جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

التعلم التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي في المنظمة

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء –المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال

من اعداد الطالبين **تحت اشراف الأستاذة**

بوشيبان شعيب **د. حيولة ايمان**

بلعربي يزيد

أعضاء لجنة المناقشة			
موساوي وردة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
حيولة ايمان	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
طلحة محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

سيدنا محمد وعلى آل بيته الطيبين الطاهرين الحمد والشكر الله تعالى

الذي وفقني في دراستي وأعانني على إتمام هذا العمل

وعلمني ما لم أكن أعلم وكان فضله علي عظيما.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل لكل من ساعدني على إنجاز

هذا العمل من قريب أو من بعيد، وخاصة الأستاذة المشرفة **حيولة ايمان**

على قبولها الإشراف على هذا العمل وعلى توجيهاتها القيمة ونصائحها الرشيدة.

كما أشكر الأساتذة المحكمين على توجيهاتهم ونصائحهم أتقدم أيضا بجزيل

الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الموقرة الأساتذة الأفاضل على قبولهم مناقشة

هذا العمل كما أتقدم بالشكر لموظفي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء

على تعاونهم أقول للجميع شكرا لكم وجزاكم الله خيرا

اهداء :

إلى من أُفضِّلها على نفسي، ولِمَ لا؛ فلقد ضحَّت من أجلي

ولم تدَّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدَّوام

(أُمِّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليَّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى عائلتي وأصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أُقدِّم لكم هذا البحث، وأتمنَّى أن يحوز على رضاكم

إهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات

والمشقة والتعب ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقتطفت ثمار تعبي

وارفع قبعتي بكل فخر

فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

لأنك وفقتني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي

اهدي هذا العمل إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى:

"وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

أمي الإنسانة العظيمة التي طالما تمنيت ان تقر عيناها برؤيتي في يوم كهذا

أبي من كان قوتي عندما تسلل الضعف في لحظات التعب إلى قلبي. الداعم الأول لي

شعيب صديق المواقف لا السنين، شريك الدرب الطويل والطموح البعيد

الى من ازال من طريقي أشواك الفشل

من كانت دوما موضع الاتكاء في غارات حياتي

إلى أخواي وأختاي

فاللهم اجعله نهاية خير لبداية طريق أعظم

المستخلص :

سعت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير التعلم التنظيمي على إحداث التغيير التنظيمي، مركزة على ثلاثة أبعاد للتعلم التنظيمي: البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، والبعد الثقافي، وكيفية تأثيرها على أبعاد التغيير التنظيمي: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا. لتحقيق أهداف الدراسة، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية رئيسية، واستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة .

تم توزيع 30 استمارة استبانة على الإداريين والموظفين في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء، واستُرجِع منها 28 استبانة صالحة للتحليل. اعتمدت الدراسة على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً .

أظهرت النتائج أن أفراد العينة يتفقون بدرجة مرتفعة على أهمية أبعاد التعلم التنظيمي في إحداث التغيير التنظيمي. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد التغيير التنظيمي، مما يشير إلى أن التعلم التنظيمي يساهم بشكل مباشر وفعال في تحسين الثقافة التنظيمية، تعديل الهيكل التنظيمي، وتطوير التكنولوجيا داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن البعد الثقافي للتعلم التنظيمي له التأثير الأكبر على التغيير التنظيمي، يليه البعد التنظيمي ثم البعد الاستراتيجي. تُظهر هذه النتائج أهمية تبني المؤسسات لاستراتيجيات التعلم التنظيمي لتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات البيئية وتحقيق التطور المستدام.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، أبعاد التعلم التنظيمي، ابعاد التغيير التنظيمي، التغيير التنظيمي، مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of organizational learning on bringing about organizational change, focusing on three dimensions of organizational learning: the strategic dimension, the organizational dimension, and the cultural dimension, and how they affect the dimensions of organizational change: organizational culture, organizational structure, and technology. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted as the main methodology, and a questionnaire was used as a tool to collect data from the study sample.

30questionnaires were distributed to administrators and employees at the Gas and Electricity Distribution Corporation, and 28 questionnaires were retrieved for analysis. The study relied on the statistical package program (SPSS) to analyze and process the data statistically.

The results showed that the sample members agreed to a high degree on the importance of the dimensions of organizational learning in bringing about organizational change. The results also showed that there is a strong and statistically significant positive relationship between the dimensions of organizational learning and the dimensions of organizational change, which indicates that organizational learning contributes directly and effectively to improving organizational culture, modifying the organizational structure, and developing technology within the organization.

In addition, the study showed that the cultural dimension of organizational learning has the greatest impact on organizational change, followed by the organizational dimension and then the strategic dimension. These results demonstrate the importance of organizations adopting organizational learning strategies to enhance their ability to adapt to environmental changes and challenges and achieve sustainable development.

Keywords: organizational learning, dimensions of organizational learning, dimensions of organizational change, organizational change, Gas and Electricity Distribution Company Medea.

فهرس
المحتويات

فهرس	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	V
قائمة الاشكال والملاحق	IV
مقدمة عامة	أ–ل
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي	2
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي.	3
المطلب الأول: نشأة وتطور التعلم التنظيمي.	3
المطلب الثاني: مفهوم وخصائص التعلم التنظيمي.	6
المطلب الثالث: أهمية وأنواع التعلم التنظيمي.	10
المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي.	15
المطلب الأول: مستويات وأبعاد التعلم التنظيمي.	15
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على التعلم التنظيمي.	21
المطلب الثالث: مراحل التعلم التنظيمي.	22
المبحث الثالث: عناصر التعلم التنظيمي.	23
المطلب الاول: ادوات التعلم التنظيمي.	23
المطلب الثاني: نماذج التعلم التنظيمي.	24
المطلب الثالث: معوقات وتحديات التعلم التنظيمي.	28

خلاصة الفصل	34
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي	36
تمهيد	36
المبحث الأول: مدخل للتغيير التنظيمي	37
المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي	37
المطلب الثاني: خصائص التغيير التنظيمي	39
المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي	42
المبحث الثاني: مرتكزات التغيير التنظيمي	43
المطلب الأول: أسباب التغيير التنظيمي	43
المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي	47
المطلب الثالث: أهمية التغيير التنظيمي	50
المبحث الثالث: عناصر التغيير التنظيمي	51
المطلب الاول: مراحل التغيير التنظيمي	51
المطلب الثاني: أبعاد التغيير التنظيمي	55
المطلب الثالث: نماذج التغيير التنظيمي	63
خلاصة الفصل:	67
الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية	70
تمهيد	70
المبحث الاول: الإطار النظري لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.	71
المطلب الاول: تقديم مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.	71
المطلب الثاني: مهام مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.	71
المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية	72

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	76
المطلب الاول: منهجية ومجتمع الدراسة	76
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	77
المطلب الثالث: تقييم صدق وثبات أداة الدراسة	79
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	86
المطلب الاول: تحليل خصائص عينة الدراسة	86
المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات افراد العينة	92
المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة	97
خلاصة الفصل	101
خاتمة	103
قائمة المصادر والمراجع	107
الملاحق	115

قائمة الجداول والاشكال البيانية والملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
03-01	عينة الدراسة	77
03-02	الأساليب الإحصائية المستخدمة	77
03-03	مستويات الإجابة لسلم ليكرت	79
03-04	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول -التعلم التنظيمي-	80
03-05	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول -التغيير التنظيمي-	82
03-06	مدى اتساق الفقرات باستخدام معامل الفا كرونباخ	84
03-07	اختبار التوزيع الطبيعي	85
03-08	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس	87
03-09	التكرارات والنسب المئوية لمتغير السن	88
03-10	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي	89
03-11	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية	90
03-12	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الرتبة الوظيفية	91
03-13	مناقشة نتائج المحور الأول -التعلم التنظيمي-	92
03-14	مناقشة نتائج المحور الثاني -التغيير التنظيمي-	95
03-15	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	97
03-16	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الاولى	98
03-17	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية	99
03-18	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة	100

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	حلقة التغلم التكيفي من وجهة نظر daft 2001	25
02-01	نموذج pawlowsky 2001 لعملية التعلم التنظيمي	26
03-01	نموذج كريتنر وكاسيدي	27
01-02	خصائص إدارة التغيير	41
02-02	نموذج ليفين لمراحل التغيير	52
03-02	نموذج لورنس ولورش للتغيير المخطط h	64
04-02	نموذج كاست ورونزويك	65
05-02	نموذج ويلفرد كروجر	66
01-03	هيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية	73
02-03	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	87
03-03	توزيع عينة الدراسة حسب السن	88
04-03	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	89
05-03	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	90
06-03	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة	91

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	نموذج الاستبيان	116
02	استمارة الموافقة على دراسة حالة	120
03	مخرجات برنامج spss	121

مقدمة

احتل موضوع التعلم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين ، فهو من أهم المصادر لبناء الميزة التنافسية في بيئة سريعة التغيير من أجل نمو المنظمة ، وعلى الرغم من تنامي الكتابة في هذا الموضوع لا يزال عدد الدراسات الميدانية محدودا ، ولا يزال هناك عدم إجماع على طبيعة الخصائص الأساسية التي يمكن استخدامها لتكوين منظمة متعلمة ، ومن جهة أخرى نحن نعيش اليوم في عالم ازدهرت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجديد في جميع مجالات الحياة ، ولقد أدى ذلك إلى قيام المنظمات الاقتصادية بالبحث عن أساليب ومزايا تنافسية جديدة تمكنها من البقاء في السوق والتكيف مع التغيرات السريعة في طريق أداء الأعمال التي توجد تقنية المعلومات والاتصالات والمعرفة الحديثة ، وبما أن مسألة التغيير أصبحت محورية في أغلب الأبحاث والدراسات فقد تنامت مؤخرا دراسات الباحثين التي تركز على ردود فعل الموظفين ومواقفهم اتجاه التغيير ، مما يتيح للمؤسسات الاقتصادية فرصة التخطيط له بشكل سليم وتهيئة الظروف الملائمة لكسب تعاونهم ، وبالتالي توجيه التغيير في المسار الإيجابي والصحيح .

ان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كباقي المؤسسات الاخرى في العالم فانه قد انا الاوان للمسؤولين عنها الاقدام على احداث التغيير واتباعه فيها وذلك باللجوء الى أنجع الاساليب والبرامج الكفيلة بأحداثه من خلال بعض مداخله التي لا يمكن حصرها ومنها على الخصوص التعلم التنظيمي

ب_ **إشكالية الدراسة:**

تغيرات العصر الحالي تشمل تحولات سريعة ومتعددة في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يضع المؤسسات أمام تحديات جديدة في البقاء والازدهار. تتطلب هذه التحولات من المؤسسات التفكير بشكل استراتيجي واتخاذ إجراءات تنظيمية مبتكرة لمواكبة التغيرات والتكيف معها بفعالية

في هذا السياق، يعتبر التعلم التنظيمي أحد الأدوات الرئيسية لتمكين المؤسسات من إدارة التغيير بفعالية. يتيح التعلم التنظيمي للمؤسسات فهم البيئة المحيطة بها وتحليل الاتجاهات والتوجهات الجديدة، وبناء القدرات اللازمة لتطوير استراتيجيات جديدة وتنفيذها بنجاح.

عن طريق تعزيز ثقافة التعلم والابتكار داخل المؤسسة، يمكن للتعلم التنظيمي أن يسهم في تعزيز الروح التنافسية وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات المستمرة في السوق. وبتبني مدخل التطوير التنظيمي، يمكن للمؤسسة أن تحسن هياكلها وعملياتها بطريقة تدعم عملية التغيير وتسهل تبني الممارسات الجديدة بفاعلية.

لذلك، سنحاول من خلال هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير التعلم التنظيمي في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، أي الاجابة على السؤال الرئيسي التالي:

" ما مدى تأثير التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المنظمة في شركة توزيع الغاز و الكهرباء بالمدية؟"

وللإجابة على الاشكالية والإلمام بالموضوع أكثر تم طرح التساؤلات التالية:

- **هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعد الاستراتيجي على أبعاد التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$؟**
- **هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعد التنظيمي على أبعاد التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$؟**
- **هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعد الثقافي على أبعاد التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$؟**

ت_ فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

1. **الفرضية الرئيسية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتعلم التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية

2. **الفرضيات الفرعية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للبعد الاستراتيجي وأثره على عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للبعد التنظيمي وأثره على عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للبعد الثقافي وأثره على عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية

ث_ أهداف الدراسة:

- التعرف على أهمية التعلم التنظيمي وأثره في عملية التغيير التنظيمي
- إظهار أهمية عملية التغيير التنظيمي لخلق التغييرات والتطورات السريعة من أجل بقاءها والتكيف مع محيطها
- دعوة للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التي تلتمس جوانب التعلم التنظيمي وعلاقته بالتغيير التنظيمي
- تقديم النتائج والاقتراحات اللازمة للاستفادة من الموضوع واستغلال عملية التغيير بشكل أمثل في تسيير الاعمال والنشاطات المختلفة

ج_ أهمية الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة أهمية موضوع التعلم التنظيمي على اعتباره من أحدث المواضيع التي تنفرد باهتمام متميز لمختلف الباحثين ولا سيما في الجزائر.

فبعد أن أشار إليه (سانج) في التسعينات من القرن الماضي أكد على أهمية التعليم التنظيمي بالنسبة للمنظمات المعاصرة أصبح اليوم جليا بالمؤسسات التي تشهد البقاء والاستمرار، يمكن القول إن أهمية التغير التنظيمي كعملية تساهم في تجديد وتطوير تحسين مختلف جوانب أهمية هذه الدراسة هي من التنظيم والتي تتطلب شيء من تطوير للخبرات والقدرات والمهارات

الخاصة بأفرادها التي تتلاءم مع ما يتم تغيره في المنظمة، هذا التطوير

يفترض أن يكون مرفقا بعملية التعلم والتعليم زيادة على كون التعلم هو الذي يؤدي إلى التغير.

ح_ أسباب اختيار الموضوع:

من الاسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع هي:

. الرغبة العلمية في المجاز هذا الموضوع، مع إجراء دراسة حالة تتناول موضوعا حديثا نسبيا.

. معرفة العلاقة الكامنة بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي.

. معرفة الانماط أو أساليب التعلم التنظيمي المساهمة في إنجاح عملية التغيير.

. لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع عملية التغيير وكيفية تسييره.

خ_ منهجية الدراسة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة وفهم عناصره، تم استخدام المنهج الوصفي، بالنسبة للجانب النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات، أما بالنسبة للجانب التطبيقي استخدمنا فيه المنهج الوصفي التحليلي حيث تمت المعالجة باستخدام الاستبيان في استنتاج أسئلة حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة.

❖ **مصادر البيانات الثانوية:**

تمثل في الاعتماد على الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة والمقالات، والابحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة وذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

❖ **مصادر البيانات الأولية:**

فقد تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة، وذلك من خلال توزيعه داخل المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى الاعتماد في التحليل على بعض الطرق

الإحصائية مثل: أدوات الاحصاء الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية منها spas وبالإضافة معالج الجداول (EXCEL)، من أجل اختبار أداة الدراسة والمتغيرات المدروسة وتحليل معطيات الاستبيان واختبار الفرضيات.

د_ <u>حدود الدراسة</u>:

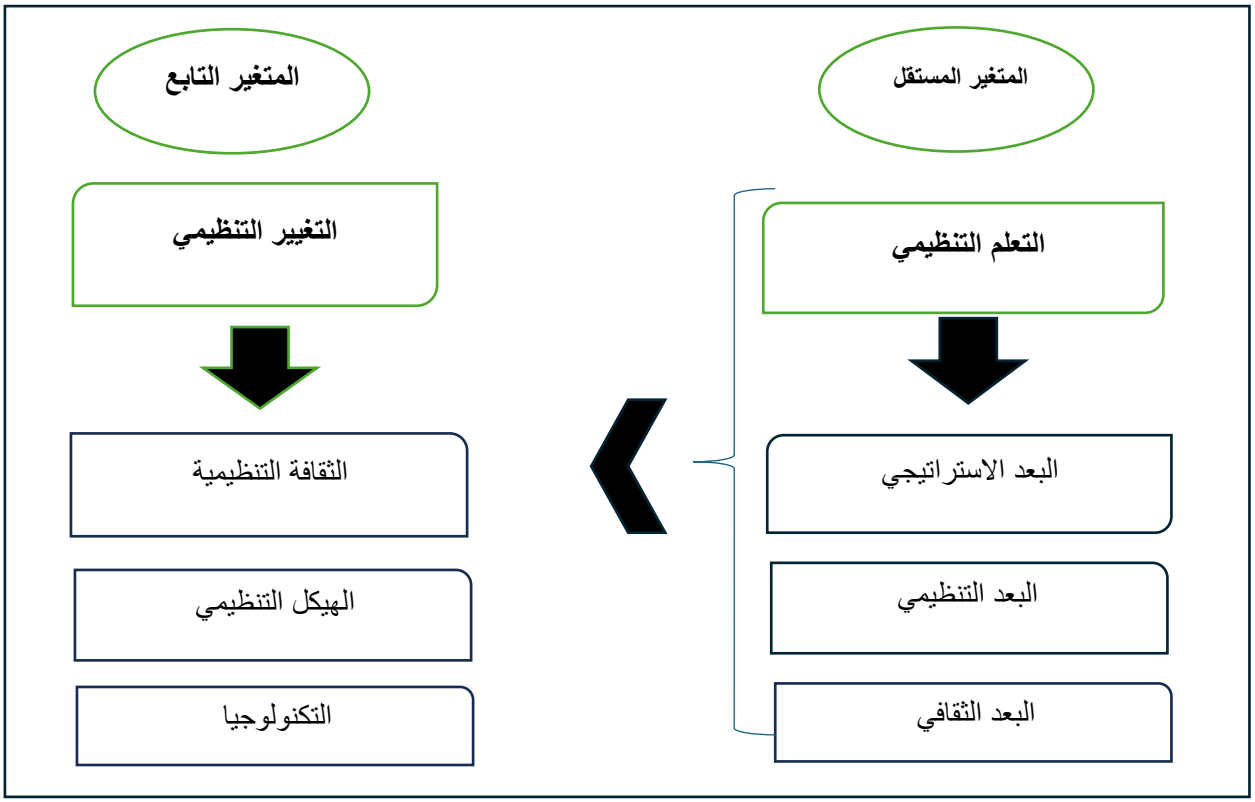
الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع " التعلم التنظيمي وأثرة على التغيير التنظيمي ". الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الحدود المكانية: تتمثل حدود هذه الدراسة في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية

الحدود الزمانية: تمثل الحدود الزمنية في الفترة التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة ومدتها من 29مارس الى 10 جوان 2024

ذ_ نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة تم اقتراح التصور التالي لمعالجة الموضوع.



ز_ دراسات سابقة:

- دراسة أيوب، 2004، " **دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في منشآت السعودية الكبرى** ".
- دراسة البغدادي، 2006، "**العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وآثارها في تحقيق قيمة أعمال المنظمة – دراسة ميدانية في المصارف العراقية في بغداد**" حيث حدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) والمتغير الوسطي (إدارة المعلومات) وأثر تلك العلاقة في تحقيق قيمة عالية للأعمال (المتغير المعتمد) وانبثقت عنه فرضيات أساسيتان الأولى تتعلق بتحديد شكل ونوع وطبيعة العلاقات الارتباطية. والثانية تتعلق بيان أثر تلك العلاقات.
- دراسة مصطفى الهدله 2013، "**أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم بدمشق**".

- دراسة بلقاسم جوادي 2015 "**التعلم التنظيمي وعلاقته بالتمكين العاملين دراسة ميدانية على عمال مديرية التوزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط** ". حيث انتهج الباحثان المنهج الوصفي عينة من التحليلي معتمدين على مقياس التعلم التنظيمي المعتمد من الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير المعد سنة 1998 والمعدل سنة 2002 وجميع أبعاده تتعلق بمتغير التعلم التنظيمي.
- دراسة سجي جواد حسين 2017، "**دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية** ". وقد هدف البحث إلى الكشف عن أبعاد المنظمة الذكية وأهمية توافر الموارد وبناء الذكاء الجماعي كانا البعدين الحاسمين من حيث الأهمية تبعا للأداء، وبناء على ذلك فقد أوصى البحث بزيادة الاهتمام بهذه الأبعاد من قبل إدارة الجامعة للوصول أو احتلال مراكز متقدمة بين الجامعات.

و_ صعوبات الدراسة:

تكمن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجاز هذا البحث ما يلي:

نقص بعض المراجع في المتغير المستقل التعلم التنظيمي وصعوبة التحكم فيها.

عدم الجدية اللازمة والاستجابة السريعة في ملء استمارة الاستبيان.

ي_ هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدارسة إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة وذلك على النحو التالي:

تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتعلم التنظيمي، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول ماهية التعلم التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد تضمن أساسيات التعلم التنظيمي أما المبحث الثالث تضمن عناصر التعلم التنظيمي.

أما الفصل الثاني فتم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كذلك؛ تناول المبحث الأول مدخل التغيير التنظيمي، أما المبحث الثاني فتناول مرتكزات التغيير التنظيمي اما المبحث الثالث فتحدثنا فيه عن عناصر التغيير التنظيمي.

أما في الفصل الثالث تم تخصيصه لدراسة حالة موضوع بحثنا وذلك من خلال إعداد استبيان تضمن المحاور الأساسية للدراسة، وقد اخترنا مؤسسة توزيع الغاز وكهرباء بولاية تيارت لإسقاط الجانب النظري واستخلاص أهم النتائج واختبار صحة الفرضيات من خلال مباحث، حيث تضمن المبحث الأول: دراسة نظرية لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء، أما المبحث الثاني فتضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة. أما الخاتمة فقد تضمنت خلاصة الدراسة واختيار صحة الفرضيات بالإضافة إلى بعض النتائج المتواصل إليها في البحث مع تقديم بعض الاقتراحات والآفاق الخاصة بالبحث.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي

تمهيد:

فرضت العولمة والتطور التكنولوجي السريع العديد من التحديات التي أجبرت المنظمات على ضرورة الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات المستمرة في بيئة العمل. من بين أدوات النجاح الرئيسية لهذا التحدي هو فهم مفهوم التعلم التنظيمي وتطبيقه بشكل فعال داخل المنظمات. تتناول هذه المذكرة دراسة وتحليل النماذج والمفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.

نشير في بداية الفصل الى نشأة التعلم التنظيمي وكيفية تطور المفاهيم والنظريات المتعلقة به مع مرور الزمن. يتم التطرق فيه الى مفهوم التعلم التنظيمي بوضوح، مشيرًا إلى دوره في تحسين الأداء وتحقيق النجاح المنظمين وتقديم الخصائص الرئيسية لعملية التعلم التنظيمي وتميزها عن أشكال أخرى من التعلم والأهمية التي تكمن في تطوير المنظمات وتعزيز فهمها للظاهرة وتطبيقها بشكل أفضل. أما بالنسبة الى أساسيات التعلم التنظيمي تبدأ الدراسة بمناقشة المستويات المختلفة للتعلم التنظيمي والأبعاد التي تؤثر فيها داخل المنظمات، مع ذلك شرح النماذج التي تهدف الي فهم العملية التعليمية في سياق العمل التنظيمي، وعلى المعوقات والتحديات التي قد تواجه عملية تطبيق التعلم التنظيمي في السياق العملي التي تؤثر سلبا في فعاليتها ونجاحها ويقدم سبل تجاوزها لتحقيق النجاح المنظمي.

ندرج مما سبق أنه تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث الاتية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي.

المبحث الثاني: اساسيات التعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: عناصر التعلم التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي من اهم المجالات فهو يتماشى مع عصرنا الحالي فهو يسعى لتحقيق الميزة التنافسية ومعالجة المشكلات واستغلال نقاط القوة والضعف لدى المنظمة والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لها في بقاء المنظمة او اضمحلالها بقدراتها في استجابة التغيرات بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب لذا سيتم التفصيل في ذلك من خلال ما يلي:

المطلب الأول: نشأة وتطور التعلم التنظيمي

تعود بداية التعلم الى اول دروس علمها الله تعالى لآدم عليه السلام لتتوالى بعد ذلك الاحداث والمثيرات التي تحث الانسان على التعلم وتغيير سلوكياته على وفق مناهج ومعتقدات مختلفة، مرورا بالرسالات السماوية والنماذج الحضارات الانسانية القديمة كحضارة وادي الرافدين وحضارة النيل التي تدل أثرها على انماط مختلفة من التعلم [1] .

