



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي :

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات لنيل شهادة الماستر

تحت عنوان

مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق التغيير التنظيمي

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف د.:

*سنوسي سعيدة

من إعداد الطالب :

*علوي يسرا

*شويط هدنة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار معنوية تأثير التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي، ولتجسيد هذا تم تصميم استبيان وزع على عينة الدراسة المكونة من (30) مفردة من عمال الديوان الوطني للسقي وصرف المياه المديرية الجهوية لقسنطينة وحدة بوناموسة، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم تحليل البيانات التي تم جمعها من المبحوثين، واختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي، التغيير التنظيمي.

Résumé :

Cette étude vise à tester le moral de l'impact de l'apprentissage organisationnel dans ses différentes dimensions (apprentissage individuel, apprentissage en groupe, apprentissage organisationnel) sur le changement organisationnel, et pour en tenir compte, un questionnaire a été conçu et distribué sur Étudier un échantillon de (30) employés de la Direction nationale des cours d'eau et de l'élimination des eaux Provincial de Constantine, Unité Bonamos, en utilisant le Programme d'analyse statistique des sciences sociales (spss) , les données recueillies auprès des chercheurs ont été analysées, et les hypothèses testées. L'étude a révélé à de nombreux résultats, dont le plus important est : un impact statistiquement significatif de l'apprentissage organisationnel dans ses dimensions) l'apprentissage Apprentissage individuel, de groupe, apprentissage organisationnel (sur le changement organisationnel dans l'établissement en question et Absence de différences statistiquement significatives dans le niveau d'apprentissage organisationnel dans les différentes dimensions attribuables aux variables Personnalité (sexe, âge, niveau d'éducation, niveau de carrière, années d'expérience).

Mots clés : apprentissage organisationnel, apprentissage individuel, apprentissage de groupe, apprentissage organisationnel, changement organisationnel.

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في الوجود

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي وإلى جميع العائلة الكريمة من قريتهم وبعيدهم

وإلى كل من قدم لي يد العون

يسرا

اهداء

الحمد لله على توفيقه:

أهدي ثمرة هذا المجهود المتواضع إلى

والدي الكريمين - أطال الله في عمرهما -

إلى إخوتي

وإلى كل من العائلة الكريمة

هدنة

شكر وعرفان

الحمد لله عز وجل حمدا يليق بجلاله، أشكره على عظيم نعمته وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة: الأستاذة سنوسي سعيدة على قبولها الإشراف على هذا العمل، والتي لم تبخل علينا بالتوجيه والمتابعة الدائمة، فلكي منا جزيل الشكر وخالص الاحترام والتقدير ودمت لنا الشعاع المنير جزاك الله كل خير.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين تلقينا العلم على أياديهم خلال سنوات الدراسة، وإلى كافة عمال مؤسسة التربص. شكرا للذين وقفوا في طريقنا فكانوا بذلك حافزا لنا للتحدي والمثابرة لتحقيق النجاح.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(07)	أهمية التعلم التنظيمي	1-1
(11)	الفرق بين التعلم الأحادي والشائي والثلاثي الحلقة	2-1
(13)	مستويات التعلم التنظيمي	3-1
(35)	أشكال التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي	4-1
(60)	الهيكل التنظيمي الخاص بالديوان الوطني للسقي و صرف المياه	1-2
(61)	الهيكل التنظيمي الخاص بالديوان الوطني للسقي و صرف المياه للمديرية الجهوية لقسنطينة وحدة بوناموسة	2-2
(62)	نموذج الدراسة	3-2

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
(14)	الشروط الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي	1-1
(22)	الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	2-1
(30)	خطوات مراحل التغيير التنظيمي	3-1
(32)	النقاط العشر من أجل نجاح التغيير	4-1
(36)	عوامل المقاومة على مستوى الفرد	5-1
(38)	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير	6-1
(42-41)	أبعاد التعلم التنظيمي	7-1
(44-43)	أبعاد التغيير التنظيمي	8-1
(49)	التعلم ومراحل التغيير	9-1
(55)	توزيع أداة الدراسة	1-2
(64)	أبعاد محور التعلم التنظيمي	2-2

(64)	محور التغيير التنظيمي	3-2
(64)	درجات مقياس ليكرت الحماسي	4-2
(66)	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	5-2
(67)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	6-2
(67)	توزيع عينة الدراسة حسب السن	7-2
(68)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	8-2
(69)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	9-2
(69)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	10-2
(70)	درجة أهمية المقياس	11-2
(71)	تحليل عبارات متغير التعلم التنظيمي	12-2
(74)	تحليل فقرات المتغير التابع التغيير التنظيمي	13-2
(76)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم الفردي على التغيير التنظيمي	14_2
(77)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم الجماعي على التغيير التنظيمي	15_2

(78)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم المنظمي على التغيير التنظيمي	16_2
(79)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي	17_2
(80)	تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس	18_2
(81)	تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير السن	19_2
(82)	تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي	20_2
(83)	تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	21_2
(85)	تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة	22_2
(86)	تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية	23_2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
102	قائمة بأسماء المحكمين	1_1
106 – 103	الاستبيان النهائي	2_1

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i)	_ ملخص
(ii)	_ Resumé
(iv-iii)	_ إهداء
(v)	_ شكر وعرفان
(iv)	_ قائمة الأشكال
(ix-vii)	_ قائمة الجداول
(x)	_ قائمة الملاحق
(xxi-xi)	_ فهرس المحتويات
(أ-د)	_ المقدمة
(49-1)	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي والتغير التنظيمي
(2)	تمهيد
(22-3)	المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي
(11-3)	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
(17-11)	المطلب الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي
(22-17)	المطلب الثالث: المفاهيم الأساسية للذاكرة التنظيمية والمنظمة المتعلمة
(40-23)	المبحث الثاني: الإطار النظري للتغير التنظيمي
(27-23)	المطلب الأول: ماهية التغير التنظيمي
(34-27)	المطلب الثاني: أساسيات التغير التنظيمي
(40-34)	المطلب الثالث: ماهية مقاومة التغير
(48-40)	المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغير التنظيمي
(44-40)	المطلب الأول: أبعاد التعلم التنظيمي والتغير التنظيمي

(46-44)	المطلب الثاني: أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي
(48-46)	المطلب الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي
(49)	خلاصة الفصل
(87-50)	الفصل الثاني: دراسة حالة الديوان الوطني للسقي وصرف المياه المديرية الجهوية لقسنطينة وحدة بوناموسة
(51)	تمهيد
(66-52)	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
(55-52)	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
(61-55)	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
(66-61)	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
(75-66)	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
(69-67)	المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة
(75-70)	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة
(86-75)	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
(79-76)	المطلب الأول: مناقشة الفرضية الأولى للدراسة
(86-80)	المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الثانية للدراسة
(87)	خلاصة الفصل
(91-88)	خاتمة
(100-93)	قائمة المراجع
(122-101)	الملاحق

مقدمة

المقدمة:

يعتبر التغيير من أبرز سمات العصر الحديث، حيث أصبح ضرورة تفرضها علينا المتغيرات السريعة والمتتالية التي تحدث على المستوى العالمي. فأدت هذه التطورات إلى إتباع أسلوب التغيير التنظيمي بهدف التأقلم والتكيف مع البيئة، والحفاظ على سيورة وديمومة المؤسسة فهو الركيزة الأساسية في العملية الإدارية. وفي ظل هذه التغيرات وجدت المنظمات نفسها مضطرة للتخلي عن ثوب الإدارة التقليدية وعن كل الممارسات الإدارية التي تدعو إلى الجمود والانغلاق، واستبداله بثوب الإدارة الحديثة الذي يوائم العصر الحالي أكثر، وتبنيها أساليب ومداخل إدارية مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذا لم يكن بالأمر الكافي لتحقيق ما تسعى إليه، فبدأ الاهتمام بمفهوم جديد يدعى التعلم التنظيمي الذي حظي باهتمام متزايد في العقدين الأخيرين، بوصفه عملية تفاعل واستقراء واستكشاف ومواجهة مستمرة للتحديات البيئية، التي يتم من خلالها رصد المعلومات الناجمة عن الخبرات المتراكمة في ذاكرة المنظمة للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وكذلك إحداث التغيير المخطط وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وبالسرعة المناسبة، والتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة، ومنه تتميز المنظمات الراغبة في النجاح بيئة تنافسية تتغير باستمرار.

أولاً: الإشكالية

للقوف على حيثيات وأبعاد هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه تمثلت إشكالية البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

هل يساهم التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) في

تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية بشكل أكثر تفصيلاً قمنا بتجزئة هذه الأخيرة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع ممارسات كل من التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم التعلم الفردي في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم التعلم الجماعي في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم التعلم المنظمي في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً: الفرضيات

يقوم البحث على اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ويتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الفردي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة، ويتفرع عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده تعزى لمتغير السن.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

تتجلى دوافع اختيار الموضوع في النقاط التالية:

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على مثل هكذا مواضيع؛
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص؛
- افتقار المؤسسات الجزائرية إلى مفهوم التعلم التنظيمي؛
- قلة الدراسات للربط بين متغيري الدراسة الأساسية الممثلين في التعلم التنظيمي من جهة والتغيير التنظيمي من جهة أخرى؛
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية.

رابعاً: أهداف البحث

يمكن أن نوجز أهم الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في النقاط التالي:

1. إزالة الغموض وإعطاء نظرة واضحة حول التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي؛
2. وضوح طبيعة العلاقة التي تربط التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي؛
3. تحديد أثر التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي؛
4. التعرف على واقع التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
5. المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية.

خامساً: أهمية البحث

ترجع أهمية اختيارنا لهذا البحث إلى ما يلي:

الأهمية العلمية للدراسة: تكمن في الموضوع المتناول باعتبار أن التعلم التنظيمي من بين أهم المواضيع التي تحظى باهتمام علماء الإدارة والتي لا تزال قيد الدراسة وعلاقته بالتغيير التنظيمي، وأن التغيير التنظيمي أصبح موضوع الساعة في الجزائر وقد مس معظم المؤسسات الاقتصادية، وهذا من خلال التعرف على أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي.

الأهمية العملية للدراسة: اكتشاف علاقة التأثير بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي ويكون ذلك من خلال الجانب التطبيقي الذي سيتم في إحدى المؤسسات الاقتصادية.

سادسا: حدود الدراسة

يحتوي هذا البحث على نطاق محدود ويمكن وصف ذلك من خلال ما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) كما تناولت التغيير التنظيمي.
2. **الحدود المكانية:** مؤسسة الديوان الوطني للسقي وصرف المياه.
3. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من 01 إلى 30 أبريل 2022.
4. **الحدود البشرية:** أي الفئة المستهدفة التي أجريت عليها الدراسة، حيث شملت على عينة من عمال مؤسسة الديوان الوطني للسقي وصرف المياه بالمديرية الجهوية لقسنطينة وحدة بوناموسة.

سابعا: منهج البحث

قصد دراسة الموضوع وتحليله وللإجابة عن الإشكالية التي يثيرها البحث، للوصول إلى النتائج العلمية والعملية المرجوة، ارتأينا في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري مما يسمح لنا بدراسة التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي، وفي الجانب التطبيقي تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة بإسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال استغلال البيانات الميدانية للبرهنة على الفرضيات المطروحة.

أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على مجموعة من الكتب والتقارير المتخصصة والدوريات والقوانين والإحصائيات والإنترنت، كما قمنا بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ثم القيام بتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك بغية التوصل إلى نتائج وتوصيات.

ثامنا: تقسيمات البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة، ولاختبار صحة الفرضيات المقدمة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة بمضمونها إلى "فصلين بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، كل فصل ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية، وقد تم تحديد فصل للجانب النظري من الدراسة، في حين تم تخصيص فصل للجانب المتعلق بدراسة الحالة، حيث اشتملت المقدمة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهداف

وأهمية البحث، منهج الدراسة وهيكلها بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة مع الإشارة إلى الصعوبات التي واجهها الباحث.

في الفصل الأول تم إلقاء الضوء على التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي وتحليل العلاقة بينهما وتعرضنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى الإطار النظري للتعلم التنظيمي من ماهيته وأساسياته بالإضافة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية للذاكرة التنظيمية والمنظمة المتعلمة وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى الإطار النظري للتغيير التنظيمي من ماهيته وأساسياته أيضا والتعرف على ماهية مقاومة التغيير التنظيمي، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة الديوان الوطني للسقي وصرف المياه وقسم أيضا إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة من مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى تصميم وجودة أداة الدراسة أما في المبحث الثاني فقد عرضنا نتائج الدراسة وناقشناها من نتائج التحليل الوصفي للعينة والنتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة وفي المبحث الثالث فقد قمنا باختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

وفي الأخير نختتم دراستنا هذه بخاتمة عامة تكون حوصلة لما تم التطرق إليه في مختلف محاور الدراسة، وقد حاولنا فيها اختبار صحة الفرضيات المعتمدة، واستعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تكون متبوعة بالآفاق المستقبلية للبحث.

تاسعا: الدراسات السابقة

سنحاول فيما يلي استعراض أهم الدراسات والأبحاث التي تمكنا من الاطلاع عليها:

1) باللغة العربية:

1. أجرى الباحث دشاش محمد الصالح من جامعة فرحت عباس 'سطيف'، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2020 دراسة (أطروحة دكتوراه) بعنوان: "دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" وقد حاول الباحث في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بدراسة دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج

عديدة أهمها: أن معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تمتلك نظام معلومات للموارد البشرية ، وأن هذا النظام يحقق فعالية (أنواع، مصادر، نتائج) التعلم التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

2. أجرى الباحث هيشور محمد لمين من جامعة محمد لمين دباغين 'سطيف -2- 'كلية العلوم الانسانية والاجتماعية سنة 2017 (أطروحة دكتوراه) بعنوان: "ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف" وقد حاول الباحث في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بدراسة إلى أي حد تسهم ثقافة المؤسسة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟ وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أهمية وفعالية نموذج القيادة في تسيير التغيير التنظيمي حيث أكدت الدراسة أن القيادة عامل استراتيجي في ضمان نجاح التغيير على مستوى المؤسسة، تعمل القيادة على تطبيق واحترام القوانين الإدارية للمؤسسة، الثقافة السائدة في المؤسسة هي الثقافة البيروقراطية التي تعتمد على الإجراءات الروتينية.

3. أجرى الباحث عبد الرحمان علي العطوي من جامعة مؤتة بالأردن عمادة الدراسات العليا سنة 2012 (رسالة ماجستير) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية دراسة ميدانية" وقد حاول الباحث في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بدراسة ما أثر التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟ وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة هو الحاجة للتغيير في المنظمات لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي للتخطيط لإحداث التغيير، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في إحداث التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي.

4. أجرت الباحثة رايس وفاء من جامعة محمد خيضر 'بسكرة' كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2011 (ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة) بعنوان: "دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال" وقد حاولت الباحثة في إطار هذه الدراسة الإجابة

على الإشكالية التي تتعلق بدراسة كيف يمكن أن يساهم التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي في منظمات الأعمال؟ وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن المنظمة المتعلمة تعتبر حاضنة للمبدعين وأفكارهم، فهي تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع، ليصبح ذلك جزءا من ثقافة المؤسسة التي تتداولها وتنقلها من جيل لآخر، ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك مستقبلا على أنظمتها وهيكلها وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تبناها، ومن هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها، ليصبح تأثيرها بذلك على الزبائن والمتعاملين ليس بمجرد ردود أفعال، وإنما أيضا تؤثر فيهم أكثر مما يؤثرون فيها، ولتنتقل في النهاية من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى للريادة.

2) باللغة الأجنبية:

1. أجرى Carroll M. Graham, Fredrick M. Nafukho سنة 2008 دراسة بعنوان: Exploring Organizational Learning Mechanisms In Small-Size Business Enterprises

استكشاف آليات التعلم التنظيمي في المشاريع التجارية الصغيرة الحجم

ولتحديد أهمية وجود آليات التعلم التنظيمي وتحديد حجم العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي، كذلك تحديد ما إذا كانت هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين آليات التعلم التنظيمي، فقد أظهر نتائج تحليل الارتباط أن تعلم آليات القيادة والثقافة كان لديه أعلى مستوى من الارتباط تليها الثقافة والأنظمة والهياكل.

2. أجرى Teng,chu,chiu سنة 2002 دراسة بعنوان: The study of organizational change management for semi conductor company

دراسة إدارة التغيير التنظيمي لشركة شبه موصلة

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: تعقيد دراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري لهذه الشركة، تغيير البيئة الإدارية والهيكل التنظيمي مما نتج عنه تحسين، فهم وتطور إعادة الجماعة في الشركة للتحميل المستقبلي وتقديم الاقتراح للشركة لإنشاء شكل إداري جديد يناسب تغيير المنظمة وليصلح عيوب الهيئة الإدارية للمنظمة ولتطبيقه في الخطة مرجع للهيئة الإدارية، ركزت على المحاور التالية: التغيير التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، إعادة الهندسة.

❖ موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

بعد استعراض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات

السابقة في الكثير من الجوانب، وتختلف معها في جوانب أخرى عديدة، وسنحاول فيما يلي تلخيص أهمها:

- أوجه التشابه: وتمثل في:

- ✓ تتماثل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لمتغيرات الدراسة (التعلم التنظيمي، التغيير التنظيمي) كل متغير على حدة، أو ربطها بمتغيرات أخرى مثل: نظم معلومات الموارد البشرية، تحسين الأداء التنافسي، المشاريع التجارية الصغيرة.
- ✓ الدراسات السابقة تتفق مع موضوع التعلم التنظيمي ومع موضوع التغيير التنظيمي من حيث الجانب النظري.
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث بيئة العمل الجزائرية.
- ✓ إن معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها والدراسة الحالية تتشابه من حيث أدوات الدراسة حيث تمت عن طريق الاستبيان، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for Social Sciences) في عمليات التحليل.
- أوجه الاختلاف: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:
 - ✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني.
 - ✓ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف فالدراسة الحالية تهدف إلى وضوح أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي وإذا كان للتعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) مساهمة في تحقيق التغيير التنظيمي أم لا، بينما يتغير الهدف من دراسة إلى أخرى حسب متغيرات الدراسة وإشكالياتها.
 - ✓ اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المنهج فمنها من اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الوصفي المسحي الميداني، أما في دراستنا فتم الاعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة.
 - ✓ اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة كون دراستنا تمت في مؤسسة واحدة ودراسة (دراسة هيشور محمد لمين سنة 2017) تمت في مؤسستين.

عاشرا: صعوبات البحث

- ❖ افتقار المكتبة المحلية إلى بحوث ودراسات في الموضوع.
- ❖ غياب ثقافة الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي
والتغيير التنظيمي

تمهيد:

يعتبر التعلم الوسيلة المثلى لفهم الحياة في مختلف جوانبها، يقابله في الحياة الاقتصادية التعلم التنظيمي الذي تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام به، باعتباره أحد المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المتغيرة وغير المستقرة، فهو يهتم بمدى قيام المنظمة بإكتشاف الأخطاء التي تقع فيها والعمل على تصحيحها. ويعتبر التغيير أمر حتمي ولا مفر منه وجب التعامل معه بجدية للتغلب على مشاكله، هذا ما تشهده المنظمات في العصر الحالي من تغيرات بيئية جذرية ومتسارعة لم تشهد من قبل، سواء من الكم أو النوع فالبيئة أشبه ما توصف به هو الإضطراب والتغيير يحيط بالمنظمات من كل جهة الأمر الذي يضعها أمام تحديات كثيرة وجب عليها مواجهتها.

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى العناصر الآتية:

- ✓ الإطار النظري للتعلم التنظيمي؛
- ✓ الإطار النظري للتغيير التنظيمي؛
- ✓ تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

احتل موضوع التعلم التنظيمي إهتماما واسعا من قبل المنظمات والباحثين، لاعتباره مدخل إداري تستطيع من خلاله المنظمات مواكبة التغيرات المعقدة والمختلفة داخل وخارج المحيط البيئي، الأمر الذي جعله الحجر الأساسي في المنظمات الحديثة والمعاصرة.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

قصد التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي سيتم توضيح مفهومه وخصائصه، أهميته وأهدافه والتعرف على أهم أنواعه، كما سيتم شرح مستوياته ومتطلباته، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم شروطه، خطواته، آلياته ومعوقاته. باعتباره مفهوم ديناميكي يركز على طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار، ولقد أصبح هذا أكثر شعبية في عالم الأعمال، منذ أن أصبحت المنظمات راغبة في أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة¹.

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

إن مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم لا يعد حديث النشأة، بل تمتد جذوره إلى أدبيات نظرية النظم والتنظيم². قبل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي لا بد من التعرف على بعض المفاهيم:

أولا: توضيح مفهوم التدريب، التعليم والتعلم

تعرف هاته المفاهيم كالتالي:

1) التدريب: يعرف بـ:

- عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقا لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنشآت، وكعضو في المجتمع³.
- عملية مخططة ومستمرة خاصة بإكساب الفرد المهارات والمعرفة المرغوب فيها التي تحسن أداء الفرد وتزيد فاعلية المنظمة⁴.
- عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر⁵.

¹ جفال وردة، جيجيق عبد المالك، ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة المواد الدسمة سيوس لابال عناية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 06، الجزائر، جوان 2016، ص 99، 100.

² يوسف عطوي المواضية، التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 38.

³ مدحت أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص 23.

⁴ صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 21.

⁵ مدحت أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، مرجع سابق ذكره، ص 23.

● مجموعة الجهود الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف في إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإبقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل¹.

(2) التعليم: يعرف بـ:

هو عملية نقل المعلومات من المعلم إلى المتعلم. والتعليم محكوم بمجموعة من العناصر كالتطبيقات الفعالة التي تثير دوافع المتعلم فتوجهه نحو اكتساب المعرفة².

(3) التعلم: كأى مفهوم من المفاهيم الأساسية في أحد فروع المعرفة فإن التعلم Learning ليس من السهل تعريفه³:
التعلم في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف، واستعلم وأعلم، أما في اللغة الإنجليزية Learning فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو المعرفة ذلك ومعرفة كيف⁴.

أما اصطلاحاً فهو: عملية تغيير شبه دائم في سلوك الفرد لا يلاحظ بشكل مباشر ولكن يستدل عليه من السلوك ويتكون من نتيجة الممارسة، كما يظهر في تغيير الأداء لدى الكائن الحي⁵.

" التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين⁶.

ثانياً: التمييز بين التدريب والتعليم والتعلم

التعليم يختلف على التعلم في أنه عملية إدارية تهدف إلى تحقيق أهداف مرسومة⁷. التعليم عملية مبرمجة ومقصودة وتحتاج إلى معلم ومتلقي وبعض الأدوات لا تؤدي بالضرورة إلى التعليم بينما التعلم يمكن أن يكون عملية مقصودة أو غير

¹ عمارة سلمى، بارك نعيمة، التدريب والتعليم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية _ بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل

المعدنية المصنعة "BATICIM" وحدة أم البواقي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 04، العدد 06، الجزائر، جانفي 2018، ص 151.

² رضا نعيمة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسة 'سونطراك فرع التقيب "O C Touat" أدرار"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012، ص 06.

³ أنور محمد الشراوي، التعلم نظريات وتطبيقات، مكتبة الأجلو المصرية، مصر، 2012، ص 11.

⁴ وردة قرميطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال "دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2020، ص 03، 04.

⁵ أنور محمد الشراوي، مرجع سابق ذكره، ص 11، 12.

⁶ نجمة عباس، الأسس النظرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل تميز منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، الجزائر، 2013، ص 07.

⁷ رضا نعيمة، مرجع سابق ذكره، ص 06.

مقصودة¹. الفرق بني التعليم والتدريب حيث التركيز على كم المهارات والتطبيقات في التدريب والتركيز على كم المعلومات والمعارف في التعليم².

إن التدريب يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج. كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات. وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب. ولكن مع التعلم فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني³.

ثالثاً: تعريف التعلم التنظيمي: لقد تعددت الدراسات والبحوث التي تنازلت موضوع التعلم التنظيمي والذي أدى بدوره إلى تعدد تعريفاته، وسوف نوضح أهم تلك التعريفات التي نخدم دراستنا الحالية⁴، يمكن تعريف التعليم التنظيمي على أنه:

- جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها. وميزة هذا الجهد أنه مشتق أساساً من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة⁵.
- عملية منهجية تقوم على اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيتها من حين لآخر⁶.

- التصرف المتعمد التي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها، من خلال التعلم التكيفي والابتكاري⁷.
- قدرة المنظمة ككل في الكشف على الأخطاء وتصحيحها كالتغيير في المعرفة والقيم في المنظمة، بحيث تخلق مهارات جديدة في حل المشكلات وقدرات جديدة للوظائف⁸.

¹ محمد جبار هادي يوسف الظالمي، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة" دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص 49.

² صلاح صالح معمار، مرجع سابق ذكره، ص 22.

³ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونطراك"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص 18.

⁴ سامر محمد حسن عرقاوي، التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد السادس، العدد الرابع، 2015، ص 171.

⁵ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 140.

⁶ يوسف عطوي المواضية، مرجع سابق ذكره، ص 39.

⁷ آمال ياسين الجالي، مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي" دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية"، مجلة دراسات، جامعة البقاء التطبيقية، كلية الكرك، المجلد 36، العدد 01، 2009، ص 55.

⁸ Gilaninia , S ; Ganjinia , H ; Karimi , K ; The relationship between organizational learning and competitive strategies and its impact on performance of business and customer ; Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review ; Vol 1 ; No 3 ; 2013 ; p 55 .

● عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات من هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص، والثقافة التنظيمية بشكل عام¹.

- المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنشآت المختلفة والهادفة إلى إيجاد مزايا تنافسية والمحافظة عليها².
- العملية التي تقوم بها المنظمات بتدوين التدخلات السابقة وتحويلها إلى اجراءات روتينية³.

الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي

استنتج (هيجان) عددا من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي من بينها⁴:

- عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية؛
- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة؛
- نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها هي التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني المستمدة من تجاربها وممارساتها؛
- عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إليها وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة؛
- مساندة قيادة المنظمة والتي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

الفرع الثالث: أهمية التعلم التنظيمي

تظهر أهمية التعلم التنظيمي من خلال ما فرضته بيئة الأعمال في القرن الواحد والعشرين من حيث⁵:

- التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والذي انعكس على مطالب الناس وطموحاتهم ورغباتهم، مما يستوجب على المؤسسات الرد بسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب على هذه الرغبات؛

¹ خالد خلف سالم الزريقات، ياسين كاسب الخرشنة، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية 'الهندرة' في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 03، الأردن، 2010، ص 320 .

² مريم رواجية، سميرة سطوطاح، متطلبات تطوير الإبداع في المؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، ديسمبر 2016، ص 120.

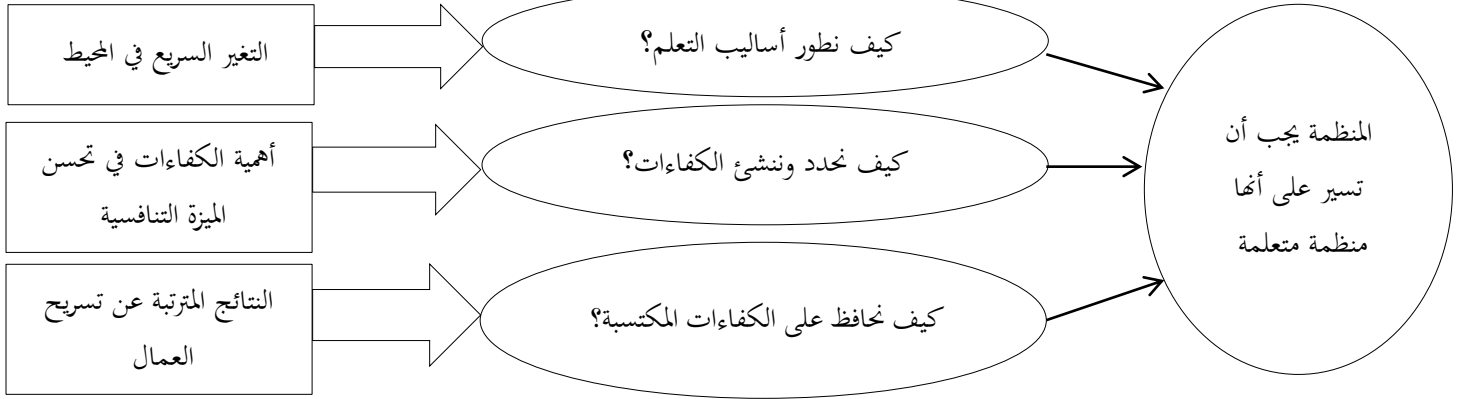
³ Frederic Leroy , l'apprentissage organisationnel un revue critique de la linternature , group ESC nantes atlantique , France , 2010 , p2.

⁴ نجمة عباس، مرجع سابق ذكره، ص 06، 07.

⁵ شنشونه محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 33، جانفي 2014، ص 113.

- دور التعلم التنظيمي في تغيير السلوك ليس فقط على المستوى الفردي وإنما على مستوى المؤسسة ككل كميدان للفعل الفردي والجماعي؛
- زيادة المنافسة بين المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية العامة منها والخاصة، وانتقال المؤسسات إلى الحصة السوقية إلى فضاء الأعمال؛
- زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لتطوير فهمنا للآخرين ولتحقيق مزايا تنافسية، واختصار الوقت بين إنتاجها وتطبيقها بفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- التعلم بالنسبة للمؤسسة يعد المتغير الحرج، في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها. والمخطط التالي يمثل أهمية التعلم التنظيمي:

الشكل رقم 01: أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 07.

الفرع الرابع: أهداف التعلم التنظيمي: يمكن تلخيص أهداف التعلم التنظيمي في النقاط التالية¹:

- تحقيق الأداء المتميز والأداء التنافسي؛
- تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي؛
- التحسين المستمر في الجودة؛
- الإبداع والابتكار؛
- زيادة القدرة على مواجهة التغيير؛
- تعظيم قدرة وكفاءة الموارد البشرية ودعم الاستقلالية الفردية والتنظيمية؛

¹ خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 12.

- إدارة الوقت بكفاءة؛
- فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية؛
- فهم علاقة التداخل بين داخل وخارج المؤسسة؛
- تحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا.

الفرع الخامس: أنواع التعلم التنظيمي: سوف نعرض تصنيفين لأنواع التعلم التنظيمي:

أولا: تصنيف بيتر سينج

تشير الأدبيات إلى تعدد أنواع التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتتحول لمنظمات متعلمة، إلى أن الغالبية من الباحثين يتفقون على أن هناك خمسة أنواع للتعلم التنظيمي هي¹:

1. التعلم التكيفي Adaptive Learning : ويقصد به التعلم الذي يركز على التعايش مع الأوضاع الحالية، وعلى المشكلات دون التأمل في طريقة الحل أو كيفية التعلم من المشكلات. وهو بمثابة تقليد للآخرين فهو يركز على التعلم بالتقليد والمحاكاة، كما يحتاج إلى تكلفة كبيرة².

2. التعلم التوليدي Generative Learning: هو التعلم الذي يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة³. يركز على التجريب المستمر والتغذية الراجعة للتفحص المستمر لطريقة المؤسسة في تحديد المشكلات وحلها فالتعلم التكيفي ما هو إلا مرحلة أولى من التعليم التوليدي⁴. والتعلم التوليدي لا يتوقف عند اكتساب المعرفة وإيصالها للآخرين، وإنما يستهدف توليد المعارف، وإنتاج معرفة جديدة ومنافسة مبتكرة تفوق في قيمتها وتوظيفها التطبيقي المعرفة السابقة لذلك هو نتاج لمهارات التفكير الإبداعي والابتكاري الديناميكي التي تتكامل من خلاله سلسلة الأفكار الإبداعية لفرق التعلم والتطوير والتحديث التنظيمي⁵.

ويمكن توضيح الفرق بين التعلم التكيفي والتعلم التوليدي في النقاط التالية⁶:

¹ بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين" دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 39.

² وائل محمد جبريل، أحمد سعد الشبيخي، أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديدة بمدينة بنغازي 'ليبيا'، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 244.

³ أمين منعم مشرف الدليمي، دور التعلم التنظيمي في تبني الإدارة البيئية" دراسة ميدانية أمين منعم مشرف الدليمي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة الاسماعيلية، المجلد السابع، ملحق العدد الثاني، مصر، 2012، ص 316.

⁴ فاطمة بوقريط، الجمعي النوى، المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 03، المجلد 17، الجزائر، 2020، ص 309.

⁵ بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين" دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط"، مرجع سابق ذكره، ص 41.

⁶ وائل محمد جبريل، أحمد سعد الشبيخي، مرجع سابق ذكره، ص 244، 245.

- التعلم التكييفي يعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بشكل تدريجي بينما التعلم التوليدي يعني قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة؛
- التعلم التكييفي يركز على التعلم بالتقليد والمحاكاة، بينما التعلم التوليدي يقوم على خلق معارف وخبرات جديدة وبناء القدرات، واكتشاف الفرص الجديدة؛
- التعلم التكييفي تكلفته منخفضة بينما التعلم التوليدي تكلفته عالية؛
- التعلم التكييفي يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار بينما التعلم التوليدي يضمن لها البقاء والاستمرار وميزة تنافسية؛
- يعتبر التعلم التكييفي خطوة مهمة وضرورية ولكن غير كافية، وبالتالي يمكن اعتباره خطوة أولى تسبق التعلم التوليدي.
3. **التعلم التفاعلي Action Learning** : والذي يؤكد أن الممارسة العملية هي أفضل طريقة للتعلم وأن لا تعلم بلا عمل، كما أنه لا يوجد عمل لا ينتج عنه تعلم سواء كان التعلم مقصوداً أو غير مقصود. ولتطبيق فكرة التعلم عن طريق العمل فإنه يتطلب تصميم إطار يمكن الأفراد من التعلم بكفاءة وفعالية من خلال عملية تقييم ما يواجهونه من مشكلات واقعية والبحث عن حلول لها¹.
4. **التعلم التنبؤي Anticipatory Learning** : يقصد بالتعلم التنبؤي التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له عبر تغييرات تنظيمية مخططة، حيث يذهب هذا النوع من التعلم إلى أبعد من مجرد الاستجابة للتغيرات البيئية، ولذلك يعتبر الغالبية من المنظرين أن التعلم التنبؤي أكثر فائدة وتقدم من التعلم التكييفي، حيث يبرز التعلم التنبؤي عندما تتعلم المنظمة من توقعاتها حول المستقبل، إذ ينطوي على محاولة تجنب النتائج والخبرات السلبية، من خلال التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها. فهو ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تعمل على تحقيقها².
5. **التعلم الجمعي Collective Learning** : هو الذي يتطلب عدداً من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم³.

¹ فيصل البواردي، ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، المحلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 01، المملكة العربية السعودية، مارس 2020، ص 229.

² بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين " دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط"، مرجع سابق ذكره، ص 39،40.

³ فيصل البواردي، مرجع سابق ذكره، ص 229.

ثانيا: تصنيف " C. Argyris "

التعلم التنظيمي ينقسم إلى ثلاث أقسام هي:

أ. **التعلم أحادي الحلقة Single Loop Learning**: حيث شبهه Chris Argyris بجهاز تنظيم الحرارة الذي يتحكم في التكييف، فإذا انخفضت درجة الحرارة عن الحد الأدنى أو زادت عن الحد الأقصى، سيشغل التكييف من أجل تعديل درجة حرارة الغرفة فهو بذلك يتحصل على المعلومة ويقوم ببناء عليها بالقيام بإجراء تصحيحي. فهو متعلق بالتعلم لحل مشكلة آنية¹. عملية تعديل للإجراءات من أجل تصحيح الأخطاء بالاعتماد على الممارسات والسياسات والمعايير وعلى المعلومات المرتدة من التجارب السابقة، فهو تعلم روتيني يعمل على تعديل في الإجراء (السلوك) دون تعديل مصاحب في القيم والمتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد².

ب. **التعلم الثنائي الحلقة Double Loop Learning**: يرتبط ارتباطا وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة، فبعد أن تكتشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير وبناء على الأهداف والسياسات المرسومة أصلا يفكر الإداريون بالمنظمة وي طرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات والسياسات والأهداف الجارية حاليا في المنظمة أي على المنظمة تغيير أهدافها وسياساتها في المدى البعيد لتقابل المستجدات التي طرأت والمتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة وتطور في التقنية³.

ت. **التعلم ثلاثي الحلقة Triple Loop Learning**: يمثل التعلم ثلاثي الحلقات أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي التنظيمي، هو تشكيك في أسس منظمة ما، وسبب وجودها والذي يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تغييرات جذرية في هيكلها الداخلي، وثقافتها وممارستها وكذلك في مستوى سياقها الخارجي⁴.

التعلم أحادي الحلقة يحدث عندما نقوم بإدخال التحسينات على القواعد الموجودة، بحيث يعتبر بمثابة تحسين للمؤسسة. أما التعلم التنظيمي ثنائي الحلقة عندما نقوم بإعادة هيكلة سياسات المؤسسة واستراتيجياتها وفرضياتها وهذا بطبيعة الحال يستدعي تغيير رؤية وسياسة وأهداف المؤسسة والذي يعتبر تجديدا لها، أما التعلم التنظيمي ثلاثي الحلقة

¹ محمد باي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 110.

² صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة "دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 57.

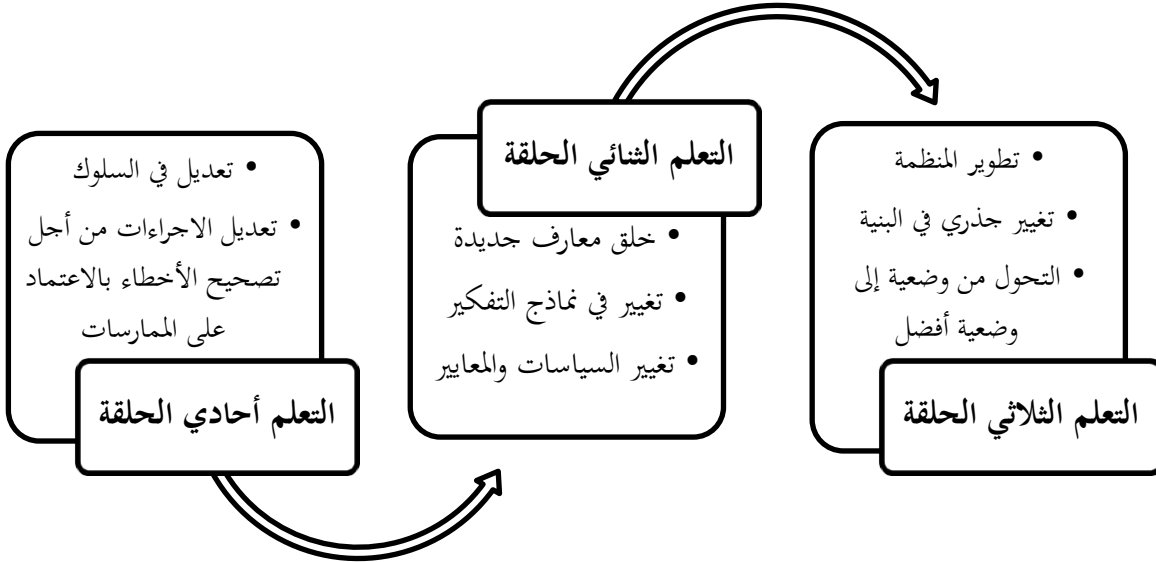
³ علة مراد، التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية "مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 8، جامعة الجلفة، الجزائر، 2012، ص 52، 53.

⁴ Ben Ramalingam , L'apprentissage Organisationnel et Organisations apprenantes , Le journal Capacity , N° 33 , Avril 2008 , p 4 .

يستدعي العمل بالنوعين المذكورين "الأحادي والثنائي" وعندما لا يجدي نفعا تلجأ المؤسسة إلى محاولة إيجاد طرق جديدة للتعلم، والتغيير الجذري للمؤسسة¹.

أما الشكل التالي فهو يوضح الفرق بين الأنواع الثلاث:

الشكل رقم 02: الفرق بين التعلم الأحادي والثنائي والثلاثي الحلقة



المصدر: صباح بن سهلة، مرجع سابق ذكره، ص 58.

المطلب الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى كل من مستويات، متطلبات، شروط، خطوات، آليات ومعوقات التعلم التنظيمي.

الفرع الأول: مستويات التعلم التنظيمي

فيما يلي عرض للمستويات المختلفة للتعلم التنظيمي²:

1) المستوى الفردي: التعلم الفردي هو التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعنى أن الانسان إذ يكتسب مزيدا من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن تلك الأشكال التي كان يأتيها قبل مروره

¹ دشا ش محمد الصالح، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعليم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020، ص 82، 83.

² يوسف سليم أبو زيد، درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لقدرات التعلم التنظيمي وعلاقتها بمستوى أدائهم الإداري، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين، 2020، ص 28.

بتلك الخبرات والتجارب¹. يشير إلى التغيير في المهارات والأفكار والقيم والاتجاهات والمعارف المكتسبة من قبل الفرد عندما ترغب المنظمة بإحداث التغيير المحتمل في الممارسة التنظيمية². ومنه فالتعلم الفردي يتميز بالخصائص التالية³:

- التعلم الفردي يسفر عنه التغيير في السلوك، وقد يكون ظاهرياً أو باطنياً؛
- يحدث التعلم الفردي نتيجة للممارسة أو الخبرة؛
- لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر.

(2) **المستوى الجماعي:** يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية. تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، يعد دور الإدارة لازماً في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يمثل في التنظيم وفرض الأوامر، وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم⁴. وهو عبارة عن نظام تعلم يمكن من التعلم واتخاذ إجراءات جماعية، يمكن للقيم المشتركة والرؤية المشتركة والهدف والاستراتيجيات أن تقود المجموعة إلى العمل الجماعي، وتمتع المجموعة بإمكانيات تطوير غير محدودة بسبب اختلاف الأعضاء⁵. ومن أبرز خصائص التعلم الجماعي ما يلي⁶:

- قدرة أعضاء الجماعة على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه بالاعتماد على الصدق فيما بينهم؛
- التأكد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين؛
- التعلم الجماعي لا يكون فقط على المستوى التنفيذي بل يشمل أيضاً المستويات الإدارية العليا.

(3) **على مستوى المنظمة:** وهي الحالة التي يتم فيها اكتساب وتبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية إذ يتم على أساسها تغيير في الإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب مشاكل. ويعتمد نجاح المنظمة دوماً على مدى قدراتها على اكتساب المعلومات والمهارات المستمرة وتبادلها بشكل سريع. والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى أفرادها جميعهم، وتقويتها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية عندها يمكن أن تتعلم

¹ سامر محمد حسن عرقاوي، مرجع سابق ذكره، ص 180.

² كامل محمد الحواجرة، الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 03، الأردن، 2011، ص 383.

³ فتيحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية " دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال _ موبيليس، نجمة _ بوكالة أم البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2019، ص 07.

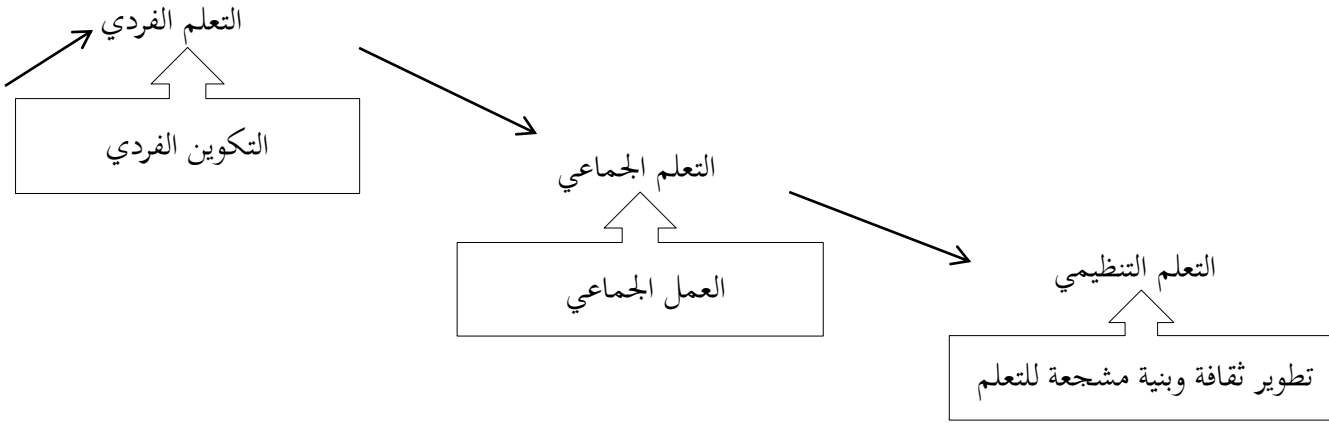
⁴ عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، مرجع سابق ذكره، ص 05.

⁵ Holmquist , M . **Collective Learning in innovative networks** , In 4th International Conference on Researching Work and Learning , Australia , Sydney , 11_14 December 2005 , p 05 .

⁶ فتيحة عبد النوري، مرجع سابق ذكره، ص 07.

المنظمة¹. تكمن أهمية هذا المستوى في كونه مدخلا شاملا ومتكاملا للتعلم، وهو تعلم يلامس أعماق الفرد والفريق المؤسسة على حد سواء، وهو يستهدف تغيرات في النماذج الفكرية المشتركة بين أفراد المؤسسة، كما يمتد إلى الأسواق والمنافسين، وأن عملية الوصول إلى التعلم على مستوى المؤسسة عبر المستويات يستدعي تحويل التعلم الشخصي إلى تعلم جماعي، ثم إلى تعلم تنظيمي².
والشكل التالي يوضح هذه المستويات:

الشكل رقم 03: مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: بريطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 228.

الفرع الثاني: متطلبات التعلم التنظيمي وشروطه: في هذا الفرع سوف نعالج متطلبات وشروط التعلم التنظيمي:

أولاً: متطلبات التعلم التنظيمي: إن التعلم التنظيمي يمارس في المؤسسات بشكل تلقائي، ويتوقف فاعليته في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة أن تكون هذه الممارسة تحت ظل إطار هيكلي وثقافي داعم، وعن طريق تخطيط استراتيجي فعال، وذلك حتى تستفيد منه المنظمة على أكمل وجه، وفيما يلي عرض لأهم المتطلبات اللازمة لتحقيق فاعلية التعلم التنظيمي³:

✓ سهولة حصول الأفراد على المعرفة؛

✓ ربط التعلم بعمليات وأنشطة المنظمة؛

¹ محمد جبار هادي يوسف الظالمي، مرجع سابق ذكره، ص 62.

² صبري مقيم، أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، مجلة الباحث، العدد 20، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مخبر الاقتصاد المالية وإدارة الأعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2020، ص 643.

³ رزان يعقوب اسماعيل البستنحي، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، كانون الثاني 2019، ص 16، 17.

- ✓ توافر مناخ تعاوني يشجع على التعلم الفردي والتنظيمي؛
 - ✓ تنمية وتعميق أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة، وتحفيزهم على تبادل الخبرات والتجارب المختلفة فيما بينهم؛
 - ✓ توافر ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم فالأفراد يتعلمون عبر القصص والرموز وتبادل الخبرات والمعارف.
- ثانيا: شروط التعلم التنظيمي: يمكن تحديد شروط التعلم التنظيمي الداخلية والخارجية في النقاط التالية:

الجدول رقم 01: الشروط الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي

شروط التعلم التنظيمي	الشروط الداخلية	الشروط الخارجية
	<ul style="list-style-type: none"> ● بنية لامركزية، نظام تسيير تشاركي التسيير بالأهداف والمشاريع؛ ● المرونة التنظيمية ونقصد بها سرعة قابلية الهيكل التنظيمي للاستجابة لتغيرات التي تنتج إثر إحداث تغيير في استراتيجية المنظمة وهذا من خلال مختلف المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها؛ ● نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا؛ ● مشاركة الإدارة العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● محيط معتدل ليس كثير الاستقرار وليس كثير التغيير؛ ● تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة.

المصدر: عمارة سلمى، بارك نعيمة، مرجع سابق ذكره، ص 105.

الفرع الثالث: خطوات التعلم التنظيمي

حتى تتمكن المؤسسة من ترسيخ فلسفة التعلم التنظيمي وتضمن نجاح ممارستها على أرضية سليمة، لا بد أن تتسلسل في خطواتها على النحو التالي¹:

أ. إدراك الهوة أو الفجوة: والتي تشير إلى التناقض أو عدم الملائمة بين ما هو قائم ومطبق فعلا، وبين ما تدعو له المعايير والقواعد وهذه الفجوة قد تضيق وقد تتسع، ويمكن أن نكشف عنها بواسطة الحوار بهدف التعرف على النقائص، وتشجيع الوضع والوصول إلى المعلومات وإجابات محددة واكتشاف الهوة والتناقض يعد الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي²؛

¹ مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 145.

² رزان يعقوب اسماعيل البستنجي، مرجع سابق ذكره، ص 26.

ب. انطلاق عملية التحقيق و التحقق: أي بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب التكتّم على حل المشكلات والسكوت على الأخطاء واستمرار السير في الاتجاه الخطأ لإزالة اللبس والغموض، حيث يتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج ويتم الاستعانة أحيانا بالدراسات السابقة والأطر النظرية المتاحة ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة، ذلك بحثا عن الاحتمالات ذات العلاقة وصياغة الفرضيات التي تسهم في التفسير وإيجاد الحلول¹؛

ت. اكتشاف أو وضع الفكرة أو الحل المقترح: بعدما تم في الخطوتين السابقتين، فإن تصميم تصور لإحداث التغيير المنشود، والتحول نحو صورة ذهنية تسعى لقيادة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيق والقضاء على الفجوة التي تم تشخيصها وجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال².

الفرع الرابع: آليات التعلم التنظيمي

تتم عملية التعلم التنظيمي من خلال خمس آليات وتتضمن ما يلي:

أ. بناء النماذج الذهنية: والتي تؤكد على العوامل والمؤثرة في ظاهرة معينة والتي تفسر للفرد حركتها وتأثيرها، والتي تتم وفق مجموعة من القواعد الموجهة لسلوكيات الأفراد العاملين، وفهم سلوك الآخرين³. المقصود بالنماذج العقلية الافتراضات المتأصلة في الذات البشرية، والعموميات والصور الذهنية التي تؤثر في الطريقة التي نفهم فيها العالم من حولنا ومن ثم الكيفية التي نتصرف بها إزاء ذلك، وبالتالي فإنها تمثل إطارا للعمليات المعرفية التي تدور في عقولنا⁴.

ب. الرؤية المشتركة: يتشارك جميع أفراد المنظمة المتعلمة برؤية مشتركة توحد الجهود وتوجهها، وتعرف الرؤية المشتركة بأنها: "الشعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع صورة مشتركة للمستقبل"⁵. ويقصد بالرؤية المشتركة بأنها قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود أو ما يرغبون في تحقيقه فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول رؤية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية⁶.

¹ مانع سيرينة، مرجع سابق ذكره، ص 145.

² رزان يعقوب اسماعيل البستنجي، مرجع سابق ذكره، ص 27.

³ بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين "دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط"، مرجع سابق ذكره، ص 32.

⁴ ضيف سعيدة، إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث لبناء منظمات متعلمة "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر_وكالة الجلفة_"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2019، ص 10.

⁵ عبد الناصر أحمد العزام، عبد الله عبد الكريم الشقران، مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية اربد الأولى، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الجزء الأول، أكتوبر 2017، ص 439.

⁶ صباح بن سهلة، مرجع سابق ذكره، ص 73.

ت. البراعة الشخصية: وتتطلب من الأفراد العاملين في المنظمة توضيح قيمهم وأهدافهم كأفراد، والعمل بجد نحو تحقيق أعلى الطموحات بالنسبة لهم ومنظمتهم التي يعملون فيها، وذلك من منطلق هذه القيم والأهداف¹.

ث. فرق العمل: هي أساس التعلم في المنظمة، وتعلم فرق العمل تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة لذلك يجب وضع خطط للتعلم الجماعي الذي يتيح فرص المناقشة والحوار وتجنب أخطاء وخسائر العمل الفردي، والتعلم الجماعي هو أهم أنواع المعرفة لما يتميز به من انضباط للسلوك داخل العمل، ولما يمثله من تحدي فكري واجتماعي².

ج. التفكير النظامي: حيث تشير هذه القاعدة إلى النماذج والأطر العريضة التي ينتمي إليها سلوكنا، هذه الأطر تساعدنا في فهم واستيعاب المشكلات التي من حولنا، وإيجاد الحلول الملائمة لها، وذلك من خلال النظر إلى النظام الذي نعمل به بصورة شاملة بدلا من التركيز على جزء منعزل من هذا النظام³.

الفرع الخامس: معوقات التعلم التنظيمي

في ما يلي جملة من المعوقات نذكرها على النحو التالي⁴:

- الهرمية والتسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت ويجول دون تدفق المعلومات وعدم إتاحتها للجميع؛
- كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الموظف مما لا يتيح الوقت الكافي للتفرغ للتعلم والاطلاع والحصول على المعرفة؛
- تمسك بعض القيادات بالإجراءات القديمة واحتكار المعلومات؛
- الثقافة التنظيمية السائدة التي تنتج عن طبيعة الهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات بين أعضاء المؤسسة ونمط القيادة السائد وطبيعة المجتمع الذي تعيش فيه المؤسسة، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم عادات سلبية على منع أو إعاقة عملية التعلم، مثل قيم عدم مكافأة الإنجاز والإبداع والتعلم وعدم وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب؛
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة لبناء مؤسسة تعلم، التي تساعد على التعلم التنظيمي وربما يعود ذلك لعدم توفر الإمكانيات المادية والتقنية؛
- عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي؛
- عدم رغبة الموارد البشرية في التعلم وضعف إقبالهم عليه وعدم سعيهم لتطوير أنفسهم.

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 39.

² ضيف سعيدة، مرجع سابق ذكره، ص 10.

³ نفس المرجع سابق ذكره، ص 40.

⁴ مانع سبرينة، مرجع سابق ذكره، ص 146، 147.

كما يمكن القول أن ضعف الإمكانيات المادية يعد من أكبر وأخطر المعوقات الخاصة بالتعلم التنظيمي، التي تحول دون إمكانية بناء مؤسسة متعلمة، التي تعكس عدم قدرة المؤسسة على تبني تكاليف التعلم التنظيمي من توفير فرص التعلم المجاني، توفير التقنيات الحديثة ومكافأة الإنجاز والإبداع والتشجيع على التعلم المستمر.

وللتغلب على عوائق عملية التعلم التنظيمي على المنظمة أن تقوم بعدة ممارسات لخصها "Robey et al" فيما يلي¹:

- ❖ التدريب الرسمي؛
- ❖ البحوث العلمية، وتعد أهم وسيلة لزيادة التعلم التنظيمي؛
- ❖ التعلم مع الآخرين؛
- ❖ تكنولوجيا المعلومات؛ والتي تلعب دور في تحسين الذاكرة التنظيمية وتسهيل الاتصال بين أعضاء المنظمة.

المطلب الثالث: المفاهيم الأساسية للذاكرة التنظيمية والمنظمة المتعلمة

في هذا المطلب سوف نتعرف على كل من الذاكرة التنظيمية ومكوناتها والمنظمة المتعلمة وخصائصها.

الفرع الأول: مفهوم الذاكرة التنظيمية ومكوناتها

لقد عرف مجال الذاكرة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في عدة تخصصات، أهمها نظرية المنظمة، علم النفس، علم الاجتماع، نظرية الاتصال ونظم المعلومات²، في هذا الفرع سوف نتعرف على مفهوم الذاكرة التنظيمية ومكوناتها.

أولا: مفهوم الذاكرة التنظيمية

الذاكرة التنظيمية "Organizational Memory" وتسمى أحيانا "Corporate Knowledge" المعرفة المشتركة، أو "Corporate Genetics" علم الوراثة المشترك، وتشير إلى المستودع الذي يتم إيداع المعرفة به، حتى يتم الاستعانة بها في المستقبل، ويحرص صانعو القرار ليس فقط الاحتفاظ بالمعلومات بل العمل على استرجاعها سواء كانت مطبوعة أو في صورة إلكترونية بسهولة ويسر³. وتعرف الذاكرة التنظيمية على أنها: أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة⁴.

¹ أقطي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة "دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 122.

² بن عامر داهنين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية "دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص 83.

³ أشرف محمد ابراهيم عوض، أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات - حالة أزمة Covid-19"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزء الثالث، مصر، 2021، ص 462.

⁴ فايز عبد الرحمان الفوخ، مرجع سابق ذكره، ص 28.

هي " جميع المعارف المخزنة في ذاكرة الأفراد، المستندات، السجلات، بنوك وقاعد البيانات المخزنة في الحاسوب، الثقافة وهيكل المنظمة"¹.

" تشير الذاكرة التنظيمية في أبسط معانيها إلى المعلومات المخزنة من تاريخ المنظمة التي يتم استخدامها للتأثير على القرار الحالي"².

ثانياً: مكونات الذاكرة التنظيمية

ينظر لمكونات الذاكرة التنظيمية من خلال ثلاث رؤى هي³:

● رؤية مستندة إلى النماذج الصناعية: تستند هذه الرؤية إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تكوين الذاكرة التنظيمية دون حساب دور الأشخاص في تشكيلها، وقد انصبت جهود مؤيدي هاته الرؤية على تطوير مدى واسع من التقنيات والأدوات التي تحفز على التعلم مستنديين إلى أن الأنظمة والإجراءات والثقافة التي ستبقى في المنظمة حتى عند مغادرة الأشخاص لها.

● رؤية مستندة للقدرة الداخلية للمنظمة: حسب أتباع هذه الرؤية تتمثل الذاكرة التنظيمية في ثقافة المنظمة وهيكلها والقواعد والإجراءات الخاصة بالعمل والعمليات التحويلية وبيئة النشاط الخاصة بالمنظمة. متبنين في ذلك فكرة أن كل شيء يبدأ وينتهي من داخل المنظمة وكأها منظومة خزن تمثل معرفتها أو ذكارتها من خلال المكونات الموصوفة، دون النظر إلى البيئة الخارجية للمنظمة ولا إلى المكونات غير الملموسة كالمكون المعرفي والأصول الفكرية للأفراد، إذ أن خزن المكون المعرفي للأفراد يؤدي إلى ملكيتها من قبل المنظمة ويسمح لها بأن تكون أكثر من مجموع أجزائها.

● الرؤية ذات الأفق الاستراتيجي: إن مكونات الذاكرة التنظيمية تتجسد في " الأشخاص، الثقافة التنظيمية، التحولات التنظيمية، التراكيب التنظيمية، البيئة التنظيمية والأرشيف الخارجي"، فهي بذلك تجمع بين المكونات الداخلية والخارجية إلا أنها أغفلت دور عامل الزبون الذي يعد أهم العوامل التي تنشط البيئة التنافسية للمنظمة. إن ما يلاحظ على هذه الرؤى الثلاثة أنها نظرت إلى مكونات الذاكرة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة تطبعها الأحادية في كيفية تكوينها، ذلك نظراً للاختلاف الفكري في النظرة إلى المعرفة والخبرة وإلى أماكن تواجدها وكيفية الحصول عليها واستثمارها بالشكل الأمثل لصالح المنظمة فقد أشار "باسكال واثوس" في كتابه فن الإدارة اليابانية إلى تبني الشركات الأمريكية الأسس الصلبة 'Hard'Ss'، والتي تتضمن الهيكل والاستراتيجية والأنظمة، بينما تبنت الشركات اليابانية الأسس الناعمة 'Soft'Ss' والتي

¹ بن عامر داهينين، مرجع سابق ذكره، ص 88.

² Walsh , James P ; Ungson , Gerardo Rivera , Organizational Memory , Academy of Management Review , Vol . 16 , No . 1 , p 61 .

³ بلقاسم جوادى، الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل "دراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية الأغواط"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020، ص 30، 31.

تتضمن أهداف المرؤوسين والأسلوب والملاك والمهارات، لذلك تتجسد المعرفة في جانبها الظاهري 'Explicit' لدى الشركات الغربية وفي جانبها الضمني لدى الشركات الشرقية.

الفرع الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها

لقد تزايدت أهمية المنظمات المتعلمة في السنوات الأخيرة بوصف هذا النوع من المنظمات هو القادر ربما على استيعاب حالة عدم التأكد البيئي وعوامل التغيير الذي تعيش تحت تأثيره المنظمات المعاصرة¹. وسوف نتطرق في هذا الفرع إلى مفهوم وخصائص المنظمة المتعلمة.

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة:

- المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل التي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته².
- منظمة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج³.
- مؤسسة تملك طاقة للتحسين المستمر لفعاليتها ولأعضائها لإيجاد طرائق أفضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه تحقيق الهدف المهم لهم⁴.
- نوع من المنظمات التي تحفز على التجديد التنظيمي المستمر من خلال غرس مجموعة من العمليات الجوهرية التي تسعى للتعلم والتكيف والتغيير⁵.

ثانياً: خصائص المنظمة المتعلمة

يؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص التالية⁶:

- توفير فرص مستمرة للتعلم؛

¹ فاطمة بوقريط، الجمعي النوى، مرجع سابق ذكره، ص 310.

² عبد الناصر أحمد العزام، عبد الله عبد الكريم الشقران، مرجع سابق ذكره، ص 442.

³ أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 16.

⁴ د. شاش محمد الصالح، مرجع سابق ذكره، ص 70.

⁵ وردة قريمطي، مرجع سابق ذكره، ص 29.

⁶ أسماء سالم النصور، مرجع سابق ذكره، ص 20.

- 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 وحل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع؛
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة؛
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة؛
- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة؛
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

الفرع الثالث: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: في هذا الفرع سوف نتطرق إلى العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم

التنظيمي بالإضافة إلى توضيح الفرق بينهما.

أولاً: العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

يوضح "Marquardt" العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح والابتكار ونماذج وطرق جديدة للتفكير. أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة¹. إن العلاقة بين المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي تتم وفق منظور نظمي، ومن خلال علاقة ارتباط السبب والنتيجة، إذ أنه لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء مؤسسة قابلة للتعلم².

ثانياً: الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

تعرضنا فيما سبق لمفهوم وتعريف التعلم التنظيمي وكان لا بد من الإشارة إلى مفهوم المنظمة المتعلمة ومحاولة التفرقة بين المفهومين، وعلى الرغم من التشابه بين مفهوم التعلم التنظيمي "organizational learning" والمنظمة المتعلمة "learning organization"، حيث يتكون كل منهما من كلمتي: التعلم والمنظمة، ورغم التشابه في بعض الجوانب المرتبطة بهما، مثل

¹ الصغير جمال، أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير محمد خيضر بسكرة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 44.

² يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018، ص 32.

التأكيد على أهمية وحيوية التعلم، وأن الأفراد وما يملكون من مهارات وخبرات هم العامل الأساسي في تفوق المنظمة، وللتفرقة بين المفهومين يجب معرفة الخصائص التعريفية التي يمكن باستخدامها للتمييز بين المفهومين¹:

❖ التعلم التنظيمي هو عمليات تعلم تستخدمها المنظمة لتعالج التساؤل المرتبط بكيفية تعلم الأفراد، وأنه من الممكن أن تتجسد عمليات التعلم في إحداث تغييرات جوهرية في السلوكيات أو أن تكون مفيدة في المستقبل، بينما ينظر إلى المنظمة المتعلمة التي تتضمن عمليات التعلم، على أنها حالة مرغوبة للمنظمة تهدف للوصول إليها ولذلك لا بد للتعلم من التحول من الشكل الفردي إلى الشكل الجماعي إلى التنظيمي.

❖ تتجلى أهم أهداف المنظمة المتعلمة في إقحام التعلم داخل إجراءات العمل اليومية بأسلوب كفاء وفعال عند الاستجابة لبيئة التغيير، ويعتبر التعلم التنظيمي بمثابة مجموعة من العمليات المستخدمة للحصول على المعرفة وإيجاد السلوكيات والآليات والقيم الجديدة المرغوبة وتفعيلها داخل المنظمة.

❖ التعلم التنظيمي بأنه " نظام من الأنشطة والعاملين الفاعلين والعمليات التي تمكن المنظمة من نقل المعلومات وتحويلها إلى معرفة ذات قيمة والتي تزيد بالتالي من قدرة المنظمة على التكيف في المدى البعيد، أما المنظمة المتعلمة هي " هدف مستقبلي لأية منظمة ومن الممكن الوصول إليه، ولها قواعد وخصائص محددة"، وأن التعلم التنظيمي ما هو إلا "عملية متكاملة وأداء متكامل لعملية التعلم". ويعد التعلم التنظيمي مقدمة وشرطا سابق لتكوين المنظمة المتعلمة، ومع ذلك يمكن استخلاص مجموعة من الفروق بينهما.

والفرق التقليدي الشائع هو أن المؤسسة المتعلمة وليدة تجارب وبحوث الممارسين والمستشارين في المؤسسات انطلاقا من دراستهم لمشكلة مؤسسة ما "دراسة حالة" والتي من خلالها يصنعون فكرتهم ونموذجهم حول المؤسسة المتعلمة. ما يجعل من أدبيات المؤسسة المتعلمة معيارية prescriptive وتفتقد للاختبارات العلمية. أما التعلم التنظيمي فهو نتاج بحوث الأكاديميين الذين قاموا ببحوث علمية لبناء نظريات للتعلم التنظيمي².

¹ سليمان لعكيكزة، تأثير أنماط القيادة على التعلم التنظيمي " دراسة حالة المؤسسة المينائية _سكيكدة_ " ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 72، 73.

² خديجة بالمهوب، نحو بناء نموذج للمؤسسة المتعلمة "دراسة حالة المؤسسات الجزائرية" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2019، ص 23.

الجدول رقم 02: الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

الرقم	التعلم التنظيمي O.L	المنظمة المتعلمة L.O
01	يخدم قضايا تعيشها المنظمة	المنظمة تسعى لإثراء تعلمها والاستفادة منه في إعادة صياغة ذاتها ومسايرة المستجدات
02	خبرات التعلم الجماعية المستخدمة لكسب المعرفة وتطوير المهارات	المنظمة التي تظهر خصائص التعلم المتطورة والمنظمة الجماعية
03	يرتبط بالأساليب والطرق والعمليات المستخدمة في التعلم الجماعي	تتفوق في عملية التعلم المتطورة والمنظمة والجماعية
04	يعبر عن عملية التعلم والتصرفات المرتبطة به أي كيفية حدوث التعلم وآلياته المساعدة على التحول إلى منظمة تعلم "HOW"	تعبّر عن وجود كينونة المنظمة التي تسعى إلى التعلم مما يتطلب حصر بيئة التعلم وما يتم تعلمه لوحدة واحدة "WHAT"
05	يعبر عن وجهة نظر الأكاديميين	تعبّر عن الطابع العملي التطبيقي وتمثل وجهة نظر الممارسين
06	العملية التي تستخدمها المنظمة لبناء المعرفة أو إعادة بناء المعرفة الموجودة	هي أداة التعلم لتحسين أداء المنظمة "أداء الأفراد"
07	عمليات موجودة تتم ممارستها	مفهوم مثالي لا يمكن الوصول إليه
08	خصائص وعمليات تنظيمية	شكل تنظيمي
09	مفهوم وصفي	مفهوم معياري

المصدر: سالم بن سليمان بن سالم البوسعيد، درجة توافر المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2018، ص 16.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي من المواضيع التي تحظى بإهتمام وإعتناء من قبل المعنيين، من كونه يعبر عن إستمرارية الحياة للمنظمة، ويحقق لها أهدافها في البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى خمسة فروع للتعرف على ماهية التغيير.

الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي

قبل التعرف على التغيير التنظيمي لا بد من التعرف على كل من التغيير والتنظيم.
أولاً: تعريف التغيير

التغيير هو كل تلك التحولات والتغيرات التي تطرأ على الأشياء بفعل شخص ما، يعني أن التغيير يكون مخطط له ومتوقعة نتائجه¹.

يعتبر التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة بحيث يركز على تحول المؤسسة من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل وذلك من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يطمح في مشروع للتغيير².

ثانياً: تعريف التنظيم:

هو تجمع لمجموعة من الأفراد داخل هيكل تنظيمي محدد نسبياً تربط بينهم مجموعة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية بهدف الوصول إلى غاية مشتركة بينهم³.

هو عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الأهداف وذلك عن طريق توزيع السلطات المهام والمسؤوليات⁴.

ثالثاً: تعريف التغيير التنظيمي

هو جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها من خلال إدارة تعاونية وتشاركية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل⁵.

¹ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 38.

² المخلافي محمد، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 2009، ص 318.

³ سماتي حاتم، مرجع سابق ذكره، ص 39.

⁴ المخلافي محمد، مرجع سابق ذكره، ص 318.

⁵ صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي، والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 13.

هو كل تعديل في الهيكل أو سلوكيات أعضاء المنظمة، أو هو عمل إرادي من طرف المسير بغية ضمان ديمومة ونمو المؤسسة¹.

هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين، ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية أو أوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها².

هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي "الداخلي، الخارجي" بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر مقدرة على حل المشكلات³.

هو جهد مخطط طويل الأجل لإحداث التغيير على مستوى التنظيم ككل أو في بعض عناصره⁴.

الفرع الثاني: مفهوم وخصائص إدارة التغيير التنظيمي

في هذا الفرع سوف نتعرف على إدارة التغيير التنظيمي وخصائصها.

أولاً: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي: تعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها:

هي تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة⁵.

¹ أحمد سيد مصطفى، الأبعاد الثقافية والسلوكية لهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس القاهرة، 1992، ص 221.

² برياش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات - سطيف - ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2015، ص 24، 25.

³ تحاني محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص 16.

⁴ برياش توفيق، مرجع سابق ذكره، ص 24.

⁵ عايش مريم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي " دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة أم البواقي"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص 34.

هي استخدام الإمكانيات المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية للتغيير من واقع معين إلى واقع أفضل، بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة، في أقصر وقت وأقل جهد.

هي الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها¹.

ثانيا: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة²:

- 1. الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- 2. التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 3. الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 4. الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي أن تملك القدرة على التحرك بجرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- 5. المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسييل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- 6. الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- 7. الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

¹ وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي " دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص 47.

² العسري عصام، زرياحن يوسف، أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة إينوف Enof مغنية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص 59، 60.

- 8.** القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو التقدم والارتقاء وإلا فقد مضمونه.
- 9.** القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.

الفرع الثالث: أهمية التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي شديد الأهمية فهو ظاهرة اقتصادية واجتماعية وأساسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل، نذكر منها مايلي¹:

- 1.** الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول. فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وتحريك الثوابت وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وحدود المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزاعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.
- 2.** تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل دفع إلى إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة.
- 3.** إزكاء الرغبة في التطوير والتنمية: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يهجم داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع، وتوجه جميعاً إلى رفض ما هو قائم والعمل على تحسينه وتطويره.
- 4.** التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما يواجهه الشركات والمنظمات والمؤسسات والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل، الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح والحقوق.
- 5.** الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء: حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية.

الفرع الرابع: أهداف التغيير التنظيمي

¹ عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 22.

يهدف التغيير بصفة عامة والتغيير التنظيمي بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تكون بمثابة مخطط مدروس، لأنه لا يمكن تصور نجاح عملية التغيير التنظيمي بالاعتماد على الاحتمالية وعدم وضوح الرؤيا، ومن أهم الأهداف¹:

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة؛
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم؛
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة؛
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛
- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها؛
- تطوير إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن؛
- تغيير الأنماط القيادية في المؤسسة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني : أساسيات التغيير التنظيمي

بعد تعرفنا على التغيير التنظيمي وجوانبه سنتطرق إلى بعض من أساسياته.

الفرع الأول : أنواع التغيير التنظيمي

ينقسم التغيير التنظيمي إلى عدة أنواع وفقا لاعتبارات مختلفة مثل: مدى التغيير، مدة التغيير، التحضير للتغيير وغيره وفي مايلي عدة أنواع للتغيير التنظيمي²:

- (1) وفقا للسرعة: التغيير المتدرج/ السريع: التغيير المتدرج يحدث ببطء وعلى فترة زمنية طويلة، التغيير السريع هو تغيير مفاجئ وكبير وآثاره واضحة في المنظمة.
- (2) وفقا للمضمون: التغيير المادي/ المعنوي: التغيير المادي مثل تغيير الهيكل أو التكنولوجيا، أما التغيير المعنوي مثل تغيير القناعات أو التغيير النفسي.
- (3) وفقا للنطاق: التغيير الجزئي/ الشامل: التغيير الجزئي يعتمد على قطاع واحد أو جانب واحد من مكونات المنظمة، أما التغيير الشامل فيشمل كافة الجوانب والمجالات في المنظمة.

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص19.

² وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، مرجع سابق ذكره، ص 50.

4) وفقاً للمنهج: التغيير المخطط/ العشوائي: التغيير المخطط يتم بمبادرة وتخطيط مسبق من قيادة المنظمة وبإشرافها، أما التغيير العشوائي فيتم كردة فعل على تطورات البيئة ودون تخطيط مسبق. وأضاف دودين نوعاً خامساً وهو:

5) وفقاً للأسباب: استجابة لضغوط خارجية/حلاً لمشاكل داخلية/ للسيطرة على المحيط: التغيير الذي يتم استجابة لضغوط خارجية تضطر المنظمة له وليس اختيارياً، إذ ليس بإمكانها الاستمرار دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة تتطور. والتغيير الذي يهدف لحل مشاكل داخلية يتم بسبب ما تتعرض له المنظمات من مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى التغيير والتطور.

الفرع الثاني : أسباب التغيير التنظيمي

هناك العديد من الأسباب تدعو المنظمة القيام بالتغيير التنظيمي، ومن أهم وأبرز هذه الأسباب ما يلي¹:
أ. أسباب إدارية: تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل على المنظمة، وأن أي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة، لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المنظمة في العمل من جهة، وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار في ميدان العملية الإدارية في إطار التغيير من جهة أخرى.

ب. أسباب هيكلية: يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تعمل بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة، وعليه فإن التغيير الحاصل في هيكل المنظمة سواء كان على الأنظمة الفرعية والنظام الكلي، سيقود إلى التغيير في المنظمة ككل في الوقت ذاته.

ت. أسباب بيئية: تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير، فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، فأي تغيير يحدث في هذه العوامل من شأنه أن ينعكس على متطلبات التغيير في المنظمة، والبيئة تتراوح بين الاستقرار والاضطراب وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها فهي تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة.

ث. أسباب تقنية أو تكنولوجية: على الرغم من أن التكنولوجيا تشكل جزءاً من البيئة إلا أنها تستحق اهتماماً خاصاً، لأن للمستوى التكنولوجي أثر بارز ومهم على المنظمة، فالأساليب الحديثة أو المتطورة لمناولة المواد مثلاً ومتطلبات

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2013، ص 21.

التجارة الالكترونية لها أثر كبير في فاعلية وكفاءة المنظمات وتدفعها باستمرار نحو التعقيد، وبالتالي الحاجة للتغيير لمواكبة هذه المستجدات.

ج. أسباب اجتماعية ونفسية: تلعب الأسباب الاجتماعية والنفسية دورا هاما في تنفيذ عملية التغيير أو مقاومته، هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل لكي تنسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي في المنظمة.

الفرع الثالث: مراحل التغيير التنظيمي

تناول الكثير من المفكرين والباحثين توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل وخطوات التغيير التنظيمي وقدمو عدة نماذج ولعل من أهم هذه النماذج ما يلي¹:

نموذج " Kurt Lwine " لإدارة التغيير، حيث يقترح أن التخطيط المخطط والواعي هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي:

1. مرحلة التهيؤ 'إذابة الجليد': وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج شعورا لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك. وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تعزيز اتجاهاتهم وسلوكهم القدام. وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة مثل الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم، وانخفاض الأداء، والتثبيت من المشاكل، وتوافر فرص بديلة لمشكل خفض الأداء². إن تهيئة الأفراد سيكولوجيا وذهنيا، وإعلامهم بضرورة التغيير وتحديد كل الإمكانيات المتاحة في المؤسسة، سيجعل للأفراد الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات تطبيقية من جهة ومن جهة أخرى سيقبل من شدة مقاومتهم لأنه معلوم أن الأفراد لا يقاومون أفكارهم³.

