائل لحلول

المشكل اعتمادا في ذلك على الخبرة و المعارف المتجددة و الحاضر الذي يعيشه متخذ القرار للحصول على حل متكامل لتبرير أهمية الفكر الإبداعي لديه و الحرية المتوفرة في طرح الأفكار الجديدة وانطلاقا من هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية  $H_{02}$  ونقبل الفرضية البديلة و التي تنص على :يوجد اثر للتعلم التوليدي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لمؤسسة حضنة حليب ،ولضمان فاعلية القرار يضمن التعلم التكيفي للجهات القائمة على اتخاذ القرار على تكيف النتائج المتوقعة لهذا القرار مع الظروف المحيطة بذلك و تنزيل كل العقبات التي تعترضه بعد الكشف عنها و محاولة الاستفادة من المشاكل و الفجوات الموجودة في بيئتها الخارجية و تحديد الفرص و التهديدات و مراقبة تنفيذ و نتائج كل قرار استراتيجي و اعتمادا على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية  $H_{01}$  و نقبل الفرضية البديلة و التي نصت على مايلي :يوجد اثر للتعلم التكيفي لعملية اتخاذ القرار في مؤسسة حضنة حليب . كما يضمن التعلم بنمطيه التوليدي و التكيفي القدرات على تحليل و تشخيص معالم المشكلة و المحيط الداخلية و الخارجية واستعمال المعلومات اللازمة لذلك و التقليل من تردد متخذ القرار بسبب المخاطر التي يتعرض لها و التي يعود سببها إلى عدم توافر المعلومات المدروسة و الكافية لذلك و تفهم الصعوبات التي تظهر في هذا المستوى ،حيث تجسدت نتائج دور التعلم التنظيمي على عملية القرار الاستراتيجي من خلال:

حجم الإنتاج المتزايد حيث في سنة 2007 كانت المؤسسة تستقبل 3000 لتر حليب و متعاهدة مع 4 مجمعي حليب و حوالي 20 فلاح أما في سنة 2015 تستقبل 300000 لتر من الحليب ،93 مجمع حليب و 3500 فلاح و هذا راجع لفضل برامج التعلم و التدريب الذي تبنته المؤسسة الذي رجع بالإيجاب على تنافسية المؤسسة في السوق و يظهر هذا من خلال تطور رقم الأعمال عبر سنوات إنتاجها ومن خلال مركزها التنافسي إذ كانت تحتل المرتبة الخامسة وطنيا ،و اليوم أصبحت في الترتيب الثاني ،أما عالميا فمؤسسة "حضنة حليب" تحتل المركز الثاني لضمان تدريب و التعلم للبيطرة في ايرلندا.

بالإضافة إلى إن برنامج التعلم في المؤسسة انعكست على منتجاتها بالإيجاب الفعال من خلال ما يلي :

- ✓ الجودة و النوعية.
- ✓ توسيع تشكيلة المنتجات .
- ✓ مردودية الأفراد العالية .
- حيث يظهر لتعلم التنظيمي كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أن المعدل الأسرع للتعلم التنظيمي في المؤسسة والذي يفوق معدل التعلم في المؤسسات المنافسة و تقدير قيمة الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمؤسسة من الأمور الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية .إضافة إلى ذلك من ضمن أنواع القيمة التي يمكن للمؤسسة تحقيقها تراكم الأرباح، تحديد الوضع الاستراتيجي، تشجيع الإبداع و الابتكار، في مصلحة البحث و التطوير ،ولاء العملاء، تخفيض التكلفة تحسين الإنتاجية، دورة حياة أفضل للمنتجات .

تنمية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية، تعظيم الربحية، تنمية إطارات إدارية متميزة، و تحقق هذه القيم من خلال نتيجة لبعض المبادرات و الممارسات الإدارية من قبل المؤسسة حيث تقوم بتصميم هذه المبادرة لضمان الأشكال المحددة للقيمة و التي تبدو مهمة لإستراتيجية أعمالها والتي تتحقق بصورة روتينية من خلال التعلم التنظيمي .