ويمكن النظر الى نشأة التعلم نظرة ازلية رافقت خلق الانسان واشارت الديانة الاسلامية الى انه يفرض على المسلم ان يكون متعلم لان حقيقة الدين والحياة يمكن استنباطها من القران الكريم وان سبيل استنباطها لا يتوقف على القراءة المجردة بل من توفر رجال او امة قادرة على الفهم الذكي للقران والسنة حيث يتمكن المسلمون من التعرف على حقيقة دينهم وتعريف الاخرين بهذا الدين لقد اولى الله سبحانه وتعالى بالعلم والتعلم عناية خاصة اذ نزلت اول اية مباركة في القران الكريم على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم ﴿ إقرا باسم ربك الذي خلق ● خلق الانسان من علق ● اقرا وربك الاكرم ● الذي علم بالقلم ● علم الانسان ما لم يعلم ﴾ . سوره العلق الآية (1_5)

ومثلت هذه الآية الكريمة اول دعوة واضحة للسمو بقيمة العلم والتعلم، وللعلم والتعلم فضلا عظيما شرف به الله سبحانه وتعالى ادم عليه السلام، وسما الله عز وجل بدرجات العلماء حتى

[1] دهام ، عبد الستار إبراهيم ،**"التعلم التنظيمي و أثره في نجاح المنظمات "** دراسة ميدانية في شركة وزارة الاعمار والاسكان في العراق ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2005.

قرنهم بنفسه وملائكته حيث قال ﴿شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة وأولو العلم قائما بالقسط لا إله إلا هو العزيز الحكيم﴾ (سوره آل عمران الآية 18).

وبالعلم فاز اهله بالدرجات حيث قال (يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اوتوا العلم درجات) سوره المجادلة الآية 11، ولو لم يكن العلم أشرف شيء ما طلب الله عز وجل من رسوله الكريم ان يسأله المزيد منه في قوله (وقل ربي زدني علما).

حيث يُعتبر العلم وسيلة لاكتساب المعرفة والفهم العميق، وهذا التعلم المستمر يساهم في تطور المجتمع وتحسين الوعي والفهم لأمور الخلق والكون بشكل عام.

وبتطور الخليقة وصل الانسان من حيث التعلم والمعرفة الى ما هو عليه بفعل التراكم المعرفي الناشئ من جراء الادراك المتكرر للظواهر الطبيعية.

وفي ظل التقدم التكنولوجي والمعرفي السريع في نهاية القرن 19 جاءت افكار الرائد الادارة "تايلور" سنة 1911 حيث أصدر كتاب الادارة العلمية الذي يتمحور حول ايجاد أفضل طريقة لإنجاز العمل فقد ظهر الاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم في العمل فضلا على الوظيفة والاجر اذ توجه الاهتمام الى التعلم السكن الخدمات الطبية التدريب الاختيار والتعاون كما قد طرح "بافلوف" فكرة اخرى تعرف بالنظرية الاشتراك سنة 1927،

تؤكد ان التعلم يحصل في ضوء العلاقة بين المثير والاستجابة[1]، وفي سنة 1940 ، طرح الطبيب (ريكو ريفانس) التعلم بالممارسة (action Learning) من جامعة كامبردج الامريكية ، وقد كان للمناخ التنظيمي السائد آنذاك دور هام في طرحه ثم تطبيقه في المنظمات سنه 1970، لينتج بالتالي عن الخبرات والتجارب التي يكتسبها الافراد من خلال ممارستهم واهتماماتهم والتعامل مع مواقف الحياه اليومية[2] ، اما في سنة 1942 تأسست الجمعية

[1] مؤيد الساعدي ، **كيف تدار منظمات الألفية الثالثة، "مدخل في فلسفه التعلم التنظيمي "** ط 1 الوراق للنشر والتوزيع، الاردن ، 2013 ص ص 36 _42.

[2] عيشوش خيرة ",**بناء منظمة متعلمة وتأثيره على تبني واستدامة الابداع التنظيمي"** دراسة قياسية - مجمع صيدال نموذجا ، اطروحة الدكتورة غير منشورة ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعه ابو بكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر ، الموسم الجامعي 2014 _ 2015، ص 39.

الامريكية للتدريب والتطوير لتصبح من أهم المنظمات المهتمة بالتعلم وفي سنة 1946، صدرت دراسة جوسري حول ممارسة للتحديد كيفية تحويل المهارات الى افعال بوصفها نماذج سلوكية تمثل استجابات محددة لمثيرات محددة [1].

اكتسبت مفاهيم التعلم التنظيمي مكانة بارزة في الخمسينيات من القرن الماضي عندما أُلقيت في نقاش مستمر بين السلوكيين والاقتصاديين ، حيث اصبحت النماذج الاقتصادية للمنظمة مهيمنة اثناء وبعد الحرب العالمية الثانية ، ومع ذلك كان العديد من الباحثين وخاصة الذين لديهم توجه سلوكي غير راضين عن هذه النماذج ، حيث انتقد السلوكيون امثال : مارش (March) وسيمون (Simon) و سيرت (Cyert) النظرية الاقتصادية الكلاسيكية للمنظمة على اساس ان نماذجها كانت مبسطة كثيرا وتتناقض مع الادلة التجريبية ، وقد فند (مارش) و(سيمون) 1958، في كتابهما "المنظمات" تأكيد النماذج الاقتصادية ان نتائج القرارات التنظيمية تحددها قيود بيئية فقط ، وجمع مارش وسيمون مجموعة جيدة من الادلة التي تشير الى ان السلوك التنظيمي يعتمد بشكل مهم على العمليات التنظيمية التي تقدم عدم القدرة على التنبؤ الكبير في عملية صنع القرار التنظيمي وقد قدموا العديد من افكار التعلم التنظيمي لدعم اعدائهم ، وفي سياق حججهم كانوا روادا في عدد كبير من الموضوعات التي اثبتت اهمية كبيرة في هذا البحث .[2]

قد امتدت جذور مفهوم التعلم التنظيمي في اكتشاف منحنيات الخبرة فيما يتعلق بالتصنيع عندما أصبح الضغط على الانتاج فعلا ضروريا وخاصة في القرن العشرين بين الحرب العالميتين وقد كان سيرت ومارش سنة 1963 اول من حدد المصطلح بشكل أكثر وضوحا من خلال احدى الدراسات التجريبية الرائدة في مجال التعلم التنظيمي وقد توصلوا الى ان هناك حاجة الى المزيد من العمل التجريبي لمواصلة التعرف أكثر على طبيعة المنظمة.

[1] مؤيد الساعدي ، مرجع سابق ، ص 37.

[2] Martin Schulz, **organizational learning, Blackwell Publishers ,** University of Washington, 2001 p.p 2.3.

اما في منتصف الستينات شكلت دراسة سكينر (Skinner) نقطة تحول في دراسة العلاقات بين العمل والسلوك والاداء والى استكشاف فيما لو كانت اماكن العمل مصممة بدعم للتعلم والانتاجية ، وهكذا اخذ التعلم التنظيمي يتوجه نحو منحنى جديد حتى حلول السبعينات اذ ركز (هنري منزيبرغ) على تحسين الكفاءة من خلال استعمال مجموعة من تقنيات عملية الجماعة ، باستخدام مبادئ تعلم الدائرة المزدوجة ، وكيفية تصحيح حالات العطل عن العمل، في مكان العمل وكذلك البحث عن الاسباب الجذرية للمشكلة وتصحيحها لكي لا تظهر ثانية ، وهنا خرج التعلم التنظيمي من اطاره الشخص الى الاطار الجماعي نوعا ما، وانتقل فهم السبعينيات من نفس القرن لكي تتوجه منظمات العمل بأنظمة المواصفات الدولية مثل النظم الايزو ارتبطت عملية التعلم التنظيمي بهذه النظم ، وفي سنة 1978، ظهر اول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي من قبل (ارجريس) و(شون) في كتاب في كتابهما بعنوان "التعلم التنظيمي" اذ قدم سؤالا مفاده هل يجب على المنظمات ان تتعلم ؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف ابعاده المختلفة[1].

تكثف البحث حول التعلم التنظيمي بشكل كبير منذ اواخر الثمانينيات، وتم نشر عدد خاص عن التعلم التنظيمي من قبل منظومة العلوم (organisation science) في مجلدها الثاني من العدد الاول سنة 1991 وانطلقت برامج البحث التجريبية الجديدة خلال هذه الفترة الزمنية حيث تطور مجال تعلم التنظيمي الى شبكة متنوعة من المجالات الافكار المترابطة[2] .

<u>المطلب الثاني</u>: مفهوم وخصائص التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي له دور فعال في التأثير العفو على الفرد لإظهار الجانب الابداعي وتحسين الاداء ولكي تتأقلم المنظمة للتغير على مستوى استراتيجيتها عليها اتباع الرؤية الشاملة للمتغيرات الخارجية وعليه:

[1] مؤيد الساعدي مرجع سبق ذكره ص ص 43 44.

[2] Martin Schulz ,Op Cit ,P05 .

أولا: مفهوم التعلم التنظيمي

تعددت التعاريف حول التعلم التنظيمي وذلك حسب اختلاف وجهات النظر الباحثين وفيما يلي سنحاول توضيح جملة من هذه التعاريف:

يعرف (senge) التعلم التنظيمي بانه عملية منهجية تقوم على اكتساب المعلومات ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول الى هذه المعلومات ثم مراجعتها وتنقيحها من حين الى اخر[1].

التعلم التنظيمي هو عملية التي تسعى المنظمات من خلالها الى تحسين قدرتها الكلية وتفعيل علاقاتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وذلك من الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها في تحقيق اهدافها الرئيسية[2] .

يعرف (Argyris) على انه الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة من خلال سعي الافراد الى تطوير معرفتهم على العلاقات التي تربط السلوك او التصرفات بالنتائج وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات، فالتعلم التنظيمي هو اساس عملية الاستنتاج وتصحيح الاخطاء [3].

كما قدم (Koenig) تعريفا للتعلم التنظيمي: ظاهرة جماعية لاكتساب وتكوين الكفاءات والتي تكون اقل او أكثر عمق او اقل او أكثر استدامة، حيث تحدث تغيير في عملية التسيير للوضعيات او في الوضعيات نفسها.

[1] يوسف عطيوي المواضيه **"التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية "**دار امجد، الاردن، 2017، ص 38.

[2] علي محمد المخيزيم **"اثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي"** _ دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية "، رساله ماجستير في الإدارة العامة جامعه البيت 2016 ص 6.

[3] مؤيد سعيد السالم عبد الرسول الحياني ، **"مستويات التعلم التنظيمي وعلاقاتها بأداء المؤسسة المجلة العربية للإدارة"**، المجلد 27 العدد واحد يونيو 2007 ص 34.

ويرى (Dibella) دبلا:" ان التعلم التنظيمي هو قدرة المنظمة على البقاء او التحسين من ادائها بالاعتماد على الخبرة هذه العملية تتضمن اكتساب المعرفة الصريحة والضمنية الاشتراك بها واستعمالها"[1]

كما يعرف التعلم التنظيمي على انه: "عملية تحسين الانشطة من خلال المعرفة وفهم الافضل"[2]

وترى (مطر) ان التعلم التنظيمي هو العملية التي تساعد المنظمة على التكيف مع بيئتها الخارجية على انها نظام مفتوح وعملية تحسين مستمرة للوصول الى التغير التكييف، وعمليات تنمية اجتماعية على مستوى الفردي.[3]

اضافه الى (Nam gyoo et Al) فيقول: التعلم التنظيمي هو عملية تهدف من خلالها المنظمة الى استثمار خبراتها وتجاربها فضلا عن استثمار خبرات وتجارب العاملين بها مما يدفع بالمنظمة الى احداث تغيرات على مخططها لأعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة [4].

ومن خلال ما سبق يمكن ان نستخلص تعريف شامل للتعلم التنظيمي فنقول ان التعلم التنظيمي هو عملية منهجية تتضمن اكتساب وتخزين المعرفة في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إليها ومراجعتها وتنقيحها بشكل دوري، بهدف تحسين قدرة المنظمة وتفعيل علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها الرئيسية. هذه العملية تشمل تطوير المعرفة الصريحة والضمنية واستخدامها، وتعتبر أساساً لعملية استنتاج وتصحيح الأخطاء، وتشمل أيضًا تحسين الأنشطة من خلال فهم الأفضل واستثمار خبرات المنظمة وموظفيها لتحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة بسرعة وفعالية.

---

[1] صباح ترغيني **"دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج "** مذكرة دكتورة ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعه محمد خيضر بسكره, 2018، الموسم الجامعي ، ص 92 .

[2] نجم عبود نجم، ادارة المعرفة : **"المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"** ، ط 1، مؤسسه الوراق للنشر والتوزيع ،عمان 2005، ص 254.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي، **"ادارة الجودة في الخدمات"** ، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، عمان، الاردن، ط1 ، 2006 ص 22.

[4] المرجع نفسه ،ص 26.

ثانيا: خصائص التعلم التنظيمي

بناء على ما تقدم من تعاريف للتعلم التنظيمي يمكن تحديد جملة من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي.

يتميز التعلم التنظيمي جملة من الخصائص، أبرزها [1]:

- التعلم المستمر للموظفين، وذلك من خلال اكتساب مهارات ومعارف عديدة تمكن العاملين والموظفين من تثمين أدوار ومهام الآخرين، وإضافة إلى أداء أدوار ومهام أخرى خارجة عن نطاق عملهم واختصاصهم.
- تنمية التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الموظفين، وذلك من خلال توفير جو من الثقة وتشارك الأفكار بين الموظفين.
- التشجيع على التفكير الحر وإيجاد حلول جديدة للمشكلات من قبل الموظفين.
- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة في تحديد هدفها ومستقبلها.
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن العديد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة تم تفسيرها، للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.

كما يتميز التعلم التنظيمي بالسمات التالية:

- هو عملية تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى عملهم اليومي.
- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية للمنظمة.

[1] ابراهيم رائد عبد الكريم الالوسي، **" اثر المنظمة المتعلمة في براعة التنظيمية في منظمات الاعمال "** ط1، دار امجد للنشر والتوزيع، ص 39.

- عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة، التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

كما توجد خصائص أخرى للتعلم التنظيمي لا تختلف من الناحية الجوهرية مع التعلم، لأن التعلم التنظيمي مستمد من التعلم لكنه محصور في الإطار التنظيمي والمؤسسي.

المطلب الثالث: أهمية وأنواع التعلم التنظيمي

أولا: أهمية التعلم التنظيمي

لعل الاهتمام المتزايد بالتعلم التنظيمي يأتي من خلال رؤية الباحثين لأهمية مفهومه والتحدي الذي يوجهونه في تدعيم الافتراضات الاساسية التي يقوم عليها وتعريف دوره والالية التي يستند اليها في تحسين الاداء الوظيفي وهذا ما زاد من اهتمام المنظمات بعملية التعلم التنظيمي ويمكن تلخيص الأهمية فيما يلي: [1]

- تسيير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المنظمة بحيث يتيح للأفراد عملية تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وبالتالي المساهمة في تكوين مفاهيم وأنماط جديدة من الممارسات والسلوكيات الإيجابية؛

- تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة؛

- تنمية أساليب وحوافز التفكير في حل مشكلات العمل، وذلك من خلال حلقات البحث، وجلسات للنقاش وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لتحفيز الموظفين على التفكير والتدبير؛

[1] مراد علة **"التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية: مدخل المنظمات المتعلمة في عصر العولمة"** ،مجلة دراسات و ابحاث ، جامعة الجلفة العدد 8، 2012 ،ص 54 .

▪ خلق جو من الشفافية بين الموظفين وهذا بإتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على الموظفين معرفته وفهمه عن ظروف العمل والأهداف المرجوة من ورائه، وغيرها من المعلومات التي اعتادت أن تكون حكرا على الرؤساء في الإدارة؛

▪ تنمية فرص وإمكانية استخدام التفكير النظامي، وتشجيع الموظفين على المساهمة في قضايا العمل ومشكلاته.

وتبرز أهمية التعلم التنظيمي حسب المستويات الإدارية، والموضحة بالنقاط الآتية [1] :

الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي : يمكن التعلم التنظيمي الموظفين من اكتساب المهارات والمعارف فضلا عن تزويدهم بالخبرات الضرورية لإتمام أعمالهم بطريقة سلمية ، كما أنه يزيد من قدرتهم على تشكيل أطر فكرية مستندة على منهج عقلي سليم ومعارف جديدة ، الأمر الذي يكسبهم قدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية بسرعة ومرونة ، كما أنه يسمح للموظفين بزيادة المشاركة في المعلومات وتفهم قرارات المنظمة ، بالتالي فإن التعلم التنظيمي يساعد الموظفين على التحرر من سيطرة الهياكل التنظيمية من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم ، وبالتالي زيادة قدراتهم الإبداعية ؛

الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي: أصبح التعلم التنظيمي ضرورة إستراتيجية في عصرنا الحالي، ويمكن المنظمة من معرفة الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي في زيادة قدرتها على إعادة هيكلة هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات التغيرات البيئة ويزيد من قدرتها على مواجهة حالات البيئية، وذلك من خلال ما يكتسبه الأفراد من خبرات متراكمة كنتيجة لاتباع التعلم التنظيمي، ويمكن المنظمة من زيادة قدرتها التنافسية من خلال التجديد المستمر لمعارفها؛

[1] مشعل دحام الظفيري **"أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على اداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية"**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الادارة العامة ، كلية إدارة المال و الأعمال ،جامعة آل البيت ، الكويت 2016/2015 ،ص 8 .

الأهمية العامة للتعلم التنظيمي: يكتسب التعلم التنظيمي أهميته على مستوى المنظمة ككل، نظرا لارتباطه بمجموعة من التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال في المجال الاقتصاد، حيث تزايد الاهتمام بالمنظمات القائمة على المعرفة مع توجه المنظمات إلى العالمية وبالإضافة إلى زيادة عدد المنظمات الافتراضية العاملة في مختلف المجالات، إذ أن الاهتمام بالتعلم التنظيمي يعزز قدرة المنظمة على مواكبة التغييرات التنظيمية.

ثانيا: أنواع التعلم التنظيمي

– تشير الأدبيات إلى تعدد أنواع التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتتحول لمنظمات متعلمة، إلا أن الغالبية من الباحثين يتفقون على أن هناك خمسة أنواع للتعلم التنظيمي هي:[1]

التعلم التكيفي: Adaptive Learning

التعلم التكيفي يعني بمفهومه كيف أن المنظمة تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمنظمة هنا تستفيد من تجاربها وخبرتها السابقة وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة لذلك فالتعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج وإجراء التعديلات بما يحقق ويتلاءم مع الأهداف.

التعلم التنبؤي: Anticipa tory 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 التكيفي ، حيث يبرز التعلم التنبؤي عندما تتعلم المنظمة من توقعاتها

[1] Marquardt , J. M. **"Building the Learning Organization"** : Mastering the Five Elements for Corporate Learning " - Palo Alto , California : Davies - Black Publishing (2002) p.p 37.45

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 تحقيقها ، إن هذا النوع من التعلم التنظيمي يعمل على تنمية مهارات التفكير والإبداع والابتكار ، والغوص في أعماق المستقبل التنظيمي واستنباط ملامحه ومؤشراته وصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ، واختيار أفضل الإستراتيجيات المحققة لهذه الرؤية الجديدة وعلى أثر نتائج تنمية هذه المهارات الفكرية ، وتطبيقا للإستراتيجيات ونتائجها يحدث التعلم التنبؤي ، لذا يعتبر هذا التعلم تعلما استباقيا واستراتيجيا ومستقبليا ، فهو يزيد من الطاقات التنظيمية الحالية والمستقبلية للمنظمة ، وينعكس إيجاباً على حاضر المنظمة ومستقبلها .

التعلم التفاعلي: Action Learning

التعلم التفاعلي يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل ، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدف أو غير مستهدف ، لذلك فإن المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فعالة للتعلم ، وأن الفرد يتعلم من كل المواقف الاجتماعية وتعامله وتفاعله مع الآخرين ، وأن فرق العمل والاجتماعات الدورية المبرمجة وغير المبرمجة ، والمناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي ، وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم التفاعلي.[1]

-**التعلم الجمعي: Collective Learning** النمط الآخر من التعلم التنظيمي هو التعلم الجمعي الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم.

[1] حمد بن قبلان آل فطيح **"علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية"**، أطروحة دكتورة ،غير منشورة ،قسم علوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،المملكة السعودية ، الموسم الجامعي 2014_2015 ، ص 24

- التعلم التوليدي: Générative Learning

حيث يرى البعض [1] إلى أن هذا النوع من التعلم يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره ، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية وتحول القيادات و تطوير العمليات ، وإعادة بناء الهياكل ، وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرائهم بالمعلومات ، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية ، وتصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة إلى من هم أدنى منهم في المستوى التنظيمي ، وهذا يتحقق عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية ، ومثلما يحرص المعلمون على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم لإيصالها لطلبتهم ، فإن القيادات ينبغي أن تحرص على مواصلة اكتساب المعرفة وإثراء المعلومات وهكذا يتحول التعلم الجمعي إلى تعلم تكيفي أو تحويلي عند التطبيق وبعدها يأتي دور التعلم التوليدي والتأهيلي الذي يعتمد أساليب إبداعية في اكتساب المعرفة الجديدة.

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 المهارات التفكير الإبداعي والابتكاري الديناميكي التي تتكامل من خلاله سلسلة الأفكار الإبداعية لفرق التعلم والتطوير والتحديث التنظيمي والتعلم التنظيمي يمكن أن يتحقق من خلال اكتساب المعرفة أو المهارة من الخبرة المباشرة وما تفرزه من نتائج فعلية وفوائد عسلية ، كما يتحقق بطرق غير مباشرة كالمحاكاة والاستفادة من الآخرين الأكثر معرفة أو الأغنى خبرة ، وتظل النظريات والنماذج وإسهامات المفكرين دوراً في هذه العملية ، وكذلك التعلم من الفشل ومن الأخطاء ومن الكفاءة والنجاح عندما يتم اكتشافه ومراجعته وتصحيح تفسيراته وتحليلاته حيث يعد ذلك مصدراً هاماً للتعلم ، ويتضح أن التعلم التنظيمي وإن تعددت أنماطه فإنه يقوم على فاعلية التواصل بين العاملين ، وتكامل المعارف الظاهرة و الكامنة

[1] الكبسي خيضر عامر ، **"ادارة المعرفة وتطوير المنظمات"** ،الاسكندرية، مصر ، العالم الحديث 2004 ،ص ص 97 _98.

والرؤية المشتركة، والخبرة والبناء التنظيمي الملائم العملية وإستراتيجيات التعلم ، وتوظيف النظريات وأفضل الممارسات والمقارنات المرجعية ، وإدارة المعرفة واستخدام الوسائل والأساليب الإدارية والتقنية والتكنولوجية الحديثة لتنمية المهارات والقدرات ، وابتكار وصناعة المعرفة المنافسة ، وتحقيق التميز التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

في عالم الأعمال المعاصر، يشهد مفهوم التعلم التنظيمي تصاعدًا ملحوظًا، حيث يعتبر أحد أهم المفاهيم التي تجذب اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء. يسعى العديد من القادة والمديرين إلى فهم كيفية تحسين عمليات التعلم داخل منظماتهم وتطبيقها بفعالية. ومن خلال دراسة المستويات والأبعاد المختلفة للتعلم التنظيمي، بالإضافة إلى تحليل العوامل المحفزة للاهتمام به، يمكن للمنظمات تحديد الخطوات والمراحل الرئيسية اللازمة لتعزيز التعلم وضمان نجاحها داخل السيرورة التنظيمية.

المطلب الأول: مستويات وأبعاد التعلم التنظيمي

يصنف الباحثون التعلم التنظيمي إلى مجموعة من المستويات والأبعاد التي بعد التركيز عليها هو السبيل للتحول إلى منظمة متعلمة، وسنعرضها كالتالي:

أولا: مستويات التعلم التنظيمي

لقد كان التوجه الأساسي للتعلم التنظيمي هو الربط بين المعرفة الشخصية التي يكتسبها الفرد على مر حياته من خلال التعلم والتجربة والمعرفة الجماعية التي تحتفظ بها المنظمة بشكل موثق في ثقافتها أو نظمها وهياكلها أو في عقول أعضائها ، فتجميع التجارب والاستفادة من الخبرات الماضية لحل المشاكل الآنية ، وهكذا يتحول التعلم من الشخص إلى الجماعة ثم إلى المنظمة بشكل يحدد مسافات بيئية افتراضية ، يشار من خلالها إلى المستويات التنظيمية لذلك التعلم ، فهناك التعلم على مستوى الفرد والتعلم على مستوى الجماعة والتعلم على مستوى المنظمة ، كما أن هناك من ميز بين مستويات التعلم على أساس نوع استجابات الأفراد ، إذ

أنه قد يكون تعلم تكيفي أو تعلم توليدي ، إلا أن هناك فرقا بين مستويات التعلم وأنواعه ، فكونه تكيفي أو توليدي فإن ذلك يشير إلى أنواعه وليس إلى مستوياته ، وسوف نعتمد على تصنيف وتحديد هذه المستويات بالاستناد إلى ما هو أكثر شيوعا ووفقا لما جاء في الفكر الإداري ، متجنبين التداخل الملاحظ على أغلب الدراسات ، رغم أن هذا التداخل لا يلامس جوهر هذه المستويات بقدر ما يلامس مسمياتها .