2. مرحلة التغيير: في هذه المرحلة يحذر " Kurt Lwine " من التسرع والاعتباطية في عملية إنجاز وصنع التغيير، لأن ذلك يؤدي إلى ظهور مقاومة شديدة ويخلق تيارا مضادا للتغيير التنظيمي لاعتبارات مصلحة "شخصية" وتنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى إفشال المساعي والجهود فيما يتعلق بالأهداف والاستراتيجيات، كما تتضمن هذه المرحلة إحداث التغييرات التنظيمية التي تم التخطيط لها مسبقا، واختيار الأساليب المناسبة التي يمكن استخدامها في وضع التغيير موضع التنفيذ⁴.

¹ خرخاش سعاد، دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015، ص 20.

² سالمى سمير، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة بيميتال للإنجاز عناية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2018، ص 19، 20.

³ هيشور محمد لمن، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمن دباغين سطيف 2، الجزائر، 2017، ص 162.

⁴ نفس المرجع السابق ذكره، ص 164.

3. مرحلة الاستقرار 'إعادة التجميد': وهي آخر مراحل التغيير التنظيمي، والغاية المرجوة من هذه المرحلة هو الوصول إلى وضعية مستقرة بعد أن توصلت المنظمة إلى النتائج المرجوة من التغيير التنظيمي من تغيير في سلوكات واتجاهات أفراد المنظمة، وخلق ظروف مناسبة للحفاظ على الوضع الجديد والاستمرار فيه بتقديم الحوافز المناسبة لكل فئة، وبذلك تكون لدى خبراء التغيير في المنظمة معلومات مرتدة من تقييم الوضع¹. والجدول التالي يوضح خطوات مراحل التغيير التنظيمي:

الجدول رقم 03: خطوات مراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	←	التغيير	←	إعادة التجميد
إيجاد الشعور بالحاجة.		تغيير في واجبات وأداء الأفراد.		تعزيز النتائج.
تخفيض المقاومة للتغيير.		تغيير البناء التنظيمي.		تقييم النتائج.
		تغيير التقنيات.		إجراء تعديلات بناءه.

المصدر: خرخاش سعاد، مرجع سابق ذكره، ص 22.

الفرع الرابع: مجالات التغيير التنظيمي

إن تغيير المنظمة يمكن أن يؤثر في أي جزء أو مجال أو عنصر فيها. وبشكل عام، فإنه يمكن للمنظمة من التوصل إلى مرحلة الازدهار ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية قدر الإمكان. لأن معظم حالات التغيير على أية حال تنصب في أحد المجالات التالية²:

1) التغيير في أهداف واستراتيجية المنظمة: تتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيسي ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدّمها. إن تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم مواكبا للمتغيرات التي قد تهيئ فرصا تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر. ومن الطبيعي إن تغيير الرسالة يترتب عنه تغييرا في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في استراتيجيات، باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف. والتغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في التكنولوجيا والهيكلة والثقافة التنظيمية وقد يكون التغيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الاستراتيجية الوظيفية.

¹ سامي سمير، مرجع سابق ذكره، ص 20.

² أبتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 21، 22.

- 2) التغيير في الثقافة التنظيمية: إن إحداث التغيير في استراتيجية المنظمة إنما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذلك في نظام القيم بها. ولتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة.
- 3) التغيير في الهيكل التنظيمي: وتشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تسيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة. وكذلك تغيير علاقات السلطة وقد يتمثل التغيير الهيكلي، في التغيير في طبيعة الوظيفة، وعلى وجه التحديد زيادة التوسع في الأعمال المستندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة وهي التقليل من درجة التخصص الدقيق في الوظيفة (تغيير ملامح الوظيفة).
- 4) إعادة تصميم المهام: إعادة تصميم المهام والسلطات والوظائف الموكلة بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسؤولية كل الجوانب الإدارية ونقل مسؤولية اتخاذ القرار إلى مستوى تلك الفرق.
- 5) التغيير التكنولوجي: يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها استخدام طراز آلي جديد لغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسن جودة الإنتاج. ومن الممكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه. ويستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، أو نظام جديد في اختبار الأفراد الجدد، أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين.
- 6) إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد: ويتضمن ذلك الجهود الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسن اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات إلى غير ذلك.

الفرع الخامس: عوامل نجاح وفشل التغيير التنظيمي

في هذا الفرع سوف نتطرق إلى كل من عوامل نجاح وفشل التغيير التنظيمي.

أولاً: عوامل نجاح التغيير التنظيمي: للتغيير التنظيمي أشكالاً مختلفة منها: إعادة الهندسة، الجودة الشاملة، التطوير التنظيمي، وكلها تتطلب من المنظمة بمختلف مستوياتها وخاصة قادة التغيير تعلم مهارات وسلوكيات جديدة وبناء علاقات عمل مناسبة لنوع التغيير واتجاهه، وقد حدد "جالين" من منظمة "بريتشيت وشركاؤه"، وهي شركة مقرها دالاس بالولايات المتحدة، عشر نقاط على المنظمة الأخذ بها من أجل نجاح التغيير التنظيمي هي موضحة في الجدول التالي¹:

¹ محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص120.

الجدول رقم 04: النقاط العشر من أجل نجاح التغيير

1	اللوائح والسياسات	إلغاء اللوائح والسياسات التي تعيق الأساليب الجديدة، وإدخال قوانين وسياسات أخرى تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامية، والقيام بتطوير وتوثيق المعايير الواجب إتباعها في التطبيق.
2	الأهداف والمعايير	القيام بتطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، وإيجاد أهداف مخصصة للعمليات، بالإضافة إلى الأهداف المالية التي تكون عبارة عن نتيجة حتمية لتغيير أساليب العمل.
3	العادات والتقاليد	العمل على إزالة العادات والسلوكيات التي تلزم الموظفين بتطبيق الوسائل القديمة، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة، مثال: استبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمدراء والفرق العاملة معهم.
4	التدريب	الاستعانة بالتدريب يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة، إضافة إلى تطوير التدريب البحثي، حيث ستساعد الأبحاث على تحديد الموعد المناسب لجلب الخبرة المطلوبة للتدريب الحديث.
5	الاحتفالات والمناسبات	استحداث مناسبات والاحتفالات إلى الالتزام باستخدام الطرق الجديدة مثل احتفال ومناسبة توزيع المكافآت والمنح المتميزة للفرق والموظفين الذين يحققون الأهداف وينجحون في أداء عملية التغيير.
6	السلوكيات الإدارية	- تطوير أهداف وأساليب ملزمة لإتباع السلوكيات المرغوبة - توفير التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة في العمل - تحديد المكافأة العلنية للمدراء الذين يساهمون في عملية التغيير بربط ترقياتهم ومكافآتهم بتنفيذ السلوك المرغوب.
7	المكافآت والتقدير	- التخلص من تقديم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب والوسائل القديمة، واستبدالها بشكل جديد من التقديرات والمكافآت لاستخدام طرق التشغيل المرغوبة. - جعل المكافآت مخصصة لأهداف التغيير الذي تم اعتماده.
8	الاتصال	- اتباع أساليب اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير المطلوب. - إيصال المعلومات بطرق جديدة تأكيداً للالتزام بالتغيير. - جعل الاتصالات تجري بالاتجاهين لتعطي التوضيحات المنتظمة على أسئلة الموظفين بشأن التغييرات التي تجري.
9	الجو المادي	القيام بإنشاء جو مادي يعزز التغيير الحاصل، وإعادة تحديد المواقع و توزيع الموظفين الذين يتم بهم العمل لإنجاح التغيير، واستخدام مكاتب عملية لتشجيع الأفراد على التعامل مع العملاء خارج المكاتب.
10	هيكل المنظمة	القيام بتشكيل هيكل للمنظمة يؤدي إلى تطبيق التغيير، مثل إنشاء فرقاً خاصة لخدمة الفروع، والتخلص من تعدد طبقات المدراء، وإيجاد المركزية في العمل أو التخلص منها حسب الحاجة، وتحديد الأقسام المتداخلة الاختصاصات.

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق ذكره، ص 121.

من خلال الجدول السابق بعد عرض فكرة النقاط العشر للتغيير، نجد أن إجراء التغيير دفعة واحدة يتطلب قدرا كبير من العزيمة بدون شك، وقد أصبحت المشاركة العنصر الأساسي المميز لكل عملية في المنظمة هذه الأيام، وعندما نقوم بالتفكير في تطبيق تغيير ما فإننا نقوم بجمع فرق العمل لتمكن المنظمة من وضع التفاصيل اللازمة لما يجب عمله، ومتى؟ وأين؟ وكيف؟ ومن سيقوم بذلك؟ هذا من أجل أن تكمل جهود التغيير المبذولة من طرف المنظمة بالنجاح وتخطو بذلك خطوة نحو الأمام في ظل ظروف بيئتها المحيطة¹.

ثانيا: عوامل فشل التغيير التنظيمي

يمكن تلخيص عوامل فشل التغيير التنظيمي في النقاط التالية²:

أ. الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: حيث قد يسود الاعتقاد بأن عملية التغيير معظمها ستقع على اداري المستويات الوسطى والعمال هذا الاعتقاد سيتحول إلى خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير، وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أما إذا تمكن قادة التغيير من إقناع المقتادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب، فإن الجميع سينخرطون ويجهدون في عملية التغيير.

ب. الشعور بالأمان أو الخوف: قد يتطلب الوضع الجديد توصيفا وظيفيا جديدا، يولد التزامات تجاه معايير الجودة مثلا وهذا ما يدفع البعض إلى الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير، وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد يولد مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي بالمقابل إذا تمكن قيادي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التمييز.

ت. الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، حتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث نحو المحافظة على الوضع أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دورا إيجابيا وأقنعوا مقتاديهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.

ث. درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: إن الثقة الكاملة في قادة التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دون الاعتقاد بأن هذه القيادة متحاملة عليه، لأنها تكثر التوجيهات ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهدي، ينبغي أن تشرح أبعاد غايات والأهداف الحقيقية المتباعدة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق ذكره، ص 122.

² خيري أسامة، الإدارة العامة، دار الرائد للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2013، ص 290، 291.

ج. الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ما لا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج، ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقياديه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي للمنظمة بعناية شديدة.

المطلب الثالث: ماهية مقاومة التغيير

لكل تغيير تنظيمي مقاومة تنتج عنه، لصعوبة تنفيذه بسهولة بسبب مقاومة العاملين له وعدم فهمهم واستيعابهم لدرجة أهميته للمنظمة وإيجابيا ومزاياه، وفي هذا المطلب سوف نسلط الضوء على مقاومة التغيير.

الفرع الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

تعرف مقاومة التغيير بأنها:

● عملية رفض تقبل الجديد في المنظمة من قبل البيئة الداخلية لها وذلك لأسباب تنظيمية أو شخصية تختلف من فرد لآخر¹.

● استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي².

● يشير هذا المصطلح إلى التصرفات التي يقصد منها إحباط أهداف التغيير، وتعرف أيضا بأنها الالتزام بالثبات على الوضع الراهن³.

● مقاومة التغيير التنظيمي هي موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات وتأثيرها. وهو موقف سلبي يعتمد على العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية. والواضح من خلال هذا التعريف أن العنصر المقاوم للتغيير قد يأخذ شكل فرد واحد كما قد يأخذ شكل جماعة ما، كما أن المقاومة قد تكون بإرادة ووعي من طرف المقاوم كما قد تكون عن غير وعي⁴.

من خلال مجمل التعريفات التي تم طرحها يظهر أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي ولا بد منه، بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد أو جماعة وذلك بعدم تقبل التغيير ورفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي⁵.

¹ عايش مريم، مرجع سابق ذكره، ص 48.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ذكره، ص 319.

³ كامل محمد الحواجرة، مرجع سابق ذكره، ص 383.

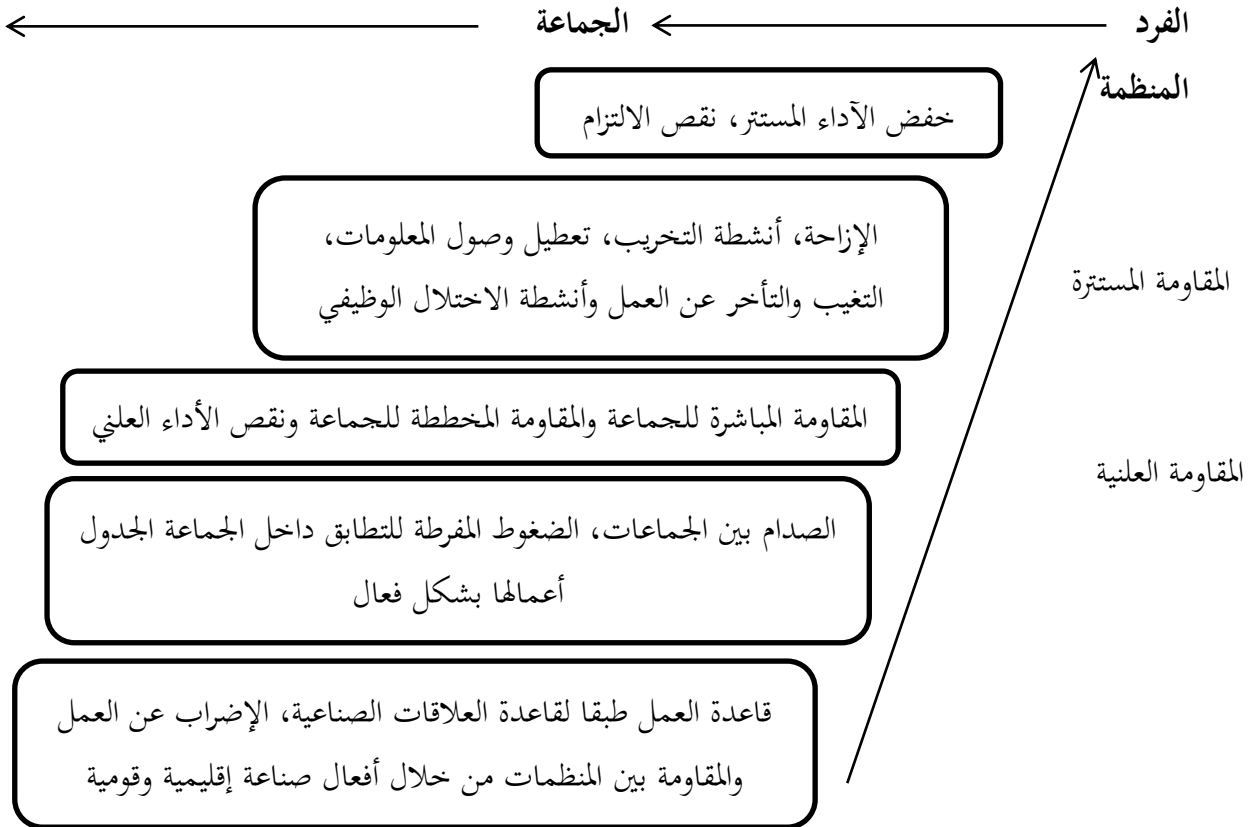
⁴ Bareil , celine, La Resistance Au changement, synthèse et critique des écrits, Montréal, Centre d'études en Transformation, 2004 , page 2-3.

⁵ الحامدي علي، التغيير الذكي "مركز التفكير الإبداعي"، دار ابن الجزم للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت، لبنان، 2011، ص 29.

الفرع الثاني : أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

يعتمد العمال على أساليب وأشكال مختلفة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير، حيث قد يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستترا وفي الغالب ما يكون علنيا، كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وذلك ما يوضحه الشكل التالي¹:

الشكل رقم 04: أشكال التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: حريم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 385.

يظهر الشكل أن مقاومة التغيير التنظيمي قد تأخذ عدة أشكال، حيث قد تكون علنية ومصريح بها وقد تكون مستترة غير واضحة، فقد تكون مجرد مناقشات كلامية وقد تتطور لتصبح امتناعا عن العمل أو تخريبا لوسائل العمل، بحيث قد يقوم الفرد ببعض التصرفات التي تظهر عدم تقبله للتغيير نذكر منها²:

- قيام الفرد بالتهجم على الآراء والأفكار الجديدة؛
- السكوت وعدم إبداء الرأي؛
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح؛

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، ص 384.

² حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 385.

- محاولة اقتراح حلول سريعة؛
- الإصرار على عدم عدالة التغيير؛
- محاولة إبراز أن المؤسسة ليست بحاجة للتغيير.

الفرع الثالث: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

حاول الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل متنوعة عديدة بعضها ناتج عن الفرد ذاته وبعضها ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها.

فعلى مستوى الفرد يؤكد كل من Newstrom & Davis على التمييز بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض لينشأ عنها الاتجاه العام للفرد نحو التغيير، عوامل منطقية تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة، عوامل نفسية تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات، وعوامل اجتماعية تعتمد على مصالح وقيم الجماعة، والجدول التالي يوضح تفاصيل الأنواع الثلاثة¹:

الجدول رقم 05: عوامل المقاومة على مستوى الفرد

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
الوقت المطلوب للتكيف	الخوف من المجهول	التحالفات السياسية
الوقت الإضافي لإعادة التعلم	عدم التسامح مع التغيير	القيم المضادة للتغيير
احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة	عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير	نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة
تكاليف التغيير	الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على	الحفاظ على مصالح مكتسبة
التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير	الوضع الراهن	الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة

المصدر: حريم حسن، مرجع سابق ذكره، ص 385.

ومن خلال ما سبق يتأكد أن أسباب مقاومة التغيير من حيث أهميتها تكمن على مستوى الفرد لأنه لا يمكن أن نتوقع على مستوى الجماعة أو المنظمة دون أن يتبناها الفرد كاتجاه نظراً لأن مضمون التغيير لا يتماشى ورغباته وقدرته وظروفه البيئية وفهمه، فالتحليل على المستوى الفردي يبين أن أسباب مقاومته للتغيير ناتجة عن نقص أو ضعف الفهم وجهل بحقيقة العمل وظروفه بانتقاله مما هو عليه إلى ما جاءت به استراتيجية التغيير الشاملة، مناخ عدم الثقة الذي يثيره التغيير من خلال المعلومات والسلوكيات والاتجاهات البديلة بين الرئيس والمرؤوس والزملاء والبيئة وفرق العمل وكذلك نقص الطاعة والولاء والانتماء وأخيراً الثبات (الاستقرار والاستمرار) من خلال المحافظة على التوازن والمكانة والهيبة ومكانة الذات بالنسبة للعمل ومجموع العاملين وحتى خارج المنظمة².

¹ حسن حريم، مرجع سابق ذكره، ص 385.

² نفس المرجع السابق ذكره، ص 386.

أما أسباب مقاومة التغيير التي يكون مصدرها الجماعة فيمكن حصرها فيما يلي¹:

- الخوف من فقدان تماسك الجماعة؛
- الخوف من تغيير معايير الجماعة التي تلتزمها في سلوكياتها؛
- الخوف من فقدان استقلالية كانت تتمتع بها الجماعة.

وأخيراً بالنسبة للتحليل على مستوى المنظمة تصبح الصورة مثل المشكاة متعددة الألوان بسبب وجود عوامل كثيرة مرتبطة بعضها ببعض تسهم معا في حدوث المقاومة وتكون النظرة أن كل واحدة منها تتغير بشكل ثابت والأخرى تبدو مختلفة تماماً اعتماداً على الفرصة المواتية للشخص ومن بين العوامل الأخرى نجد هيكل المنظمة والمناخ الذي تعمل في ظله والثقافة والاستراتيجية التي يمكن أن تسهم في مستويات المقاومة الموجودة، لذلك من الواضح أن هناك عوامل متعددة تتلاقى عند المستويات المختلفة لسيناريوهات مقاومة التغيير وحتى عملية تصنيف هذه العوامل على المستويات الثلاثة المنظمة والجماعة والفرد تؤدي إلى تبسيط جزئي فقط للتفاعل بين العوامل الموجودة في حالات الحياة العملية للتغيير التنظيمي².

الفرع الرابع: سبل التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

للحد من مقاومة التغيير لا بد من³:

- **التعليم والاتصال:** وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين وإعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات بالتغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي تنتج عنه؛
 - **المشاركة:** وهي السماح للعاملين في التخطيط والتصميم للتغيير وتنفيذه وتقديم إقتراحاتهم وأفكارهم وذلك لكسب ولائهم؛
 - **الدعم والمؤازرة:** بمعنى توفير الدعم المعنوي والعاطفي وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة؛
 - **التفاوض والقبول:** أي تبادل وجهات النظر والآراء بين رواد التغيير ومقاوميه، ويشمل تقديم الحوافز المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير؛
 - **التحكم والإستمالة:** وتشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة إنتقائية؛
 - **الإكراه الصريح والضمني:** استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير، كفقدان وظائفه ويكون آخر وسيلة تلجأ إليها الإدارة.
- والجدول التالي يوضح أساليب خفض مقاومة التغيير:

¹ برياش توفيق، مرجع سابق ذكره، ص 58.

² العسري عصام، زرياحن يوسف، مرجع سابق ذكره، ص 52.

³ منصور عبير، بوربيعة نادية، دور القيادة الإدارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي حالة مؤسسة مطاحن الحوضنة بالمسيلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020، ص 52.

الجدول رقم 06: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف المستخدم فيها هذا الأسلوب	المزايا	العيوب
الاتصال للإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير	الإقناع لساعد الأفراد في تنفيذ التغيير	قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير
المشاركة في الإدارة وفي صياغة خطط التغيير	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحيث يكون للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات لتتكامل وتصب في خطة التغيير	يمكن أن يستغرق الأمر وقتا طويلا إن ضغط المشاركون نحو تصميم تغيير غير مناسب
الوعد بالدعم المساعد	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباتهم	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير لجدية الوعد وكفاية الدعم، تتلاشى أو تقل مقاومتهم	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير
التفاوض	حيث سيخسر فرد أو مجموعة من جراء التغيير ويكون له أولوية قوة ملحوظة للمقاومة	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن	قد يكون ذلك مكلفا إن اتجه المستهدف أو المستهدفون بالتغيير للمساومة وطلب مقابل للموافقة على التغيير أو تيسيره
المناورة	إن تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكلفة للغاية	قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبيا إزاء مشكلات المقاومة	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إن أحس الأفراد أنهم مستهدفون بالمناورة
الإلتزام الضمني والصریح	حيث تكون سرعة التغيير ضرورية أو حتمية، وتكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة	حل سريع، ويمكن أن يتغلب على صور المقاوم	قد يمثل مخاطر إن ترك الأفراد خائفين على مخطط التغيير
النقل أو الفصل	حيث يكون الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتمام	التخصص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين	قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية

المصدر: منصور عبير، بورصة نادية، مرجع سابق ذكره، ص 52، 53.

الفرع الخامس : سلبيات وإيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي

على غرار أسباب مقاومة التغيير التنظيمي التي يميزها التعدد والتشابك، فإن آثارها كذلك مختلفة ومتنوعة وهي تتراوح بين الآثار السلبية والإيجابية، ويبقى على المنظمة معرفة هذه الآثار كل على حدها، إذ يجب التنبؤ بالآثار السلبية قبل حدوثها ووضع الحلول المناسبة حتى لا تعيق عملية التغيير. في حين أن المعرفة البعدية للآثار الإيجابية يسمح لها بتعديل وضبط الأمور التي تكشفها هذه المقاومة¹.

¹ سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي "حالة موظفي خزينة ولاية جيجل"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 119.

1. سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي:

تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي عموماً، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة من القوى المعرّقة لما لها من آثار سلبية قد تؤدي إلى فشل أو تعطيل برامج هذا التغيير، وفيما يلي بعض السلبيات التي قد تسببها مقاومة التغيير التنظيمي¹:

- إضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي؛
- تبثر جهود المعنيين ببرامج التغيير وتحويلها من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب التغلب على المقاومة؛
- هدر الوقت، حيث تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي؛
- تدني مستويات الأداء لدى الموظفين خاصة في ظل انشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل؛
- انتشار الآثار النفسية والاجتماعية السلبية على مستوى الفرد والجماعة مما يفتح الباب على مصراعيه أمام الصراعات التنظيمية؛
- انخفاض مستويات الالتزام والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مع تشويه الصورة الذهنية للمنظمة لدى موظفيها وجمهورها؛
- فشل كلي لعملية التغيير واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوزها مع متطلبات العصر أو على الأقل مصالح المستفيدين من الخدمة والإخلال بسلامة سير عمل المنظمة؛
- اللامبالاة والسلبية نتيجة سيادة الأفكار التقليدية التي تحارب الأفكار والمناهج الحديثة في العمل، مما يؤدي إلى تخلف المنظمة وعدم قدرتها على مجاراة المنظمات الأخرى التي قطعت أشواطاً في التغيير الهادف.

2. إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي:

- أجرت العادة أن ينظر إلى مقاومة التغيير التنظيمي على أنها ظاهرة سلبية، ومع ذلك فإن لها بعض النواحي الإيجابية، والمتمثلة أساساً في²:
- ✓ مقاومة التغيير تجبر إدارة المنظمة على توضيح كل جوانب التغيير للموظفين من أهداف ووسائل وآثار بشكل أفضل؛
 - ✓ مقاومة التغيير تكشف ضعف قنوات الاتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 119.

² سوني نبيل، مرجع سابق ذكره، ص 120.

✓ حالة الخوف والقلق التي تنتاب الموظفين جراء هذا التغيير تدفع المنظمة إلى تحليل دقيق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛

✓ تكشف مقاومة التغيير نقاط ضعف المنظمة خاصة ما تعلق منها بعملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، حيث تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تطور المشكلة وتفاقمها؛

✓ المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول اتجاهات الموظفين نحو قضية معينة، كما تعتبر مقاومة التغيير متنفسا للموظفين للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يفهموه بصورة أفضل.

المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي

قبل التطرق إلى العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي سنحدد أولا أبعاد كل منهما بالاعتماد على الدراسات السابقة بالإضافة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي، ومن ثم تحديد العلاقة بينهما.

المطلب الأول: أبعاد التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى أبعاد كل من التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي.