• ومن خلال إجابة المبحوثين على السؤالين (ما هي البرامج المستقبلية في اطار التعلم التنظيمي فيما يخص الدارة العليا؟) و(وما هي آفاق مؤسسة حضنة حليب المستقبلية؟) فان مؤسسة حضنة حليب ستنفذ برامج تدريب و تكوين بغرض التعلم للقائدين و المسيرين في كل المصالح في المانيا و فرنسا . إضافة الى اعداد برامج تكوين بغرض التعلم و برامج تعلم مباشر لعمال الانتاج و النوعية و عمال التقنية و الادارة مقسمة الى سداسيات كل سنة معتمدة في ذلك على تقسيم الهيكل التنظيمي في اعداد هذه البرامج . كما تطمح المؤسسة الى تنفيذ البرامج التالية :

✓ التصدير لدولة ليبيا .

✓ رسكلة المؤسسة على المدى القصير .

✓ تحسين المستوى .

✓ السعي الى الحصول على شهادة ISO 22000 و22002 من خلال التعلم و الجودة الشاملة .

و في إطار إشكالية دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي و اعتمادا على عرض النتائج التطبيقية و تفسيرها و من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية للدراسة وانطلاقا من قبول كل من الفرضيتين البديلتين نقبل الفرضية الرئيسية : يجد اثر للتعلم التنظيمي لعملية القرار الاستراتيجي اعتمادا على نتائج الدراسة والتي عرضناها سابقا.

## الخلاصة.

لقد عملنا من خلال هذا الفصل على التعرف على اثر التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة حضنه حليب بالمسيلة، أين تعرفنا على نشأة هذه المؤسسة و تطورها .منتجاتها و نشاطها .....الخ أين قمنا باستعمال مقابلة نصف مهيكله المفردة و المفتوحة مع أعضاء مجلس الإدارة و بعد عرض و تحليل النتائج و اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة حصلنا على نتائج عديدة أهمها انه يوجد دور للتعلم التنظيمي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .

## خاتمة

تعيش المنظمات اليوم في بيئة اقل ما يقال عنها انها سريعة التغير و كثيرة المتغيرات، ولكي تتكيف المنظمة مع كل طارئ جديد يجب أن تقتنص كل الفرص المتاحة لديها سواء على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي، فالمنظمة مجبرة اليوم أن تكون أكثر انفتاحا، فإن أرادت البقاء و الاستمرار فعليها ان تتبنى التعلم التنظيمي ومناهجه خلال العمل، يعني انفتاح المنظمة و شفافية الاتصال وتبادل المعلومات و المعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما ، مما يعني تجاوز هذه الأطر البيروقراطية و تحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ و التفاعل العفوي، وتسمى لتطوير العاملين و سلوكهم التنظيمي الوظيفي لضمان التكيف و التأقلم و الإفصاح عن طاقة العاملين الإبداعية و الابتكارية التي تشكل مصادر للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات مما يلزم هذه المنظمات ان تتبنى في سياستها خوض تجارب المخاطرة و الاعتراف بالفشل والتشجيع عند السقوط فيه والثناء عليه عند النجاح، إذ تعتبر صناعة القرار الاستراتيجي و تنفيذها و تقييمها من أولى مهمات إدارة المنظمات، وان مهمة الإدارة العليا صياغة القرارات الإستراتيجية وتنفيذها مع مراعاة مواكبة تطور البيئة وظروفها و متغيراتها و هذا ما تضمنه عمليات التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة للمنظمات .

ومن خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قامت بها الباحثة و التي تدور حول دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وكدراسة حالة مؤسسة "حضنة حليب بالمسيلة" توصلنا لمجموعة من النتائج و التوصيات المتمثلة فيما يلي :

### أولا : النتائج النظرية :

- ✓ التعلم التنظيمي هو فكر و جهد متواصلين تمارسهما المنظمة في بناء و تنظيم المعرفة و توليدها و تحسينها ، بهدف الوصول الى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية التي تواجه المنظمات .
- ✓ المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق النتائج التي يرغبونها ، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير .
- التعلم التنظيمي له الدور الفعال في فاعلية عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي ، وأداء المنظمة و ذلك من خلال تغيير و تعديل سلوك الأفراد و ممارستهم و تمكينهم و إكسابهم المهارات المتغيرة و ما تحمله هذه البيئة من تهديدات و فرص بشكل يمكن المنظمة من خلاله الفوز بسباق التطور و الارتقاء .