أ- _ تصنيف مستويات التعلم التنظيمي بحسب حلقاته:

حددت في هذا التصنيف على شكل ثلاثة أنواع رئيسية وهي[1]:

1_ (التعلم أحادي الحلقة) : يهدف التعلم أحادي الحلقة إلى تصحيح الأخطاء عن طريق تعديل الإجراءات والاستراتيجيات والسلوكيات من أجل القضاء على الانحرافات عن طريق مقارنة مع الأطر المعتمدة عندما تكتشف المنظمة عطلا أو عدم تحقيقها النتائج المتوقعة ، فإنها تغير هذه الممارسات بحيث يمكن أن تكون تعلما تحسينيا. ولذلك، يتم تنفيذ التعلم بحلقة بسيطة وفقا للممارسات الصريحة والسياسات ومعايير السلوك[2] .

وبعبارة أخرى، التعلم أحادي الحلقة عبارة عن عملية بسيطة للكشف عن الحالات الشاذة وتصحيحها، دون التشكيك في المبادئ التي تقوم عليها ممارسات المنظمة في هذا التعلم، يظل إطار تحليل المواقف التي تمت مواجهتها دون تغيير، لكن المواقف التي يتم التعامل معها مختلفة بالضرورة، ستجعل من الممكن إثراء مستودع المواقف، وصقل نماذج العمل والاستجابات التي يقدمها كل عضو في المنظمة. هذه العملية هي أكثر تمشيا مع تطوير الخبرة التنظيمية ومراقبة الأعمال [3].

[1] Amel Khadim , **»L'apprentissage organisationnel comme facteur de succès des alliances stratégiques (cas de laboratoire saidal) «** , thèse pour l'obtention d'un doctorat, mangement international des entreprises, faculté des sciences économiques, gestion et sciences commerciales, université abou bekrblkaid, Tlemcen ,2016/2017,p 60 .

[2] Amel Khadim, Op.cit p 61

[3] Sophie Bollinger, **« Conjuguer contrôle de gestion et créativité, une question de pratiques et de contextes organisationnels «** ,thèse pour obtenir le garde de docteur de l'Université de Strasbourg, 8 novembre 2019,p57 .

2 _ (التعلم ثنائي الحلقة) في مواجهة الأعطال ، يمكن للمنظمة النظر في تصحيح الأخطاء عن طريق إعادة فحص عمليات التفكير طرق طرح المشكلات والأهداف وتعديل الهياكل نفسها من هذه الإجراءات ، ومراجعة هذه الأطر التفسيرية ، ولذلك فإن نوع التعلم ينطوي على اختبار التغيير في المعايير والمعتقدات ، ولتحديد القواعد الجديدة المرتبطة بالاستراتيجيات الجديدة ، يتدخل في سباق غامض ويهدف إلى تعديل الأطر المرجعية عادة ما تستخدم ويشمل المستوى الثاني من التعلم من أجل تصحيح الأخطاء ، تغييرا في المعرفة القائمة ، وأنماط التفسير والفهم ، وإعادة هيكلة القيم المهيمنة .

التعلم المزدوج الحلقة، بالإضافة إلى حل الأعطال الملاحظة، يشكك في أسباب الشذوذ وتغيير المبادئ الأساسية، التعلم المزدوج الحلقة هو الذي ينبغي إضفاء الطابع الديمقراطي عليه في المنظمات لأنه يتحدى القيم والمعايير التي تحكم نظريات الاستخدام من أجل تحقيق ذلك، يشير المؤلفون إلى أن المنظمات بحاجة للتحقيق ومن ثم وضع عمليات إعادة الهيكلة والاستراتيجيات الإجراءات والمعايير الحالية [1].

3 _ (التعلم ثلاثي الحلقة) هو استجواب كامل لأسس منظمة ما، والتي يمكن أن تؤدي إلى تغييرات جذرية في هيكلها الداخلي والثقافة والممارسات، وكذلك في سياقها الخارجي. يتيح التعلم ثلاثي الحلقات للأفراد تحدي القيم والمعايير التي تحكم استراتيجيات استخدامهم وتعلمهم، وبالتالي سلوكهم الملموس في الحالات [2].

ب _ **التصنيف بحسب المستويات التنظيمية:**

بعد أن أوضحنا في الفقرات السابقة مستويات التعلم بحسب حلقاته، سنحاول أن نعرض تصنيفه على أساس المستويات التنظيمية الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي لأي منظمة، وقد حددت مستويات هذا التصنيف حسب ما يلي:

[1] Sophie, Bollinger ,Op.cit ,p p 57 58 .
[2] Amel, Khadim ,Op.cit, p 61

▪ التعلم على المستوى الفردي : يرتكز هذا المستوى من التعلم على احتمالية الوصول إلى فرص التعلم من أجل تطوير الشخصية فالتعلم الشخصي هو الزامي على الفرد حتى يكون مؤهلا لأداء الأعمال والحصول على الوظائف ، وأن تعلمه هذا مازال تعلما بوصفه العام ، وما إن يدخل الفرد في مجال العمل فإنه سيبدأ بالمزيد من التعلم لاكتساب التأثيرات الاجتماعية والتنظيمية ، ليقوم بإعطاء ما لديه من معرفة ظاهرة وضمنية للآخرين ويكتسب مهارات واتجاهات جديدة جزاء اكتسابه لمعارف جديدة تسهم بشكل إيجابي في تحريك تصرفات الجماعة وسلوكهم الجماعي ، وقد اكتسب التعلم على المستوى الفردي أهمية كبيرة ، ذلك بفعل ما يملكه الأشخاص من معرفة ضمنية ، وأن تنتزع منهم فإنه لن يكون هناك تعلم تنظيمي ولا ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة ، وبذلك فالمعرفة الشخصية تتحكم بتشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة .[1]

▪ التعلم على مستوى الفريق (الفرقي): يعني التعلم الفرقي (الجماعي) ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة بطريقة تعاونية وتشاركية، تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، ويعد دور الإدارة لازما في هذا المستوى من التعلم، لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم [2].

▪ التعلم على مستوى المنظمة: التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائجها وتجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها، يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم

[1] بلقاسم جوادي ، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين** رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،موسم الجامعي 2014 _2015 ،ص102.

[2] عيشوش خيرة ،**"التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة "** ،رسالة ماجستير، غير منشورة ، تخصص مالية دولية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بلقايد أبي بكر ، تلمسان 2011_2012 ص 19.

التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي [1].

ثانيا: أبعاد التعلم التنظيمي:

يقوم التعلم التنظيمي على عدة أبعاد يمكن حصر أهمها فيما يلي [2]:

1 _ البعد الإستراتيجي: ويتضمن المحاور التالية:

– الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة من خلال النظر إلى أهداف المنظمة ومستقبلها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة مما يؤدي إلى توحيد جهودهم لوضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى الأهداف المخططة.

– متابعة التغيرات البيئية من خلال توقع ما يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، والتكيف مع هذه التغيرات من خلال وضع خطط ووضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة، مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.

_ إستراتيجية التعلم وفيها يكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب التعلم، والابتكار، وهذه الخطة تكون مرسومة بصورة واضحة.

2 _ البعد التنظيمي: ويقوم على العناصر التالية:

_ العمل من خلال الفريق حيث أن العمل الجماعي يشجع على الحوار وتبادل الأفكار بين الأعضاء. كما يشجع على توليد أفكار جديدة لحل المشكلات والاستجابة للتغيرات.

– الهيكل التنظيمي المرن، وذلك لأن الهيكل المرن أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي، ومثله نجد الهيكل المصفوفي أو الهيكل الأفقي، حيث يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ

---

[1] عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية ، **"أبعاد التعلم التنظيمي و علاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان "**، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة التعليمية ، كلية علوم و الآداب ، جامعة نزوى الأردن ، الموسم الجامعي 2015_2016 ،ص23 .

[2] *يوسف عبايدية ،**" التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز التنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من مؤسسة الصناعية"**، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتورة، غير منشورة ، تخصص علوم اقتصادية كلية علوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ،سطيف، الجزائر، الموسم الجامعي2016 -2017 ، ص 34 - 36*

القرارات والبعد عن الممارسات السلبية من روتين بيروقراطية، إجراءات رسمية وكذلك الرقابة المشددة في بيئة العمل.

إيجاد ونقل المعرفة إلى مختلف أنحاء المنظمة، عبر اكتساب الخبرة والمعارف الناتجة من التعلم من الأخطاء السابقة التجارب الناجحة التي حققتها المنظمة أو تجارب المنظمات الأخرى الناجحة والمنشآت المنافسة، ومن ثم ضمان نقل هذه المعارف إلى جميع العاملين للاستفادة منها.

3 _ البعد الثقافي: يتضمن بدوره ما يلي:

- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، وذلك بإيجاد بيئة عمل تشجع التعلم بصورة عالية.
- البيئة المساندة للتعلم تدعم القدرة على إيجاد المعلومات الجديدة وتحليلها وتبويبها وحفظها، ثم استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة.
- الجودة الكلية للتعلم، حيث أن الاهتمام بجودة التعلم والتدريب غالبا ما يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي، وذلك بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية.

وبالتالي فالتعلم التنظيمي يقوم على عدة أبعاد تشمل التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وعناصرها التنظيمية من فرق العمل والهيكل التنظيمي وكذلك الثقافة السائدة في المنظمة التي تشجع على التعلم.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على التعلم التنظيمي

توجد العديد من العوامل التي ادت الى الاهتمام بالتعلم التنظيمي نذكر منها: [1]

1. الاقتصاد والشركات القائمة على المعرفة: ففي هذا الاقتصاد فان المعرفة هي التي تنشئ الثروة والعائد الحدي الاعلى مقارنة بكل عوامل الانتاج الاخرى، وان الشركات القائمة على المعرفة تتفق على معرفة الجزء الاكبر من مواردها، والمعرفة تلعب الدور الاساسي في خلق الميزة التنافسية، وهذه المعرفة الجديدة لابد من نشر ميزتها في كل منظمة وكذلك في الاقتصاد ككل، وهذا ما يمكن ان يتم من خلال التعلم.

2. المنافسة الجديدة : هي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم لهذا لابد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي الذي يتسم بالسرعة في التبني والايجابية في النظرة والاستعداد العالي به سواء داخل المنظمة او بين المنظمات داخل الدولة أو خارجها.

3. سرعة التطور: أدت التطورات التكنولوجية الهائلة إلى قصر حياة المنتجات وزيادة كمية المعارف وسرعة التطور مثل: الأنترنت تسمح بالتعلم عن بعد عبر القارات والأقاليم بين الشركات، مما أجبر المنظمة على تبني التعلم التنظيمي لمواكبة هذه التطورات.

4. الرؤية الخلافة للتعلم: خلافا للرؤية التقليدية التي ترى أن الابتكار هو الذي يأتي في المرتبة الأولى، وهذا ما تحدث عنه / داركر/ الذي يرى أن التعلم يمكن أن يكون ابتكاريا، وهو ما أسماه بالتقليد الابتكاري الذي تقوم به الشركات اليابانية.

5. إعادة اكتشاف العجلة: تقوم على فكرة التجربة الأسوأ ليست التجربة الفاشلة، وإنما هي التجربة التي لم يتم التعلم منها.

[1] عادل حسن البغدادي ، هاشم عباس العبادي، ***" التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة السلوك التنظيم الذاكرة التنظيمية إدارة المعرفة "***، إدارة المعلومات الأداء العظمي . الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ،ص ص 27_30

المطلب الثالث: مراحل التعلم التنظيمي.

إن طريقة التعلم التنظيمي تمر بمراحل متعددة يوسعها أعضاء إلى خمسة ويوجزها الاخرون في ثلاث:[1]

1 إدراك الهواة 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، وتشخيص الوضع والوصول إلى المعلومات وإجابات محددة، واكتشاف هذه الهواة والتناقض يعد الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

2 انطلاق عملية التحقيق والتحقق:

وذلك بتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب المشكلات من خلال ما تم الحصول عليه في الخطوة السابقة عن طريق جمع المعلومات بواسطة الملاحظة المعيشة واستطلاع الآراء أو بواسطة مسح الاتجاهات بطرق موضوعية، وكل ما من شأنه تفسير الوضع الحالي.

3 تطوير أو اكتشاف فكرة نموذج أو مقترح:

بعدما تم في الخطوتين السابقتين، فإن تصميم تصور لإحداث التغير 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 الحال.

[1] الكبسي خيضر عامر ، نفس مرجع سابق ، ص 104.

المبحث الثالث: عناصر التعلم التنظيمي

يتضمن هذا المجال دراسة العمليات والأدوات والنماذج التي تسهم في تحفيز التعلم داخل البيئات التنظيمية. يتزايد اهتمام الباحثين والممارسين بالتعلم التنظيمي نظرًا لأهميته في تعزيز التكيف والابتكار والنجاح المنظمين في عصر التغيير المستمر. يهدف هذا المبحث إلى استكشاف أدوات ونماذج ومعوقات وتحديات التعلم التنظيمي وتحليل دورها في تحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المطلب الاول: ادوات التعلم التنظيمي

تدرك المنظمات المعاصرة مدى تنوع الفوائد التنافسية التي يمكن الحصول عليها إن هي مارست التعلم التنظيمي بأساليب علمية تنسجم مع الأطر الثقافية المهيمنة على سلوكية العاملين، وعلى الرغم من تنوع الأساليب المتوفرة حاليا لتحقيق التعلم التنظيمي لكنها لازالت تتطور لمواجهة متطلبات الحصول على الميزة التنافسية وإدامتها ومن بين الدراسات المهمة في هذا المجال دراسة فليمروز وزملائه سنة 1998، حيث توصل إلى أن هناك أربع فئات من أدوات التعلم التنظيمي وهي[1] :

1_ أدوات الإدامة : وتشمل أنظمة اقتراح العامل، فريق العمل الموجه ذاتيا، عملية السيطرة الإحصائية المقارنة الرجعية ،برامج العمل.

2_أدوات التوقعية: وتشمل التخطيط الإستراتيجي اللامركزية، تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الإستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية، أسلوب دلفي، تحليل التأثير.

3_ الأدوات الشاملة: وتشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية إعادة هندسة العمليات الإبداعات الانتقالية وقوى المهمة، وإدارة الجودة الشاملة.

[1] مؤيد السالم ،**ادارة المعرفة التنظيمية** ،دار الكاتب الجامعي ، لبنان ،2014، ص 159 .

4_ أدوات الاستخدام : وتشمل مسوحات الزبون ،مجاميع الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى ، بالإضافة لذلك فقد وجدت الدراسة أن أغلب أساليب التعلم تم استخدامها من قبل غالبية المنظمات وكان ينظر إليها على أنها أهم أدوات التعلم ، فأسلوب دلفي وتحليل المحتوى وتحليل التأثير وغيرها تعد أدوات جنسية توقعية من بين أدوات التعلم ، وقد كانت أقل استخداما وتقييما ، أما أدوات الإدامة فكانت الأغلب في الاستخدام، في حين أن الأدوات الشاملة مقيمة أكثر، وأن الاستخدام الزائد للتعلم التوقعي والاستخدام الكفء للأدوات التوقعية هي التحديات للجيل الثاني من التعلم التنظيمي.

المطلب الثاني: نماذج التعلم التنظيمي

لقد توصل الباحثون من خلال جهودهم وممارساتهم إلى عدد من نماذج التعلم التنظيمي في لا تنطبق على جميع المنظمات وذلك لاختلاف طبيعتها وهياكلها ومواردها البشرية، فمن بين الدراسات التي تناولت جهود الباحثين في هذا المجال لدينا فيها مجموعة من أشهر النماذج عبر تسلسلها الزمني تمثلت فيما يلي [1] :

1_ نموذج نيستروم وستاربوك (Nystrom & Starbucks (1998):

يبين هذا النموذج وجود مجموعة من العوامل التي تخفض من مستوى التعلم مع مرور الوقت، حيث أن المشاكل تسبب امتناع المنظمة عن التعلم وتكيفها مع بيئتها، مما يؤدي إلى حدوث أزمة تنظيمية، حيث يمكن للمنظمات وفق هذا النموذج أن تتعلم صنع قرارات تطور قواعد عمل معيارية فتسهل عملية اتخاذ القرارات المبرمجة. فإذا حققت المنظمة النجاح هذه القواعد فإن هذا النجاح سيقود إلى الرضا وبالتالي يمكن المدراء من البحث والتعلم من التجارب الجديدة، أما إذا لم تكن القواعد فعالة فإن ذلك لا يؤدي إلى تعلم المنظمة.

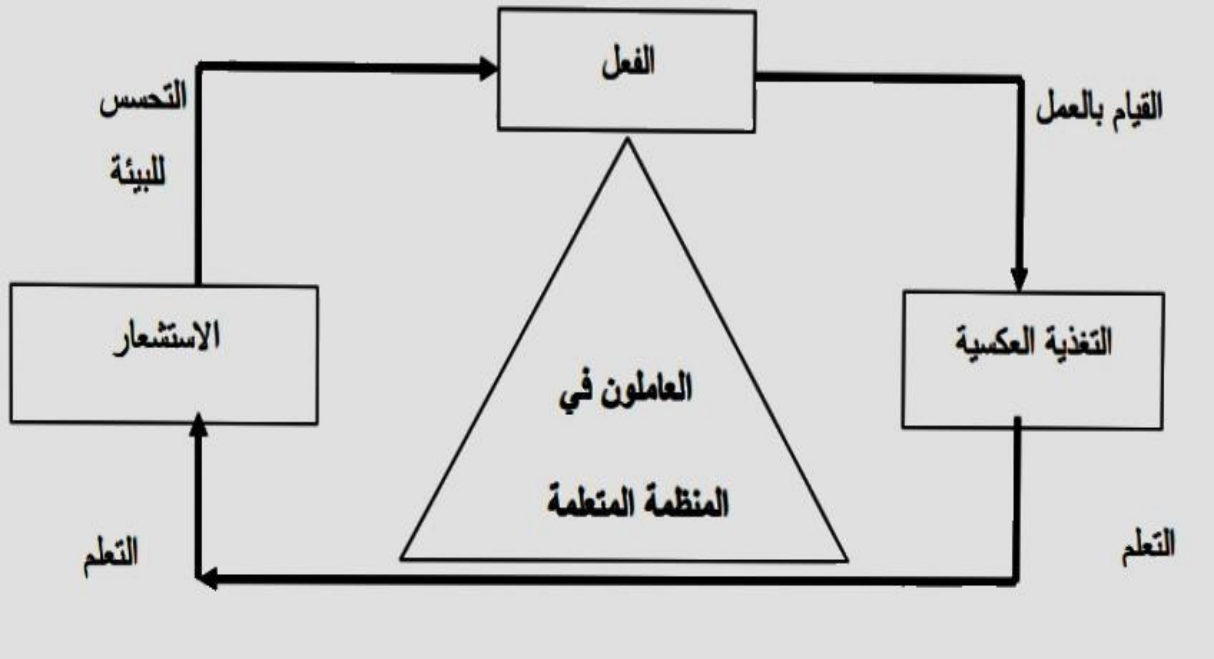
[1] أكرم محسن الياسري ، إيناس عنان الفتلاوي ،**مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال** : التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة ،ط1، الدار المنهجية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 ص ص 45_ 54.

2_ نموذج دافت (Daft (2001

يبين هذا النموذج دورة التعلم التكيفي الذي يتضمن المراحل الفعل التغذية العكسية والاستشعار، حيث يهدف هذا النموذج إلى إيصال فكرة أن المنظمة عندما تتحسس لبيئتها تقوم بالاستجابة بفعل ما، ثم تقوم بتصحيح ذاتها، إذا أشارت التغذية العكسية أن الأفعال السابقة غير مناسبة، وعندما يحدث ذلك فهذا يشير إلى تصحيح أن عملية التعلم قد حصلت.

والشكل الاتي بوضح ذلك[1] :

الشكل 01: حلقة التعلم التكيفي من وجهة نظر Daft 2001



المصدر: أكرم محسن الياسري ، إيناس عباس الفتلاوي ، "**مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال**" : التعلم التنظيمي المنظمات المتعلمة ، الأداء المتميز ، الجزء الثاني ، ط 1 ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 ص 47.

[1] أكرم محسن الياسري ، إيناس عباس الفتلاوي ، **"مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال"** : التعلم التنظيمي المنظمات المتعلمة ، الأداء المتميز ، الجزء الثاني ، ط 1 ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 ص 47

3_ نموذج بولوسكي (Pawlowsky 2001): يبين هذا النموذج وجود أربع مراحل العملية التعلم التنظيمي وهي

تحديد وتعريف المعلومات التي تبين أنها ذات علاقة بالتعلم أو لتكوين معرفة جديدة عن طريق المزج والدمج.

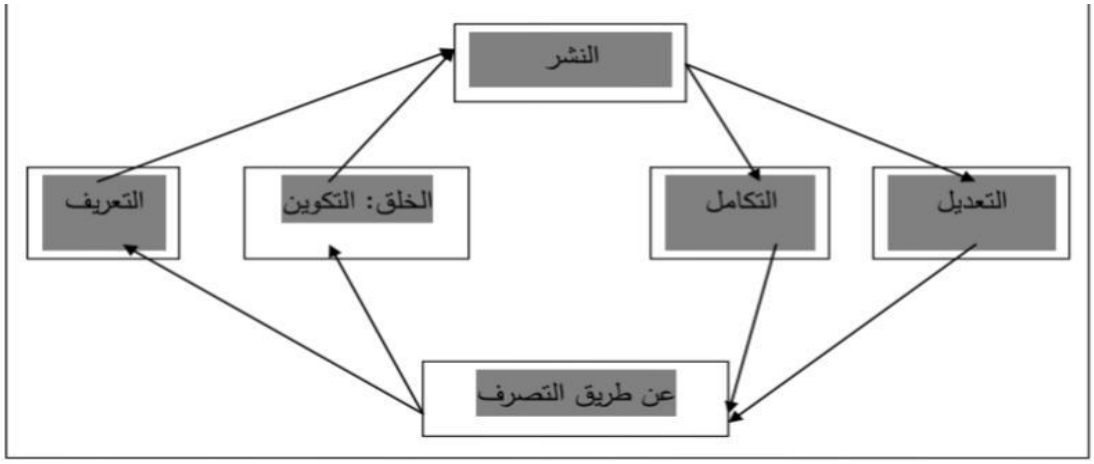
بعض صيغ وأشكال تبادل ونشر المعرفة على مستوى الفرد، الجماعة والمنظمة.

المعرفة يجب أن تكون متكاملة مع أنظمة المعرفة الموجودة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

المعرفة الجديدة يجب تحويلها ونقلها إلى فعل أو عمل، وأن تطبق بشكل روتينات تنظيمية ليكون لها تأثير على السلوك التنظيمي.

والشكل الآتي يوضح ذلك [1] :

الشكل 02: نموذج pawlowsky 2001 لعملية التعلم التنظيمي



المصدر: أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال" : التعلم التنظيمي المنظمات المتعلمة ، الأداء المتميز ، الجزء الثاني ، ط 1 ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 ص49.

[1] أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 49

4_نموذج كريتتر وكاسيدي (Kreitner & Cassidy):

يبين هذا النموذج أن المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح والعنصر البشري يعتبر ضمن العناصر الرئيسية في هذا النظام، والتعلم التنظيمي هو التعلم الشخصي للفرد، ويتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل للتعلم التنظيمي هي:

_الإدراك: يتضمن مفاهيم جديدة للتعلم.

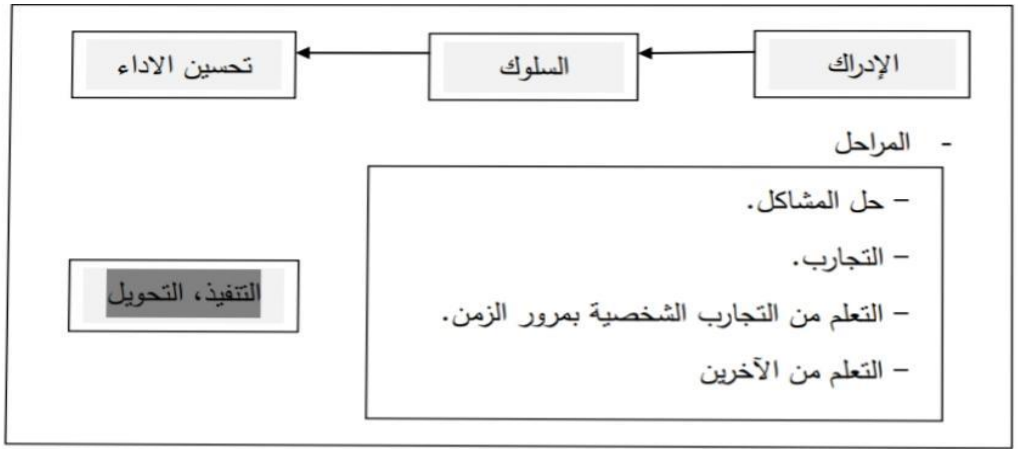
_السلوك: يتضمن تطوير مهارات وقدرات جديدة.

_الأداء: يتضمن مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي.

كل هذه المراحل ضرورية لتقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق، كما يتضمن النموذج أربع مهارات أساسية تحتاجها المنظمة لخلق وتعلم الأفكار الجديدة بغية تحسين أدائها التنظيمي في الوقت الحالي والمستقبلي.