الفرع الأول: تحديد أبعاد التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم التنظيمي من المتغيرات الأكثر صعوبة للقياس نظرا لتعدد واختلاف الدراسات في تحديد أبعاده لتعددتها وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، لذلك عملت العديد من الدراسات على اقتراح مجموعة من الأبعاد ملخصة في الجدول التالي، الأمر الذي يمكننا من معرفة الأبعاد الأكثر تناولا:

الجدول رقم 07 : أبعاد التعلم التنظيمي

التعلم المنظمي	التعلم الجماعي	التعلم الفردى	تطبيق التكنولوجيا	التعاون وتقاسم المنظما ت	الذاكرة التنظيمية	تمكين الأفراد	تحول المنظمة	ديناميكيات التعلم	ادارة المعرفة	تطور العمل الفرقي	التفكير الخالق	الأبعاد الدراسات
✓	✓	✓										يوسف عبايدية (2012): دور التعلم التنظيمي في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية
✓	✓	✓										عيشوش خيرة (2011) : التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة
			✓			✓	✓	✓	✓			برحومة ربيعة، خزان مريم، قطوطة مروى (2019) : أثر التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
✓	✓	✓										فتيحة عبد النوري (2019) : أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية
✓	✓	✓										سليمان لعكيكرة (2017) : تأثير أنماط القيادة على التعلم التنظيمي
				✓	✓		✓	✓	✓			بلقاسم جوادي (2015) : التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين
✓	✓	✓										صبري مقيمح (2020) : أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري
			✓			✓	✓	✓	✓			أمال يوب، إكرام بودبزة (2019) : أثر التعلم

													التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري للأساتذة
✓	✓	✓											محمد باي (2015) : دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع
✓	✓	✓											دحنون عبد العزيز (2017) : مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية
07	07	07	02	01	01	02	03	03	03	00	00		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على:

- جواني مريم، أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2020، ص 32، 33.
نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن أكثر الأبعاد تناولا حسب الدراسات السابقة المذكورة هي: التعلم الفردي، التعلم الجماعي، والتعلم المنظمي، إذ تناولتها الدراسات السابقة بمعدل 07 دراسات.
ومنه فالتعلم التنظيمي قد يكون فردي من خلال اجتهاد الفرد و تطويره لطرق عمله للإسهام في توفير المعارف للرفع من كفاءته و إمكاناته في الإبداع نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، وقد يكون بالاعتماد على جهود الأفراد أو من خلال تعاضد جهود العمل أو قد يكون تعلمنا تنظيميا على مستوى المنظمة ككل.

الفرع الثاني: تحديد أبعاد التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة متعددة الأبعاد، حيث حاول العديد من الباحثين وصفه من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تفسير وتحليل لكل الجوانب المتعلقة به. والجدول التالي يقدم تلخيصا للأبعاد المتعلقة بكل دراسة ونحاول في النهاية معرفة أكثر الأبعاد تناولا:

الجدول رقم 08: أبعاد التغيير التنظيمي

أبعاد التغيير التنظيمي												الدراسات
التغيير الاستراتيجي			التغيير الهيكلي			التغيير التشغيلي			التغيير في إدارة الموارد البشرية			
الخطط والسياسات	أساليب الإنتاج	التقنيات المستخدمة	ظروف العمل	التكيف والتوازن البيئي	الهيكل التنظيمي	إجراءات وطرق العمل وتوزيع المهام	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهندسة	تطوير الأداء والكفاءة (المستوى التكنولوجي)	أنظمة الحوفز	السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية والقيم	
	✓			✓			✓	✓			✓	العصيمي (2007) : التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي
✓	✓	✓		✓				✓				بن زعيم سهام (2013) : إعادة الهندسة كأحد استراتيجيات التغيير التنظيمي
											✓	عماد الدين منى مؤتمن (2004) : قيادة التغيير في المؤسسات التربوية
									✓			حمود خضير كاظم (2002) : السلوك التنظيمي
	✓							✓	✓			عايش مرتيم (2016) : دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي
						✓						Cisco , A .Change Managment : Best practices white paper
	✓							✓	✓	✓		مروان زينب (2014) : أثر القيادة التحولية على إدارة التغيير التنظيمي
	✓				✓							جواد شوقي ناجي (2000) : إدارة الأعمال منظور كلي

01	05	01	00	02	01	01	03	04	02	00	02	المجموع
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على: جواني مريم، مرجع سابق ذكره، ص 34،35.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن الأبعاد الأكثر تناولا حسب الدراسات السابقة هي التغيير الوظيفي والاستراتيجي والهيكلية التي تم دراستها سابقا، وذلك يمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة والاستمرار لخلق قيمة في الأمد القريب من خلال تكييف مواردها البشرية لمواجهة مختلف التغييرات التي تحصل في بيئة العمل، بالإضافة إلى التوجه بسرعة نحو استكشاف الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف في الأسواق الجديدة¹.

المطلب الثاني: أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي

يرى العديد من الباحثين أنه هناك علاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي، فللتعلم التنظيمي دور كبير في تحقيق التغيير التنظيمي باعتباره العملية التي تمكن المنظمات من الاستفادة من محيطها والتأقلم معه والتعلم منه بغية التطوير في أنشطتها لاستمرارها وبقائها.

الفرع الأول: أثر التعلم الفردي على التغيير التنظيمي

رغم أن امتلاك المنظمة لموارد مادية وفيرة يعد أمرا جيدا، إلا أنه ليس كافيا، فمع وجود قدرة على تسيير تلك الموارد المادية واستغلالها أحسن استغلال، تستطيع المنظمة تحقيق النجاح، فالتعلم الفردي يشكل ثروة حقيقية. وهذا ما هدفت إليه مرحلة البرامج التي جاءت لتضع الأفراد على رأس قائمة الأولويات، والتي أعطت أهمية كبرى للتعلم وتحرير الأفكار من مراكز أصحابها، لتصبح الفكرة هي الأهم، لا مركز من يأتي بها، كما جاءت هذه المرحلة لتعطي كل ذي حق حقه من العاملين وتقديرهم حسب العمل الذي يقدمه للمنظمة، حيث أن روح المنظمة تكمن في التعلم الفردي لديها والقيم والمبادئ المترسخة فيهم، ولا تكمن في الهيكل والمظهر.

تفترض دراسة البغدادي وجود علاقة بين خصائص التعلم الفردي وجاهزية للتغيير، والتي اعتمد فيها على مقياس "Sudharatna & Li" ومقياس "Contu" لقياس خصائص التعلم الفردي ومقياس "Rowden" لقياس جاهزية المنظمة للتغيير، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة مهمة بين خصائص التعلم الفردي وجاهزية المنظمة للتغيير وتطوير الأداء، لكي يتأقلم الفرد مع التغيير الحاصل داخل محيط المؤسسة وخارجها، عليه القيام بمسؤولياته، وخلق أفكار ومعارف جديدة، حيث تترجم مهاراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن تعلم المنظمة مرتبط بالتعلم الفردي، ويقصد به وكلاء التعلم التنظيمي أي الأفراد الذين يؤدون واجباتهم الرئيسية. وحتى يصبح للفرد كفاءة كافية لمختلف التغييرات التنظيمية التي ستواجهه، يجب تحسين أداء المنظمة من خلال التعلم التنظيمي، وذلك عن طريق تحسين مهارات العاملين وتشخيص العيوب مع محاولة معالجتها، وتحديد الأساليب الإدارية، وتغيير الأوضاع والاستراتيجيات التنظيمية².

¹ جواني مريم، مرجع سابق ذكره، ص 35، 36.

² نفس المرجع سابق ذكره، ص 35، 36، 37.

الفرع الثاني: أثر التعلم الجماعي على التغيير التنظيمي

يعتبر سينج أن الفريق هو مفتاح تعلم المنظمة، ويرى أن تعلم الفريق هو عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق، أنها تبنى على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة كما تبنى على الإبداع الفردي، وفرق العمل ذات الموهبة تصنع الأفراد ذوي الموهبة¹.

تعتبر الجماعة هي الوحدة الأساسية وليس الفرد، وأن أداء الجماعة هو أفضل من قدرات أي شخص بمفرده، فعندما تتعلم الجماعات بشكل حقيقي يحصل الابتكار الجماعي، وتبدأ جماعات التعلم بالحوار الذي يمكن أفرادها من مناقشة مبادئهم والدخول في حوار مستمر مما يؤدي إلى اكتشاف الأفكار الجديدة. كما تساعد جماعات التعلم على تفادي ضياع الطاقات واكتشاف النتائج التي يرغب بها جميع أعضاء الجماعة².

يوجد العديد من الدراسات التي تثبت وجود علاقة بين التعلم الجماعي والتغيير التنظيمي، من أهم نتائجها أن التعلم الجماعي والثقافة التعاونية تشجع على التطوير والتغيير التنظيمي مما يخلق ميزة تنافسية للمنظمة وتوجيهاتها من أجل تحسين الأداء التنافسي.

فبدون التغيير، تفتقر المنظمة للأفكار الملهمة والأدوات الفعالة لأن الموظفين لا يمتلكون الفرص أو الموارد اللازمة للسعي وراء تحقيق الرؤى أو استخدام الأدوات. وعلى الرغم من أن سينج يستخدم كلمات مختلفة، فإنه يشير بوضوح إلى نظام التشغيل. اتخذ ويلش العديد من الخطوات المهمة للتأكد من أن نظام التشغيل يوفر أساساً راسخاً يستطيع إرساء مبادرات التغيير عليه³.

إذا كان فريق العمل يجيد عمل شيء ما، أخبرهم بذلك. ثم أخبرهم بذلك مجدداً. وعليك مواصلة ذلك. وليكن هذا الشكر مكتوباً. أرسل إليهم مذكرة شيئاً يمكنهم الاحتفاظ به. أنشر ذلك في التقارير الدورية للشركة، وأضف ملاحظة بذلك في ملفاتهم، مهما كان الشيء الذي ستقوم به، اجعل الجميع يعرفون أن فريق عملك قد أحسن العمل. وهذه طريقة سريعة ورخيصة "ومهمة، بالنسبة لميزانيتك المحدودة" لشكر وتحفيز فريق العمل لديك "وكل عضو فيه بالتأكيد" وهذا يخبر الجميع بأنك تتابع، وتشكر، وتحفز⁴.

الفرع الثالث: أثر التعلم المنظمي على التغيير التنظيمي

يشير "Song" إلى أن التعلم المنظمي هو الحالة التي يتم فيها تبادل المعلومات والمعرفة بين الجماعات بغض النظر عن مسؤولياتهم والإجراءات والتغييرات التي تسبب المشاكل في العمل وتعميق عملية التعلم.

وتؤكد دراسة "Fahey" أن التعلم المنظمي يعتبر وسيلة تشمل مختلف التغييرات والتقنيات التعليمية، كما يرفع من قدرة المؤسسة لاكتساب المهارات المرتبطة بالعمل والتغيير المستمر لكل مكونات البيئة.

¹ نفس المرجع السابق ذكره، ص 38.

² شاكر جار الله الخشالي، أياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2008، ص 197.

³ جواني مريم، مرجع سابق ذكره، ص 37، 38.

⁴ ريتشارد تمبلر، قواعد الإدارة: المرجع الشامل للنجاح الإداري، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، الطبعة الثانية، 2008، ص 101.

وينظر "Karash" إلى التعلم التنظيمي على أنه المنظمة التي يعمل العاملين فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها، فاعتبر التغيير التنظيمي عبارة عن عملية تجري وفق مراحل وذلك على ثلاث مستويات هي: الفرد، المجموعة، والمنظمة.

لكي تتحول المنظمات من شكلها التقليدي الذي يركز على التغيير البطيء، والذي لا يتلاءم مع ظروف بيئة الأعمال الحالية إلى المنظمات المتعلمة التي تتغير بسرعة تساوي أو تفوق تلك التغييرات الحادثة في بيئتها، يجب على المنظمات أن تقوم بالعديد من عمليات التغيير التنظيمي والتي تكون على شكل مداخل إدارية عديدة تتباين بين التغييرات السريعة، وفيما يلي عرض لجملة من هذه المداخل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة عمليات الإدارة "الهندرة"، منهجية كايزن اليابانية.

حيث ينظر كل من Mallet في 1995 و Brooks في 1992 إلى التعلم التنظيمي على أنه المحرك الرئيسي لعملية التغيير التنظيمي، ونظام تشجيع للتحويل من خلال عملية التعلم، إذ أن ما يمكن المنظمات الناجحة والمزدهرة من الاستجابة في ظل بيئة متغيرة وديناميكية ومليئة بالتحديات بسرعة وجوده وخلال التوقيت المناسب، يستلزم تطوير قدرات التعلم فيها لمنحها القدر الكافي من المرونة لتغيير أساليبها وأنشطتها.

إن التعلم المنظمي يشمل مرحلة إعادة الهيكلة الهائلة الطويلة التي أوردتها كرامز Krames في كتابه "معجم جاك ويلش الخاص بالقيادة The Jack Welch Lexicon Of Leadership"، حيث قام باختصار أهم النقاط والدروس التي يمكن تعلمها خلال هذه المرحلة والتي تأتي كما يلي¹:

- التخلص من الحواجز البيروقراطية؛
- التركيز على أعمال المنظمة التجارية التي يمكن أن تحقق الربح؛
- تغيير الهياكل التنظيمية وتقليص الأعمال التجارية؛
- تقليص الموظفين والمدراء؛
- كسر العديد من التقاليد المترسخة في المنظمة؛
- يجب على القائد أن يكون إدارياً صبوراً، له القدرة على تحمل النقد القاسي من الكثيرين أثناء تبني استراتيجية تغييرية طويلة المدى بهدف تغيير وضع المنظمة أفضل مما كانت تعيشه ومن أجل رفع معنويات المنظمة والرد على كل منتقديه.

المطلب الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي

إن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التغيير والتطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لعملية التغيير هو الانتقال من الواقع الحالي لآخر مستقبلي نتيجة التطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية. أي أن السمة المشتركة

¹ جواني مريم، مرجع سابق ذكره، ص 38، 39، 40.

للتعلم التنظيمي وعملية التغيير هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة، وينتج عن التعلم التنظيمي أصولا معرفية جديدة كونه وسيلة مهمة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها والتجاوب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير، فيمكن من خلاله توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها، فهو عملية تتعلق بإضافة أفكار وآراء جديدة تؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين وكذلك على طريقة حل مشكلاتهم وتطويرهم. أما عملية التغيير فهي تهتم بتطوير وتحسين أداء المؤسسة بشكل فعال، كونها تركز على عناصر التعلم والابتكار والتجديد والتحديث المستمر، وغيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية، كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة، ومن ثمة تفاعلا متبادلا بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير¹.

إن التغيير من منظور عام يمكن اعتباره خاصية مميزة للحياة التنظيمية، وهو ضد الروتين التنظيمي، ويمكن أن يمثل فرصة أو تهديد، وكما يعد التعلم إحدى خصائص التغيير التنظيمي الفعال. وهناك نقطتين أساسيتين ينبغي إثارتها، فيما يتعلق بالمجالات المختلفة التي يمكن أن تقدم فيها المؤسسة التغيير².

● أولا عادة ما يتطلب التغيير في مجالات أخرى، ويؤدي الفشل في إدراك طبيعة التغيير في مجال معين إلى التغيير في مجالات أخرى. فمثلا المؤسسة التي تريد توسيع مجال نشاطها ليشمل مناطق أكثر اتساعا فإنه لكي تكون فعالة فإن التغيير في هذا الهدف والاستراتيجية يتطلب تغييرات هيكلية أساسية ورئيسية، يتضمن بعضها لا مركزية القرارات أو استخدام المعيار الجغرافي لتقسيم.

● ثانيا تتطلب التغيير في الأهداف، والاستراتيجيات، التكنولوجيا، الهيكل، العمليات. وتصميم العمل في المؤسسة من شأنه أن يعطي اهتماما للتغييرات في سلوك الأفراد، فعادة ما تكون تنمية المهارات والاتجاهات مفضلة، وقبل إحداث أي تغيير فمثلا إدخال الحاسب الآلي في البنوك، سوف يؤدي إلى قلق وتوتر الأفراد ويمكن علاج هذا التوتر من خلال التدريب الفني الكافي والاتصال الواضح والمفتوح لتوضيح التغيير وللحد من التوتر والقلق.

حيث يقترح " CARNOL " أربع مراحل متصلة بدورة عامة للتغيير التنظيمي كما هو موضح في الجدول التالي والذي يمثل مراحل التغيير التنظيمي.

¹ صبري مقيم، مرجع سابق ذكره، ص 644.

² يوسف عبايدية، دور التعلم التنظيمي في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات 'Somiphos' بتيسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012، ص 19، 20.

جدول رقم 09: التعلم ومراحل التغيير

العملية	الأنشطة	مرحلة التغيير	مرحلة التعلم
البداية	التشخيص؛ العصف الذهني؛ التقويم	البدايات	التفكير
بناء القدرات	التدريب؛ الاستقطاب؛ التحريب	التركيز	المعالجة
إحداث التغيير وضمان الاستمرارية	مهارات جديدة؛ هياكل جديدة	التطبيق المتتابع	الفعال
التقييم	بناء الفرق؛ التغذية المرتدة	النشر	الإحساس

المصدر: يوسف عبايدية، دور التعلم التنظيمي في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات 'Somiphos' بتبسة، مرجع سابق ذكره، ص 20.

الجدول رقم "09" الممثل للتعلم ومراحل التغيير التنظيمي مقسم إلى أربعة أجزاء الجزء الأول يجسد مراحل التعلم من "تفكير؛ معالجة؛ فعل؛ إحساس"، ومراحل التغيير من "الاستعداد للتغيير؛ التغيير؛ اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتفادي مقاومة التغيير"، وكذلك الربط بين التعلم والتغيير من خلال عدة أنشطة من عصف ذهني، تدريب، بناء الفرق وغيرها، ومراعاة التعلم كعملية تحسّن مستمر من تخطيط، تنفيذ، رقابة وتقييم¹.

كما يمكن توضيح العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي من خلال وجهة نظر الباحثين²:

- يكشف التعلم التنظيمي الأخطاء ويعمل على تغطيتها وذلك بتغيير أنظمة ونظريات المنظمة وأساليب العمل فيها.
- التعلم التنظيمي وسيلة لاكتشاف طريقة تشكيل الواقع الذي يعمل فيه الأفراد وكيفية تغيير ذلك الواقع.
- إن التعلم التنظيمي بجميع مستوياته له دور كبير في تحقيق التغيير التنظيمي، حيث يعتبر العملية التي تمكن المنظمات من التأقلم مع محيطها والاستفادة والتعلم منها بهدف تغيير وتطوير أنشطتها وزيادة فرص بقائها.

¹ يوسف عبايدية، دور التعلم التنظيمي في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات 'Somiphos' بتبسة، مرجع سابق ذكره، ص 21.

² جواني مريم، مرجع سابق ذكره، ص 40.

خلاصة الفصل:

إن التعلم التنظيمي له دور كبير في تحقيق التغيير التنظيمي، لنمو وازدهار المؤسسات في ظل محيط متغير وديناميكية مليئة بالتحديات، وهذا يؤدي بالمنظمة إلى تحسين مهارات التعلم فيها وإلى تحديد الأساليب التي تساعد على تحقيق أهدافها، وذلك بالتعرف على الجوانب التنظيمية للبدائل الاستراتيجية، لاختيار أحسن بديل الذي يناسب محيطها الخارجي وإمكانياتها الداخلية مع امتلاكها المرونة لتغيير سياساتها ووظائفها لتتفوق على كافة التحديات.

ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن هنالك علاقة نظرية بين المتغيرين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي، لذلك سندعمها بالجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة بمؤسسة اقتصادية التي سنتناولها في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

دراسة حالة بالديوان الوطني للسقي و صرف المياه

المديرية الجهوية لقسنطينة و حدة بوناموسة

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لموضوع أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصل السابق، سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة بإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال دراسة الديوان الوطني للسقي وصرف المياه المديرية الجهوية وحدة بوناموسة، باعتبار أن تجربة المؤسسات الجزائرية في تطبيق التعلم التنظيمي وعلاقتها بالتغيير التنظيمي خاصة تعتبر نادرة، لهذا تم اختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بهذا الموضوع عن طريق التقرب المباشر من إطارات وموظفي المؤسسة وسبر آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، وذلك انطلاقاً من منهج دراسة الحالة وكذلك بعض الأدوات الكيفية والكمية المتمثلة في الاستبيان والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج والوصول إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع والتعرف أكثر على مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق التغيير التنظيمي.

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقاً للخطة التالية:

- ✓ الإطار المنهجي للدراسة؛
- ✓ عرض نتائج الدراسة ومناقشتها؛
- ✓ اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث سيتم بداية توضيح مجتمع وعينة الدراسة، وقياس مدى صدقها وثباتها، بالإضافة إلى التعرف على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة المستخدمة للتمكن من الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات إلى جانب التأكد من جودتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المنهج المتبع لإجراء هذه الدراسة والمصادر الثانوية والأولية التي تم الاعتماد عليها في الفصلين، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة التي وزع عليها الاستبيان.

أولا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى أثر المتغير المستقل المتمثل في التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي بالديوان الوطني للسقي وصرف المياه المديرية الجهوية لقسنطينة وحدة بوناموسة، تم استخدام دراسة الحالة من أجل وصف واقع ممارسات التعلم التنظيمي وكذلك التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي في هذه المؤسسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانيا: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن

تصنيفها كما يلي:

1. المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، التي كتبت في موضوع التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي والمتعلقة بالموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر، بهدف تكوين صورة واضحة عن المتغير المستقل ومختلف أبعاده، والمتغير التابع، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2. المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

● الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى ملائمته لمتطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

وقد تم مراعاة أمرين أساسيين في تصميم الاستبيان هما:

- البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة وغير مركبة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين.

- قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

● المقابلة:

من أجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر، تم القيام بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى أبرز النتائج.

وهذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

● الوثائق والسجلات

تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها، الخاصة بعينة البنوك محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

● **الحدود المكانية:** عاجلت الدراسة الميدانية الواقع العملي لمتغيري في مؤسسة الديوان الوطني للسقي و صرف المياه بن مهدي.

● **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 01 إلى 30 أبريل 2022.

● **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من الإطارات والموظفين العاملين في الديوان الوطني للسقي و صرف المياه بن مهدي.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يتم التعرف فيما يلي على مجتمع ونوع عينة الدراسة وحجمها.

1- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث¹.

وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع موظفي الديوان الوطني للسقي و صرف المياه المديرية الجهوية لقسنطينة وحدة بوناموسة والبالغ عددهم 50 موظف.

2- عينة الدراسة

هي مجموعة جزئية من المجتمع تجرى عليها الدراسة إذ يتم التطبيق على عينة الدراسة ثم نقوم بتعميم النتائج على المجتمع.

تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل وذلك لعدة أسباب أبرزها:

- صعوبة الحصول على إطار شامل لمفردات الدراسة نظرا لظروف أمنية وسرية خاصة بالمؤسسة؛

- ضغوطات الوقت والجهد والإمكانات المتوافرة.

نظرا لصغر حجم المجتمع المدروس، فقد تم اعتماد على عينة صغيرة من مفردات المجتمع، وعليه تم توزيع 35 على موظفي بالديوان الوطني للسقي و صرف المياه المديرية الجهوية لقسنطينة وحدة بوناموسة، وتم استرجاعها 30 منها، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

¹ ذوفان عبيدات، عبد الرحمان عدس، كايد عبد الحق، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر المعاصر، مصر، الطبعة الأولى، 1984، ص 109.

الجدول رقم 10: توزيع أداة الدراسة

المجموع	الاستبيانات
35	عدد الاستبيانات الموزعة
30	عدد الاستبيانات المسترجعة
05	عدد الاستبيانات الملغاة

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنعرض في هذا المطلب نظرة شاملة حول المؤسسة محل الدراسة، من خلال التطرق إلى التعريف بها وتقديم أهم أهدافها ونشاطاتها بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي.

أولاً- لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة: الديوان الوطني للسقي و صرف المياه المديرية الجهوية لقسنطينة وحدة بوناموسة

يعد الديوان الوطني للسقي و صرف المياه هيئة مكلفة بجميع نشاطات الري الفلاحي في مساحات السقي الكبرى قد تم انشاؤه في سنة 2005 بعد تعديل القانون الاساسي للوكالة الوطنية لإنجاز وتسيير منشآت السقي و صرف المياه. تتواجد هذه المؤسسة على مستوى مجموع مساحات السقي الكبرى (36) عبر واحد وعشرين (21) وحدة استغلال عملياتي أما موارده البشرية فتتعدى 2200 شخص، تقع مؤسسة 'الديوان الوطني للسقي و صرف المياه' في برج البحري - المرسى - ولاية الجزائر على بعد 24 كلم شرق الجزائر العاصمة بجوار مناء تمانفوست، و بقرب من بلدية عين طاية.

تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات العمومية ذات طابع صناعي وتجاري وتدعى "الديوان الوطني للسقي و صرف المياه" وتوضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالري الفلاحي ويكون مقرها مدينة الجزائر، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم يصدر بناء على اقتراح الوزير الوصي، وتمتعت المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما تخضع المؤسسة للقواعد الإدارية في علاقاتها مع الدولة، وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير.