## خاتمة

- ✓ نجاح المنظمة في تبني أسلوب التعلم التنظيمي ليس بالأمر الهين بل يتطلب دراسة دقيقة و عميقة ، كما يتطلب تفاعل كل من يعمل بالمنظمة بشكل ايجابي و مساند للتعلم التنظيمي .
  - ✓ تتميز منظمات التعلم بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة ، وتتمكن هذه من خلق بيئة مشجعة على التعلم و تبادل المعارف و الخبرات و المهارات . تركز على الرؤية الشاملة و المرونة الكبيرة على التكيف مع الظروف الداخلية و الخارجية .
  - ✓ القرارات الإستراتيجية عبارة عن قرارات طويلة المدى تتعلق بأداء و رسالة و أهداف المؤسسة.
  - ✓ نجاح القرارات الإستراتيجية يعتمد على التحديد الدقيق للمشكلة و المتابعة الفعلية الدقيقة له.
  - ✓ تساعد المعومات الدقيقة و الشاملة و الفعالية في ترشيد القرارات الإستراتيجية.
  - ✓ الإبداع و الابتكار و التجديد في المنظمات يمثل اليوم احد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية و الجودة على المدى الطويل .
  - ✓ يساهم التعلم التنظيمي في صناعة و فاعلية القرارات الإستراتيجية من خلال توفير المعارف و المهارات التي يحتاجها متخذ القرار . اذ يساهم في تسهيل هذه العملية من خلال مراحلها المتعددة من تحليل للبيئة الداخلية و الخارجية و تشخيص للمشكلة و تحديد للبدائل المتاحة و المبتكرة و صياغة للقرار و تنفيذه و تقييمه.
  - ✓ دعم التعلم التنظيمي و إدارة المعارف بشكل كامل و شامل لعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي .
- ثانياً: النتائج التطبيقية :**
- ✓ توجد بعض المؤشرات الإيجابية التي توحى بداية الاهتمام وضرورة التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و هذا من خلال برامج التعلم التنظيمي التي تنفذها مؤسسة حضنه حليب .
  - ✓ تعمل مؤسسة حضنه حليب على الإبداع و التعلم التنظيمي بنمطيه التكيفي و التوليدي في تطوير كفاءات و خبرات أفرادها من خلال الاستنساخ و التقليد للاستراتيجيات الفعالة للمنظمات ، و توليد المعارف و الأفكار خاصة في مصلحة البحث و التطوير .
  - ✓ تفضيل متخذي القرارات الإستراتيجية استخدام الأساليب التقليدية على استخدام نظم دعم القرار و ذلك لوجود عدة معوقات.
  - ✓ تتأثر القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بمتغيرات سياسية و اقتصادية و اجتماعية و طبيعية و عوامل البيئة الخاصة بذلك.

## خاتمة

✓ تهتم مؤسسة حضنه حليب بالتعلم و التدريب بغرض التعلم لمجلس الإدارة على المستوى العالي .لان إبداع و ابتكار صناعات القرار يضمن نجاح عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي التي تضمن بدورها ميزة تنافسية مستدامة .