والشكل التالي يوضح هاته المراحل والمهارات الخاصة بهذا النموذج[1] :

الشكل 03: نموذج كريتتر وكاسيدي (Kreitner & Cassidy)



المصدر: أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال" : التعلم التنظيمي المنظمات المتعلمة ، الأداء المتميز ، الجزء الثاني ، ط 1 ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 ص 53

[1] أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي ،**مرجع سبق ذكره**، ص53

5_ نموذج بريتون للوظائف الثماني للتعلم التنظيمي:

اقترح بريتون (Britton) نموذج الثماني وظائف للتعلم التنظيمي، وهو كالتالي [1]:

خلق وتعزيز ثقافة التعلم تعرف ثقافة التعلم على أنها البيئة التنظيمية التي تمكن، تشجع، تكافئ وكما تستخدم التعلم بين أعضائها على المستوى الفردي والجماعي.

تجميع الخبرة الداخلية: يوجد مصدرين للمعرفة هما: خبرة المؤسسة الداخلية والدروس التي تعلمتها من المنظمات الأخرى، حيث إن عملية تجميع الخيرة الداخلية وتحويلها إلى دروس تمكن تعلمها بالممارسة كما أنها قابلة للوصول والتحقيق عن طريق الوثائق وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وسيلة الوصول إلى التعلم الخارجي: من الطرائق المشهورة للوصول إلى التعلم من المؤسسات الأخرى حضور برامج التدريب وورش العمل والمؤتمرات ... الخ.

نظم الاتصال: تتمثل في الاتصالات الرسمية والغير رسمية التي تساعد على تبادل المعارف وتوفر دعامة للتعلم.

آليات وصف الاستنتاجات: وذلك من خلال الاستعانة بمتخصصين في التعلم التنظيمي.

تطوير الذاكرة التنظيمية: من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير نظام خزن الوثائق والمذكرات الداخلية، وتطوير نظام قواعد البيانات مع إمكانية الدخول إليه..

تكامل التعلم مع الإستراتيجية والسياسة: من خلال توجيه البرامج التدريبية والتكوينية بما يخدم سياسة وإستراتيجية المؤسسة.

تطبيق التعلم: وذلك لحل المشاكل الحالية والمستقبلية.

[1] عادل حسين البغدادي ، هاشم عباس العبادي ،" **التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتهما بالمفاهيم الادارية المعاصرة ،السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة"** ،ط1 ،الوراق للنشر و التوزيع ،عمان،2010 ، ص 102 .

المطلب الثالث: معوقات وتحديات التعلم التنظيمي

أولا: معوقات التعلم التنظيمي.

بين Stewart أهم المعوقات التي تواجه التعلم التنظيمي أن المديرين يكومون خارج الممارسات، وبالتالي ليس لديهم مهارات التعلم، وثانيا إذا كان هناك رفض لأي شيء جديد أو يحتاج إلى تغيير في طريق العمل، والتخوف من هذا التغيير، وقد يكون هناك عدم تحفيز للأداء الجيد. ويمكن إدراج بعض النقاط التي تمثل أهم معوقات عملية التعلم التنظيمي وهي[1]:

_ مقاومة الموظف للتغيير Employée Resistance to Change

_نقص التدريب على القيادة Lack of Leadership Training

_تجاهل نجاح الفريق Dis regard of Team Succès

_على المدى القصير Short – Terme Focus

1▪ مقاومة الموظف للتغيير Employée Resistance to Change :

ان التغيير بصفة عامة هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، وعادة ما يفترض أن يكون التغيير إلى ما هو أحسن من الوضعية السابقة.

كذلك يمكن أن نقول إن مقاومة التغيير هي شكل من أشكل رفض عملية التغيير المزعم القيام بها في مؤسسة ما، أو هي عدم قبول ذلك التغير وللمقاومة جانبين أحدهما داخلي والآخر خارجي وهو الجانب السلوكي، وتتعدد أسباب مقاومة التغيير في المنظمات. فقد تكون مقاومة التغيير ظاهرة أو خفية، فيعلن الأفراد معارضتهم التغيير الجديد صراحة، ويبلغونه لرؤسائهم وتعلم به الإدارة، وقد يلجؤون لأساليب خفية وغير مباشرة كالتمارض واختلاف الأعذار لعدم

[1] محمد تركي البطاينة ،**"اثر ادارة معرفة على اداء والتعلم التنظيمي في المصاريف التجارية الاردنيهة"** اطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات لنيل شهادة الدكتورة فلسفة في الادارة كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الاردن،الموسم الجامعي 2006_ 2007 ص 76.

الاستجابة للتغيير، وعدم إبداء الحماس تجاهه وقد يحدث ذلك بصورة فردية أو جماعية بحيث تتفق الجماعة على معارضة التغيير وعرقلة الإدارة عن تنفيذها وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة فمن الرفض الكامل إلى المعارضة الشديدة والتحفظات وعدم المبالاة والاستعداد للتفاهم والنقاش الى اختلاف بسيط لا يؤثر جوهر التغيير. وهناك عدة أسباب للمقاومة التغيير منها الاسباب الاقتصادية والاجتماعية والاقتصادية، وحتى الاسباب الذاتية كالخوف من فقدان الوظيفة مثلا [1].

▪ 2 نقص التدريب على القيادة: Lack of Leadership Training

بصفة عامة تعرف بأنها عبارة عن فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة. كما تعرف القيادة الناجحة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر ومخطط يتم ممارسة هذا التأثير والنفوذ، من خلال الاتصال حيث تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه، يستطيع القائد الناجح أن يزرع وينمي الحماس في مرؤوسيه من خلال تنمية قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، مما يزيد من ثقتهم في أنفسهم، فيزيد حماسهم وولائهم [2].

لتدريب القادة عدة أهداف، وغياب التدريب سيحول دون تحقيق هذه الأهداف، والتي نذكر من بينها [3]:

شرح وجهات النظر والقيم والأخلاق وإدراك الإدارة التنظيمية؛

فهم الكفاءات العامة المتوقعة من المديرين التنظيميين؛

وصف كيف يمكن للقيم التي تقدمها الإدارة أن تؤثر على المنظمة؛

---

[1] زين الدين ضياف **"السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي"** (دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش)، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل دكتورة في علم النفس العمل و التنظيم، غير منشورة ،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ،جامعة منتوري ،قسنطينة، الموسم الجامعي 2005 _ 2006 ، ص 157

[2] المرجع نفسه، ص ص 69 70 .

[3] أسما ليدية الكمال ، **"فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة"** (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بحاسي الرمل 2009/2010) ، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم السياسية ، جامعة الجزائر ، 2012 ، ص 17

تطبيق مبادئ القيادة في منظمتهم؛ تحديد مهارات الاتصال الناجحة وتطبيقها؛

الاعتراف بمستويات الالتزام ومستويات التزام الآخرين تجاه أهداف المنظمة.

3▪ تجاهل نجاح الفريق: Dis regard of Team Succès

في بعض الأحيان من الصعب أن نرى كيف تتوافق برامج التعلم التنظيمية مع الأهداف الشخصية للفرد. غالبا ما يستغرق التعلم وقتا وجهدا بعيدا عن المهام اليومية للموظفين عندما تعطي المنظمة الأولوية لهذا الاستثمار في التعلم، ولكن الموظف لا يفعل ذلك، فمن الصعب تشجيع المشاركة إذا كان الموظف يركز على إنجازاته الفردية، ثم تأطير التعلم التنظيمي كجزء من تطوير الموظف يمكن أن تكون مهارات التدريس التي تتجاوز الوصف الوظيفي الحالي للموظف محفزا للنمو الوظيفي الخاص به [1].

4▪التركيز على المدى القصير: Short – Terme Focus

في مجال الأعمال التجارية، فإنه غالبا ما يكون من السهل التركيز على وقف الثغرات لحل المشاكل على المدى القصير دون النظر إلى الصورة الكبيرة. عندما يكون المرء في موقع قيادي ليس بهذه العظمة كرئيس تنفيذي أو ما يشبه ذلك، فإن هذا غالبا ما يكون ضروريا، من أجل الاستمرار في الأمور. لسوء الحظ، هذا خطأ في التعلم التنظيمي، حيث يجب أن تكون الصورة الكبيرة دائما محور تركيز جميع المعنيين. وهذا يشمل الأشخاص الذين يتعلمون وكذلك القيادة المسؤولة.

[1] Mostafizur Rahman Masum , " **Principles of organization management training** " , presentation , 31 mugust 2018 . " :

ثانيا: تحديات التعلم التنظيمي.

توجد العديد من العوامل التي يمكن أن تعيل عملية التعلم التنظيمي وتحد من تحقيق الأهداف المخطط لها وهي[1] :

1_ الهيكل التنظيمي : يُعد الهيكل المركزي من أبرز معيقات التعلم التنظيمي ، يمثل الإطار الذي يحدد كيفية تنظيم المؤسسة وتوزيع السلطة والمسؤوليات داخلها. الهيكل المركزي يتسم بتركيز السلطة واتخاذ القرارات في الطبقات العليا من التنظيم، مما قد يحد من القدرة على التعلم التنظيمي بسبب قلة المرونة والتغيير البطيء. على الجانب الآخر، الهياكل المرنة تتيح للمؤسسة التكيف مع التغييرات في البيئة وتشجع على التعلم ومشاركة المعرفة بشكل أكبر بين أفراد المؤسسة على مختلف المستويات. تشجيع الهياكل التنظيمية المرنة يمكن أن يسهم في تحفيز الابتكار وتعزيز التعلم المستمر داخل المؤسسة.

2_الإجراءات التنظيمية : يرى بعض المديرين أن المعرفة الجديدة هي معرفة خطيرة ومثيرة للمشكلات قد تعد عائقاً كبيراً أمام عملية التعلم التنظيمي. عندما يعتبر المديرون المعرفة الجديدة خطيرة ومشكلة، قد يتجنبون التعلم ويفضلون البقاء على الوضع الحالي دون تغيير. هذا يؤدي إلى تقييد تدفق المعرفة وتقييد التطور والتحسين داخل المؤسسة. لتجاوز هذه التحديات، يجب تشجيع ثقافة التعلم والابتكار داخل المؤسسة، وتعزيز فهم المديرين لأهمية التعلم المستمر في تحقيق النجاح المؤسسي في الوسط الحالي المتغير بسرعة.

3_ الثقافة التنظيمية : كون الثقافة التنظيمية قوة توجه مسلوك الأشخاص ، فإن هذه القوة قد تكون معيقة لعملية التعلم عندما تكون غير داعمة ومقاومة للمعارف الجديدة. بمفهوم آخر

عندما تكون الثقافة التنظيمية غير داعمة ومقاومة للتغيير، فإنها تعمل كعائق لعملية التعلم التنظيمي. فالأفراد يمكن أن يشعروا بالتحفظ أو الخوف من تقديم أفكار جديدة أو تجربة

[1] عادل حسين البغدادي ، هاشم عباس العبادي **"التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الاداريه المعاصرة"** ،الطبعة الاولى ،الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، ،2010 ص40

ممارسات جديدة إذا كانت الثقافة تشجع على الالتزام بالطرق التقليدية أو تقديس الماضي. هذا التحفظ يقيد قدرة الأفراد على استيعاب وتبني المعارف الجديدة وتطبيقها في سياق العمل. لذا، يصبح من الضروري تغيير الثقافة التنظيمية لتشجيع التعلم ودعم الابتكار في المؤسسة.

4_ القيادة : إن النقص في القيادة الجيدة بعد عاملاً معيقا لعملية التعلم التنظيمي ، إذ تؤثر في اتجاهين : اتجاه كمي عندما لا يكون هناك قادة كافين لإدارة التعلم التنظيمي ، واتجاه نوعي عندما يكون ملوك القادة الموجودين لا يساعد على التعلم التنظيمي.

1.النقص في القيادة الجيدة يؤثر على الجاهزية الكمية : عندما يكون هناك نقص في القادة القادرين على إدارة التعلم التنظيمي، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض في جاهزية المؤسسة لتبني وتنفيذ العمليات التعلمية. فعندما لا يكون هناك قادة كافين لتوجيه وتحفيز الفرق، يمكن أن يعاني الفريق من الارتباك وقلة التوجيه.

2. التوجه النوعي للقيادة : حتى عندما يكون هناك قادة موجودون، إذا كانت قيادتهم غير موجهة نحو دعم التعلم التنظيمي، فإنهم قد يكونون عائقاً بدلاً من داعمين. على سبيل المثال، إذا كانت القيادة مركزة حول المحافظة على الوضع الحالي دون تشجيع التغيير والتطوير، فإن ذلك يمكن أن يحد من قدرة المؤسسة على التعلم والتكيف مع التحديات الجديدة.

بالتالي، تحسين القيادة وتوجيهها نحو دعم عملية التعلم التنظيمي يمكن أن يكون حاسماً لنجاح هذه العملية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة التعلم التنظيمي كمفهوم أساسي في ساحة الإدارة، ويهدف إلى فهم العوامل التي تؤثر في تحقيق التعلم التنظيمي وأهميته في سياق المؤسسات والمنظمات حيث ركزنا فيه على الأساسيات الأولية للتعلم التنظيمي، بما في ذلك نشأته وتطوره عبر الزمن، مع التركيز على الأحداث والمعالم الهامة التي ساهمت في بناء فهمنا لهذا المجال. يتم تحديد مفهوم التعلم التنظيمي بدقة وتوضيح خصائصه المميزة التي يميزها عن أشكال أخرى من التعلم. بالإضافة إلى أهمية التعلم التنظيمي في سياق الأعمال والمؤسسات، ويوضح أنواع التعلم التنظيمي المختلفة وكيفية تطبيقها. ويسلط الضوء عن مستويات وأبعاد التعلم التنظيمي التي تعد مفتاحًا في فهم كيفية تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف.

كما تطرقنا الى على العوامل المؤثرة في عملية التعلم التنظيمي، مثل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وكيفية تأثيرها على جودة وفاعلية عملية التعلم. يشمل ذلك تحليل العوامل الثقافية والتكنولوجية والقيادية وغيرها التي تلعب دوراً حاسماً في تحديد مدى نجاح عملية التعلم التنظيمي داخل المنظمة.

أما من حيث عناصر التعلم التنظيمي تم التطرق عليها بشكل أعمق من خلال تقديم نماذج مختلفة لعملية التعلم التنظيمي كمرجع للتفاعل الفعّال وتحقيق الأهداف المنشودة في مجال الإدارة. وتحليل المعوقات والتحديات التي قد تواجه عملية التعلم التنظيمي، سواء كانت من ناحية التقنية أو الثقافية أو الإدارية.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي

تمهيد:

يمثل التغيير التنظيمي أحد الأسس التي تقوم عليها أي منظمة لغرض الاستمرارية والنمو، قصد تحقيق فكرة الجودة الشاملة ولذلك تأتي حركية وحتمية التغيير كعنصر رئيس يحكم مبدأ استمرارية المنظمة في مزاولة أنشطتها وممارسة مهامها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه أفرادها وزبائنها والتكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية التي تواجهها رغم أن عملية التغيير تكون بين التجاذب والتنافر، إذ تجاذبها قوى داخلية وأخرى خارجية محيطية ويشمل التغيير في المنظمة عدة مداخل هي: (المدخل الوظيفي، والإنساني، والهيكلي أو البنائي، والتكنولوجي)، ولقد بات التغيير التنظيمي حتمية حقيقية لأي مؤسسة أو منظمة صغيرة كانت أو كبيرة باعتباره يدخل ضمن متطلبات التقدم والتطور، فهو يعد من الآليات التي تضمن تحقيق أفضل المخرجات، إذ يتوقف نجاح أي منظمة على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصاً في عالم اليوم الذي يشهد منافسة شديدة، وهذا يتطلب امتلاك المنظمة لمهارات وقابليات وموارد وخيرات متراكمة تسمح لها بالتعامل مع المنافسين في السوق بأفضل الطرق، لذلك أصبحت المنظمة بحاجة ملحة إلى استثمار مواردها المتاحة والبحث عن موارد جديدة لتدعم خططها ومجهوداتها، وصار لزاماً على المنظمة تسخير أفضل وأقصى ما عندها من قدرات جوهرية في سبيل الوصول إلى حالة من الاستقرار أولاً، ومن ثم التنافس والتغلب على الآخرين باستثمار ما متاح لديها من قدرات وما يمكن أن توفره لذلك. وبناء على ما تقدم سيتم التطرق في هذه الورقة البحثية على المباحث الآتية:

المبحث الأول: مدخل للتغيير التنظيمي

المبحث الثاني: مرتكزات التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: عناصر التغيير التنظيمي

المبحث الأول: مدخل للتغيير التنظيمي

نحاول من خلال هذا الجزء إعطاء نظرة عامة عن التغيير التنظيمي، بالتطرق إلى مختلف الجوانب ذات الارتباط الوثيق بها، من اجل تكوين مفهوم واضح حول التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

يرى البعض التغيير التنظيمي أنه العملية التي من خلالها يتبنى الفرد أو المجتمع أو المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف أو التقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى.[1]

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على التغيير في شق القيم والمعارف والتقنيات.

كما يرى البعض الآخر بأنه "خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة".[2]

يمكننا القول إن هذا التعريف يركز على كون التغيير خطة هادفة للتحسين من خلال تعاون كل الأطراف المرتبطة بالمنظمة على رصد التهديدات والفرص في البيئة.

ونجد روبنسون يعرفه بأنه "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية وبالتالي هو تلك العملية التي تتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة.[3]

هذا التعريف يؤكد على أن التغيير هو عملية التعلم والاكتشاف بصورة مستقرة بغرض. تحقيق الكفاءة والفاعلية

---

[1] _ محمد اسماعيل بلال: **"إدارة الموارد البشرية"**، دار الجامعة الجديدة،مصر،2004،ص170.

[2] _أحمد ماهر: **"إدارة التغيير"**، الدار الجامعية،مصر،ط1،2010،ص15.

[3] _سيد سالم عرفة:**"اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"**،دار الراية،الأردن،2012،ص17.

ونجد من يقول بأنه تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل ، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة وهو الذي غالبا ما يحدث في المنظمة ويهدف إلى تعديل سياسات الإدارة وبالتالي يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم بأخرين أكثر كفاءة أو برفع وتنمية مهاراتهم من خلال نظم التدريب وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات أو التغيير في النظم والإجراءات وتطوير النظم بهدف توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف مع إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة وقد تشمل إعادة هيكلة التنظيم وزيادة وحدات تنظيمية جديدة.[1]

يبدو واضحا في هذا التعريف أن التغيير هو التحول الذي يحدث في المنظمة وقد يكون في الشكل أو النوعية أو الحالة ويمس الأفراد ممثلا في التدريب والحوافز أو المهام الهيكل ممثلا في إعادة هيكلة التنظيم، التكنولوجيا.

كما يعرف بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معا.

كغيره من التعاريف السابقة الذكر ركز على نقطة التحول من الوضع الراهن إلى الواقع المنشود، في فترة زمنية محددة وبأساليب محددة معدة لتحقيق أهداف طويلة أو قصيرة المدى تعود على الفرد والمؤسسة بالنفع.

ويعرفه كل من لحسن هدار " و "زين الدين بروش " بأنه كل تعديل إجباري أو اختياري على طرق عمل المنظمة من هياكل، استراتيجيات قيم وسلوكيات، والذي يؤدي إلى التحكم بشكل أفضل في المؤسسة ومختلف علاقاتها مع محيطها الخارجي، وذلك لأجل الرفع من فعاليتها وأدائها وتحقيق أهدافها المرجوة.

[1] _ ربحي مصطفى عليان: **"إدارة التغيير "**،دار صفا،الأردن،ط1، 2015،ص26.

بناءا على ما جاء في هذا التعريف فإن التغيير عبارة عن خطة هادفة للتحسين والتعديل في طرق العمل من مهام، هياكل استراتيجيات، قيم وسلوكيات، وقد يكون إجباري أو اختياري، بغرض تحقيق تكيف المؤسسة مع محيطها الخارجي والتطورات الحاصلة فيه، بغاية الرفع من فعاليتها وأدائها وتحقيق أهدافها المرجوة، وهذا لا يكون إلا من خلال تعاون كل الأطراف بالمنظمة على رصد التهديدات والفرص المتاحة.

المطلب الثاني: خصائص التغيير التنظيمي

بعض الباحثين يروا أن التغيير التنظيمي حالة تتميز بخصائص والتي تشمل:

أولا_ الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة، تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

ثانيا_ الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها والظروف التي تمر بها.

ثالثا_ لتوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير، وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

رابعا_ الفاعلية: ويتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.[1]

خامسا_ مشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

[1] أسامة خيري: **"الإدارة العامة"**، دار الراية، ط1، الأردن، 2012، ص 283

سادسا_ الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، إذا كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولا تعديل القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

سابعا_ 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.

ثامنا_ الرشد: وهو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، فكل قرار أو تصرف يخضع لاعتبارات التكلفة والعائد، وليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها.[1]

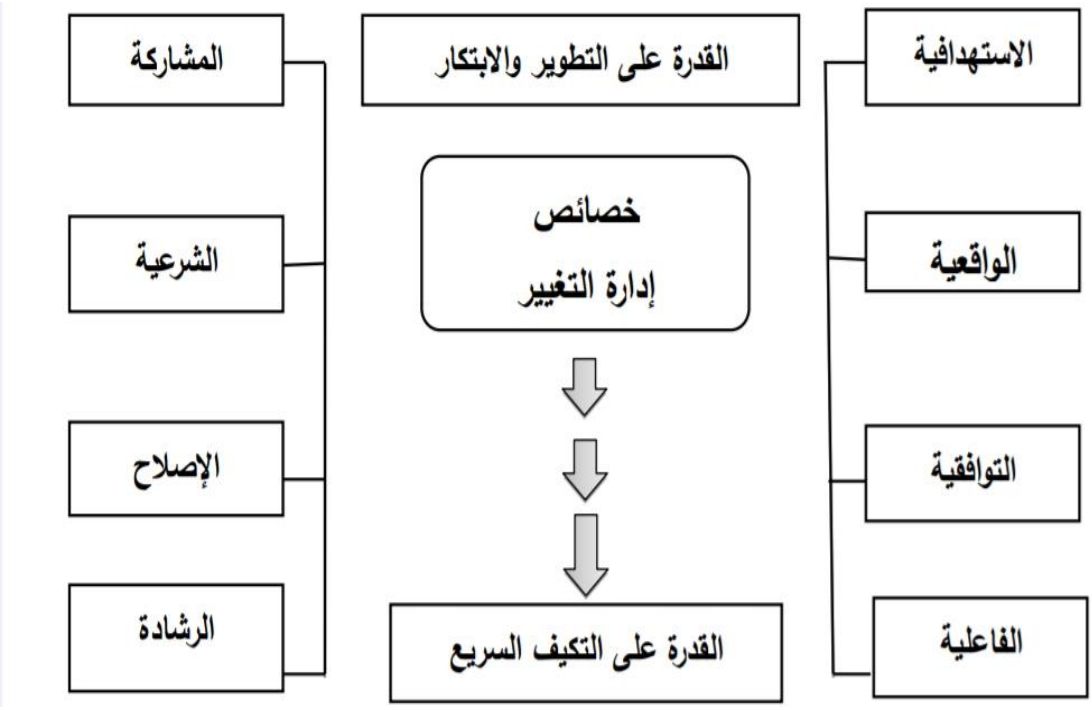
تاسعا_ لقدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فهو يعمل على الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

عاشرا_ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومسارها، بل وقد تعود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.[2]

والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] -سيد سالم عرفة : **« اتجاهات حديثة في إدارة التغيير »** ، دار الراية، د ط، الأردن، 2012، ص 91.
[2] محمود سلمان العميان: **"السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"**، دار وائل، ط3، الأردن، 2005، ص 346 ،347.

شكل رقم (1): يوضح خصائص إدارة التغيير



المصدر: الخضيري، محسن أحمد إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التوافق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للمعلومات، ط1، دمشق، ص18.

هذا الشكل يبين أن خصائص التغيير التنظيمي تتضمن الاستهدافية في التحرك نحو هدف محدد، والواقعية في توجيه التغيير بناءً على إمكانيات المنظمة، والتوافقية مع احتياجات الأطراف المختلفة، والفاعلية في قدرة إدارة التغيير على التأثير، والمشاركة الواعية للقوى المتأثرة، والشرعية القانونية والأخلاقية، والإصلاح لمعالجة العيوب والاختلالات، والرشد بمراعاة التكلفة والعائد، والقدرة على التطوير والابتكار، والقدرة على التكيف السريع مع الأحداث.

المطلب الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون هادفة ومدروسة، فبالرغم من أن الأهداف التفصيلية للتغيير تختلف من مؤسسة لأخرى، إلا أن أي عملية تغيير تنتهجها المؤسسة غالبا ما يكون الهدف منها إما التطوير، واما تغيير اضطراري

تقوم به من أجل التكيف مع الظروف المحيطة بها كأوضاع السوق أو القوانين ومن أهداف برامج التغيير التنظيمي ما يلي:[1]

- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة لتحقيق رسالتها وغاياتها المنشودة بفعالية.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المواطنين والمجتمع.
- منح العاملين في المؤسسة فرصة إظهار أقصى طاقة يمتلكونها في الإنتاج والعمل.
- العمل على رفع قدرة المؤسسة، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.
- تعديل وتغيير سلوك العاملين ليتماشى والتغييرات الحاصلة، كالانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المؤسسة، واجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني.
- الترابط والتعاون بين العاملين في المؤسسة..