إن هذه المؤسسة قبل أن تكون في شكل الديوان الوطني للسقي و صرف المياه كانت عبارة عن وكالة وطنية لإنجاز هياكل الري الأساسية وتسييرها للسقي و صرف المياه، وكانت عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري والمنشأة بموجب المرسوم رقم 87-181 المؤرخ في 18 أوت سنة 1987، حيث كانت هذه الوكالة تتكون من خمس وحدات منفصلة عن

بعضها حيث كل واحدة تتمتع باستقلالية مالية وإدارية وتسمى هذه الوحدات بدواوين مساحات السقي (OPI) وتمثل فيما يلي:

1. ديوان مساحات السقي بالجزائر المركزية (متيجة) (OPIM) ؛
2. ديوان مساحات السقي بقسنطينة (طارق) (OPIT) ؛
3. ديوان مساحات السقي وهران (هيرة وسيق) (OPIH/S) ؛
4. ديوان مساحات السقي شلف (OPICH) ؛
5. ديوان مساحات السقي صحراء (وادي ريغ) (OPI OR).

وفي 18 ماي سنة 2005 وجدت هذه الدواوين الموجودة عبر التراب الوطني وأصبحت تحت ديوان واحد وهو الديوان الوطني السقي وصرف المياه، وبقيت تمثل وحدات من هذا الديوان في بعض مناطق الجزائر. وأصبحت هذه الدواوين تخضع لهذا الديوان وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستغلال المالي، كما كان لها طابع إداري فقط والآن أصبحت تخضع لقواعد إدارية في علاقتها مع الدولة وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير. ويمكن توضيح ذلك حسب المراسيم التالية والمدونة في الجريدة الرسمية:

1. مرسوم تنفيذي رقم 05-365 مؤرخ في 22 شعبان عام 1426 هـ الموافق 26 سبتمبر سنة 2005، يتضمن حل ديوان مساحات الري "بمتيجة" وتحويل المالية للديوان الوطني، للسقي وصرف المياه.
2. مرسوم تنفيذي رقم 05-366 مؤرخ في 22 شعبان عام 1426 الموافق 26 سبتمبر سنة 2005، يتضمن حل ديوان مساحات الري بالهيرة وسيق وتحويل ذمته المالية للديوان الوطني للسقي وصرف المياه.
3. مرسوم تنفيذي رقم 05-367 مؤرخ في 22 شعبان عام 1426 الموافق لـ 26 سبتمبر 2005، يتضمن حل ديوان مساحات الري سهل الشلف وتحويل ذمته المالية للديوان الوطني للسقي وصرف المياه.
4. مرسوم تنفيذي رقم 05-368 مؤرخ في 22 شعبان عام 1426 الموافق لـ 26 سبتمبر 2005، يضمن حل ديوان مساحات الري بسهول الطارف وتحويل ذمته المالية للديوان الوطني للسقي وصرف المياه.
5. مرسوم تنفيذي رقم 05-369 مؤرخ في 22 شعبان عام 1426 الموافق لـ 26 سبتمبر سنة 2005، يتضمن حل ديوان مساحات الري بوادي ريغ وتحويل ذمته المالية للديوان الوطني للسقي وصرف المياه.

ومما سبق يمكن القول بأنه أصبح هناك ديوان واحد، يتضمن جميع هذه الوحدات أي أصبحت تحت إشرافه أي تحت إشراف الديوان الوطني للسقي وصرف المياه وأصبحت لها ميزانية مالية واحدة وتديرها إدارة واحدة.

ومن مهام الديوان الأساسية:

- إنجاز المنشآت الأساسية والتجهيزات الموجهة للسقي والتطهير وصرف مياه الأراضي الفلاحية لحساب الدولة.
- تسيير واستغلال وصيانة المساحات المسقية الكبرى.
- إنجاز المشاريع والهندسة لحساب الديوان.

ثانياً- أهداف المؤسسة:

تتمثل أهداف هذه المؤسسة فيما يلي:

1. إرضاء متطلبات السوق الوطنية بالمياه الخاصة بالفلاحة.
2. تعمل على تقديم المساعدة لمستعملي الماء الفلاحي.
3. تعمل على حشد الموارد المائية الفلاحية على مستوى حقول التنقيب والآبار ومأخذ الأودية لسقي الأراضي الفلاحية.

ثالثاً- نشاط المؤسسة:

تكلف المؤسسة بتسيير التجهيزات والمنشآت الأساسية للري استغلالها وصيانتها في مساحات السقي التي تمنحها إياها الدورة و/ أو الجماعات الإقليمية عن طريق الامتياز، وبهذه الصفة تكلف في نطاق مساحات السقي التابعة لنطاق اختصاصها على الخصوص، بما يأتي:

- تسويق المياه الفلاحي.
- الإشراف على عمليات السقي.
- تسيير شبكات السقي والشبكات المرتبطة بها واستغلالها وصيانتها.
- تقديم المساعدة والمشورة لمستعملي الماء الفلاحي وزيادة على ذلك يمكن لأن تكلفها الدولة أو الجماعات الإقليمية يحشد الموارد المائية الفلاحية على مستوى حقول التنقيب والآبار ومأخذ الأودية.
- ومنشآت جلب المياه المختلفة الموجهة لسقي الأراضي الفلاحية كما تمنح الدولة للمؤسسة صفة صاحب المشروع المفوض للقيام باسمها ولحسابها بالعمليات التي تساهم في إنجاز المنشآت الأساسية والتجهيزات الموجهة للسقي والتطهير وصرف مياه الأراضي الفلاحية.
- وتكون الحقوق والواجبات المترتبة على هذه المهمة بالنسبة لكل مشروع موضوع اتفاقية تفويض إنجاز المشروع المفوض.

و بهذه الصفة تكلف المؤسسة على الخصوص بما يلي:

- إعداد أو تكليف من يعد دراسات التصور والجدوى والمشاريع التمهيديّة وتنفيذ كل الأشغال المرتبطة بهذا الموضوع؛
 - تكوين ملفات استشارة مؤسسات الدراسات والإنجاز؛
 - توقيع العقود المتعلقة بها وتسييرها؛
 - ضمان تسيير مشاريع الدراسات والإنجاز؛
 - القيام باستلام المنشآت ضمن الشروط العادية للتسيير والاستغلال.
- ويمكن تقسيم مجال عمل الديوان إلى:

أ. مجال المشاريع المفوضة:

ساهم الديوان الوطني منذ إنشائه في تطوير الري بالإسراع في الأشغال وتقليص مدة الإنجاز، مما سمح بإعادة تهيئة مساحة قدرها 25 000 هكتار سنويا ودراسة 40 000 هكتار في السنة ليزيد حجم الدراسات الموجودة إلى 120 000 هكتار التي برمّج القطاع إنجازها في آفاق 2014، تتوقع المشاريع المقترحة في إطار تطوير محطات الري الكبرى في القطاع الانتقال إلى مساحة مجهزة أكثر 400 000 هكتار في آفاق 2015-2020، أي أكثر من ضعف المساحة المجهزة حاليا.

كما يمكن للديوان التكفل بتعبئة الموارد المائية الفلاحية (التنقيب، آبار، حواجز مائية، مأخذ، منشآت الالتقاط)، بالإضافة إلى التكفل بإنجاز المنشآت المفوضة للعمليات المتقاطعة لإنجاز الهياكل الأساسية والتجهيزات الموجهة للسقي والتطهير وصرف مياه الأراضي الفلاحية.

ب. مجال التسيير، الاستغلال وصيانة محطات السقي:

يتكفل الديوان الوطني للسقي وصرف المياه بشكل خاص بـ:

- تسيير، استغلال والمحافظة على شبكات السقي والشبكات المرتبطة؛
- توجيه السقي ؛
- تسويق الماء الفلاحي؛
- مرافقة وتقديم النصائح لمستعملي الماء الفلاحي.

حاليا يستغل الديوان الوطني للسقي وصرف المياه ويسير 36 محيط سقي بمساحة إجمالية مجهزة تقدر بـ 246.639 هكتار منها 199.032 هكتار قابلة للسقي.

ت. مجال الأشغال والهندسة:

بهدف توسيع المساحة المسقية داخل محيطات السقي طور الديوان الوطني للسقي و صرف المياه عبر وحداته العملية أشغال دعم ومرافقة لمستعملي الماء الفلاحي وتترجم هذه الأعمال أساسا بالحث على استعمال تقنيات اقتصاد الماء والاستعمال العقلاني للمواد الأولية.

وضمن هذا المسمى دخل الديوان الوطني للسقي و صرف المياه في شراكة مع متعاملين في مجال السقي على سبيل المثال الاتفاقية المبرمة مع المعهد الوطني للتربة والسقي و الصرف (INSID) فيما يخص التنبيه إلى السقي وتعميم تقنيات السقي من جهة ومن جهة لديه اتفاقيات مع متعاملين اقتصاديين من الوطن لترويج أنظمة وتجهيزات سقي مقتصدة للماء.

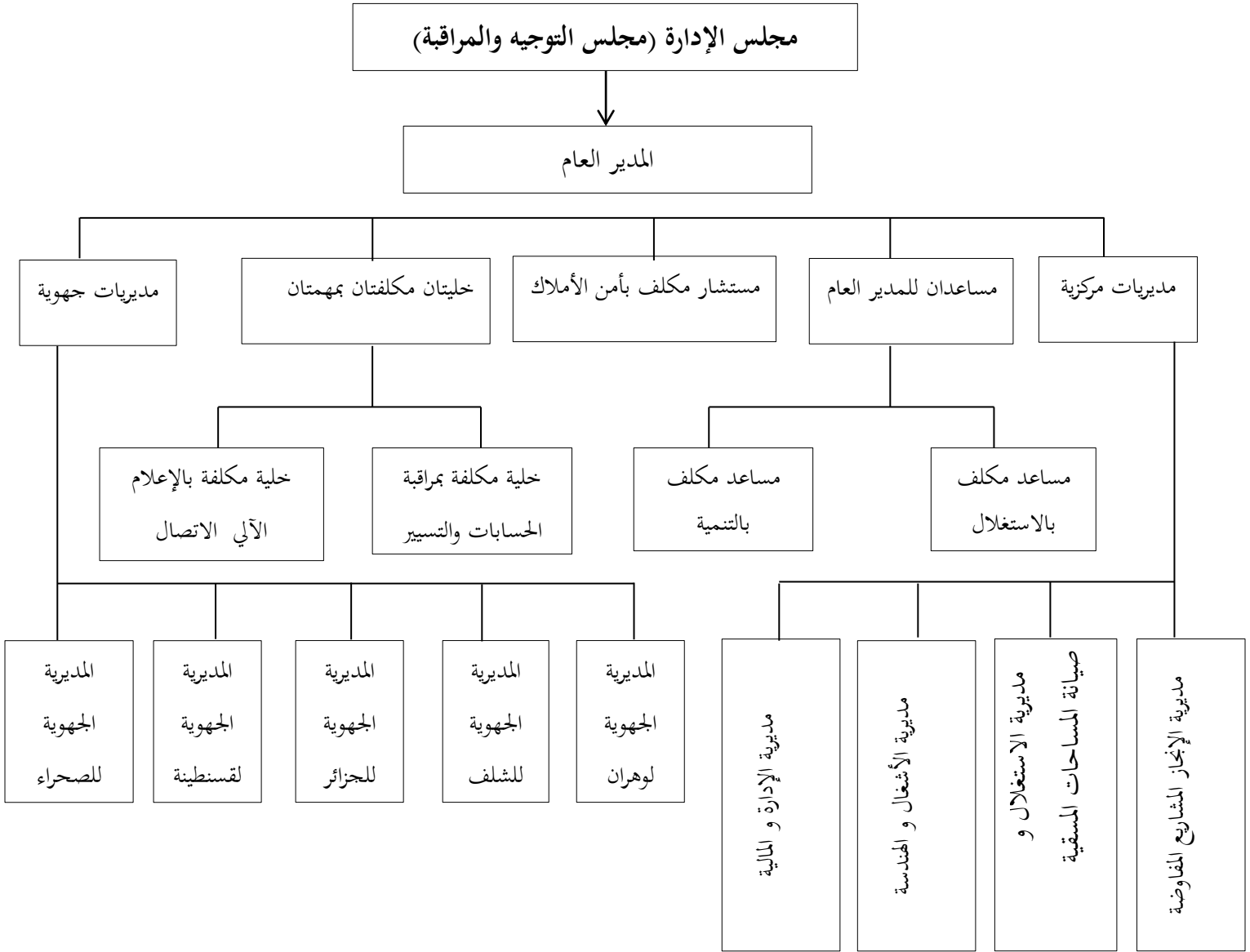
تكلف المؤسسة أيضا بكل تدابير تأمين المنشآت الأساسية والتجهيزات المخصصة للسقي والتطهير و صرف مياه الأراضي الفلاحية كما تضمن تبعات الخدمة العمومية الموكلة لها من الدولة وفقا لأحكام دفتر الأعباء المرتبط بها والملحق بهذا المرسوم، وتتلقى المؤسسة بالمقابل مساهمة مالية من الدولة في كل سنة مالية.

رابعاً- الهيكل التنظيمي:

سوف نقوم بعرض الهيكل التنظيمي الخاص بالديوان الوطني للسقي و صرف المياه عموما والهيكل التنظيمي الخاص بالديوان الوطني للسقي و صرف المياه للمديرية الجهوية لقسنطينة وحدة بوناموسة.

1. الهيكل التنظيمي الخاص بالديوان الوطني للسقي و صرف المياه:

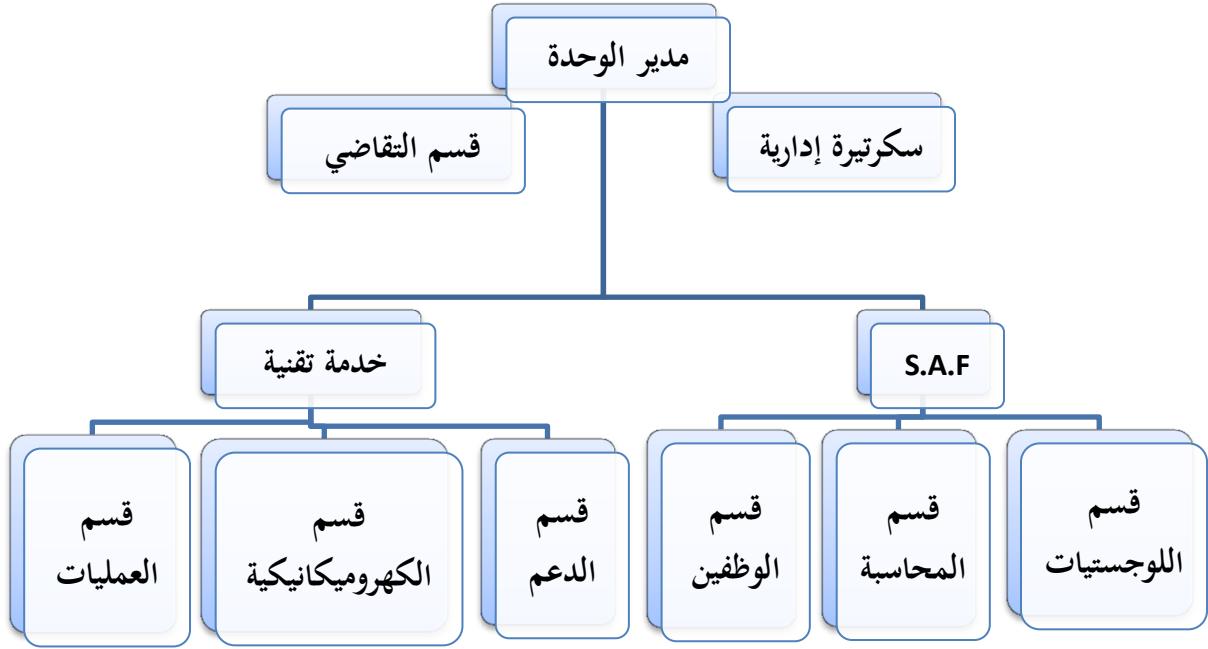
الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي الخاص بالديوان الوطني للسقي وصرف المياه



المصدر: وثيقة رسمية عن الإدارة العامة

2. الهيكل التنظيمي الخاص بالديوان الوطني للسقي وصرف المياه للمديرية الجهوية لقسنطينة وحدة بوناموسة:

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي الخاص بالديوان الوطني للسقي وصرف المياه للمديرية الجهوية لقسنطينة وحدة بوناموسة:



المصدر: وثيقة رسمية عن الإدارة العامة

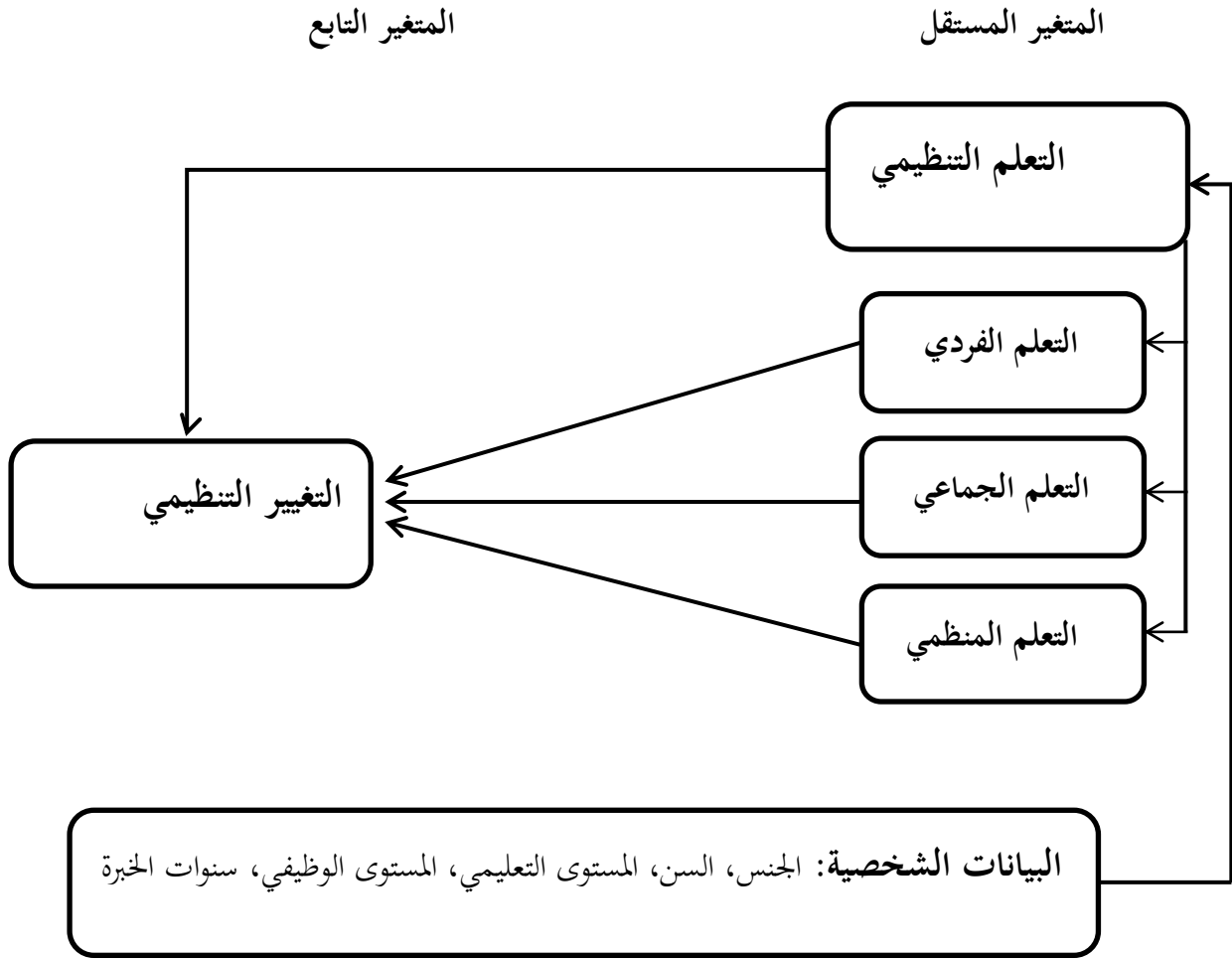
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، يتكون النموذج من

متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في التعلم التنظيمي والمتغير التابع يتمثل في التغيير التنظيمي، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 07: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:
- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
 - معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
 - الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

- الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- اختبار **T**: من أجل قياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة؛
- الانحدار الخطي البسيط (**Régression Simple**): استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**): لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية. بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج الجداول الالكترونية (**Excel**): لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

المطلب الثالث: تصميم وجودة أداة الدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى وصف الاستبيان وقياس صدقه الظاهري بالإضافة إلى قياس ثباته.

1) وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة الديوان الوطني للسقي و صرف المياه بين مهدي، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملا لمعرفة أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي بهذه المؤسسة. وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

- **المحور الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 5 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.
- **المحور الثاني:** شمل الفقرات الخاصة بقياس أبعاد التعلم التنظيمي.
 - **البعد الأول: التعلم الفردي** ويتضمن خمسة فقرات.
 - **البعد الثاني: التعلم الجماعي** ويتضمن خمسة فقرات.
 - **البعد الثالث: التعلم المنظمي** ويتضمن خمسة فقرات.

الجدول رقم 11: أبعاد محور التعلم التنظيمي

المحور	عدد الفقرات	الرموز في متن الدراسة
التعلم الفردي	05	X1-X5
التعلم الجماعي	05	X6-X10
التعلم المنظمي	05	X11-X15
التعلم التنظيمي	15	X1-X15

المصدر: من إعداد الطالبين

- المحور الثاني: شمل مختلف فقرات متغير التغيير التنظيمي، والمقدرة ب 15 فقرة وهذا وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم 12: محور التغيير التنظيمي

المحور	عدد الفقرات	الرموز في متن الدراسة
التغيير التنظيمي	15	Y1-Y15

المصدر: من إعداد الطالبين

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "likerte scale" لقياس استجابة الباحثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من الباحث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار الباحث واحدا منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 13: درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

(2) قياس صدق وثبات الاستبيان:

سوف نقوم في هذا العنصر بقياس الصدق الظاهري وقياس ثبات الاستبيان.

أ. قياس الصدق الظاهري للاستبيان:

إن صدق أداة الدراسة يشير إلى تمكن الأداة من حيث البيانات أو إجراءات القياس حول العنصر المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات لقياسه بذلك تكون صادقة، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح المفردات والفقرات حيث تكون مفهومة لمن يستخدمها أي الاتساق بين عبارات القياس.

وبغرض التحقق من صدق الاستبيان الأولي المعد لهذه الدراسة ارتأينا إجرائه لاختبار الصدق الظاهري من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف أنظر الملحق (رقم:01)، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وطلب منهم مراجعة فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي فقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد ذلك وتم إعادة صياغتها، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب عينة البحث.

وفي الأخير توصلنا إلى تصميم الاستبيان النهائي استنادا على الملاحظات والانتقادات التي قدمها الأساتذة، والملحق (رقم:02) يوضح الاستبيان النهائي لهذه الدراسة بعد إجرائه لاختبار التحكيم الظاهري.

ب. قياس ثبات الاستبيان:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ

(Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول

التالي:

الجدول رقم 14: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد التعلم التنظيمي	15	0.90
التعلم الفردي	05	0.82
التعلم الجماعي	05	0.71
التعلم المنظمي	05	0.84
التغيير التنظيمي	15	0.73
معامل ألفا كرونباخ الكلي	30	0.89

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha cronbach) لمحاور الاستبيان، حيث بلغت على التوالي: 0.71، 0.82، 0.84، بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (أبعاد التعلم التنظيمي) وبقيمة كلية 0.90 لهذا المتغير بينما بلغت قيمته 0.73 للمتغير التابع (التغيير التنظيمي)، وهي معاملات مقبولة وتدلل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.89 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

3) اختبار التوزيع الطبيعي:

نظرا لأن حجم العينة يبلغ 30 فردا من الموظفين والعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهو الحد الأدنى لتكون متغيرات الدراسة خاضعة للتوزيع الطبيعي دون إجراء الاختبار الإحصائي، وبالتالي فإن متغيرات الدراسة المتمثلة في كل من التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي تخضع للتوزيع الطبيعي، نظرا لأنها تتبع نظرية النهاية المركزية التي تؤكد أنه كلما زاد حجم العينة n ، فإن التوزيع المتوسط لهذه المتغيرات يقترب من التوزيع الطبيعي القياسي.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم من خلال هذا المبحث عرض نتائج الدراسة من حيث عرض نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وتحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المتغيرات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية.

أولاً: الجنس

الجدول رقم 15: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	73.3%
أنثى	08	26.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الذكور هي الأكبر بنسبة 73.3%، بينما بلغت نسبة الإناث 26.7%، مما يوضح أن فئة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة هي فئة الذكور بدرجة أكبر، ويوضح هيمنة الذكور وسيطرتهم على العمل وتقلد المناصب، ويمكن تفسير هذا الاختلاف إلى أنه راجع إلى الطبيعة العملية لنشاط المؤسسة.

ثانياً: السن

الجدول رقم 16: توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 40 سنة	06	20%
من 40 إلى 60 سنة	15	50%
أكثر من 60 سنة	09	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم تقسيم الفئة العمرية لعينة الدراسة إلى ثلاث فئات، وأكبر نسبة تقع في الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 40 إلى 60 سنة) بنسبة 50% ويقابلها 15 عامل من إجمالي العمال المستجوبين، ثم الفئة العمرية (أكثر من 60 سنة) بنسبة 30% ويقابلها 09 عمال من إجمالي العمال المستجوبين، وأخيرا الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) بنسبة 20% ويقابلها 06 عمال من إجمالي العمال المستجوبين، إذ تشير هذه النسب إلى أن معظم عينة الدراسة من الفئة العمرية التي تتراوح (من 40 إلى 60 سنة)، وهذا دليل على وجود فئة معتبرة في المؤسسة تمتلك المعرفة والخبرة الكافية وذلك في صالح المؤسسة من أجل تحقيق فعالية أكثر.

ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم 17: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط أو أقل	06	20%
ثانوي	17	56.7%
جامعي	07	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أن ما نسبته 57% من أفراد العينة يمتلكون مستوى ثانوي بتكرار 17 فردا، وهذا ما تعكسه النتائج السابقة المتعلقة بالوظيفة، والتي كانت الأغلبية فيها لذوي الأعوان الإداريين والمهنيين، والذين أغلبهم يملكون مستوى ثانوي، وجاءت فئة الجامعيين ثانية بنسبة 23.3% بتكرار 07 أفراد أغلبهم من مناصب رؤساء المصالح، بينما أخيرا جاء من يملكون مستوى متوسط أو أقل بنسبة 20% بتكرار 06 أفراد، والملاحظ أن نتائج الوظيفة تناسب تقريبا مع نتائج المستوى التعليمي، حيث لكل مستوى مناصب خاصة به مع وجود استثناءات وفوارق بسيطة متعلقة بالترقيات أو التدرج في المناصب، كما أنها تتناسب كذلك مع نتائج الجنس، حيث أن الأعوان المهنيين في عينة الدراسة يكونون في أغلبهم من الذكور، بينما الأعوان الإداريين ورؤساء المصالح نجد بينهم ذكور وإناثا.

رابعا: المستوى الوظيفي

الجدول رقم 18: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عامل مهني	13	43.3%
عون إداري	13	43.3%
رئيس مصلحة	04	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة منقسمين بين عمال مهنيين وأعاون إداريين بنسبة 43.3% لكل منهما يقابلها 13 عامل من العمال المستجوبين، بينما رؤساء المصالح في العينة قيد الدراسة فكانت نسبتهم 13.3% بتكرار 4 أفراد.

خامسا: سنوات الخبرة

الجدول رقم 19: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	08	26.7%
من 05 إلى 10 سنوات	09	30%
أكثر من 10 سنوات	13	43.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أن نسبة 43.3% من أفراد العينة بتكرار 13 فردا تمتلك خبرة أكثر من 10 سنوات وأغلبهم من المتقدمين في السن مما يعني توافق لهذه النتائج مع نتائج العمر، تليها نسبة 30% من أفراد العينة بتكرار 09 أفراد ذوي خبرة من 05 إلى 10 سنوات، وأخيرا الأفراد ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 26.7% وتكرار 08 أفراد.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

$$\text{حيث طول الفئة} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} / \text{عدد المستويات} = 3/1-5 = 1.33.$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض؛
- المجال: [2.34-3.66]: متوسط؛
- المجال [3.67-5]: مرتفع.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 20: درجة أهمية المقياس

مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة الموافقة
5-3.67	3.66-2.34	2.33-1	قيمة الوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً: تحليل نتائج المتغير المستقل

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بفقرات المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) في الجدول التالي:

الجدول رقم 21: تحليل عبارات متغير التعلم التنظيمي

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
مرتفع	01	0.43	4.76	X1
مرتفع	04	0.50	4.53	X2
مرتفع	03	0.67	4.56	X3
مرتفع	02	0.49	4.63	X4
مرتفع	05	0.92	4.36	X5
مرتفع	01	0.425	4.573	نتيجة بعد التعلم الفردي
مرتفع	01	0.64	4.55	X6
مرتفع	03	0.75	4.39	X7
مرتفع	02	0.64	4.47	X8
مرتفع	05	0.96	4.21	9X
مرتفع	04	0.92	4.36	10X
مرتفع	03	0.515	4.402	نتيجة بعد التعلم الجماعي
مرتفع	01	0.62	4.65	11X
مرتفع	05	0.84	4.34	12X
مرتفع	02	0.62	4.65	13X
مرتفع	03	0.64	4.44	14X
مرتفع	04	0.92	4.36	15X
مرتفع	02	0.584	4.488	نتيجة بعد التعلم المنظمي
مرتفع	-	0.476	4.470	النتيجة العامة للتعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول وجود اهتمام بالتعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تبين قيمة الوسط الحسابي للمتغير المستقل المتمثل في التعلم التنظيمي ذلك وبلغت 4.47، وهي قيمة مرتفعة تبين هذا الاهتمام الواسع ودرجة الموافقة عليه، كما أن قيمة الانحراف المعياري لهذا المتغير بلغت 0.47، وهي قيمة منخفضة تعكس ثبات إجابات العينة وتركزها.

- احتل بعد التعلم الفردي المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد محور التعلم التنظيمي بقيمة وسط حسابي بلغت 4.57 وهي القيمة التي تمثل موافقة عامة حول هذا البعد من طرف أفراد العينة ووجود اهتمام مرتفع به، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.42، وهي قيمة بعيدة عن 01، وتدلل على عدم تشتت الإجابات حول هذا البعد. بالنسبة لفقرات هذا البعد، احتلت الفقرة الأولى المتعلقة بمساعدة الأفراد لبعضهم البعض المرتبة الأولى، بقيمة وسط حسابي بلغ 4.76، تليها الفقرة الرابعة التي تقر بتشجيع المؤسسة للأفراد على الاستفسار بغض النظر عن رتبهم الإدارية بوسط حسابي بلغ 4.63، ثم بعد ذلك الفقرة الثالثة التي تقول بأن هناك برامج في المؤسسة خاصة بتطوير المهارات الفردية بوسط حسابي بلغ 4.56، بعدها الفقرة الثانية المتعلقة بإتاحة المؤسسة حرية الإبداع لكل فرد بقيمة وسط حسابي بلغ 4.53، وأخيرا الفقرة الخامسة المتعلقة بمساعدة التحفيز المتواصل على إنجاز الأهداف بوسط حسابي بلغ 4.36، مع تسجيل قيمة انحراف معياري كبير بالنسبة لهذه الفقرة قريب من 1 حيث بلغ 0.92، وهي قيمة تؤكد التشتت في إجابات العينة حول هذه الفقرة.

ورغم اختلاف الترتيب بين فقرات هذا البعد، إلا أن جميعها تقع ضمن المجال المرتفع، مما يؤكد الاهتمام بها من وبهذا البعد من طرف المؤسسة.

- احتل بعد التعلم المنظمي المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد المتغير المستقل التعلم التنظيمي، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.48، وهي قيمة مرتفعة، تمثل الموافقة عليه ووجود اهتمام به.

وقد احتلت الفقرة 11 من الاستبيان المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد وهي الفقرة القائلة بأنه يتم في المؤسسة الاستفادة من المشاكل السابقة لحل المشكلات الحالية، حيث بلغ وسطها الحسابي 4.65، وفي نفس المرتبة جاءت الفقرة 13 المتعلقة باعتبار أن التعليم المستمر من أولويات المؤسسة بنفس قيمة الوسط الحسابي، ونفس قسمة الانحراف المعياري الذي بلغ 0.62، وجاءت ثالثة الفقرة 14 التي تقول بأن المؤسسة تستفيد من أخطاء وخبرات الشركات الأخرى بوسط حسابي بلغ 4.44، ثم الفقرة 15 المتعلقة باستباق المؤسسة للتغيرات الحاصلة في بيئتها وبلغ وسطها الحسابي 4.36 مع الملاحظ كبر قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة حيث بلغ 0.92 واقتربا من 01، وهو ما

يعني تشتت الإجابات حول هذه الفقرة، وأخيرا جاءت الفقرة الثانية عشر التي تقول بأن المؤسسة تسعى إلى تطوير كفاءتها والاعتماد على أساليب إدارية جديدة بقيمة 4.34.

مع ملاحظة أن جميع هذه الفقرات تقع ضمن المجال المرتفع ما يؤكد الاهتمام الكبير لها.

- احتل البعد الثاني الخاص بالتعلم الجماعي المرتبة الثالثة، بقيمة وسط حسابي 4.40، هذه القيمة تؤكد أنه رغم احتلاله المرتبة الأخيرة بالنسبة لبقية الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل، إلا أنه يحوز الاهتمام من طرف أفراد العينة، وهذا ما تؤكدته الدرجة المرتفعة للبعد.

بالنسبة لفقرات هذا البعد، احتلت الفقرة السادسة من الاستبيان المرتبة الأولى وهي المتعلقة بالتشجيع على العمل التعاوني والجماعي بقيمة وسط حسابي بلغ 4.55، ثم بعد ذلك جاءت الفقرة الثامنة التي تقول بأنه يغلب في المؤسسة روح الفريق الواحد بقيمة وسط حسابي بلغ 4.47، متبوعة بالفقرة السابعة التي تقول بأنه يوجه أعضاء الفريق الإرشادات لبعضهم البعض بغض النظر عن اختلاف وظائفهم ب 4.39، وأخيرا الفقرة العاشرة المتعلقة بأن المنافسة بين العمال تؤدي إلى انتقال الخبرة فيما بينهم، ثم الفقرة التاسعة التي تقر باحترام الزملاء وجهة نظر الآخرين بقيم وسط حسابي بلغت 4.36، و 4.21 على التوالي، مع تسجيل قيم انحراف معياري كبير لهاتين الفقرتين بلغ 4.92 و 4.96 على الترتيب، وهو ما يؤكد تشتت الإجابات حولها وعدم تركيزها، رغم ذلك فإنها مثل بقية فقرات البعد تقع ضمن المجال المرتفع.

ثانيا: المتغير التابع

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بالمتغير التابع (التغيير التنظيمي) في الجدول التالي:

جدول رقم 22: تحليل فقرات المتغير التابع التغيير التنظيمي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
مرتفع	13	0.81	4.43	Y1
مرتفع	07	0.50	4.46	Y2
مرتفع	02	0.68	4.53	Y3
مرتفع	14	0.92	4.36	Y4
مرتفع	02	0.68	4.53	Y5
مرتفع	02	0.68	4.53	Y6
مرتفع	02	0.68	4.53	Y7
مرتفع	14	0.92	4.36	Y8
مرتفع	02	0.68	4.53	Y9
مرتفع	09	0.73	4.46	Y10
مرتفع	09	0.73	4.46	Y11
مرتفع	07	0.50	4.46	Y12
مرتفع	12	0.72	4.43	Y13
مرتفع	11	0.64	4.44	Y14
مرتفع	01	0.49	4.63	Y15
مرتفع	-	0.53	4.41	النتيجة العامة للتغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول وجود اهتمام بالتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما تؤكدته قيمة الوسط الحسابي المرتفعة للمتغير التي بلغت 4.41. كما يلاحظ توافق وتشابه في أغلبية قيم الوسط الحسابي لمختلف عبارات هذا المتغير، وهو ما يدل على توافق الآراء حولها.

وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.63 للفقرة 15 التي تقر بأن التغيير يعمل على خلق الشعور بالانتماء للمؤسسة، ثم جاءت الفقرات 03 القائلة بأن المؤسسة تسعى إلى تشجيع العاملين لتكيفهم مع بيئة العمل الجديدة، والفقرة 05 التي تقر هناك مقاومة من طرف العاملين للتغيرات التي تحددها المؤسسة، والفقرة 06 التي تقر بأن كافة المستويات الادارية تعمل مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، والفقرة 07 القائلة بأن التغيير الجديدة في مؤسستنا أدت إلى زيادة الانتاجية، والفقرة 09 التي مفادها أنه للحواجز أهمية كبيرة في التقيد ببرامج التغيير ومحاولة انجاحها بقيمة وسط حسابي 4.53 وبنفس قيم الانحراف المعياري، حيث جاءت جميعها في المرتبة الثانية، وهو ما يعني تشابه الإجابات حولها وتوافق الآراء.

تأتي بعدها الفقرة 02 التي تقر أن الإدارة تقوم بإعلام العاملين بمشروع التغيير والفقرة 12 القائلة بأن التغيير التنظيمي يأتي بالنفع للفرد والمؤسسة معا بوسط حسابي 4.46، تليها الفقرة 10 التي تقر أن الإدارة تحفز العاملين على الاستمرار بمشروع التغيير عن طريق الحوافز المادية والفقرة 11 التي تقر أنه يتم تدريب العاملين في المؤسسة على كيفية التعامل مع ظاهرة التغيير بنفس قيم الوسط الحسابي، لكن صغر قيمة الانحراف المعياري رجح كفة الفقرتين الأولتين بقيمة 0.50. بالنسبة للمراتب الأخيرة جاءت الفقرة 14 التي تقر بأن التغيير يؤدي إلى زيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة في المرتبة الحادية عشر بوسيط حسابي 4.44 وانحراف معياري 0.64 ووقعت في المجال المرتفع، تليها الفقرتين 13 التي تقر أنه يتم اجبار العاملين بقبول التغيير وتهديدهم بالفصل من وظائفهم في حالة رفضهم، والفقرة 01 التي تقر أن المسيرين يحرصون على تطبيق ظاهرة التغيير في المؤسسة بوسط حسابي متساوي 4.43 وانحراف معياري 0.72 و 0.81 على التوالي وهي قيمة تقترب من 1 وتبين أن هناك تشتت وعدم ثبات في آراء عينة الدراسة. وجاءت الفقرتين 08 التي مفادها أن العاملون يتقبلون التغييرات بشكل جيد وإن لم يؤخذ رأيهم فيها والفقرة 04 التي تقر أن المؤسسة لا تجد صعوبة في اقناع العاملين بالتغيير التنظيمي في المرتبتين الأخيرتين، ورغم ذلك إلا أن قيم وسطها الحسابي مرتفع حيث بلغ 4.36، لكن الملاحظ عليها أن قيم الانحراف المعياري مرتفعة حيث بلغت 0.92 وهي قيمة تقترب من 1 وتبين أن هناك تشتت وعدم ثبات في آراء عينة الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث بشكل عام اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لها من خلال علاقات التأثير بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، ودراسة الفروق الإحصائية، واختبار الفرضيات تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- تقبل الفرضية الصفرية (العدمية)، إذا كان مستوى المعنوية (sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛

- تقبل الفرضية البديلة، وترفض الفرضية الصفرية، إذا كان مستوى المعنوية (α) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛

المطلب الأول: مناقشة الفرضية الأولى للدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بعدم وجود تأثير للتعليم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استعمال الانحدار الخطي البسيط، والذي يقيس أثر تطبيق التعلم التنظيمي كمتغير مستقل (X) على التغيير التنظيمي كمتغير تابع (Y)، حسب المعادلة التالية $Y = ax + b$ ، وكانت النتائج كما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم 23: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم الفردي على التغيير التنظيمي

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية		
أثر التعلم الفردي	2.780	4.900	2.042	0.373	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (4.900) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.042)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على التغيير التنظيمي. أما معامل الانحدار بلغ (0.373) وعليه:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الفردي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الفردي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 2.780 + 0.373 (\text{التعلم الفردي})$$

- 2- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الجماعي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الجماعي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الجماعي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم 24: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم الجماعي على التغيير التنظيمي

المعنوية	معامل الانحدار	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
		الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.446	2.750	3.516	2.449	أثر التعلم الجماعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.516) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.750)، بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعليم الجماعي على التغيير التنظيمي، أما معامل الانحدار بلغ (0.446) وعليه:
- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الجماعي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم الجماعي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 2.449 + 0.446(\text{التعلم الجماعي})$$

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المنظمي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المنظمي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المنظمي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم 25: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم المنظمي على التغيير التنظيمي

المعنوية	معامل الانحدار	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
		الجدولية	المحسوبة		
0.007	0.685	2.042	2.889	1.334	أثر التعلم المنظمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.889) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.042)، بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.007) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المنظمي على التغيير التنظيمي، أما معامل الانحدار بلغ (0.685) وعليه:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تؤكد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المنظمي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المنظمي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 1.334 + 0.685 (\text{التعلم المنظمي})$$

4- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$:

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم 26: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية		
أثر التعلم التنظيمي	1.025	5.445	2.042	0.757	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (5.445) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.042)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهي قيمة أصغر من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي على التغيير التنظيمي. وعليه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقر بعدم وجود أثر ذو دلالة للتعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الثانية للدراسة

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير

الجنس.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T test.

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم 27: تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

البيان	الانحراف المتوسط الحسابي	مجموع المربعات	Ddl	مربع المتوسطات	F	المعنوية
ذكر	4.51	0.003	01	0.003	0.014	0.905
أنثى	4.49					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- توضح نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق كبيرة في المتوسطات بين متغيري الجنس المتمثلين في ذكر وأنثى،

كما أن قيمة المعنوية بلغت 0.905 وهي قيمة أكبر من 0.05.

ومنه:

- نقبل الفرضية العدمية H_0 التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير

الجنس.

- نرفض الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

2- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير السن. من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One way anova.

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير السن.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم 28: تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير السن

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان			
						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	السن
0.314	1.211	0.258	02	0.516	بين المجموعات	0.43	4.63	06	أقل من 40
		0.213	27	5.755	داخل المجموعات	0.40	4.57	15	من -40 60
		-	29	6.271	المجموع	0.56	4.50	09	أكثر من 60

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- توضح نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق بين متغيرات السن، كما أن قيمة المعنوية بلغت 0.314 وهي قيمة أكبر من 0.05 فيما بلغت قيمة F 1.211.

ومنه:

- نقبل الفرضية العدمية H_0 : التي تقول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير السن.

- نرفض الفرضية البديلة H_1 : التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير السن.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 29: تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان			
						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المستوى التعليمي
0.762	0.275	0.063	02	0.125	بين المجموعات	0.34	4.63	06	متوسط أو أقل
		2.228	27	6.146	داخل المجموعات	0.45	4.49	17	ثانوي
		-	29	6.271	المجموع	0.60	4.44	07	جامعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

توضح نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق بين متغيرات المستوى التعليمي وبلغت قيمة F 0.275، كما أن قيمة المعنوية بلغت 0.762 وهي قيمة أكبر من 0.05.

- نقبل الفرضية العدمية H_0 : التي تقول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- نرفض الفرضية البديلة H_1 : التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير مستوى التعليمي.

4- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

- الفرضية البديلة H_1 : وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الجدول رقم 30: تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المعنوية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان		
						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى الوظيفي
0.287	1.309	0.277	02	0.554	بين المجموعات	0.46	4.53	عامل مهني
		0.212	27	5.717	داخل المجموعات	0.44	4.58	عون إداري
		-	29	6.271	المجموع	0.46	4.16	رئيس مصلحة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

توضح نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق كبيرة في المتوسطات بين متغيرات الوظيفة، كما أن قيمة المعنوية بلغت 0.287 وهي قيمة أكبر من 0.05، وقد بلغت قيمة F 1.309.

ومنه:

- نقبل الفرضية العدمية H_0 : التي تقول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
 - نرفض الفرضية البديلة H_1 : التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
- 5-** الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
 - الفرضية البديلة H_1 : وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم 31: تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المعنوية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان			
						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	سنوات الخبرة
0.546	0.618	0.137	02	0.275	بين المجموعات	0.38	4.37	08	أقل من 5 سنوات
					داخل المجموعات	0.38	4.62	09	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
					المجموع	0.46	4.50	13	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

توضح نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق كبيرة في المتوسطات بين متغيرات الخبرة، كما أن قيمة المعنوية بلغت 0.546 وهي قيمة أكبر من 0.05، وبلغت قيمة F 0.618.

ومنه:

- نقبل الفرضية العدمية H_0 : التي تقول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- نرفض الفرضية البديلة H_1 : التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية.

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية.

الجدول رقم 32: تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	المعنوية
المتغيرات الشخصية	4.50	0.46	بين المجموعات	1.064	05	0.213	0.980	0.450
			داخل المجموعات	5.207	24	0.217		
			المجموع	6.271	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

توضح نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق بين متغيرات المتغيرات الشخصية، وبلغت قيمة F 0.980، كما أن قيمة المعنوية بلغت 0.450 وهي قيمة أكبر من 0.05.

- نقبل الفرضية العدمية H_0 : التي تقول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية.
- نرفض الفرضية البديلة H_1 : التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية.

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل تطبيقاً لأثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي بالديوان الوطني للسقي و صرف المياه المديرية الجهوية لقسنطينة وحدة بوناموسة حيث تم تحديد المنهجية المتبعة في الدراسة و التطرق إلى التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة من خلال تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل بلوغ النتائج، وكانت النتائج المتوصل إليها بالاعتماد على أسئلة الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وتم من خلالها رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ورفض الفرضيات الفرعية الثلاث للفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، بالإضافة إلى التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده تعزى الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة ومنه نقبل الفرضيات الفرعية الخمسة للفرضية الرئيسية الثانية، ونقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى الدلالة.

خاتمة

خاتمة:

يمثل التعلم التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات باختلافها وتباين أهدافها وتنوع مجالات عملها، إذ يعتبر ضرورة حتمية لنمو وبقاء المنظمة، حيث ينقسم التعلم التنظيمي إلى ثلاث مستويات تعتبر الحجر الأساسي التي تبنى عليه عملية التعلم، وذلك من خلال تعلم الأفراد وما يحققه كل فرد نتاج تعلمه وكذلك تعلم الفرق التي تساعد المنظمة على توفير المهارات اللازمة والخبرات المختلفة التي تحتاجها المنظمة وتتطلبها، وذلك بسبب الظروف الديناميكية الراهنة التي تفرض على المؤسسة أن تكون مرنة وتتكيف باستمرار مع التغيرات الجديدة، هذه المرونة لا تتحقق إلا بتعلم المؤسسة باستمرار واكتسابها لمعارف متجددة، إذ يساهم التعلم إيجابيا في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة ويساهم أيضا في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة.

فالتعلم التنظيمي له دور كبير في تحقيق التغيير التنظيمي لإزدهار المؤسسات ونموها في ظل محيط سريع التغير وديناميكية مليئة بالتحديات، ولقد حاولنا في هذه الدراسة استكشاف الأثر بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي بالديوان الوطني للسقي وصرف المياه المديرية الجهوية لقسنطينة وحدة بوناموسة، انطلاقا من أن التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية يمكن أن يساهم في تقدم وبقاء المنظمات لأنه يساهم بالتعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصا للميزة التنافسية، وأن المؤسسات بما فيها المؤسسة محل الدراسة لا بد أن تهتم بالتعلم المتواصل والعمل على نشره بغرض التغيير، ومن جهة أخرى يجب أن تدرك القيادات الإدارية العليا أن عدم التعلم يقود إلى تدهور المعرفة في ذاكرة العاملين.

لذلك قمنا بدراستنا حول موضوع "مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق التغيير التنظيمي" في الديوان الوطني للسقي وصرف المياه المديرية الجهوية لقسنطينة وحدة بوناموسة، وذلك من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة بتوزيع مجموعة من الأسئلة في شكل استبيان على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الموظفين بهذا القطاع.

• النتائج:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من خلال جزئها النظري والتطبيقي ندرجها كالتالي:

- ✓ تعمل المؤسسة محل الدراسة على تطوير كفاءات أفرادها التي تساهم برفع مستوى التعلم لديهم؛ وتستفيد من المشاكل السابقة لحل المشكلات الحالية؛
- ✓ تولي المؤسسة أهمية كبيرة للفرد من خلال توفير برامج خاصة بتطوير المهارات الفردية؛
- ✓ تسعى المؤسسة إلى تشجيع العمل التعاوني والجماعي وتشجيع العاملين لتكيفهم مع بيئة العمل الجديدة؛

- ✓ كافة المستويات الإدارية تعمل مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح التغيير التنظيمي؛
- ✓ أدت التغييرات الجديدة في المؤسسة محل الدراسة إلى زيادة الإنتاجية؛
- ✓ للتعلم التنظيمي دور كبير في التغيير التنظيمي، فنجاح المنظمات وازدهارها في ظل بيئة ديناميكية تتميز بالتغير المستمر والتحديات تتطلب منيا تطوير قدرات التعلم لمنحيا المرونة الكافية لمواجهة التغييرات الطارئة بسرعة وفي الوقت المناسب؛
- ✓ هناك إهتمام كبير من قبل الديوان الوطني للسقي و صرف المياه اتجاه التعلم التنظيمي؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير السن؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية.

التوصيات:

- توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من خلال جزئها النظري والتطبيقي ندرجها كالتالي:
- على المؤسسة مساعدة العاملين في التخلي على الأساليب التقليدية في أداء العمل وتشجيع الأساليب الحديثة.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تعزيز التغيير داخل المؤسسة والرفع من تنافسيتها.

- العمل على تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية من خلال الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بصفة أفضل.
- العمل على تعزيز التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية من خلال تعزيز التكنولوجيا الحديثة من أجل تحقيق الأهداف بصورة أفضل، وتبني القيم والمفاهيم القائمة على العمل الجماعي.
- الربط المناسب بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي والتعرف على الوسائل الممكنة لتحقيق ذلك واعتمادها.
- على المؤسسة تشجيع عملية التغيير والسماح للعاملين بسماع اقتراحاتهم حول برامج التغيير.
- ضرورة إشراك المؤسسة لكل أفرادها في جميع المستويات الإدارية من خلال تنفيذ القرارات والأخذ بعين الاعتبار آرائهم وإمكاناتهم.
- ضرورة الإهتمام بتطوير مهارات الفرد من خلال تحديث برامج تدريبية وتعليمية وتشجيعه على تقديم مبادرات من أجل إحداث التغيير.
- تقديم حوافز ومكافآت مادية ومعنوية لتشجيع الأفراد والجماعات على التعلم الدائم.
- إعلام العاملين بإحداث التغيير التنظيمي لتجنب حدوث مقاومة تغيير وسهولة حدوث التغيير التنظيمي.

الآفاق:

ويمكن أن يفتح بحثنا آفاقا جديدة للدراسة من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كموضوع لدراسات لاحقة

نذكر منها:

- أثر التعلم التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية.
- علاقة التعلم التنظيمي بالميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.
- أثر التعلم التنظيمي على الإبداع.
- مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.
- التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة.

المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أنور محمد الشرقاوي، التعلم نظريات وتطبيقات، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2012.
2. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة ثانية، 2013.
3. الحامدي علي، التغيير الذكي "مركز التفكير الإبداعي"، دار ابن الجزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2011.
4. حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004.
5. خيرى أسامة، الإدارة العامة، دار الرائد للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2013.
6. ذوفان عبيدات، عبد الرحمان عدس، كايد عبد الحق، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر المعاصر، مصر، الطبعة الأولى، 1984.
7. ريتشارد تمبلر، قواعد الإدارة: المرجع الشامل للنجاح الإداري، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، الطبعة الثانية، 2008.
8. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
9. عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
10. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
11. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
12. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
13. المخلافي محمد، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 2009.