### ثالثا: التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت اليها يمكن تحديد مجموعة من التوصيات :

- ✓ العمل على غرس التعلم بين العاملين و بصورة لا تجعلهم يعتبرونه جزءا من ثقافة المؤسسة .
- ✓ الإيمان بالقدرات الإبداعية للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية و تشجيع و إدماج العاملين في المشاركة في عمليات لاتخاذ القرار الاستراتيجي .
- ✓ وضع الحوافز و التشجيعات اللازمة و الكفيلة للعاملين داخل المؤسسة لتبني التعلم التنظيمي وتطوير القدرات الإبداعية و المعرفية .
- ✓ وضع برامج تكوينية و تدريبية و تعليمية من واقع احتياجات المؤسسة و تسهيل مشاركة جميع العاملين .
- ✓ تعزيز ثقة العاملين في إدارة المؤسسة و إزالة المعوقات التنظيمية و الثقافية و الإدارية التي تحد من عملية التعلم و التأكيد المتواصل على دعم ذلك .مساندة جميع أطراف المؤسسة بمختلف المستويات و مختلف الاتجاهات لعملية التعلم التنظيمي .
- ✓ فتح المجال أمام أعضاء مجلس الإدارة و باقي العمال للمشاركة في اتخاذ القرار الاستراتيجي للاستفادة من معارفهم و قدراتهم الإبداعية و آراءهم في صناعة القرار الاستراتيجي .
- ✓ اقتراح استخدام أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للاستفادة من مزايا كل أسلوب لضمان فاعلية هذا القرار .
- ✓ الاعتماد على نظم دعم القرار و نظم دعم القرار الإستراتيجية لدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الأهداف و رسم السياسات العامة.
- ✓ استخدام أساليب فعالة في عملية التحليل البيئي مثل أسلوب العصف الذهني و باقي الأساليب العلمية المشابهة.
- ✓ العمل على تطوير معارف و خبرات أعضاء مجلس الإدارة لضمان فاعلية القرارات الإستراتيجية .
- ✓ دعم الإدارة العليا للعاملين من خلال برامج التمكين .
- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي و توفير المعارف و الخبرات اللازمة لذلك .

## خاتمة

### رابعاً: الأفق المستقبلية :

يمكن القول أن الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة و المتمثل في " دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي " بجانبه النظري و التطبيقي أفرز مجموعة من النتائج الإيجابية المتعلقة بهذا الموضوع، و لكن تبقى مجموعة من النقاط التي أغفلتها هذه الدراسة سواء بسبب الإطار الزمني المحدود أو غيره من الأسباب و بالتالي يشكل هذا النقص حافزا للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة و تفصيلا إذ يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات التي يمكن أن يتناولها باحثون آخرون في المستقبل و التي يمكن أن تكون تكملة لهذا الموضوع و من بين هذه الدراسات ما يلي:

- ✓ إجراء دراسات تتناول موضوع دور التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات.
- ✓ إجراء دراسات تتناول موضوع دور التعلم التنظيمي في القيادة الإستراتيجية.
- ✓ إجراء دراسات تتناول موضوع دور التعلم التنظيمي في التحليل الإستراتيجي.

• الكتب:

1. ابراهيم أبو النور الجارحي، مبادئ الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، دار النهضة العربية، 2000.
2. إحسان دهش حلاب: " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011.
3. أحمد عرفة وسمية شلبي، القرارات الإستراتيجية التسويقية، مصر، دار الكتاب، دون سنة النشر، (رقم الإيداع 7589).
4. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والإبتكار، الدار الجامعية، مصر، 2008.
5. أحمد مداوس الياحي، صنع القرار الجماعي: مفهوم ونموذج تفكير القطيع، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011.
6. براء عبد الكريم: إدارة الإبداع في المنظمات ، جامعة اليرموك، العراق، 2002.
7. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، الأردن، 2008.
8. بلعجوز حسين، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010.
9. جمال الدين العويمات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2005.
10. جمال الدين لعويس، الإدارة وعمليات اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2005.
11. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنشأ: اتجاه شرطي، القاهرة، دار النهضة العربية، 1999.
12. حسين رحيم، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة، الطبعة الأولى، 2008.
13. حمدي أبو نور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرارات الإدارية، دار الفكر الجامعي للنشر، ط1، مصر، 2012.
14. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
15. خيرى علي الجزيري، وظيفة التخطيط، القاهرة، دار النهضة العربية، 1993.
16. الدوري. زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب و الخشالي شاكرا جار الله، رضوان هلال إبراهيم: الإدارة العامة الالكترونية و أثرها في التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، 2008 وثائق، بغداد، ط1، 2003.
17. رابع سرير عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.