المبحث الثاني: مرتكزات التغيير التنظيمي

في ظل التحولات العميقة التي يشيدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتى: اقتصاد المعرفة الاقتصاد الرقمي ، اقتصاد المعلومات ....، والتي انعكست بوضوح على

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس: **"المدخل الحديث في الإدارة العامة"**، الدار الجامعية، دط، مصر، 2003، ص267 .

قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المؤسسة أو المدير، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبياً والهياكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت معولمة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المؤسسات العابرة للقارات تنامت المؤسسة الشبكة)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة إلى غير ذلك من التحولات، وجاء هذا المبحث لتوضيح ذلك أكثر.

المطلب الأول: أسباب التغيير التنظيمي

عندما لا تعود الأساليب والممارسات متناسبة مع الأهداف المتوخاة، لأن الزمن قد تجاوزها أو لأنها لم تكن مناسبة أصلاً في أي وقت مضى، هنا تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحاً عما كانت عليه في أي وقت مضى لأنه إذا كان التغيير مكلفاً، فإن عدم التغيير مكلف أكثر. ومن بين المسببات التي أوردها الباحثون تفسير لوين (Lewin)إذ يشير في نموذجه إلى أن التغييرات في المؤسسة تسببها مجموعة من العوامل هي:[1]

أولا_ التغييرات في حجم اتجاه أو العدد المطلق للعوامل التي تشجع وتيسر التغيير والتي أطلق عليها القوى الدافعة (Pushing Forces)

ثانيا_ التغييرات في حجم، اتجاه العوامل التي تعارض التغيير والتي أطلق عليها القوى المقيدة (Restraining)

ثالثا_ التغير في عدد من هذه العوامل أو الاثنان معاً.

تشجع القوى الدافعة المؤسسة عمى التغيير بينما تشجع القوى المقيدة الأفراد على مقاومة التغيير، وأطلق على تفسيره هذا تحليل قوة المجال وبموجبه فإن ثبات المؤسسة وتوازنها

[1] إياد محمود عبد الكريم: **"التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف"** دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، العدد 20،مصر، 2007، ص : 03.

يحدث عندما تتعادل هذه القوى الدافعة مع القوى المقيدة بالصورة التي تحافظ بها على معدل ثابت الأداء لفترة معينة من الزمن، وتتمثل الأسباب الداخلية في القوى والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة نتيجة عملياتها وتفاعل الموظفين معها، والتي تستهدف حمايتها من الإصابة بالجمود والتخلف، والتي من بينها:

1)**توجهات القادة:** فالقيادة الطموحة المتشبعة بالأفكار الحديثة، في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية وثورة في أداء الأفراد والمؤسسة ككل، عبر تحفيز الموظفين وتحسيف مناخ العمل الإثارة الدافعية للعمل والولاء، ومن ثم كسب تعا ونهم أثناء عملية التغيير.[1]

2)**طبيعة التنظيمات الإدارية:** حيث تنمو باستمرار، مما يفرض ضغوط على المؤسسات تدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها، واعادة صياغة سياستها، رسالتها، واستراتيجياتها، فانضمام أفراد جدد خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة

3)**طموحات الموظفين وحاجاتهم:** إن تطور وعى الموظفين، زيادة طموحاتهم وحاجاتهم بعد دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي، خاصة مع رغبتهم في التجديد والمشاركة الإيجابية والتخلص من قيود اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الركود والثبات، فالموظفين هم الذين يخلقون القيمة المضافة داخل المؤسسة.[2]

4)**كثرة المشاكل الداخلية:** تستدعي هذه المشاكل ضرورة التدخل، ويمكن معرفة هذه المشاكل من خلال بعض المؤشرات التنظيمية منها:[3]

- انخفاض الحالة المعنوية للموظفين واصابتهم باليأس والإحباط.
- كثرة التسرب والاستقالات الاختيارية لاسيما من قبل الكفاءات والمؤثرين.

---

[1] 130-Benoit Grouard, Francis Meston,**l'Entreprise en Mouvement :conduire et Réussir** le Changement, 3éméd- Dunod, Paris, 1998, p : 17

[2] صالح بن سليمان الفائز – **استراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقوماته**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإداريةغير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ، 2007-2008، ص 44-46.

[3] - محمد الصيرفي، **"إدارة التغيير"**، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007، ص : 32-33 .

- كثرة طلبات النقل من المؤسسة أو من أقسامها.
- كثرة الشكاوى وشدة الإجراءات التأديبية.
- كثرة أيام الغياب أو كثرة عدد المتغيبين، أو تفشي ظاهرة التأخر والتسيب التنظيمي.
- تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والهروب عن أداء الواجبات بدعوى عدم الاختصاص.
- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة بالمرؤوسين.
- الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

فسيادة مثل هذه الظواهر السلبية داخل المؤسسة يدل على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية وعدم رضا لدى الموظفين، لعدة أسباب يتعين على المؤسسة تشخيصيا بهدف إدخال تغييرات وتحسينات.

أما بالنسبة للأسباب الخارجية الناشئة من خارج المؤسسة فتلعب دوراً كبيراً في التغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في البيئة الخارجية للمؤسسات، وفيما يلي أهم القوى الخارجية التي تدعوا إلى التغيير التنظيمي:

1. **القوى التكنولوجية:** لقد أثبت تاريخ البشرية تأثير التطور العلمي المتسارع على حياة المؤسسات، لقد حولها إلى مؤسسات المعرفة مع ما ترتب على ذلك من تغيير في أساليب العمل ومناهج التكوين، كما برزت بفعل التطور العلمي تخصصات جديدة، غيرت الهياكل التنظيمية التقليدية بهياكل أكثر تكيفا مع متطلبات الإدارة المعاصرة، خاصة مع التوجهات الحالية للمؤسسات التي تسعى إلى تبني الإدارة الإلكترونية.
2. **القوى السياسية والقانونية:** إن إفرازات البيئة السياسية سن قوانين واصدار تشريعات حكومية جديدة والمتعلقة خاصة بالحد الأدنى للأجور، التعديلات في القوانين الأساسية للقطاعات.... الخ تفرض ضغوطا على المؤسسات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات وأساليب التشغيل للقيام بواجباتها على أحسن وجه.

3. **القوى الاجتماعية:** إن لتزايد ضغوط الجمعيات والاتحادات على غرار النقابات المهنية والعمالية الأثر الإيجابي في تحسين ظروف العمل، وتحسين أجور الموظفين، كذلك تغير نظرة المواطن للموظف من عنصر غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يطبق قوانين قسرية على المجتمع إلى عنصر مسخر لخدمته ولذلك وجب على هذا الأخير تقديم خدمات جيدة، كلها عوامل تدفع إلى التغيير.
4. **القوى الاقتصادية:** برزت الحاجة إلى التغيير التنظيمي كخيار إستراتيجي أمام تحديات القوى الاقتصادية وإذا كانت التطورات التي يشيدها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، أثرت ومازالت تؤثر بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في مؤسسات القطاع والخاص فإن مثيلاتها في القطاع العام لم تسلم هي الأخرى من تداعيات هذه التطورات حيث نقلتها من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بردة الفعل إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية.[1]

ومهما تكن أسباب التغيير التنظيمي، فإن إحداثه في المؤسسة هو استجابة لأحد الأمرين، أو الاستجابة لهما معا والمتمثلان في:

- رضوخ المؤسسة لضغوط التغيير اعترافا منها أن عدم مواكبة التطورات وعدم تأييد التغيير هو تهديد لاستقرارها، لأن الاستقرار لا يعني الثبات والجمود كما يعتقد البعض، بلهو ثمرة التغيير، وهنا تكون المؤسسة مجبرة على إحداث التغيير لا مخيرة.
- إدراك المؤسسة أن عملية التغيير هي فرصة لتحقيق أهدافها وغاياتها، ورغبة منها للوصول إلى درجة أعلى من النجاح والتقدم، أي أن المؤسسة تختار التغيير طوعًا وعن قناعة لما يحققه لها من أهداف.

[1] Benoit Grouard, **Francis Meston**, (1998), op cit, p-p : 15-16

المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي

يعتمد نجاح المؤسسة في أحداث التغيير أو فشله سواء كان مخططا له بصورة مسبقة أو بصورة مفاجئة وطارئة على الاستراتيجية المتبعة في أحداثه ومن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند أحداث التغيير نجد:[1]

أولا_ استراتيجية التغيير المتدرج:

تعتبر استراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة المتعامل مع التغيير سواء كان مخططا له مسبقا أو فرضته ظروف طارئة، وهي تتأثر بعوامل عديدة منها مهارة وقدرات العاملين ورغبة العاملين بالمشاركة وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر وعليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان نجاح الاستراتيجية كالآتي:

1) **استراتيجية المشاركة واسعة النطاق:** تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون مقاومة منخفضة أو ضرورة التغيير منخفضة إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد التغيير الذين قد يؤثر فيهم التغيير ويلعب دوراً كبيراً في تحديد ما هو تغيير وكيفية أحداثه.
2) **استراتيجية المشاركة المركزة:** هنا تكون درجة الإلحاح للتغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشارك جميع العاملين. وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة بحيث يجتهد الأفراد المهتمون في نجاح عملية التغيير.
3) **استراتيجية أسلوب الإقناع (النوعية):** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة وهنا يكون الحاجز الرئيسي أما التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه.

[1] طارق السويدان: **"منهجية التغيير في المنظمات"**، شركة الإيداع الخليجي للإستثمار و التدريب، 2001، ص26.

فيحاول القائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق النوعية والتثقيف وازالة المخاوف.

4) **استراتيجية أسلوب الإجبار:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير وهناك مقاومة عالية للتغيير.

وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً بالتالي يفضل اتخاذ هذا الأسلوب.

ثانيا_ استراتيجية التغيير السنوي:

يعتبر إحداث التغيير السنوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المؤسسة شيئا مختلفاً تماماً ولنجاح استراتيجية التغيير يمكن إتباع الأساليب القيادية التالية:[1]

1) **استراتيجية البراعة القيادية:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.
2) **استراتيجية الإقناع:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة وجميع العاملين في المؤسسة يدركون هذه الأزمة مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيقرر أن الناس يحملون فكرا عقلانياً، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يظن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح.

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات: **"إدارة التغيير و التحديات المصرية للمدير"**دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، ص130.

3) **استراتيجية الإلزام:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير مرتفعة إلا أن المؤسسة في هذه الحالة ليست في أزمة وهنا يوصي بإتباع أسلوب الإجبار بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع، وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذ حالة التغيير محققاً الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه من تغيير.

4) **الاستراتيجية الديكتاتورية " القسرية":** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة قوية وهناك ضرورة ملحة لإحداث التغيير، فهذا هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المؤسسة حيث يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة التي تعزى بالروح المعنوية لدى العاملين إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية.

المطلب الثالث: أهمية التغيير التنظيمي

يعود التغيير التنظيمي بالأهمية البالغة بالنسبة إلى:[1]

أولا_ أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعمال:

- تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات.
- تقليل معدل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين ومنحهم المكافآت.
- ايجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العمال من معالجة بعض المشاكل التي تعاني
- منها المنظمة.

[1] عباس سمير: **"الثقافة التنظيمية و استراتيجية التغيير في المنظمات"**، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر،2012, ص154.

- ايجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها.
- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب والمساهمة في انجاحه.

ثانيا_ أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة:

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه.
- التموقع وسط المؤسسات المنافسة لها وفرض مكانتها.
- زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المنظمة.

ثالثا_ أهميته بالنسبة للمجتمع:

- توفير حاجيات مناسبة للمجتمع وبأسعار معقولة خاصة في ظل التنافس الموجود بين المؤسسات.
- تحقيق الرقي الاجتماعي وتحسين ظروف المعيشة.

المبحث الثالث: عناصر التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي يمثل جوهرية أساسية في استمرارية أي مؤسسة. يتضمن هذا النوع من التغييرات عدة عناصر تشمل: التوجيه الإداري، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، السياسات والإجراءات، والتواصل الداخلي، وتطوير الموارد البشرية. كل هذه العناصر تتعامل مع جوانب مختلفة من التغيير وتساهم في نجاح أو فشل عملية التحول التنظيمي.

المطلب الاول: مراحل التغيير التنظيمي

يعتبر كيرت ليفين" kurt levin "من أشهر من تناول مراحل التغيير، حيث طور نموذجا لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير، ويعتقد الكثير من الكتاب والباحثين بأن النموذج الذي قدمه كيرت والمراحل التي يحددها تساعد كثيرا على إحداث التغيير بشكل فعال، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة،

- مرحلة إذابة الجليد "Unfreezing"
- مرحلة التغيير " Changing"،
- مرحلة إعادة التجميد "Refreezing".

هذه المراحل يبينها الشكل التالي:

الشكل (2): نموذج ليفين لمراحل التغيير

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
– إذابة الجليد	– التغيير	– إعادة التجميد
–إيجاد شعور بالحاجة للتغيير – تقليص المقاومة	– تغيير الناس – تغيير الأعمال – تغيير البناء التنظيمي – تغيير التقنيات	– تعزيز النتائج – تقييم النتائج – إجراء تعديلات بناءة

المصدر: موسى اللوزي 2004، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل عمان الأردن.

أولا_ مرحلة الإذابة:

هي أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام (المؤسسة) وبمدى استعداده لممارسة التغيير، ولا شك في أن نجاح عملية تغيير النظام تتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي / النفسي للتغيير.[1]

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسيا ومعنويا لاستقبال التغييرات أحداثها وذلك بإشعارهم بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في بيئة المؤسسة وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء، وهذا بإبراز العوائد والفوائد التي قد تترتب على التغيير، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة وهذا في تغيير القوى البيئة الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة، نظم الحوافز وغيرها، بما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة بهم مباشرة.

ولهذا يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم وممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد ولا يمكن للمؤسسة أن يتم لها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة "بالإذابة". [2]

حيث يتم تحديد الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمؤسسة من أي المتغيرات تؤدي إلى إثبات هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي: [3]

1. منع أي مدعمات لأنماط سلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي بحب تغييرها وذلك بإظهار أي أنماط السلوك السيئة وهي شيء غير مرغوب فيه.

[1] عبد الباقي، صلاح الدين : (2004) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر ، ص98.
[2] موسى اللوزي : **"التنمية الإدارية"**، ط 2 ، دار وائل ،2004،عمان الأردن، ص118.
[3] أحمد ماهر : **"إدارة الموارد البشرية"**، الدار الجامعية،2004،ص73.

2. انتقاء تصرفات التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
3. إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا.
4. نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات البيئة قد يكون النقل إلى أحد أقسام أو إلى دورة التدريبية تدور حول مشكلة معينة.
5. تغيير بعض ظروف المحيطة بتصرفات السيئة فإذا كانت هي مثلا " التأخير الغياب " فإن التغيرات التي تشعر العاملين بسوء تصرفات قد تكون مثلا تعتبر مواعيد الحضور والانصراف وعدد الساعات العمل والراحة.

ثانيا_ مرحلة التغيير:

تعني هذه مرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة والأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل بل إنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد ولكن جماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من تصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم في التغيير إلى الأحسن. [1]

ولهذا فإنه يجب في هذه المرحلة التركيز على ضرورة تعلم الفرد لأفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام، لذلك في الهياكل الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطور.

[1] أحمد ماهر : (2004)،مرجع سابق ص74.

ثالثا_ مرحلة التجميد:

تعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو استراتيجية جديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم المتغير حيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم اكتسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.

ويمكن القول إن هذه المرحلة تهتم بحماية والصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه والحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات ومحاولة معالجتها.
- توفير سبل الاتصالات المنفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.
- تكريم الأشخاص والجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.
- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.
- إنهاء دور المستشارين الخارجين بالتدريج وإنشاء نظام داخلي يحل محل المستشارين.
- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجين بشكل يتيح الزيارة من وقت إلى آخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير.

المطلب الثاني: أبعاد التغيير التنظيمي

أبعاد التغيير التنظيمي حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بالتغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، تمحورت أبعاد التغيير التنظيمي في:

أولا_ الثقافة التنظيمية:

تتطور الثقافة التنظيمية من خلال التفاعلات اليومية بين الأفراد والقرارات التي يتخذونها وتتأثر بعوامل عدة مثل تاريخ المنظمة القيادة السياسات التنظيمية والممارسات

اليومية. يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون أداة قوية لتحقيق النجاح، حيث تعزز الالتزام والانتماء وتدعم التواصل الفعال، وتساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ومثمرة.

يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في نجاح المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها.

1) **مفهوم الثقافة التنظيمية:**

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية (ثقافة المنظمات) من المواضيع الحديثة في علم الإدارة ويعكس هذا المفهوم – مفهوم الثقافة التنظيمية – المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، ولا تقتصر عملية التغيير على البيئة الخارجية للمنظمة فقط بل أن هناك تغييرات داخلية لا تقل أهمية وخطورة مثل التغييرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين وأهدافهم الوظيفية والتغييرات الحتمية في الهياكل والأنظمة وأساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الإصابة بالجمود والتخلف وأن يصبح كياناً قابل للسقوط.

أن المؤسسات المعاصرة يجب أن تتسلح بثقافة التنظيمية ايجابية ودرجة عالية من المرونة حتى يمكنها تحقيق التحسين المرغوب في العمليات والجودة وعناصر التكلفة وخلق بيئة ايجابية مشجعة وتقديم المزيد من الخدمات الجديدة والحلول الابتكارية لمشكلات عملائها، والنمط الجديد للمؤسسة المتميزة هو التحسين المستمر والذي يستلزم التغيير المستمر في الثقافة والهياكل والأنظمة والعمليات.

وقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها، ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها، ويرى الباحث إلزاما عليه أن يعرض بعض هذه التعاريف.

تعرف الثقافة التنظيمية أنها إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل دور القائد حيث تقوم بوضع الطريقة التي تؤدى بها الأعمال وتتمثل الطريقة في نعمة التنظيم وإنشاء ثقافته على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفين.[1]

يرى البعض أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وقف تأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة.[2]

يرى البعض الآخر أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والأعراف الاجتماعية والممارسات الإدارية والطقوس التي تؤثر بشكل غير مباشر في سلوكيات العاملين وكيفية أدائهم لأعمالهم والتي تميز أفراد المنظمة عن غيرها بحيث تشكل منهجاً مستقلاً كما تنتقل هذه القيم والسلوكيات من جيل لأخر بين العاملين في المنظمة.[3]

ومن الملاحظ أن ما يجمع هذه التعاريف على اختلافها هو عنصر القيم التي يمثل القاسم المشترك وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم كما تساهم الإدارة بشكل كبير في غرس القيم التي يتبانها أفرادها مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء.

2) الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي :

أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعما بتغييرات وتطورات ملائمة على مستوى كافة النظم الفرعية في المنظمة مما فيها الثقافة التنظيمية، حيث أصبحت هذه الأخيرة مساعداً للتغيير التنظيمي أو معيقا له، من خلال دورها البارز في خلق الولاء اتجاهه، وقد بينت عدة أبحاث أن الثقافة الداعمة تسهم في إحداث التغيير، من خلال درجة عالية من التفاني في

[1] -الفاعوري : **التغيير والتنمية المعاصرة في المنظمات** ،2005،ص125.
[2] -سكارنة، بلال خلف، **التطوير التنظيمي الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع،2009، عمان، الأردن ص331.
[3] -كردي، أحمد سيد : **دارة السلوك التنظيمي**،2010،ص28.

العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى الموظفين، فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة لديهم اتجاهات ايجابية نحو التغيير التنظيمي، وتنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية تكون من خلال التكوين والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في البيئة العمل لدى الموظفين، وتسعى المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتكيف مع المحيط المضطرب والمعقد.

ثانيا_ الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي أداة أساسية لتوجيه الأنشطة داخل المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويجب على الإدارة مراجعة وتطوير الهيكل بانتظام لمواكبة التغيرات والتحديات المستجدة.

1) مفهوم الهيكل التنظيمي :

يعد الهيكل التنظيمي وسيلة من الوسائل التي تحقق أهداف المنظمة، ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها، وقد يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي عن قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة إبعاد تشمل تقسيم العمل وأسس تكوين الوحدات ونطاق الإشراف وتفويض صلاحياته، ويكون عن طريق إجراء التغيير في الميادين الآتية:[1]

صيغ (تفويض الأفراد) توزيع السلطة، (العمل الفرقي، والتعاوني، إجراء تغيرات هرمية)، المستويات التنظيمية (بما يتناسب مع المحتوى التنظيمي، المركزي واللامركزية).

والاعتقاد بأن التخصص في أداء العمل مسألة تتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة أمام المنظمة.

[1] العنزي : **اثر إدارة التغيير التنظيمي في فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت**، رسالة غير منشورة،2013.

كما أن الهيكل التنظيمي يؤدي دوراً حاسماً في مدى نجاح أو فشل الخطة التغيير، وعلى ذلك لابد من إيجاد الوحدات الإدارية المناسبة التي تلتزم عملية إحداث التغيير لتعزيزها وتفعيلها، ومثال لذلك الجودة بوصفها إحدى الهيئات الواجب إيجادها في الهيكل التنظيمي.

2) خصائص الهياكل التنظيمية الداعمة للتغيير :

تتميز الهياكل التنظيمية المشجعة على التغيير التنظيمي بالعديد من خصائص أهمها المرونة والحرية وتمكين الموظفين عبر إشراكهم في اتخاذ القرارات، وفي المقابل تبتعد هذه الهياكل عن مجموعة من الخصائص كالتخصص والرسمية والمركزية.

وإضافة إلى ذلك فهناك عناصر أساسية تحكم على دعم الهيكل التنظيمي من عدمه وهذه العناصر:[1]

أ) **فرق العمل:** فالمنظمات ولمواجهة عيوب التخصص الذي قد يفقد المنظمة تكامل الجهود والتداؤب ما بين أقسامها ووظائفها، أصبحت تلجأ إلى استخدام الفرق الخاصة والفرق المدارة ذاتياً حيث تساهم هذه الفرق في التحرر من القواعد والإجراءات المتعبة.

ب) **الاتصالات:** تعمل الاتصالات السهلة على دعم الأنظمة الغير رسمية وبالتالي سهولة تبادل المعلومات والمعرفة بين أعضائها وبين كل أقسام المنظمة، وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تكون فيها الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات تخلف عزلة الوظائف والأفراد وتحد من تقاسم المعلومات والمعرفة وبالتالي تضعف من قدرات المنظمة على الابتكار الجديد.

ت) **تصميم العمل:** والمقصود به تحديد محتويات الأعمال أو الوظائف الفردية، ومن بين أساليب المتبعة في تصميم الأعمال، نجد الإثراء الوظيفي الذي يساهم في دعم السلوك الإبداعي من خلال تنوع أكثر في محتويات الأعمال ومستوى أعلى من المعرفة

[1] -شوقي قيطان صدوقي الزروق : **أهمية تسجيل المناخ التنظيمي في المنطقة الجزائرية لدعم تنافسها في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة وسعاد البلدية،** 2011،ص10.

والمهارات، كما يتمتع الأفراد فيها بقدر أكبر من الاستقلالية والمسؤولية في مجالات التخطيط وتوجيه والرقابة على أدائهم وإضافة إلى تزويدهم بغرض النمو وتجارب العمل المفيدة.

ث) **نظم وإجراءات العمل:** تنظم طبيعة العمل الموجودة بالمنظمة وتنسق بين جميع الأقسام بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل انجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتضم نظم العمل كذلك القوانين الداخلية ومدى بساطتها واستيعابها من جهة ودرجة التقيد بها وما لذلك من تأثير سلبي على السلوك الإبداعي.

ج) **العلاقات الداخلية:** هي تلك العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمنظمة، وهذه العلاقات إما أن تكون أفقية الأقسام والوحدات مختلفة الإدارات بعضها البعض، أو قد تكون عمودية بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية

وعلى هذا الأساس فإن نجاح التغيير التنظيمي يتطلب ثقافة مرنة تتغير مع التطورات مع قيادة مناسبة لها من المهارات اللازمة ما يكفي لتحقيق التغيير وهيكل داعم وسياسة للموارد البشرية مناسبة.