14. مدحت أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2017.
15. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
16. يوسف عطوي المواضية، التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، دار أجمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

ثانيا: المجالات والدوريات العلمية

1. أشرف محمد ابراهيم عوض، أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات - حالة أزمة Covid-19"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزء الثالث، مصر، 2021.
2. آمال ياسين الجمالي، مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي "دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية"، مجلة دراسات، جامعة البقاء التطبيقية، كلية الكرك، المجلد 36، العدد 01، 2009.
3. أمين منعم مشرف الدليمي، دور التعلم التنظيمي في تبني الإدارة البيئية" دراسة ميدانية أمين منعم مشرف الدليمي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة الاسماعيلية، المجلد السابع، ملحق العدد الثاني، مصر، 2012.
4. بريطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعرف التنظيمية، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2015.
5. جفال وردة، جيحيق عبد الملك، ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة المواد الدسمة سيوس لابل عنابة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 06، الجزائر، جوان 2016.
6. خالد خلف سالم الزريقات، ياسين كاسب الخرشة، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية 'الهندرة' في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 03، الأردن، 2010.
7. سامر محمد حسن عرقاوي، التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد السادس، العدد الرابع، 2015.

8. شاكِر جَارِ اللهُ الحِشَالِي، أَيَادِ فَاضِل مُحَمَّد التَّمِيمِي، أَثْرُ أُسَالِيْبِ القِيَادَةِ فِي التَّعْلَمِ التَّنْظِيمِي دِرَاسَةٌ مِيدَانِيَّةٌ فِي شَرِكَاتِ القِطَاعِ الصَّنَاعِي الأُرْدُنِي، المِجْلَةُ الأُرْدُنِيَّةُ فِي إِدَارَةِ الأَعْمَالِ، المِجْلُدُ 04، العِدْدُ 02، 2008.
9. شَنْشُونَةُ مُحَمَّد، أَهْمِيَّةُ التَّعْلَمِ التَّنْظِيمِي فِي نِجَاحِ المَوْسَسَاتِ الأَقْتِصَادِيَّةِ، مِجْلَةُ العُلُومِ الأِنْسَانِيَّةِ، جَامِعَةُ مُحَمَّد خِيضِر بَسْكَرَةَ، العِدْدُ 33، جَانْفِي 2014.
10. صَبْرِي مَقِيمِح، أَثْرُ التَّعْلَمِ التَّنْظِيمِي عَلَي عَمَلِيَّةِ التَّغْيِيرِ فِي المَوْسَسَاتِ المِينَائِيَّةِ بِالشَّرْقِ الجَزَائِرِي، مِجْلَةُ البَاحِثِ، العِدْدُ 20، كَلِيَّةُ العُلُومِ الأَقْتِصَادِيَّةِ وَالعُلُومِ التِّجَارِيَّةِ وَالعُلُومِ التَّسْيِيرِ، مَخْبَرُ الأَقْتِصَادِ المَالِيَّةِ وَإِدَارَةِ الأَعْمَالِ، جَامِعَةُ 20 أَوْتِ 1955 سَكِيكْدَةَ، الجَزَائِرِ، 2020.
11. ضَيْفِ سَعِيدَةَ، إِدَارَةُ المَعْرِفَةِ كَأَسْلُوبِ إِدَارِي حَدِيثِ لِبْنَاءِ مَنظَمَاتِ مَتَعَلِمَةٍ "دِرَاسَةٌ حَالَةَ مَوْسَسَةِ اتِّصَالَاتِ الجَزَائِرِ وَكَالَةِ الجَلْفَةِ" ، مِجْلَةُ الدِّرَاسَاتِ الأَقْتِصَادِيَّةِ المَعَاصِرَةِ، المِجْلُدُ 04، العِدْدُ 02، الجَزَائِرِ، 2019.
12. عِبْدُ النَّاصِرِ أَحْمَدُ العِزَامِ، عِبْدُ اللهِ عِبْدُ الكَرِيمِ الشَّقْرَانِ، مَسْتَوَى تَطْبِيقِ مَفْهُومِ المَنْظَمَةِ المَتَعَلِمَةِ وَعِلَاقَتِهِ بِدَافِعِيَّةِ الإِنجَازِ لَدَى مَعْلَمِي المَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ فِي مَدِيرِيَّةِ أَرِبْدِ الأُولَى، مِجْلَةُ العُلُومِ التَّرْبَوِيَّةِ، العِدْدُ الرَّابِعِ، الجِزْءُ الأَوَّلِ، أَكْتُوبَرِ 2017.
13. عِلَّةُ مِرَادِ، التَّعْلَمِ التَّنْظِيمِي فِي ظِلِّ الإِدَارَةِ المَعْرِفِيَّةِ "مَدْخَلٌ لِمَنْظَمَاتِ المَتَعَلِمَةِ فِي عَصْرِ المَعْرِفَةِ" ، مِجْلَةُ دِرَاسَاتِ وَأَبْحَاثِ، العِدْدُ 8، جَامِعَةُ الجَلْفَةِ، الجَزَائِرِ، 2012.
14. عِمَارَةُ سَلْمِي، بَارِكُ نَعِيمَةَ، التَّدْرِيْبِ وَالتَّعْلَمِ التَّنْظِيمِي كَأَسْتِرَاتِيْجِيَّةٍ لِنَعْيِزِ الأِبْدَاعِ بِالمَوْسَسَةِ الأَقْتِصَادِيَّةِ الجَزَائِرِيَّةِ _ بِالإِشَارَةِ إِلَى مَوْسَسَةِ بِنَاءِ الهَيَاكِلِ المَعْدِنِيَّةِ المَصْنُوعَةِ "BATICIM" وَحَدَّةِ أُمِّ البَوَاقِي، مِجْلَةُ الرِّيَادَةِ لاقْتِصَادِيَّاتِ الأَعْمَالِ، المِجْلُدُ 04، العِدْدُ 06، الجَزَائِرِ، جَانْفِي 2018.
15. فَاطِمَةُ بَوَقْرِيْطِ، الجَمْعِي النَوِي، المَنْظَمَةُ المَتَعَلِمَةُ وَالتَّغْيِيرِ التَّنْظِيمِي، مِجْلَةُ الآدَابِ وَالعُلُومِ الأَجْتِمَاعِيَّةِ، العِدْدُ 03، المِجْلُدُ 17، الجَزَائِرِ، 2020.
16. فَيْصَلُ البَوَارْدِي، مِمَارَسَةُ التَّعْلَمِ التَّنْظِيمِي فِي الأَجْهَزَةِ الحُكُومِيَّةِ السُّعُودِيَّةِ، المِجْلَةُ العَرَبِيَّةُ لِالإِدَارَةِ، المِجْلُدُ 40، العِدْدُ 01، المَمْلَكَةُ العَرَبِيَّةُ السُّعُودِيَّةُ، مَارِسُ 2020.
17. كَامِلُ مُحَمَّدِ الحَوَاجِرَةَ، الأَسْتِعْدَادُ التَّنْظِيمِي المَدْرُكُ لِلتَّغْيِيرِ الأَسْتِرَاتِيْجِي فِي المَنْظَمَةِ المَتَعَلِمَةِ، المِجْلَةُ الأُرْدُنِيَّةُ فِي إِدَارَةِ الأَعْمَالِ، المِجْلُدُ 07، العِدْدُ 03، الأُرْدُنِ، 2011.

18. مريم رواجية، سميرة سطوطاح، متطلبات تطوير الإبداع في المؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، ديسمبر 2016.

19. نجمة عباس، الأسس النظرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل تميز منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، الجزائر، 2013.

20. وائل محمد جبريل، أحمد سعد الشبخي، أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديدة بمدينة بنغازي 'ليبيا'، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2020.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

1. ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
2. أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التمييز المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
3. أظلي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة "دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
4. برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات - سطيف - ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2015.
5. بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين "دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
6. بلقاسم جوادي، الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل "دراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية الأغواط"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020.

7. بن عامر داهينين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية" دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
8. تهابي محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
9. جواني مريم، أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2020.
10. خديجة بالموهوب، نحو بناء نموذج للمؤسسة المتعلمة "دراسة حالة المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2019.
11. خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
12. خرخاش سعاد، دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015.
13. دشاش محمد الصالح، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعليم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020.
14. رزان يعقوب اسماعيل البستنجي، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، كانون الثاني 2019.
15. رضا نعيحة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسة 'سونطراك فرع التنقيب" O C Touat "أدرار"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012.

16. سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدى، درجة توافر المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2018.
17. سالمى سمير، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة بتميتال للإنجاز عنابة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2018.
18. سليمان لعكيكزة، تأثير أنماط القيادة على التعلم التنظيمي " دراسة حالة المؤسسة المينائية _سكيدة_ " ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017.
19. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
20. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي "حالة موظفي خزينة ولاية جيجل"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.
21. صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
22. صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة "دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
23. الصغير جمال، أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محمد خيضر بسكرة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
24. عايش مريم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي "دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة أم البواقي"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.
25. العسري عصام، زياحن يوسف، أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة إينوف Enof مغنية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.

26. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونطراك" ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
27. فتيحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية " دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال _ موييليس، نجمة _ بوكالة أم البواقي " ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2019.
28. مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
29. محمد باي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
30. محمد جبار هادي يوسف الظالمي، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة" دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط "، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
31. منصور عبير، بورصة نادبة، دور القيادة الادارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020.
32. هيشور محمد لمين، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2017.
33. وردة قرميطي، مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال "دراسة ميدانية" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2020.

34. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي " دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر ' غزة، فلسطين، 2015.

35. يوسف سليم أبو زيد، درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لقدرات التعلم التنظيمي وعلاقتها بمستوى أدائهم الإداري، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين، 2020.

36. يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018.

37. يوسف عبايدية، دور التعلم التنظيمي في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات 'Somiphos' بتبسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية

1. أحمد سيد مصطفى، الأبعاد الثقافية والسلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني

لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس القاهرة، 1992.

2. عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، الملتقى الدولي حول رأس المال

الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

باللغة الأجنبية:

1. Bareil , celine, **La Resistance Au changement, synthèse et critique des écrits**, Montréal, Centre d'études en Transformation, 2004.
2. Ben Ramalingam , **L'apprentissage Organisationnel et Organisations apprenantes** , Le journal Capacity , N° 33 , Avril 2008.
3. Frederic Leroy , **l'apprentissage organisationnel un revue critique de la literature** , group ESC nantes atlantique , France , 2010.
4. Gilaninia , S ; Ganjinia , H ; Karimi , K ; **The relationship between organizational learning and competitive strategies and its impact on performance of business and customer** ; Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review ; Vol 1 ; No 3 ; 2013.
5. Holmquist , M . **Collective Learning in innovative networks** , In 4th International Conference on Researching Work and Learning , Australia , Sydney , 11_14 December 2005 .
6. Walsh , James P ; Ungson , Gerardo Rivera , **Organizational Memory** , Academy of Management Review , Vol . 16 , No . 1.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الكلية	اسم ولقب الأساتذة
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير	عبيدات سارة
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير	بن قديدح سفيان

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخي المجيب/ أختي المجيبة

تحية طيبة وبعد

في اطار الاعداد لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيحية،

الموسومة ب: مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق التغيير التنظيمي

لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى التعرف على مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق التغيير التنظيمي. ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة، نرجو منكم قراءة الاستبيان بعناية ودقة، والإجابة على الأسئلة المدرجة أدناه بكل صدق وموضوعية، علما أنه سيتم التعامل مع اجابتم بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم

تحت إشراف الأستاذة : سنوسي سعيدة

الطالبة : علوي يسرى

الطالبة : شويط هدنة

الجزء الأول:

أولاً- البيانات الشخصية

يتضمن هذا الجزء من الدراسة بعض المعلومات الشخصية عن المجيب(ة)، نأمل الإجابة عليها:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 40 سنة 40 - 60 سنة أكبر 60 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط أو أقل ثانوي جامعي
- دراسات عليا
4. المستوى الوظيفي: عون مهني عون إداري رئيس مصلحة
5. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تمثل متغيرات التي بنيت عليها الدراسة، يرجى قراءتها وبيان مدى موافقتكم عن كل عبارة، وذلك بوضع علامة (X) في الجواب المناسب:

بدائل الإجابة					العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
المتغير المستقل: التعلم التنظيمي					
					1 يساعد الأفراد في مؤسستنا بعضهم البعض من أجل التعلم
					2 تتيح مؤسستنا حرية الابداع لكل فرد
					3 هناك برامج في مؤسستنا خاصة بتطوير المهارات الفردية
					4 تشجع مؤسستنا الأفراد على الاستفسار بغض النظر عن رتبهم الادارية
					5 يساعد التحفيز المتواصل على انجاز الأهداف
					6 يتم في مؤسستنا التشجيع على العمل التعاوني الجماعي
					7 يوجه أعضاء الفريق الارشادات لبعضهم البعض بغض
					التعلم الفردي
					التعلم

					النظر عن اختلاف وظائفهم		
					يغلب في مؤسستنا روح الفريق الواحد	8	
					يحترم الزملاء وجهة نظر الآخرين وإن كانت مخالفة لآرائهم	9	
					تؤدي المنافسة بين العاملين إلى انتقال الخبرة فيما بينهم	10	
					يتم في مؤسساتنا الاستفادة من المشاكل السابقة لحل المشاكل الحالية	11	التعلم المنظمي
					تسعى مؤسساتنا إلى تطوري كفاءتها والاعتماد على أساليب إدارية جديدة	12	
					تعتبر مؤسساتنا أن التعلم المستمر من أولوياتها	13	
					تستفيد مؤسساتنا من أخطاء وخبرات الشركات الأخرى	14	
					مؤسساتنا تستبق التغيرات الحاصلة في بيئتها وتتعامل معها بمرونة	15	
المتغير التابع: التغيير التنظيمي							
					يحرص المسيرين في مؤسساتنا على تطبيق ظاهرة التغيير	16	
					تقوم الادارة بإعلام العاملين بمشروع التغيير	17	
					تسعى مؤسساتنا إلى تشجيع العاملين لتكيفهم مع بيئة العمل الجديدة	18	
					لا تجد مؤسساتنا صعوبة في اقناع العاملين بالتغيير التنظيمي	19	
					هناك مقاومة من طرف العاملين للتغيرات التي تحددها المؤسسة	20	
					تعمل كافة المستويات الادارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي	21	
					أدت التغيرات الجديدة في مؤسساتنا إلى زيادة الانتاجية	22	
					يتقبل العاملون التغيرات بشكل جيد و إن لم يؤخذ رأيهم فيها	23	

					للحوافز أهمية كبيرة في التقيد ببرامج التغيير و محاولة انجاحها	24
					تحفز الادارة العاملين على الاستمرار بمشروع التغيير عن طريق الحوافز المادية	25
					يتم تدريب العاملين في المؤسسة على كيفية التعامل مع ظاهرة التغيير	26
					التغيير التنظيمي يأتي بالنفع للفرد و المؤسسة	27
					يتم اجبار العاملين بقبول التغيير و تهديدهم بالفصل من وظائفهم في حالة رفضهم	28
					يؤدي التغيير إلى زيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة	29
					يعمل التغيير على خلق الشعور بالانتماء للمؤسسة	30

1- الثبات الفاكرونباخ

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	78,9
	Exclues	8	21,1
	Total	38	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	10

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=X6 X7 X8 X9 X10  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	78,9
	Exclues	8	21,1
	Total	38	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,711	5

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X15  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	78,9
	Exclues	8	21,1
	Total	38	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	78,9
	Exclues	8	21,1
	Total	38	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	15

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 X1 X2 X3 X4
X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11
X12 X13 X14 X15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	78,9
	Exclues	8	21,1
	Total	38	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	30

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	78,9
	Exclues	8	21,1
	Total	38	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	15

2- البيانات الشخصية

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى الوظيفي	المستوى التعليمي	الخبرة
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	8	8	8	8	8

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	57,9	73,3	73,3
	انثى	8	21,1	26,7	100,0
	Total	30	78,9	100,0	
Manquant	Système	8	21,1		
Total		38	100,0		

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 40 سنة	6	15,8	20,0	20,0
	سنة 40-60	15	39,5	50,0	70,0
	أكبر من 60	9	23,7	30,0	100,0
	Total	30	78,9	100,0	
Manquant	Système	8	21,1		
Total		38	100,0		

المستوى_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل مهني	13	34,2	43,3	43,3
	عون إداري	13	34,2	43,3	86,7
	رئيس مصلحة	4	10,5	13,3	100,0
	Total	30	78,9	100,0	
Manquant	Système	8	21,1		
Total		38	100,0		

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط أو أقل	6	15,8	20,0	20,0
	ثانوي	17	44,7	56,7	76,7
	جامعي	7	18,4	23,3	100,0
	Total	30	78,9	100,0	
Manquant	Système	8	21,1		
Total		38	100,0		

		الخبرة		Percentage	Percentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	21,1	26,7	26,7
	من 5 إلى 10 سنوات	9	23,7	30,0	56,7
	أكثر من 10 سنوات	13	34,2	43,3	100,0
	Total	30	78,9	100,0	
Manquant	Système	8	21,1		
Total		38	100,0		

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques

		X1	X2	X3	X4	X5	X6
N	Valide	30	30	30	30	30	38
	Manquant	8	8	8	8	8	0
Moyenne		4,7667	4,5333	4,5667	4,6333	4,3667	4,5526
Ecart type		,43018	,50742	,67891	,49013	,92786	,64504

Statistiques

		X7	X8	X9	X10	X11
N	Valide	38	38	38	30	38
	Manquant	0	0	0	8	0
Moyenne		4,3947	4,4737	4,2105	4,3667	4,6579
Ecart type		,75479	,64669	,96304	,92786	,62715

Statistiques

		X12	X13	X14	X15	Y1
N	Valide	38	38	38	30	30
	Manquant	0	0	0	8	8
Moyenne		4,3421	4,6579	4,4474	4,3667	4,4333
Ecart type		,84714	,62715	,64504	,92786	,81720

Statistiques

		Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	8	8	8	8	8	8	8
Moyenne		4,4667	4,5333	4,3667	4,5333	4,5333	4,5333	4,3667
Ecart type		,50742	,68145	,92786	,68145	,68145	,68145	,92786

Statistiques

		Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14
--	--	----	-----	-----	-----	-----	-----

N	Valide	30	30	30	30	30	38
	Manquant	8	8	8	8	8	0
Moyenne		4,5333	4,4667	4,4667	4,4667	4,4333	4,4474
Ecart type		,68145	,73030	,73030	,50742	,72793	,64504

Statistiques

		Y15	R1	R2	R3	Rind	Rd
N	Valide	30	30	38	38	38	38
	Manquant	8	8	0	0	0	0
Moyenne		4,6333	4,5733	4,4026	4,4882	4,4708	4,4105
Ecart type		,49013	,42583	,51517	,58453	,47684	,53727

4- الانحدار الخطي البسيط وعلاقات الأثر بين المتغيرات

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R1	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,496	,246	,219	,28326

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,733	1	,733	9,130	,005
	de Student	2,247	28	,080		
	Total	2,979	29			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,780	,567		4,900	,000
	R1	,373	,124	,496	3,022	,005

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R2	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,427	,183	,160	,49246

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,950	1	1,950	8,040	,007
	de Student	8,730	36	,243		
	Total	10,680	37			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,449	,696		3,516	,001
	R2	,446	,157	,427	2,835	,007

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R3	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,746	,556	,544	,36292

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,939	1	5,939	45,089	,000
	de Student	4,742	36	,132		
	Total	10,680	37			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,334	,462		2,889	,007
	R3	,685	,102	,746	6,715	,000

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Rind	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,672	,452	,436	,40336

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,823	1	4,823	29,645	,000
	de Student	5,857	36	,163		
	Total	10,680	37			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,025	,625		1,640	,110
	Rind	,757	,139	,672	5,445	,000

T-TEST GROUPS=الجنس (1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=Rind
 /CRITERIA=CI (.95) .

5- اختبار الفروق

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Rind	ذكر	22	4,5152	,46561
	انثى	8	4,4917	,49497

Test des échantillons indépendants

Rind		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
		Hypothèse de variances égales	,012	,913	,120
	Hypothèse de variances inégales			,117	11,822

Test des échantillons indépendants

Rind		Sig. (bilatéral)	Test t pour égalité des moyennes		
			Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
	Hypothèse de variances égales	,905	,02348	,19534	-,37664

Hypothèse de variances inégales	,909	,02348	,20119	-,41562
------------------------------------	------	--------	--------	---------

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la
différence à 95 %

Supérieur

Rind	Hypothèse de variances égales	,42361
	Hypothèse de variances inégales	,46259

MEANS TABLES=Rind BY الجنس
/CELLS=MEAN COUNT STDDEV

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Inclus		Exclu		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Rind * الجنس	30	78,9%	8	21,1%	38	100,0%

Rapport

الجنس	Moyenne	N	Ecart type
ذكر	4,5152	22	,46561
انثى	4,4917	8	,49497
Total	4,5089	30	,46502

MEANS TABLES=Rind BY الجنس
/CELLS=MEAN COUNT STDDEV
/STATISTICS ANOVA.

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Inclus		Exclu		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Rind * الجنس	30	78,9%	8	21,1%	38	100,0%

Rapport

Rind

الجنس	Moyenne	N	Ecart type
ذكر	4,5152	22	,46561
انثى	4,4917	8	,49497
Total	4,5089	30	,46502

Tableau ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
Rind * الجنس	Entre groupes (Combinée)	,003	1	,003	,014
	Intra-groupes	6,268	28	,224	
	Total	6,271	29		

Tableau ANOVA

			Sig.
Rind * الجنس	Entre groupes (Combinée)		,905
	Intra-groupes		
	Total		

Mesures d'association

	Eta	Eta carré
Rind * الجنس	,023	,001

MEANS TABLES=Rind BY الخبرة_المستوى_التعليمي_المستوى_الوظيفي_العمر
 /CELLS=MEAN COUNT STDDEV
 /STATISTICS ANOVA.

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Inclus		Exclu		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Rind * العمر	30	78,9%	8	21,1%	38	100,0%
Rind * المستوى_الوظيفي	30	78,9%	8	21,1%	38	100,0%
Rind * المستوى_التعليمي	30	78,9%	8	21,1%	38	100,0%
Rind * الخبرة	30	78,9%	8	21,1%	38	100,0%

Rind * العمر

Rapport

Rind

العمر	Moyenne	N	Ecart type
أقل من 40 سنة	4,6333	6	,43359
سنة 40-60	4,5778	15	,40447
أكبر من 60	4,3111	9	,56174
Total	4,5089	30	,46502

Tableau ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
Rind * العمر	Entre groupes (Combinée)	,516	2	,258	1,211
	Intra-groupes	5,755	27	,213	
	Total	6,271	29		

Tableau ANOVA

			Sig.
Rind * العمر	Entre groupes (Combinée)		,314
	Intra-groupes		
	Total		

Mesures d'association

	Eta	Eta carré
Rind * العمر	,287	,082

* Rind المستوى_الوظيفي

Rapport

المستوى الوظيفي	Moyenne	N	Ecart type
عامل مهني	4,5385	13	,46941
عون إداري	4,5846	13	,44817
رئيس مصلحة	4,1667	4	,46983
Total	4,5089	30	,46502

Tableau ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen
Rind * المستوى_الوظيفي	Entre groupes (Combinée)	,554	2	,277
	Intra-groupes	5,717	27	,212
	Total	6,271	29	

Tableau ANOVA

		F	Sig.
Rind * المستوى_الوظيفي	Entre groupes (Combinée)	1,309	,287
	Intra-groupes		
	Total		

Mesures d'association

	Eta	Eta carré
Rind * المستوى_الوظيفي	,297	,088

Rind * المستوى_التعليمي

Rapport

Rind	المستوى_التعليمي	Moyenne	N	Ecart type
	متوسط أو أقل	4,6333	6	,34189
	ثانوي	4,4902	17	,45762
	جامعي	4,4476	7	,60701
	Total	4,5089	30	,46502

Tableau ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen
Rind * المستوى_التعليمي	Entre groupes (Combinée)	,125	2	,063
	Intra-groupes	6,146	27	,228
	Total	6,271	29	

Tableau ANOVA

		F	Sig.
Rind * المستوى_التعليمي	Entre groupes (Combinée)	,275	,762
	Intra-groupes		

Total		
-------	--	--

Mesures d'association

	Eta	Eta carré
Rind * المستوى التعليمي	,141	,020

Rapport

Rind	Moyenne	N	Ecart type
الخبرة			
أقل من 5 سنوات	4,3750	8	,38204
من 5 إلى 10 سنوات	4,6296	9	,38746
أكثر من 10 سنوات	4,5077	13	,56078
Total	4,5089	30	,46502

Tableau ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
Rind * الخبرة	Entre groupes (Combinée)	,275	2	,137	,618
	Intra-groupes	5,996	27	,222	
	Total	6,271	29		

Tableau ANOVA

		Sig.
Rind * الخبرة	Entre groupes (Combinée)	,546
	Intra-groupes	
	Total	

Mesures d'association

	Eta	Eta carré
Rind * الخبرة	,209	,044

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Inclus		Exclu		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Rind * المتغيرات	30	78,9%	8	21,1%	38	100,0%

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations		
	Inclus	Exclu	Total

	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Rind * المتغيرات	30	78,9%	8	21,1%	38	100,0%

Tableau ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
Rind * المتغيرات	Entre groupes (Combinée)	1,064	5	,213	,980
	Intra-groupes	5,207	24	,217	
	Total	6,271	29		

Tableau ANOVA

			Sig.
Rind * المتغيرات	Entre groupes (Combinée)		,450
	Intra-groupes		
	Total		

Mesures d'association

	Eta	Eta carré
Rind * المتغيرات	,412	,170