18. رضا إبراهيم الميليجي: إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010.
19. سيد صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرار الإداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
20. الصرن. رعد عدنان، ادارة الإبداع و الابتكار، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، سوريا، الجزء الاول، ط2000، 1.
21. طارق حسن محمد الأمين: التعلم التنظيمي و تقويم الأداء في مركز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية ( نموذج مقترح)، دورية الإدارة العامة ، المجلد 46، العدد2.
22. طلال بن عايد الأحمد و آخرون: التنظيم و أداء المنظمات، بحوث محكمة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية. 2010.
23. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية: إعداد المدير الإستراتيجي، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1996.
24. عدنان عواد الشوابكة، دور نظام وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2001.
25. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
26. الغالبي، طاهر محسن ادريس، وائل محمد صحبي، "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
27. كوك بيتر: إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2008.
28. محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، جامعة سانت كليمانش، كلية الإدارة، بريطانيا.
29. مصطفى يوسف كافي: المفاهيم الإدارية الحديثة(مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، ط1، 2013.
30. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة و المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق، الاردن، 2004.
31. نواف كنعان. اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

32. هاني خلف الطروانة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

33. هيجان عبد الرحمان بن أحمد: التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، المجلد 37، العدد 4، 1998.

• رسائل الماجستير و الدكتوراه:

34. اسماعيل مناصرية، "دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية" دراسة حالة: الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، قسم العلوم التجارية، 2003/2004.

35. أظي جوهري: أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مذكرة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.

36. بالة سميرة، "المدير وعمليات اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة"، دراسة حالة: وحدة إنتاج الدهن بواد السمارة، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003/2004.

37. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات\_ دراسة تطبيقية على الميدان في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية- غزة، 2011.

38. سعيد محمد البناء، أثر صياغة القرارات الإستراتيجية على الأداء، دراسة تطبيقية على كليات التجارة بالجامعات المصرية(رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، غير منشورة، مصر.

39. عادل بومجان، "دور التحليل المالي في اتخاذ القرار"، دراسة حالة: مركب تكرير الملح بلوطاية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2003/2004.

40. عبد العزيز هاشم عبد التواب، أثر التخطيط الاستراتيجي لوظيفة الإنتاج والعمليات على الأداء، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الهندسية 5رسالة دكتوراه جامعة القاهرة، غير منشورة)، 1997.

41. علي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، رسالة ماجستير، فرع علوم التسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005/2006.

42. عواطف بنت أحمد حماد العصيمي: التعلم التنظيمي و دوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، مطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية، رسالة منشورة. العام الجامعي 2010 2011.

43. عيشوش خيرة: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سون طراك)، مطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في المالية الدولية، مدرسة الدكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010 2011.

44. محمد علي إبراهيم الرشودي: بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

45. مصطفى عطية إبراهيم مرشد، القدرة على اتخاذ وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

46. هاني خليل فرج رزق، دور المعلومات المحاسبية الإستراتيجية في اتخاذ قرارات الاستثمار الرأسمالي مع دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية غير منشورة، مصر، 2000.

#### • المجالات:

47. أيوب نادية : دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 1، 2004.

48. الحنبطي محمد مفتاح: "التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من جهة المشرفين"، دراسة ميدانية ، مجلة المنارة، المجلد 7، العدد 2، 2008.

49. طارق محمد الأمين، التعلم التنظيمي و تقويم الأداء في مركز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية( نموذج مقترح، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، 2006.

50. الغالبي طاهر، محسن وادريس، وائل محمد صبحي: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات إدارية العدد 6، جامعة البصرة.

51. غراب كامل السيد: "نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية مجلة الإدارة العامة العدد (25)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1987.

52. محمد الحمدي الماضي، التطبيق الناجح للقرار الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية، كلية تجارة بني سويف جامعة القاهرة، 1994.

53. مؤيد سعيد سالم و عبد الرسول الحياي: "مستويات التعلم التنظيمي و علاقاتها بأداء المنظمة، دراسة حالة بمستشفى الأردن"، الصادرة عن المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، يونيو، 2014/12/18.

- 54.نادية حبيب أيوب، نظرة الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 103، المملكة ع. السعودية، 2000.
- 55.الهيجان عبد الرحمان بن أحمد: (1998)، التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمة القابلة للتعلم، الإدارة العامة ، المجلد 37، العدد 4.