ثالثا_ التكنولوجيا:

تلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في المنظمات الحديثة، حيث تؤثر بشكل كبير على كيفية أداء الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تتضمن التكنولوجيا في المنظمة استخدام الأدوات والتطبيقات والأنظمة التكنولوجية لتسهيل العمليات، وتحسين كفاءة التغيير.[1]

1) مفهومها :

هو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة التركيب وتدفق العمل على أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على وسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال

[1] العطيات، محمد بن يوسف **: استراتيجية التغيير والتطوير**،2002

معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير إيداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

والتكنولوجيا لفظا هي تعني " التقنية " وتعبر على أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والالكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويحقق للمنظمات أهدافها.[1]

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهتمة بتكنولوجيا المنظمات وهما:[2]

الاتجاه الأول: هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دارسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق، الوسائل والإجراءات مما يولد طرق ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير ، ويكون التغيير ذا أثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب أو طريقة أو خط إنتاجي أو معدات أو الآلات في العمل، بحيث يحدث ذلك تغييرا في بيئة العمل فمثلا الآلة الجديدة تغني خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل وتختصر تلك الآلة ذلك لوحدها، كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير، فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن العاملين .[3]

---

[1] -الكبيسي عامر : **التطوير التنظيمي وقضايا المعاصرة**، دار الشرق، الدوحة،2011،ص27.

[2] -محمد الحمدي الماضي : **استراتيجية التغيير التنظيمي مدخل إسلامي مقارن**، دار النشر الجامعات،2003،ص49.

[3] غسان اللامي : **إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومداخل التقنيات العلمية**، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن2007،227.

كذلك يرتبط بالتغيير التكنولوجي الأمان الوظيفي والذي يتضارب مع التغيير التكنولوجي لما قد تشكل من مخاطر مادية في الأجور والرواتب والمكتسبات الشخصية، كما أن الترقيات وظروف العمل يمكن أن تتأثر بهذا التغيير، فإن أنماط الوظيفة ومحتواها قد يتأثران بالتغيير التكنولوجي.

وحدد **Robbins** مجالات التغيير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجه المنظمات أو متطلبات الإبداع، إذا نتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الحاسوب، أما الإنتاج أو تقديم خدمة جديدة مثل استخدام المعدات الجديدة ونظم المعلومات المتقدمة أو شبكة الاتصال.[1]

وإن التغييرات التكنولوجية تشير إلى عمليات إنتاج المنظمة سلعة أو خدمة، وتتضمن المعرفة الأساسية التي تمكنها من الاقتدار المتميز، إذا تهدف هذه التغييرات إلى زيادة كفاءة المنظمة وتشمل التقنيات الإنتاج وطرائق العمل ومستويات التسهيلات.[2]

إلا أن التكنولوجيا التي تحدث تؤدي إلى ثلاث تطبيقات مهمة هي:

1_ بدء ظهور صناعات جديدة.

2_ تحول أو انتهاء بعض الصناعات الحالية.

3_ ظهور صناعات مساعدة ومكملة للصناعات الجديدة.

المطلب الثالث: نماذج التغيير التنظيمي

نماذج التغيير التنظيمي هي أطر نظرية ومنهجيات عملية تساعد المنظمات على تنفيذ التغييرات بفعالية وكفاءة. توفر هذه النماذج خطوات وإرشادات للتخطيط والتنفيذ والتقييم مما

[1] Robbins, Strevenp & coulter, mary : **Gestion des ressources humaines** ,2010,p10 e éd « .

[2] الحناوي، محمد صالح، وصحف، محد فريد، سلطان محمد سعيد : **مقدمة إدارة الأعمال** ط1، دار الجامعية للطبع والتوزيع،2001،ص119.

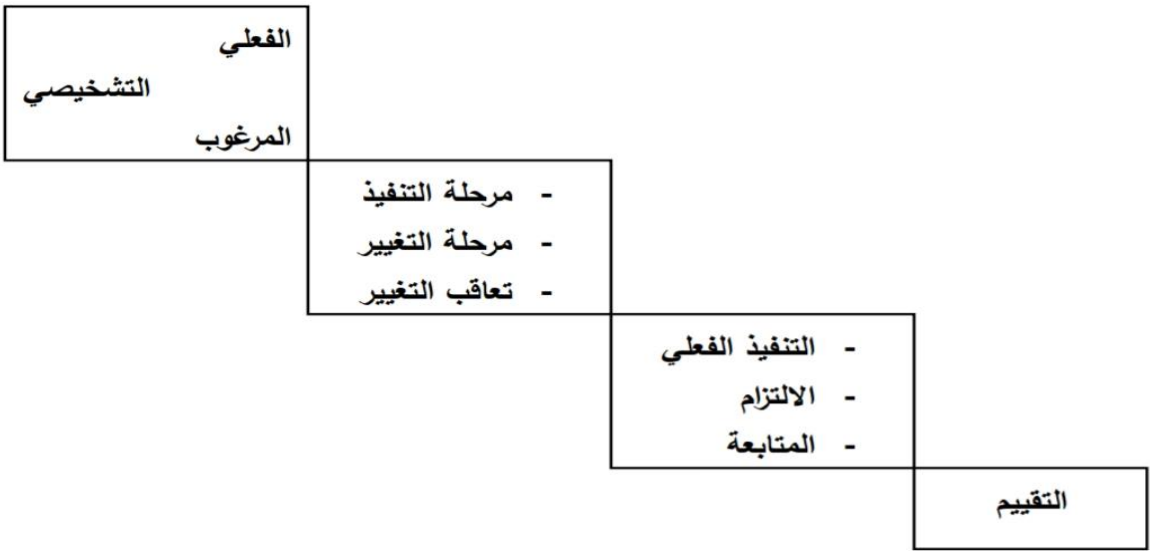
يساعد على إدارة عملية التغيير وتقليل مقاومة الموظفين فيما يلي أبرز نماذج التغيير التنظيمي:

أولا_ نموذج لورنس ولورش:

يقوم هذا النموذج على إنجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي:

1) **مرحلة التشخيص:** وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية (أو المتحققة) والنتائج المطلوب تحقيقها.
2) **مرحلة التخطيط:** ويتم في ضوئها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.
3) **مرحلة التنفيذ:** وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.
4) **مرحلة التقييم:** حيث نقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.[1]

الشكل رقم 3: نموذج لورنس ولورش للتغيير المخطط h



المصدر:خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمد: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2000 .ص 379

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمد :**نظرية المنظمة**، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2000، ص 379-

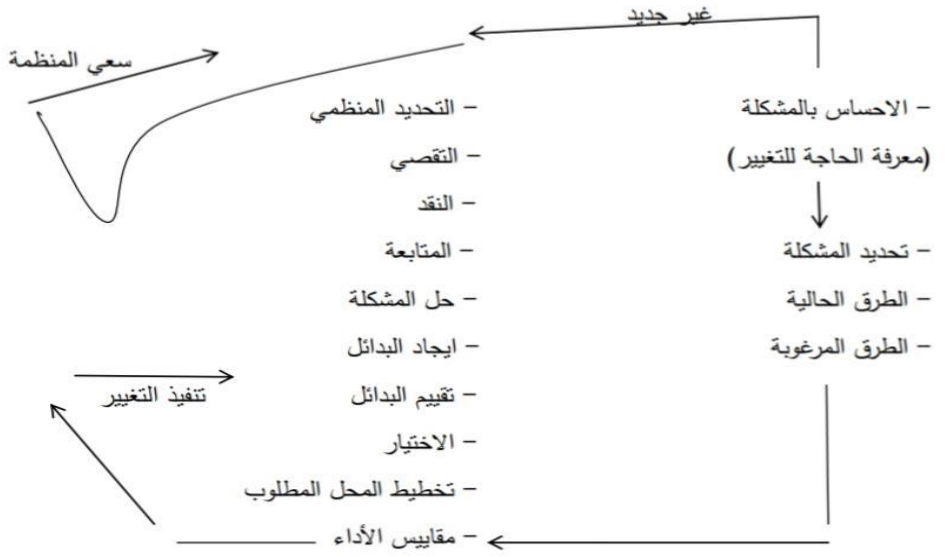
ثانيا_ نموذج كاست ورونزويك:

يرى كاست ورونزويك **(Kast & Roseenzweug)** أن نموذج التغيير المخطط يعتمد على القابلية الإدارية في تحديد فاعلية المنظمة وكفاءتها حسب أسلوب الإحساس بالمشكلات الناجمة عن الانحراف بين الأهداف المرغوبة والمتحققة فعلا ويتضمن النموذج ما يلي:

1) الاحساس بالمشكلات وإدراك ضرورة الحاجة للتغيير.
2) تحديد الفجوة **(الهوة)** بين المرغوب والمتحقق فعلا من الأهداف.
3) تقييم البدائل المتاحة.
4) تنفيذ التغيير.
5) متابعة وتقييم النتائج.[1].

ونبين ذلك من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم4 : نموذج كاست ورونزويك



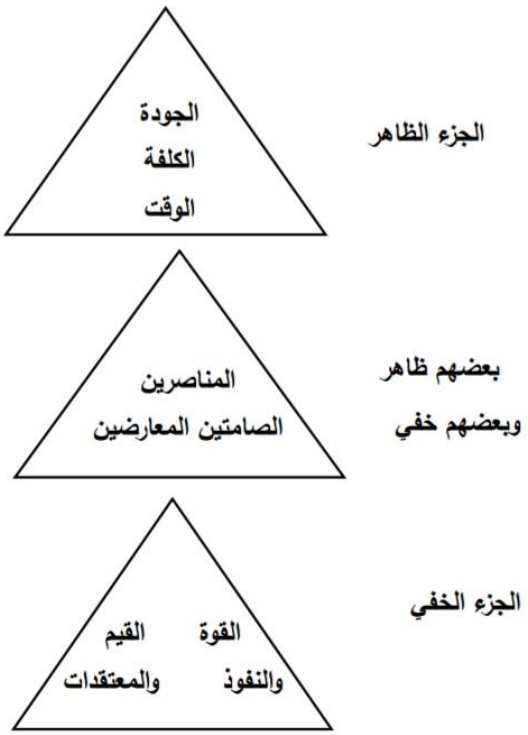
المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خليل كاظم محمد نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2000، ص 345.

[1] خليل محمد حسن الشماع خليل كاظم محمد ط1، المرجع نفسه، ص 345-

ثالثا_ نموذج ويلفرد كروجر: الجبل الثلجي

إن الحديث عن التغيير التنظيمي عبر تشبيهه بجبل الجليد يرجع لعقود السبعينات من القرن العشرين ولكتابات فرنشن ويل حين شبهوا المنظمة بجبل الجليد الذي يظهر جزؤه الأعلى المتمثل بالمتغيرات الظاهرة في المنظمة وتشمل الأهداف التقنيات السياسات الهياكل والموارد المادية، والمالية، فتغيير هذه الموضوعات الظاهرة أسهل بكثير من تغيير الجزء الخفي أو الكامن في المنظمة والمتضمن: الأحاسيس، والاتجاهات المشاعر القيم المعتقدات والثقافة التنظيمية، أما كروجر فيقسم جبله الثلجي إلى ثلاث مستويات، ولكن لكل مستوى منها عناصرها الثلاثة الفرعية.[1]

الشكل رقم 5: نموذج ويلفرد كروجر



المصدر : عامر خضير الكبيسي ، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية، 2010، ص 19

[1] -عامر خضير الكبيسي: **إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر**، جامعة نايف العربية، 2010، ص 18 19.

ووقفا لنموذجه يرى كروجر أن القيادة والإدارة مسؤولية مباشرة للتعامل مع التغيير، لكنها في تعاملها مع ما هو تحت سطح الماء تحتاج إلى ما يسمى بالقوة الناعمة، أو للأدوات اللينة حين يشمل التغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات ويكون التسييس التنظيمي بأدواته المختلفة، المدخل لذلك، بخلاف تعاملها مع ما هو ظاهر ومكشوف، فالشفافية والعلنية تكون أشد تأثيرا في التعامل مع الوقت والتكاليف ومعايير الأداء، أما المتغيرات التي يظهر بعضها ويكمن الآخر فيستلزم التعامل معها بازدواجية الأساليب التي يعبر عنها يلفتنا سددوا وقاربوا"، أي مسك العصا من الوسط وفقا لطبيعة الموقف، وهذه الرؤية تدعو إلى وجوب تنوع أساليب إحداث التغيير وأساليب إدارة مقاومته.[1]

[1] - عامر خضير الكبيسي: المرجع نفسه، ص 20

خلاصة الفصل:

استنتجنا من المحتوى السابق أن التغيير ليس مجرد خيار، بل يُعتبر ضرورة حتمية للمنظمات، حيث يتعين عليها اتخاذ القرار بين مواجهة التحديات أو الانسحاب منها. تبرز الأهمية البالغة للمنظمات التي ترغب في البقاء والتطور بأن تكون مبادرة في التغيير واستغلال الفرص المتاحة، وذلك من خلال تطوير برامج تغيير متناسبة مع طموحات القادة والموظفين. ولا بد من توضيح جوانب التغيير الإيجابية والسلبية بشكل واضح لتفادي الارتباك وتحقيق الهدف المرجو بأدائها المتميز.

الفصل الثالث

دراسة حالة لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية

تمهيد:

يشير التعلم التنظيمي على القدرة في اكتساب المعرفة وتبادلها داخل المؤسسة، وهو عامل رئيسي يؤثر على التغيير التنظيمي. بما أن مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء تعتبر نموذجًا اقتصاديًا كبيرًا، فإن تنمية قدرات التعلم التنظيمي تصبح حاسمة لتحقيق التطور والتحسين المستمرين. تعزز عمليات التعلم التنظيمي قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات الجديدة والتغيرات في البيئة الخارجية، مما يمكنها من الابتكار وتطوير العمليات والخدمات بشكل أفضل. وبالتالي، يمكن أن يؤدي التعلم التنظيمي إلى تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء العام .للمؤسسة، مما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية

ندرج مما سبق أنه تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث الاتية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الاول: الإطار النظري لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية

المطلب الاول: تقديم مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية

تغطي مديرية التوزيع إقليم ولاية المدية الواقعة على بعد 88 كلم تقريبا جنوب الجزائر العاصمة، تتربع على مساحة قدرها 8866 كلم مربع ويبلغ عدد سكانها حسب الاحصائيات الأخيرة سنة 2024ب944604 نسمة وتغطي 19 دائرة و64 بلدية.

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية من بين المديريات التابعة لمنطقة التوزيع بالوسط مكونة ومقسمة الى عدة اقسام وفقا للشكل الدي يتم توضيحه لاحقا.

تضم المديرية الجهوية للمدية 9 وكالات تجارية وهي: المدية1، المدية2 "شهيد رويسو"، المدية 3 "عين الجردة"، قصر البخاري، البرواقية، عين بوسيف، بني سليمان، الشهبونية، تابلاط.

يبلغ عدد العمال بالمديرية محل الدراسة 320 عامل. اما عدد العمال عبر الولاية فيبلغ 910 عامل مقسمة بين تقنيين واداريين ومهندسين.

يبلغ عدد زبائن الطاقة الكهربائية حوالي 219156 زبون وعدد زبائن الطاقة الغازية 67899 زبون

المطلب الثاني: مهام مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.

تتمثل أهم مهام ووظائف التي تتميز بها مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية فيما يلي[1]:

- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC

_ تطبيق السياسة التجارية المعتمدة من طرف شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC

_ ربط سكنات المواطنين وكذا المرافق العمومية، والتجمعات السكنية، والوحدات الإنتاجية بشبكات الكهرباء والغاز.

[1] وثائق من قسم موارد البشرية تاريخ الاطلاع 2024/05/28 15: h11

_ توسيع وتطوير شبكة توزيع الكهرباء والغاز على المستوى الفعلي لمواجهة الطلب المتزايد وجعل الطاقة الكهربائية في متناول الجميع.

_ ضمان النسيم الأمثل للوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية.

_ صيانة المنشآت الكهربائية (شبكات ومحطات توزيع الكهرباء وكذلك منشئات توزيع الغاز لضمان استمرارية تموين الزبائن بالطاقة الكهربائية والغازية.

_ التدخل الفوري لإصلاح الأعطاب التي تصيب شبكة توزيع الكهرباء والغاز مع مراعاة الحفاظ على أمن الأفراد والمنشئات.

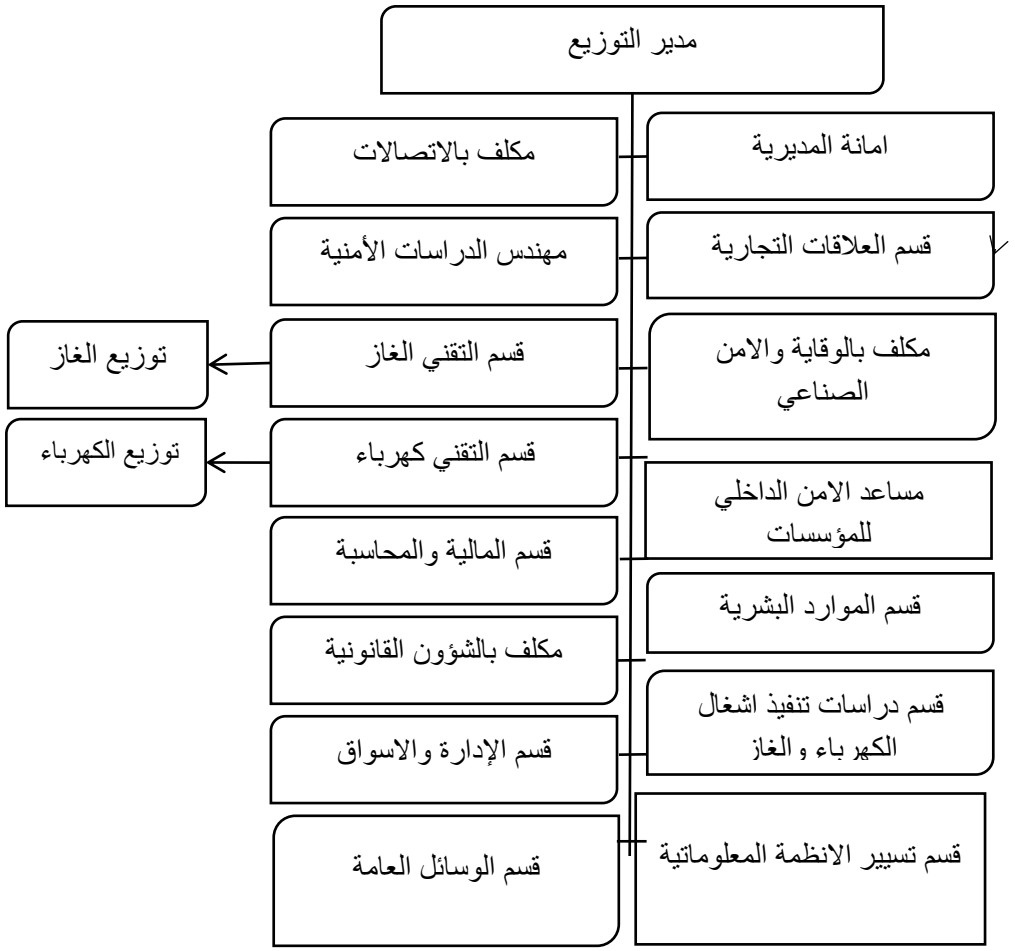
_ تنظيم حملات توعية ولقاءات تحسيسية حول الاستهلاك العقلان للطاقة الكهربائية وكيفية الوقاية من المخاطر الناجمة عن الاستعمال السيئ للأجهزة الموصولة بالغاز الطبيعي.

_ توفير أحسن الخدمات للزبائن من خلال التكفل بانشغالاتهم عن طريق الوكالات التجارية المنتشرة عبر إقليم الولاية.

المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية

يمثل الشكل الثاني الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية، تضم المديرية عدة اقسام بحيث لكل قسم مهامه الخاصة به

الشكل 01: هيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية



المصدر قسم موارد البشرية

حسب الشكل رقم (01) أعلاه يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية من مجموعة من الأقسام والمصالح والفروع الإدارية أخرى والتي تتكامل فيما بينها، وفيما يلي تم توضيح لأهم المهام نذكر منها[1]:

1 _مدير التوزيع : ويعتبر السلطة العليا في المؤسسة والمسؤول الأول عن تسيير المؤسسة ، حيث يقوم بإصدار الأوامر والتنسيق والتوجيه لمختلف العاملين بالمؤسسة ، وكذلك المصادقة على الملفات وتنظيم الاجتماعات واتخاذ القرارات لضمان السير الحسن للمؤسسة ، ولذلك فهو يعد المسؤول عن نوعية النتائج المحصل عليها من طرف المؤسسة.

[1] وثائق من قسم موارد البشرية تاريخ الاطلاع 2024/05/28 h11 :45

2 _الأمانة المديريةِّ : تعد حلقة وصل بين مدير المؤسسة والموظفين في مختلف الأقسام والمصالح، وتتمثل مهامها في متابعة وتسجيل البريد الصادر والوارد، وإعداد محاضر الاجتماعات، واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

3 _المكلف بالاتصالات: وهو المتحدث الرسمي باسم المؤسسة، حيث يقوم بالاتصال الداخلي وكذلك الاتصال الخارجي مع مختلف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة كالمؤسسات الشريكة، ومختلف وسائل الإعلام، والجمهور.

4 _ قسم تقنيات الكهرباء: وهو القسم المكلف بإنجاز أشغال شبكة الكهرباء هو مختلف مناطق الولاية، كما يقوم باستغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية، وكذلك تسيير المحولات الكهربائية والقيام بأعمال الصيانة.

5_ مساعد الأمن الداخلي : وهو المسؤول عن ضمان توفير الأمن داخل المؤسسة ، حيث يسهر على حماية العمال وممتلكات المؤسسة من جميع الأخطار ، كما يقوم بإعداد مخطط الأمن الداخلي للمؤسسة.

6 _ قسم الموارد البشرية : ويعتبر هذا القسم النواة الأساسية في أي مؤسسة ، ويقول مهمة تسيير المستخدمين التابعين للمؤسسة ، حيث يقوم متابعة تكوين المستخدمين خلال مسارهم المهني ، مع إجراء تقيم سنوي لهم لإعداد قائمة المستفيدين من الترقية.

7 _ قسم تسيير أنظمة المعلوماتية : تتولى هذه المصلحة تسيير حظيرة الإعلام الآلي بالمؤسسة من خلال المتابعة والإشراف على جميع البرامج المعلوماتية التي تستخدمها مختلف الأقسام والمصالح التابعة لها ، اصلاح مختلف الاعطاب التي تصيب أجهزة الاعلام الالي

8 _مصلحة الوسائل العامة : تتمثل مهام هذه المصلحة في إعداد وصولات الطلب لتلبية طلبات مختلف الأقسام والمصالح من الأثاث ولوازم المكتب ، كما تقوم بتسيير حظيرة السيارات ودفاتر الوقود ، وكذلك القيام بعملية الجرد المادي لجميع ممتلكات المؤسسة.

9 _قسم العلاقات التجارية : وهو يسهر على تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومعالجة مختلف شكاوي المواطنين التي تخص الفواتير ، كما يقوم بالإشراف على الوكالات التجارية التابعة للمؤسسة.

10 _ قسم المحاسبة والمالية : وهذا القسم مكلف بمسك حسابات المؤسسة والعمل على ضمان السير الجيد لمختلف العمليات المحاسبية والمالية التي تقوم بها المؤسسة وتمثل أهم مهامه في ما يلي : استلام الفوائد من مصلحة التموين.

تقييد مختلف العمليات المحاسبية.

11_ قسم تقنيات الغاز : وهو القسم المكلف بإنجاز أشغال شبكة الغاز عبر مختلف مناطق الولاية ، والقيام لمراقبة شبكة الغاز وصيانتها.

12_قسم الإدارة والاسواق : يتول هذا القسم القيام مختلف الإجراءات الإدارية المتعلقة بإبرام الصفقات الخاصة بإنجاز أشغال تتعلق بتقديم خدمات ، كما يعمل هذا القسم على متابعة المؤسسات المداولة منذ اقتنائها. لدفتر الشروط إلى غاية إنجاز المشروع وإيصال الخدمة للزبون.

13_ قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال : وتتمثل مهامه في دراسة الطلبات ومتابعة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.

14_ مكلف بالشؤون القانونية: وتتمثل مهامه في الدفاع عن مصالح المؤسسة ومتابعة جميع القضايا القانونية التي تخص المؤسسة وخاصة المنازعات التي تحدث بين المؤسسة والأطراف الأخرى، وذلك عن طريق اللجوء إلى العدالة.

15_ مكلف بالوقاية والأمن الصناعي : تتمثل مهامه في السهر على التطبيق الحيد لمختلف الاحتياطات الوقائية والتعليمات الأمنية التي تخص الجانب الصناعي والتجاري للمؤسسة وذلك بهدف حماية العمال والتجهيزات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد أن تم التعريف بالمؤسسة ومكان الدراسة وتحليل هيكلها التنظيمي، سنتناول في هذا الجزء التعرف على الأساليب والطرق والإجراءات المستخدمة في الدراسة الميدانية. وتشمل هذه الأساليب المنهج المستخدم والأدوات التي تم اعتمادها في الدراسة، بالإضافة إلى الجماعة المدروسة وطرق جمع البيانات.