#### ● الملتيقيات:

- 56.فاطمة مانع :الإبداع و الابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية-الملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .المركز الجامعي بخميس مليانة .الجزائر.

#### ● المراجع الأجنبية:

- 57.Busselle –jones: 2000: The decision- making poketlook Bitish management Pocketbooks, ltd
- 58.D.Stewart, "Reintecrp the Learning organization, vol 8,NO 4, 2001,
- 59.Daft.R. (2001): "strategic management concepts and cases" Gth edition, prentice, Hall, Inc
- 60.Dammis Pitta and Frank Framzak, Boumday spaning prodnt development in consumer markets LEARNING organization in sights journal of product and BRAND management Vol 6 N: à04.1999.
- 61.Dexter Dunphy, Dounis turner and Michel Graw ford organizational LEARNING as the creation of report competencies of management development, vol16.N:04.1997
- 62.Eisenhardt and Zbaraki "strategic decision making" S,M,J,d.(13
- 63.Elaime voi and Kevin yong ,Belended working in a leadership. Development programs industrial and commercial training. Vol 33.N:5.2001
- 64.Françoise Dupuichi. Robasse, Gestion des compétences et know ledge mangement, édition li axons, 2002

65. G. H. Stonchouse and J. D. Pemberton, " Learning and knowledge management In the intelligent organization" participation and empowerment an international journal, vol 7, NO 5, 1999
66. GARCIA MORALES. V.J. Lorens Montes. F. J. et Verdi. Jovan "Influence of Personnel Mastery on organizational performance through organizational Learning and Innovation in large Firms and Sme" *technovation* 2007
67. Glueck and Jauh: (1984) "Business policy and strategic management" 2<sup>e</sup> edition Mc Graw- Hill Singapore,
68. HUNG. R. Y. Y. Lien. B. Y. H. Yang B. Wu. C. M. E. Kao, Y. M. " Impact of TQM and organizational Learning on innovation performance in the light. Tech industrie" *international business review*
69. Hus . Y. A et Fang . W. (2009) " intellectual capital and new Product development performance: the mediating role of organizational learning capability technological forecasting of social change. vol 76
70. Hus . Y. A et Fang . W. (2009) " intellectual capital and new Product development performance: the mediating role of organizational learning capability technological forecasting of social change. vol 76
71. J. P. Hefer. Malikajarsoni Management: stratégie et organisation lebraine Vubrt 4<sup>e</sup>me édition septembre 2002.
72. Jacques leplat, Apprentissage organisationnel Théorie méthode pratique pistes. Vol, N:01. Mai. 2002.
73. Jiang. X et Li (2008): " The Relationship between organizational Learning and Firms Financial performance in strategic Alliances: A contingency approach: journal of world Business
74. Jiménez D. et Cegarra Navarro. J. G. (2007) the performance affect of organizational LEARNING and market organization industrial marketing management. Vol 36.
75. Jimenez D. et Cegarra Navarro. J. G. (2007) the performance affect of organizational LEARNING and market organization industrial marketing management. Vol 36
76. Koning "L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux" revue, française, janvier février, 1994
77. Lam Alice, 2000, Tacit knowledge Organizational Learning and societal intuitions: An Integrated Framework, *Organization studies*. May
78. Quinn. J. (1992) "The intelligent enterprise" Free press, N, y
79. Robert Papin, l'art de diriger. (Paris, ed DUNOD, 2<sup>e</sup>me ed 2004,
80. Robey . D. Bondream. M. C et Rose . G. M. (2000) "Information Technologies and Bondream , M. C Management system" proceeding of the European conference on intellectual capital.

81. SKERLAVAJ.M. Stemberger. M.I. Skrinjar, R. et Dinouski N.2007" organizational learning culture. The Missing link Between Business process change and " organizational performance " international journal production economic vol
82. Weerwardema J.O" CASs, A e Julian C.(2006)" Does industry matter Examining the Role of industry structure and organizational learning in innovation and Brand performance "THE leadership quarterly vol 20
83. Wooldridge and Floyd: s, 1989: Research notes and communication Strategic process effects on consensuses S.M.J. VOL(15
84. Y, altman and p,lles "learninig leadership teans corporate Learning and organizational change" journal of management development, vol 17, No 1, 1998

مواقع الانترنت:

85. http. Science: Demystifying organizational LEARNING.2006

الملحق رقم(1): يبين تعداد المستخدمين في مؤسسة "حضنه حليب".