المطلب الاول: منهجية ومجتمع الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب على مجتمع الدراسة الذي سنركز عليه، وسنقدم نظرة عامة على المنهجية التي سنتبعها في الدراسة

1. منهجية الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج التحليلي الاستقرائي لتحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي المؤسسة، بهدف دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة وتحليلها تحليلا شاملا ودقيقا. تم توزيع الاستبيان بين عينة من الموظفين وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب والتقنيات التحليلية الاستقرائية، مما يتيح لنا إلقاء الضوء على العلاقات والتفاعلات بين متغيرات الدراسة وتفسير النتائج بشكل شامل وعميق.

2. مجتمع وعينة الدراسة

ويتمثل مجتمع دراستنا في موظفي مؤسسة. قد قمنا بتوزيع الاستبيان على 28 فرد من خلال عينة عشوائية متمثلة في الفئة الإدارية والتنفيذية، وتم قبولها جميعا عند استرجاعها، وبعدها اعتمدنا على البرنامج الإحصائي spss25 من أجل إدخال المعلومات وتحليلها، ومن ثم استخراج النتائج المتعلقة بالدراسة اما عينة الدراسة فيمكن تلخيصها في الجدول التالي

الجدول رقم (1): عينة الدراسة

الإجابة عن الأسئلة	العدد	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	30	100
الاستمارات المسترجعة	28	93.33
الاستمارات الصالحة للدراسة	28	93.33

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الاحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا عدة اختبارات إحصائية وكذلك طريقة لتحليل البيانات واستخلاص الاستنتاجات

1.الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

نلخص الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة في الجدول التالي

الجدول رقم (2): الأساليب الإحصائية المستخدمة

الأسلوب الإحصائي	تعريفه
التكرارات والنسب المئوية	هو نسبة عدد المشاهدات الكلية التي تقع ضمن الفئة الواحدة ويهدف الى التعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
المتوسطات الحسابية	يسمى أيضا الوسط الحسابي، وهو قيمة تتوسط مجموعة من الأرقام يتم حسابه بجمع تلك الأرقام وقسمة الناتج على عددها ويهدف الى حساب القيمة التي يعطيها الأفراد ومعرفة اتجاه ودرجة موافقتهم للدراسة ككل، ومن خلال قيمته يمكن الحكم على بقية قيم المجموعة

الانحراف المعياري	أفضل المقاييس لقياس مدى تفرغ أو تناغم البيانات عن المتوسط الحسابي ويهدف الى التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة نحو كل فقرة، ويبين أيضا التشتت في استجابة أفراد العينة كلما اقتربت قيمته من الصفر، 0 يعني ذلك تركز الإجابات وعدم تشتتها.
معامل بيرسون	مقياس رقمي يقيس قوة العلاقة بين متغيرين يرمز له بالرمز R ويستخدم لقيس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع الذي يرمز له y عندما تتغير قيم المتغير المستقل X أو العكس وتتراوح قيمته بين 1+ وبين 1− حيث تدل الإشارة الموجبة على العلاقة الطردية بين المتغيرين اما الاشارة السالبة فتدل على العلاقة العكسية بينهما.
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	وهو معامل الاتساق الداخلي للعبارات يأخذ قيما بين قيمة الصفر والواحد، وكلما اقترب من قسمة 01 يعني هذا ثباتا أكثر للدراسة

المصدر: عاطف خليفة، مدخل إلى الإحصاء باستخدام SPSS، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الأردن، ص15 بتصرف

2.طريقة جمع البيانات

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يتعلق بالبيانات الوظيفية والشخصية، بينما يركز المحور الثاني على المتغير المستقل (التعلم التنظيمي)، ويتناول المحور الثالث المتغير التابع (التغيير التنظيمي). وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المشاركين، والذي يتألف من خمس درجات. كما تم ترجيح هذه الدرجات باستخدام أوزان ترجيحية متدرجة، حيث يتم تقييم آراء واتجاهات كل فرد في العينة بناءً على هذا المقياس.

الجدول رقم (3): مستويات الإجابة لسلم ليكرت

الإجابة	الترجيح	مجال المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
غير موافق بشدة	01	1.8-01	[20 % ,36 %]
غير موافق	02	2.60-1.81	[36 % ,52 %]
محايد	03	3.40-2.61	[52 % ,68 %]
موافق	04	4.20-3.41	[68 % ,84 %]
موافق بشدة	05	5.00-4.21	[84 % ,100 %]

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss**، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، ط1، 2008، ص540.

المطلب الثالث: تقييم صدق وثبات أداة الدراسة

1.صدق المحكمين

صدق المحكمين يعد عنصراً أساسياً في البحث العلمي وعملية التقييم الأكاديمي. عندما يتم توزيع استبيان أو مسح على مجموعة من المحكمين، يعتبر ردودهم وآراؤهم مصدراً هاماً لتقييم جودة الأبحاث أو الدراسات المقدمة. في سياقي الحالي، قمت بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بما في ذلك الاستاذ المشرف، ولقد قدموا آراء إيجابية بشأنه.

2. صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاستبيان اعتمدنا على الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان لمعرفة مدى الصدق الظاهري لأداة الدراسة. أما بالنسبة للاتساق الداخلي، فيقصد به قوة الارتباط بين درجات كل فقرة ودرجة الأبعاد الكلية ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحاور الدراسة.

اعتمدنا على استخدام معامل بيرسون في حساب الاتساق الداخلي للاستبيان. يُعَدُّ معامل بيرسون أحد الأساليب الشائعة والفعّالة في قياس العلاقة بين متغيرين، ويُستخدم في هذه الحالة لتحديد درجة الارتباط بين درجات كل فقرة وبين الدرجة الكلية لمحاور الدراسة.

الجدول رقم (4): صدق الاتساق الداخلي للمحور الاول-التعلم التنظيمي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	إن تحديد المؤسسة لأهداف النمو والتوسع يسهل عملية تطبيق التغييرات التنظيمية وتنفيذها بنجاح.	0.66	0.00
02	إن تحليل البيئة الخارجية والداخلية من ناحية نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات يؤثر بشكل مباشر على التغيير التنظيمي.	0.65	0.00
03	تلعب القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا حيويًا في توجيه ودعم عملية التغيير التنظيمي.	0.61	0.00
04	أبحث باستمرار في تطوير قدراتي للتكيف مع التغييرات في السوق لضمان نجاح مؤسستي.	0.52	0.00
05	أعمل على تصميم هياكل تنظيمية فعالة لتمكين التغييرات التنظيمية وتحقيق الأهداف المطلوبة.	0.74	0.00
06	أعزز التواصل وتبادل المعرفة داخل الأقسام والمصالح لتعزيز عملية التعلم وتحقيق التغيير.	0.39	0.03
07	عند إجراء تغيير هيكلي للتنظيم، أكون على علم بتأثيره على سير العمل داخل مؤسستي.	0.65	0.00
08	أقوم بتنظيم توزيع الموارد والقدرات بشكل فعال لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.	0.33	0.02
09	أدرك أن تغيير الثقافة التنظيمية سيؤثر على استجابة الموظفين للتغييرات داخل مؤسستي.	0.73	0.00

10	أسعى إلى تحقيق التوافق بين القيم الثقافية وأهداف التغيير لضمان نجاح تنفيذها بنجاح.	0.39	0.04
11	أدرك أن الثقافة التنظيمية لمؤسستي تلعب دورًا هامًا فى قبول الموظفين للتغييرات.	0.87	0.00
12	أعمل على تعزيز قيم الاحترام والتعاون داخل الثقافة التنظيمية لتعزيز فعالية عملية التغيير.	0.54	0.00
13	أحرص على تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير المستمر لتعزيز قبول التحولات التنظيمية بسلاسة وسرعة.	0.83	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

تظهر نتائج الاتساق الداخلي باستخدام معامل بيرسون للمحور الأول – التعلم التنظيمي أن جميع الفقرات المدرجة تتمتع بارتباط معنوي قوي مع المحور التابعة له، حيث أن جميع القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05. ويشير ذلك إلى أن هذه الفقرات تسهم بشكل كبير في قياس البعد الخاص بالتعلم التنظيمي.

الفقرة التي تتحدث عن "تصميم هياكل تنظيمية فعالة لتمكين التغييرات التنظيمية" سجلت أعلى معامل ارتباط (0.74) مما يشير إلى أهمية كبيرة لهذه الفقرة في إطار المحور.

الفقرات المتعلقة "بتغيير الثقافة التنظيمية" وتأثيرها على استجابة الموظفين للتغييرات وكذلك "تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير المستمر" جاءت بمعاملات ارتباط عالية (0.73 و0.83 على التوالي) مما يعزز دور الثقافة التنظيمية في عملية التغيير.

الفقرة التي تناولت "أهمية القيادة الاستراتيجية في دعم التغيير التنظيمي" سجلت معامل ارتباط 0.61، مما يدل على أهمية القيادة في التغيير التنظيمي.

أدنى معامل ارتباط كان للفقرة المتعلقة "بتنظيم توزيع الموارد والقدرات لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي" (0.33)، إلا أنها ما تزال معنوية حيث أن القيمة الاحتمالية (0.02) أقل من 0.05.

الفقرة المتعلقة "بتعزيز التواصل وتبادل المعرفة داخل الأقسام والمصالح لتعزيز عملية التعلم وتحقيق التغيير" جاءت بمعامل ارتباط 0.39 والقيمة الاحتمالية (0.03)، مما يشير إلى أهمية التواصل في التعلم التنظيمي.

بشكل عام، هذه النتائج تشير إلى أن الفقرات المختارة لقياس التعلم التنظيمي ترتبط بشكل جيد مع المحور، مما يدل على اتساق داخلي جيد ويمكن الاعتماد عليه في تقييم هذا البعد داخل المؤسسة.

الجدول رقم (5): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني–التغيير التنظيمي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	العمل على عقد اجتماعات دورية في المؤسسة من اجل إدراك ما يجري في مكان العمل	0.82	0.00
02	يعد سلوك المسيرين من أهم مجالات التغير الفعلي	0.84	0.00
03	لابد من تلقى الثناء حيال الافكار الإبداعية والجهود من قبل المسؤولين	0.82	0.00
04	في حالة احداث التغيير داخل المؤسسة لابد من اطلاع العاملين عليها	0.70	0.00
05	تعمل الادارة على احتواء المشاكل التي تحدث في ورشات العمل أثناء التغيير	0.88	0.00
06	عمل المدراء على تقديم المعلومات أثناء التغيير داخل المؤسسة	0.66	0.00
07	خلال عملية التغيير يجب خلق التواصل بين العاملين والرؤساء	0.86	0.00
08	من عوامل التي تجعلك تعيق العمل هو الخوف من تغير الاستقرار الروتين اليومي	0.63	0.00
09	لابد من فتح قنوات جديدة أثناء عملية التغيير	0.85	0.00
10	القيام بدورات تدر اوك التغير الحاصلة	0.69	0.00

11	لابد من عمل الجماعي لتحقيق نتائج مرضية	0.84	0.00
12	عمل مسيرين على ادماج العامل مع التغيير حاصل عن طريق التعليم المكثف دورات التعلمية وحلقات العصف الذهني	0.66	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

تظهر نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني – التغيير التنظيمي باستخدام معامل بيرسون أن جميع الفقرات المدرجة تتمتع بارتباط معنوي قوي مع المحور، حيث أن جميع القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة الفرضي 0.05. وهذه النتائج تشير إلى أن الفقرات تساهم بشكل كبير في قياس البعد الخاص بالتغيير التنظيمي.

الفقرات المتعلقة "بعقد اجتماعات دورية في المؤسسة" (0.82) و"تلقي الثناء على الأفكار الإبداعية" (0.82) أظهرت معامل ارتباط مرتفع مما يشير إلى أهميتها الكبيرة في هذا المحور.

"سلوك المسيرين كأهم مجالات التغير الفعلي" سجلت أعلى معامل ارتباط (0.84) ، مما يعكس دور القيادة الفعّال في عملية التغيير التنظيمي.

الفقرة المتعلقة "باحتواء المشاكل التي تحدث في ورشات العمل أثناء التغيير" جاءت بمعامل ارتباط أعلى (0.88)، مما يدل على أهمية معالجة المشاكل بفعالية خلال التغيير.

"خلق التواصل بين العاملين والرؤساء خلال عملية التغيير" (0.86) و"فتح قنوات جديدة أثناء عملية التغيير" (0.85) أظهرت معاملات ارتباط عالية، مما يبرز أهمية التواصل المفتوح والمستمر خلال عملية التغيير.

الفقرة المتعلقة "بإدماج العاملين مع التغيير من خلال التعليم المكثف" (0.66) أظهرت ارتباطًا معنويًا، مما يشير إلى دور التعليم والتدريب في تسهيل التغيير.

"الخوف من تغير الاستقرار الروتيني اليومي" أظهرت أدنى معامل ارتباط (0.63) ، ومع ذلك تبقى معنوية، مما يشير إلى تأثير الخوف من التغيير على العاملين.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن الفقرات المختارة لقياس التغيير التنظيمي ترتبط بشكل جيد مع المحور، مما يدل على اتساق داخلي قوي يمكن الاعتماد عليه في تقييم هذا البعد داخل المؤسسة. تساهم هذه الفقرات في فهم أهمية القيادة، والتواصل، والتعليم، ومعالجة المشاكل في عملية التغيير التنظيمي الفعّال.

3 ثبات الاستبيان

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لاختبار مدى استقرار الإجابات في استطلاع الرأي. يُعرف الثبات بإمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة التوزيع. قيمة ألفا كرونباخ تتراوح بين 0 و1، حيث تقترب القيمة من 1 كلما زادت ثبات الدراسة.

جدول رقم (6): مدى اتساق الفقرات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الاسئلة	الفا كرونباخ
المحور الاول: التعلم التنظيمي	13	0.881
المحور الثاني: التغيير التنظيمي	12	0.747
الاستبيان	25	0.845

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول المتعلق بالتعلم التنظيمي أن القيمة بلغت 0.881، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات. هذا يعني أن الأسئلة المصممة لقياس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة مترابطة بشكل جيد وتقدم نتائج موثوقة

بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالتغيير التنظيمي، بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.747. على الرغم من أن هذه القيمة أقل من تلك المتعلقة بالمحور الأول، إلا أنها لا تزال تعبر عن

مستوى جيد من الثبات. يشير هذا إلى أن الأسئلة المتعلقة بالتغيير التنظيمي مترابطة بما يكفي لتقديم تقييم موثوق حول هذا البعد داخل المؤسسة.

عند النظر إلى الاستبيان بشكل عام والذي يتضمن جميع الفقرات المتعلقة بالمحورين، يظهر معامل ألفا كرونباخ قيمة 0.845، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات عبر الاستبيان بأكمله. هذا يعزز الثقة في أن الاستبيان ككل متماسك وقادر على قياس الأبعاد المختلفة بشكل موثوق

4. اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان:

لاختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي سنعتمد على معامل شابيرو لان حجم العينة اقل من 50 كما نضع الفرضيات التالية

الفرضية H_0: sig≥0.05 البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية H_1: : sig≤0.05 البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم (7): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	معامل شابيرو	مستوى المعنوية sig
المحور الاول: التعلم التنظيمي	0,924	0,143
المحور الثاني: التغيير التنظيمي	0,869	0,102

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

بلغت قيمة معامل شابيرو بالنسبة للمحور الاول 0.924 ومستوى المعنوية 0.143. بما أن قيمة sig أكبر من 0.05، فإننا لا نرفض الفرضية الصفريةH0 ، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية 0.05. هذا يشير إلى أن توزيع البيانات المتعلقة بالتعلم التنظيمي داخل المؤسسة طبيعي، ويمكن استخدام الإجراءات الإحصائية التي تفترض التوزيع الطبيعي لهذه البيانات.

بلغت قيمة معامل شابيرو بالنسبة للمحور الثاني 0.869 ومستوى المعنوية 0.102. وقيمة sig أكبر من 0.05، لذا لا نرفض الفرضية الصفرية H0، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية 0.05. يشير ذلك إلى أن توزيع البيانات المتعلقة بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة طبيعي، مما يسمح باستخدام التحليلات الإحصائية التي تفترض التوزيع الطبيعي لهذه البيانات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا البحث، سنقوم بتحليل نتائج الاستبيان بعد دراسة البيانات الشخصية لأفراد العينة. سنبدأ بتحليل الإجابات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. بعد ذلك، سندرس العلاقة بين المتغير التابع والمستقل من خلال تحليل الارتباط الثنائي

المطلب الاول: تحليل خصائص عينة الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب الى خصائص عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس والفئة العمرية والمستوى الدراسة والرتبة المهنية والاقدمية حيث تلعب خصائص عينة الدراسة دورًا حاسمًا في تحديد مدى تمثيلية العينة وصحة النتائج التي يتم الوصول إليها

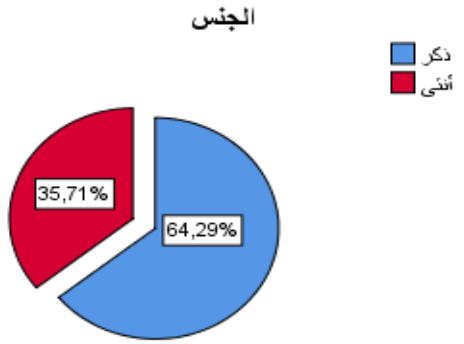
1. متغير الجنس

الجدول رقم (8): يمثل التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

الفئة	النسبة المئوية	التكرارات
ذكر	64,3	18
أنثى	35,7	10
المجموع	100,0	28

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه تشير نتائج توزيع متغير الجنس بين موظفي المؤسسة إلى أن العينة المدروسة تتكون من 28 موظفًا، حيث يشكل الذكور غالبية العينة بنسبة 64.3% (18 موظفًا)، بينما تشكل الإناث نسبة 35.7% (10 موظفات). يعكس هذا التوزيع تفاوتًا بين الجنسين، حيث يمثل الذكور حوالي ثلثي العينة، في حين تمثل الإناث الثلث المتبقي. يمكن لهذا التفاوت أن يؤثر على النتائج المستخلصة من الاستبيان، نظرًا لاختلاف وجهات نظر وتجارب كل من الجنسين في بيئة العمل.

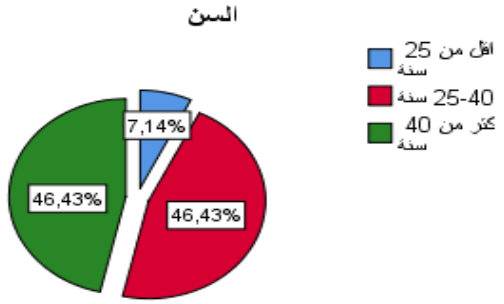
2. متغير السن

الجدول رقم (9): يمثل التكرارات والنسب المئوية لمتغير السن

الفئة	النسبة المئوية	التكرارات
اقل من 25 سنة	7,1	2
25-40سنة	46,4	13
أكثر من 40 سنة	46,4	13
المجموع	100,0	28

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول و الشكل أعلاه تشير نتائج توزيع متغير السن بين موظفي المؤسسة إلى أن العينة المدروسة تتكون من 28 موظفًا موزعين على ثلاث فئات عمرية. الفئة العمرية الأقل من 25 سنة تمثل 7.1% فقط من العينة بواقع 2 موظفين. الفئة الأكبر، التي تتراوح أعمارها بين 25 و40 سنة، تشكل نسبة 46.4% من العينة، وهي نفس نسبة الفئة التي تتجاوز أعمارها 40 سنة، حيث تضم كل منهما 13 موظفًا. تعكس هذه النتائج أن الغالبية العظمى من العينة (92.8%) تتراوح أعمارهم بين 25 وأكثر من 40 سنة، مما يشير إلى تواجد كبير للموظفين ذوي الخبرة في بيئة العمل

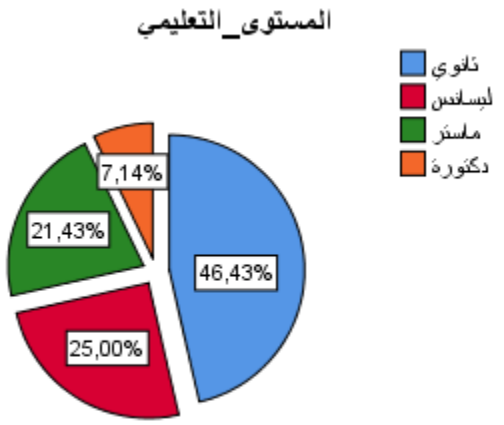
3. متغير المستوى التعليمي

<u>الجدول رقم (10)</u>: يمثل التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

الفئة	النسبة المئوية	التكرارات
ثانوي	46,4	13
ليسانس	25,0	7
ماستر	21,4	6
دكتورة	7,1	2
المجموع	100,0	28

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب لمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول و الشكل أعلاه تشير نتائج توزيع متغير المستوى التعليمي إلى أن العينة المدروسة تتكون من 28 موظفًا موزعين على مستويات تعليمية مختلفة. يمثل الحاصلون على شهادة ثانوية النسبة الأكبر من العينة بنسبة 46.4% (13 موظفًا). يليهم الحاصلون على شهادة ليسانس بنسبة 25.0% (7 موظفين)، ثم الحاصلون على شهادة ماستر بنسبة 21.4% (6 موظفين). وأخيرًا، يشكل الحاصلون على شهادة دكتوراه النسبة الأقل بواقع 7.1% (2 موظفين). تعكس هذه النتائج أن غالبية الموظفين في العينة لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو ليسانس، بينما يشكل الموظفون الحاصلون على شهادات عليا (ماستر ودكتوراه) نسبة معتبرة تصل إلى 28.5%، مما يشير إلى تواجد جيد للموظفين ذوي التعليم العالي في المؤسسة.

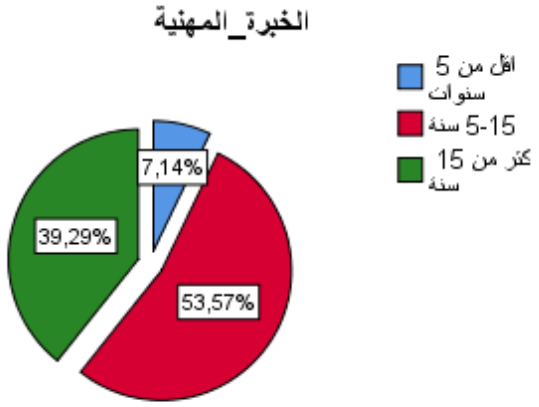
4. متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (11): يمثل التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية

الفئة	النسبة المئوية	التكرارات
اقل من 5 سنوات	7,1	2
5-15سنة	53,6	15
أكثر من 15 سنة	39,3	11
المجموع	100,0	28

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يظهر الجدول والشكل أعلاه أن هناك تنوعًا في مستوى الخبرة بين الموظفين، حيث يمثل الأشخاص الذين لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة 7.1% من العينة (2 موظفًا). بينما يمثل الأشخاص الذين لديهم خبرة تتراوح بين 5 و15 سنة نسبة 53.6% (15 موظفًا) من العينة. وأخيرًا، يمثل الأشخاص الذين لديهم أكثر من 15 سنة من الخبرة نسبة 39.3% (11 موظفًا) من العينة. تعكس هذه النتائج توجيهًا عامًا نحو تنويع في مستويات الخبرة بين موظفي المؤسسة، مع تمثيل جيد لكلٍ من الخبرات القديمة والحديثة.

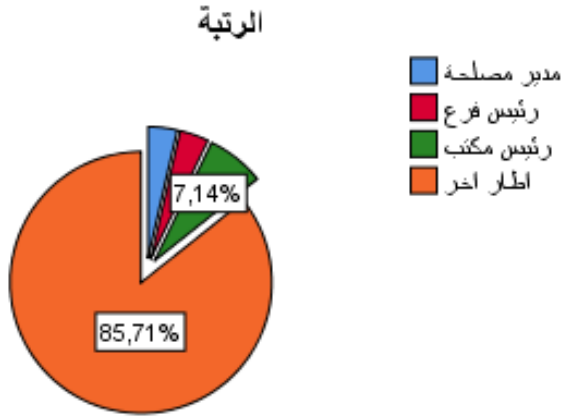
5. متغير الرتبة الوظيفية

الجدول رقم (12): يمثل التكرارات والنسب المئوية لمتغير الرتبة الوظيفية

الفئة	النسبة المئوية	التكرارات
مدير مصلحة	3,6	1
رئيس فرع	3,6	1
رئيس مكتب	7,1	2
إطار اخر	85,7	24
المجموع	100,0	28

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يظهر الجدول والشكل أعلاه أن 3.6% من الموظفين يشغلون منصب "مدير مصلحة"، بينما يحتل الرتبة "رئيس فرع" نفس النسبة النسبية. وبالنسبة للأشخاص الذين يحملون منصب "رئيس مكتب"، فإنهم يمثلون نسبة 7.1% من المجموع. بينما تشغل الأطر الأخرى، التي لم يتم تحديدها بشكل دقيق، نسبة 85.7% من إجمالي الموظفين. تشير هذه النسب إلى تنوع في الرتب الوظيفية بين موظفي المؤسسة، مع تمثيل لمستويات متنوعة من الإدارة والتنفيذ.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات افراد العينة

بعد استكمال تحليل خصائص عينة الدراسة، نتوجه الآن إلى تحليل نتائج محاور الاستبيان. سنبدأ بعرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان. بعد ذلك، سنقدم نتائج الأقسام والمحاور، وسنستخلص النتائج الرئيسية من هذه الأرقام.