تعداد المستخدمين في 2015/03/31			
مسيلة			
المجموع	نساء	رجال	حسب الجنس و الفئة
256	4	252	الممثل الإداري
594	18	576	الممثل التقني

المصدر: وثيقة مقدمة من رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2015/04/06.  
الملحق رقم(2): يبين توزيع المستخدمين حسب الجنس و العمر في المؤسسة.

توزيع المستخدمين							
المجموع	حسب العمر			حسب الجنس			الفئة
	اكثر من 55	بين 55/18	18 سنة	A+B	نساء B	رجال A	
10	3	7	0	10	0	10	إطارات
165	0	165	0	165	14	151	إطارات
193	4	189	0	193	3	190	تحكم
482	14	468	0	482	2	480	تنفيذ
850	21	829	0	850	19	831	المجموع

المصدر: وثيقة مقدمة من رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2015/04/06.  
الملحق رقم(3): يبين تعداد أعوان الأمن و التقنيين في المؤسسة.

مجموع معين للأمن			
تقني	عون أمن	آخرون	منصب أمني
20	16	/	3

المصدر: وثيقة مقدمة من رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2015/04/06.

الملحق رقم (4): يبين حركة المستخدمين و توزيعهم عبر السنوات من 2009 إلى 2014.

حركة المستخدمين	
حضانة حليب	

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
توزيع المستخدمين	410	508	765	853	998	1040

المصدر: وثيقة مقدمة من رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2015/04/06.

الملحق رقم (5): يبين تعداد المستخدمين في مخزن عنابة.

تعداد المستخدمين في 2015/03/31.			
مخزن عنابة			
المجموع	نساء	رجال	حسب الجنس و الفئة
26	1	25	الممثل الإداري
0	0	0	الممثل التقني

المصدر: وثيقة مقدمة من رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2015/04/06.

الملحق رقم (6): يبين توزيع المستخدمين حسب الجنس و العمر في مخزن عنابة.

توزيع المستخدمين							
المجموع	حسب العمر			حسب الجنس			الفئة
	أكثر من 55	بين 55/18	18 سنة	A+B	نساء B	رجال A	
1	0	1	0	1	0	1	إطارات
3	0	3	0	3	0	3	إطارات
5	0	5	0	5	1	4	تحكم
17	0	17	0	17	0	17	تنفيذ
26	0	26	0	26	1	25	المجموع

المصدر: وثيقة مقدمة من رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2015/04/06.

الملحق رقم (7): يبين تعداد أعوان الأمن و التقنيين في مخزن عنابة.

مجموع معين للأمن			
منصب أمني	آخرون	عون أمن	تقني
1	/	1	0

المصدر: وثيقة مقدمة من رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2015/04/06.

الملحق رقم (8): يبين تعداد المستخدمين في مخزن الجزائر.

تعداد المستخدمين في 2015/03/31			
مخزن الجزائر			
المجموع	نساء	رجال	حسب الجنس و الفئة
97	3	94	الممثل الإداري
0	0	0	الممثل التقني

المصدر: وثيقة مقدمة من رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2015/04/06.

الملحق رقم (9): يبين توزيع المستخدمين حسب الجنس و العمر في مخزن الجزائر.

توزيع المستخدمين							
المجموع	حسب العمر			حسب الجنس			الفئة
	اكتر من	بين	18 سنة	A+B	نساء B	رجال A	
55	55/18						
1	0	1	0	1	0	1	إطارات
19	1	18	0	19	3	16	إطارات
8	0	8	0	8	0	8	تحكم
69	1	68	0	69	0	69	تنفيذ
97	2	95	0	97	3	94	المجموع

المصدر: وثيقة مقدمة من رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2015/04/06.

الملحق رقم (10): يبين تعداد أعوان الأمن و التقنيين في مخزن الجزائر.

مجموع معين للأمن			
منصب أمني	آخرون	عون أمن	تقني
1	/	9	0

المصدر: وثيقة مقدمة من رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2015/04/06.