1.مناقشة نتائج المحور الاول-التعلم التنظيمي

جدول رقم (13): مناقشة نتائج المحور الاول-التعلم التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي
--	البعد الاستراتيجي	3.90	0.54	موافق
01	إن تحديد المؤسسة لأهداف النمو والتوسع يسهل عملية تطبيق التغييرات التنظيمية وتنفيذها بنجاح.	4,07	0,466	موافق
02	إن تحليل البيئة الخارجية والداخلية من ناحية نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات يؤثر بشكل مباشر على التغيير التنظيمي.	3,75	0,441	موافق
03	تلعب القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا حيويًا في توجيه ودعم عملية التغيير التنظيمي.	3,89	0,629	موافق
04	أبحث باستمرار في تطوير قدراتي للتكيف مع التغييرات في السوق لضمان نجاح مؤسستي.	3,89	0,629	موافق
--	البعد التنظيمي	3.73	0.63	موافق
01	أعمل على تصميم هياكل تنظيمية فعالة لتمكين التغييرات التنظيمية وتحقيق الأهداف المطلوبة.	3,82	0,548	موافق
02	أعزز التواصل وتبادل المعرفة داخل الأقسام والمصالح لتعزيز عملية التعلم وتحقيق التغيير.	3,75	0,799	موافق

03	عند إجراء تغيير هيكلي للتنظيم، أكون على علم بتأثيره على سير العمل داخل مؤسستي.	3,75	0,441	موافق
04	أقوم بتنظيم توزيع الموارد والقدرات بشكل فعال لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.	3,61	0,737	موافق
--	البعد الثقافي	3.79	0.54	موافق
01	أدرك أن تغيير الثقافة التنظيمية سيؤثر على استجابة الموظفين للتغييرات داخل مؤسستي.	3,54	0,508	موافق
02	أسعى إلى تحقيق التوافق بين القيم الثقافية وأهداف التغيير لضمان نجاح تنفيذها بنجاح.	3,82	0,548	موافق
03	أدرك أن الثقافة التنظيمية لمؤسستي تلعب دورًا هامًا فى قبول الموظفين للتغييرات.	3,75	0,585	موافق
04	أعمل على تعزيز قيم الاحترام والتعاون داخل الثقافة التنظيمية لتعزيز فعالية عملية التغيير.	3,96	0,576	موافق
05	أحرص على تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير المستمر لتعزيز قبول التحولات التنظيمية بسلاسة وسرعة.	3,89	0,497	موافق
	المتوسط الحسابي العام	3.80	0.57	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

- **البعد الاستراتيجي:**

تظهر النتائج الجدول السابق أن المشاركين يُعطون أهمية كبيرة لتحديد أهداف النمو والتوسع في المؤسسة، حيث بلغت المتوسط الحسابي المرجح للبعد الاستراتيجي 03.90، بدرجة موافقة عالية علي عبارات هذا البعد بين آراء المشاركين في هذا الجانب، و التي تنحصر صمن فئة (3.4-4.2) من سلم ليكارت، بانحراف معياري قدر (0.466) يشير إلى أن هناك قربًا كبيرًا بين تقديرات المشاركين لهذا الجانب.

- **البعد التنظيمي:**

تظهر النتائج أيضًا أهمية كبيرة لتصميم هياكل تنظيمية فعالة وتنظيم التواصل وتبادل المعرفة. لقد سجلت المتوسط الحسابي للبعد بقيمة متوسطة تقارب 3.73 من 5. بدرجة موافقة عالية علي عبارات هذا البعد بين آراء المشاركين في هذا الجانب، و التي تنحصر صمن فئة (3.4-4.2) من سلم ليكارت، وانحراف المعياري قدر ب (0.799)، وهو ما يشير الى الموافقة التامة على عبارات البعد من قبل افراد العينة .

- **البعد الثقافي:**

يوضح التحليل أن المشاركين يرون أهمية كبيرة لتغيير الثقافة التنظيمية وتعزيز قيم الاحترام والتعاون. بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات ضمن هذا البعد حوالي 3.79 من 5. بدرجة موافقة عالية علي عبارات هذا البعد بين آراء المشاركين في هذا الجانب، و التي تنحصر صمن فئة (3.4-4.2) من سلم ليكارت، و كان الانحراف المعياري له (0.54) يشير إلى أن هناك بعض التباين في الآراء،

كما تظهر نتائج الجدول أن المشاركين في الاستبيان يولون اهتمامًا كبيرًا لجوانب التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للاستبيان 3.80 من 5، مع انحراف معياري معتدل بلغ 0.57. هذا يشير إلى وجود مستوى معتدل من الاتفاق بين المشاركين بشأن أهمية هذه الجوانب في سياق التغيير التنظيمي. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري يشير إلى بعض التباين في الآراء، مما يظهر أن هناك بعض التفاوت في تقدير المشاركين لهذه الجوانب.

3. مناقشة نتائج المحور الثاني-التغيير التنظيمي

جدول رقم (14): مناقشة نتائج المحور الثاني-التغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي
--	بعد الثقافة التنظيمية	4.07	0.67	

01	العمل على عقد اجتماعات دورية في المؤسسة من اجل إدراك ما يجري في مكان العمل	4,04	0,637	موافق
02	يعد سلوك المسيرين من أهم مجالات التغير الفعلي	4,11	0,567	موافق
03	لابد من تلقى الثناء حيال الافكار الإبداعية والجهود من قبل المسؤولين	3,93	0,766	موافق
04	في حالة احداث التغيير داخل المؤسسة لابد من اطلاع العاملين عليها	4,21	0,738	موافق تماما
--	بعد الهيكل التنظيمي	3.88	0.54	موافق
05	تعمل الادارة على احتواء المشاكل التي تحدث في ورشات العمل أثناء التغيير	3,89	0,497	موافق
06	عمل المدراء على تقديم المعلومات أثناء التغيير داخل المؤسسة	3,82	0,548	موافق
07	خلال عملية التغيير يجب خلق التواصل بين العاملين والرؤساء	3,96	0,429	موافق
08	من عوامل التي تجعلك تعيق العمل هو الخوف من تغير الاستقرار الروتين اليومي	3,86	0,705	موافق
--	بعد التكنولوجيا	3.89	0.58	موافق
09	لابد من فتح قنوات جديدة أثناء عملية التغيير	3,89	0,629	موافق
10	القيام بدورات تدريبية لتدارك التغير الحاصل	3,75	0,585	موافق
11	لابد من عمل الجماعي لتحقيق نتائج مرضية	4,11	0,567	موافق
12	عمل مسيرين على ادماج العامل مع التغيير حاصل عن طريق التعليم المكثف دورات التعلمية وحلقات العصف الذهني	3,82	0,548	موافق
--	**المتوسط الحسابي العام**	3.94	0.60	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

- **بعد الثقافة التنظيمية:**

المتوسط الحسابي و4.07 الانحراف المعياري: 0.67

نتائج هذا البعد تشير إلى أن المشاركين يظهرون موافقة عالية على أهمية الثقافة التنظيمية في سياق التغيير التنظيمي. ومع ذلك، يبدو أن هناك بعض التباين في الآراء، كما يشير الانحراف المعياري العالي. قد يعكس هذا التباين الاختلافات في الفهم الشخصي للمفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وكيفية تطبيقها في سياق العمل.

- **بعد الهيكل التنظيمي:**

المتوسط الحسابي: 3.88 والانحراف المعياري: 0.54

تشير النتائج إلى وجود موافقة معتدلة على أهمية الهيكل التنظيمي في عمليات التغيير التنظيمي. الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى تقارب الآراء بين المشاركين. ومع ذلك، قد يتطلب التحليل المزيد من البحث لفهم العوامل التي تؤثر على هذا التوافق المعتدل.

- **بعد التكنولوجيا:**

المتوسط الحسابي: و3.89 الانحراف المعياري: 0.58

المتوسط الحسابي يشير إلى اتفاق جيد بين المشاركين حول أهمية التكنولوجيا في عمليات التغيير التنظيمي. ومع ذلك، يبدو أن هناك تباينًا في الآراء بين المشاركين، كما يظهر الانحراف المعياري العالي. قد يكون ذلك ناتجًا عن اختلافات في خبرات ومعارف المشاركين في استخدام التكنولوجيا أو تفضيلاتهم الشخصية.

المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها وللوصول للنتائج المتحصل عليها التي مفادها أنه يوجد علاقة أو أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \leq$ 0.05) بين متغيرات الدراسة.

- **الفرضية الرئيسية:**

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الصفرية(H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\propto \leq 0.05)$

الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\propto \leq 0.05)$

الجدول رقم15: ملخص الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الانحدار	الثابت	القيمة المحسوبة t	قيمة F	مستوى الدلالة(sig)
0.83	0.79	4.29	18.40	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تأثير معنوي بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي بالمؤسسة استنادا إلى قيمة معامل الانحدار الموجبة التي بلغت 0.83 وهي دالة احصائية أقل من (0.05)، كما قدرت القيمة المحسوبة t بـ 4.29 اما معامل فيشر فقد بلغت قيمته 18.40 وهذا عند مستوى دلالة 0.00 وبناء عليه نقول انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين **التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي بالمؤسسة سونلغاز لولاية المدية** وعليه نرفض الفرضية الصفريةH0 ونقبل الفرضية البديلةH1 .

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

Y=0.83x+0.79

- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي في التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية الصفرية(H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\propto \leq 0.05)$

الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\propto \leq 0.05)$

الجدول رقم16: ملخص الانحدار الخطي البسيط للفرضية الاولى

معامل الانحدار	الثابت	القيمة المحسوبة t	قيمة F	مستوى الدلالة(sig)
0.44	2.24	2.072	4.29	0.04

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تأثير معنوي بين البعد الاستراتيجي والتغيير التنظيمي بالمؤسسة استنادا إلى قيمة معامل الانحدار الموجبة التي بلغت 0.44 وهذا ما تؤكده المعنوية 0.04 التي هي أقل من (0.05)، كما قدرت القيمة المحسوبة t بـ 2.24 اما معامل فيشر فقد بلغت قيمته 4.29 وهذا عند مستوى دلالة 0.04 وبناء عليه نقول انه يوجد تأثير معنوي بين وعليه نرفض الفرضية الصفريةH0 ونقبل الفرضية البديلةH1

وعليه يمكن كتابة معادلة الاثر كما يلي:

$Y=0.44x+2.24+e$

- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية الصفرية(H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\propto \leq 0.05)$

الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\propto \leq 0.05)$

الجدول رقم17: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية

معامل الانحدار	الثابت	القيمة المحسوبة t	قيمة F	مستوى الدلالة(sig)
0.830	0.897	4.77	22.77	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تأثير معنوي بين بين البعد التنظيمي والتغيير التنظيمي بالمؤسسة استنادا إلى قيمة معامل الانحدار الموجبة التي بلغت 0.83 وهي دالة احصائية أقل من (0.05)، كما قدرت القيمة المحسوبة t بـ 4.77 اما معامل فيشر فقد بلغت قيمته 22.77 وهذا عند مستوى دلالة 0.00 وبناء عليه نقول انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين وعليه نرفض الفرضية الصفريةH0 ونقبل الفرضية البديلة H1

وعليه يمكن كتابة معادلة الاثر كما يلي:

Y=0.83x+0.89+e

- **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين البعد الثقافي والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الصفرية(H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\propto \leq 0.05)$

الفرضية البديلة(H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\propto \leq 0.05)$

الجدول رقم18: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة

معامل الانحدار	الثابت	القيمة المحسوبة t	قيمة F	مستوى الدلالة(sig)
0.77	0.967	5.27	27.78	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تأثير معنوي بين بين البعد الثقافي والتغيير التنظيمي بالمؤسسة استنادا إلى قيمة معامل الانحدار الموجبة التي بلغت 0.77 وهي دالة احصائية أقل من (0.05)، كما قدرت القيمة المحسوبة t بـ 5.27 اما معامل فيشر فقد بلغت قيمته 27.78 وهذا عند مستوى دلالة 0.00 وبناء عليه نقول انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين وعليه نرفض الفرضية الصفريةH0 ونقبل الفرضية البديلةH1

وعليه يمكن كتابة معادلة الاثر كما يلي:

$$Y=0.77x+0.96+e$$

خلاصة الفصل:

لقد أردنا من خلال هذه الدراسة توضيح التعليم التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي من خلال إسقاط الدراسة على مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية لما لها من أهمية كبيرة للنهوض بالقطاع عن طريق إدارة المعرفة وتطبيق تكنولوجيا مع ترسيخ التعاون والعمل الجماعي وخلق بيئة عمل مناسبة تتماشى مع هيكلها التنظيمي من أجل تمكين الموظفين من مشاركة المعرفة والتعلم من جهة واحتكاك بالبيئة الخارجية من جهة أخرى. وانتهت مرحلة تحليل البيانات بالوصول إلى مجموعة من النتائج حول طبيعة إدراك أفراد العينة للتعلم التنظيمي وأثره في احداث تغيير، إلى جانب مجموعة من النتائج والاستنتاجات حول اختبار صحة الفرضيات، وهذا ما يقودنا في الأخير لتقديم بعض الاقتراحات التي نرى أنها مناسبة.

خاتمة

ختاماً، يُعَدُّ التعلُّم التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز التغيير التنظيمي الفعّال والمستدام. إذ يُسهم التعلُّم التنظيمي في تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات المستجدة، وتحقيق التكيّف السريع مع المتغيرات البيئية والسوقية.

من خلال التحليل، يتبيّن أن المؤسسات التي تولي اهتماماً كبيراً لعمليات التعلُّم التنظيمي، تتمكن من تطوير قدراتها الابتكارية والإبداعية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام ورفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التعلُّم التنظيمي في تعزيز الثقافة التنظيمية المرنة، والتي تدعم تقبل التغيير والمشاركة الفعّالة في عمليات التحول الاستراتيجي.

من خلال هذه الدراسة بجانبيها النظري والتطبيقي تمكنا من القيام باختبار الفرضيات وجاءت كالتالي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية عند مستوى معنوية.$\alpha \leq 0.05$

اختبار الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي في التغيير التنظيمي بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وهي فرضية صحيحة

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والتغيير التنظيمي بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وهي فرضية صحيحة

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين البعد الثقافي والتغيير التنظيمي بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وهي فرضية صحيحة

وسعيا للوصول إلى معرفة أهمية هذا الموضوع تم اسقاط هذا الدور على عينة من العاملين بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولا: النتائج النظرية

مما لا شك فيه أن ما تحصلنا عليه يؤكد ضرورة الاهتمام بعملية التغيير من أجل سيرورة الأعمال وخلق تلك العلاقة القوية، والتي تؤدي إلى التماسك الاجتماعي والتضامن لما يشعر العمال بالرضا، ومنه تميز هذه المؤسسة والإدارة عن باقي المؤسسات الأخرى، ومنه أثبتت الدراسات أن التغيير داخل بيئة العمل يعد عنصرا أساسيا في رفع فعالية العاملين لأعمالهم المنوط لهم على أكمل وجه .

أما بخصوص التغيير التنظيمي فرأينا أن:

- ❖ التغيير التنظيمي هو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي
- ❖ إدارة التغيير التنظيمي هي عملية منظمة، هدفها التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، ومساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من أجل الوصول بالمنظمة إلى أعلى درجة من الارتقاء والنمو.
- ❖ إن النجاح في قيادة التغيير مرتبط ارتباط وثيق بمدى تقبل وقناعة القيادة الإدارية بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير .

ثانيا: النتائج التطبيقية

قد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل لبعض النتائج والتي يمكن حصرها في تحقق الفرضية العامة نسبيا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للتعلم التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.

كما توصلنا من خلال معالجة الفرضيات الجزئية إلى أنه:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي وأثره على التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للبعد التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للبعد الثقافي وأثره على التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية

- توصيات الدراسة:

بناءا على ما جاء في نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- على المؤسسات الجزائرية التي تضع التغيير التنظيمي كمشروع مستقبلي وأن تختار قادة يتصفون بالديمقراطية

2- بما أن نجاح مشروع التغيير مرتبط بنجاح القائد في إقناع مرؤوسيه، فعلى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تختار قادة من ذوي الكفاءات والمهارات العالية في إقناع المرؤوسين

3- ضرورة الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي في البنوك الجزائرية لأنه يعتبر طريق يضمن للمؤسسات الجزائرية البقاء والاستمرار في بيئة تسودها حالة عدم التأكد والمنافسة الشديدة

4- على بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء أن يقوم بجلب أفراد ذوي خبرات ومستويات علمية عالية لأنهم يمثلون أهم مورد يساهم في نجاح مشروع التغيير

5- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي لها علاقة بموضوع التعلم التنظيمي وعملية التغيير التنظيمي للتأكد من دقة النتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال زيادة عينة الدراسة.

- آفاق الدراسة:

فيما يلي مجموعة مواضيع مقترحة يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

- إدارة الكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي
- التعلم التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي في المؤسسة

- دور التعلم التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة
- دور التعلم التنظيمي في إحداث التغيير على الأداء الوظيفي

قائمة المصادر
والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

اولا الكتب:

1- إبراهيم رائد عبد الكريم الالوسي، "إثر المنظمة المتعلمة في براعة التنظيمية في منظمات الأعمال"، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع.

2- أحمد ماهر: "إدارة التغيير"، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2010.

3- أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال: التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز"، الجزء الثاني، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

4- أسامة خيري: "الإدارة العامة"، دار الراية، ط1، الأردن، 2012.

5- بلال خلف سكارنة، "التطوير التنظيمي الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الأردن.

6-ثابت عبد الرحمان إدريس، "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2003.

7- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمد، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2000.

8- ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، دار صفا، الأردن، ط1، 2015.

9- سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية، الأردن، 2012.

10- طارق السويدان، "منهجية التغيير في المنظمات"، شركة الإيداع الخليجي للاستثمار والتدريب، 2001.

11- عباس سمير، "الثقافة التنظيمية واستراتيجية التغيير في المنظمات"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

12-عبد الباقي، صلاح الدين، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.

13- غسان اللامي، "إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومداخل التقنيات العلمية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

14- قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 200محمد

15- الكبيسي خيضر عامر، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، الإسكندرية، مصر، العالم الحديث، 2004.

16- محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.

17- محمد بن يوسف النمران العطيات، "إدارة التغيير والتحديات المصرية للمدير"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.

18- محمد الصيرفي، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، 2007.

19- موسى اللوزي، "التنمية الإدارية"، ط2، دار وائل، 2004، عمان، الأردن.

20- مؤيد الساعدي، "كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

21- مؤيد السالم، "إدارة المعرفة التنظيمية"، دار الكاتب الجامعي، لبنان، 2014.

22- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

23- يوسف عطيوي المواضيه، "التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية"، دار أمجد، الأردن، 2017.

ثانيا: المجالات والدوريات:

1- إياد محمود عبد الكريم، "التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية"، مجلة التقني، العدد 20، مصر، 2007.

2- مراد علة، "التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل المنظمات المتعلمة في عصر العولمة"، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، العدد 8، 2012.

3- مؤيد سعيد السالم عبد الرسول الحياني، "مستويات التعلم التنظيمي وعلاقاتها بأداء المؤسسة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 1، يونيو 2007.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات:

1- أسما ليدية الكمال، "فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بحاسي الرمل 2009/2010"، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2012.

2- بلقاسم جوادي، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الموسم الجامعي 2014-2015.

3- حمد بن قبلان آل فطيح، "علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة السعودية، الموسم الجامعي 2014-2015.

4- دهام عبد الستار إبراهيم، "التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركة وزارة الإعمار والإسكان في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2005.

5- زين الدين ضياف، "السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الموسم الجامعي 2005-2006.

6- صباح ترغيني، "دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج"، مذكرة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، الموسم الجامعي.

7- صالح بن سليمان الفائز، "استراتيجيات القيادة في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقوماته"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007-2008.

8- عائشة بنت سالم بن صالح، "أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة التعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، الأردن، الموسم الجامعي 2015-2016.

9- علي محمد المخيزيم، "أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2016.

10- عنزي، "إثر إدارة التغيير التنظيمي في فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت"، رسالة غير منشورة، 2013.

11- عيشوش خيرة، "بناء منظمة متعلمة وتأثيره على تبني واستدامة الإبداع التنظيمي: دراسة قياسية – مجمع صيدال نموذجا"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، الموسم الجامعي 2014-2015.

12- محمد تركي البطاينة، "إثر إدارة المعرفة على أداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، الموسم الجامعي 2006-2007.

13- مشعل دحام الظفيري، "أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2015-2016.

14- يوسف عبايدية، "التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، الموسم الجامعي 2016-2017.

رابعا: التقارير والمنشورات:

1- محمد الحمدي الماضي، "استراتيجية التغيير التنظيمي مدخل إسلامي مقارن"، دار النشر الجامعات، 2003.

المراجع الأجنبية:

1. Martin Schulz, organizational learning, Blackwell Publishers, University of Washington, 2001.
2. Marquardt, J. M. "Building the Learning Organization": Mastering the Five Elements for Corporate Learning " – Palo Alto, California: Davies – Black Publishing (2002)

3. Amel Khadim, » L'apprentissage organisationnel comme facteur de succès des alliances stratégiques (cas de laboratoire saidal) «, thèse pour l'obtention d'un doctorat, mangement international des entreprises, faculté des sciences économiques, gestion et sciences commerciales, université Abou bekrblkaid, Tlemcen ,2016/2017.

4. Sophie Bollinger, « Conjuguer contrôle de gestion et créativité, une question de pratiques et de contextes organisationnels «, thèse pour obtenir le garde de docteur de l'Université de Strasbourg, 8 novembre 2019.
5. Mostafizur Rahman Masum, " Principles of organization management training ", presentation, 31 august 2018. " :

6. Benoit Grouard, Francis Meston, l'Entreprise en Mouvement : conduire et Réussir le Changement, 3éméd- Dunod, Paris, 1998, p17
7. Robbins, Strevenp & coulter, mary : Gestion des ressources humaines ,2010, p10.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

موضوع: استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بجامعة يحي فارس بالمدية بعنوان التعلم التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي (دراسة حالة)

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان طالبين من سيادتكم التكرم بالإجابة على الاسئلة المطروحة قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا علما ان هذه المعلومات ستتعامل بسرية تامة لغرض البحث العلمي اشكركم جزيل الشكر على مساهماتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة.

من إعداد الطالبين: تحت إشراف الاستاذة :

شعيب بوشيبان د/حيولة إيمان

يزيد بلعربي

آخر

قد تم تقسيم محاور الاستبيان كما يلي :

المحور الاول : البيانات الشخصية.

يرجى وضع علامة (×) في المكان الذي يتناسب مع حالتك :

الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

السن : اقل من 25 ☐ مابين 25 و 40 ☐ أكثر من 40 ☐

المستوى التعليمي : ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتورة ☐

الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

الرتبة : مدير مصلحة ☐ نائب مدير ☐ رئيس فرع ☐

إطار آخر ☐

المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالدراسة

الجزء الاول: التعلم التنظيمي.

الابعاد		العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاستراتيجي	1	**إن تحديد المؤسسة لأهداف النمو والتوسع يسهل عملية تطبيق التغييرات التنظيمية وتنفيذها بنجاح.**					
	2	**إن تحليل البيئة الخارجية والداخلية من ناحية نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات يؤثر بشكل مباشر على التغيير التنظيمي.**					
	3	**تلعب القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا حيويًا في توجيه ودعم عملية التغيير التنظيمي.**					

	4	أبحث باستمرار في تطوير قدراتي للتكيف مع التغييرات في السوق لضمان نجاح مؤسستي.					
البعد التنظيمي	5	أعمل على تصميم هياكل تنظيمية فعالة لتمكين التغييرات التنظيمية وتحقيق الأهداف المطلوبة.					
	6	أعزز التواصل وتبادل المعرفة داخل الأقسام والمصالح لتعزيز عملية التعلم وتحقيق التغيير.					
	7	عند إجراء تغيير هيكلي للتنظيم، أكون على علم بتأثيره على سير العمل داخل مؤسستي.					
	8	أقوم بتنظيم توزيع الموارد والقدرات بشكل فعال لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.					
البعد الثقافي	9	أدرك أن تغيير الثقافة التنظيمية سيؤثر على استجابة الموظفين للتغييرات داخل مؤسستي.					
	10	أسعى إلى تحقيق التوافق بين القيم الثقافية وأهداف التغيير لضمان نجاح تنفيذها بنجاح.					
	11	أدرك أن الثقافة التنظيمية لمؤسستي تلعب دورًا هامًا في قبول الموظفين للتغييرات.					
	12	أعمل على تعزيز قيم الاحترام والتعاون داخل الثقافة التنظيمية لتعزيز فعالية عملية التغيير.					
	13	أحرص على تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير المستمر لتعزيز قبول التحولات التنظيمية بسلاسة وسرعة.					

<u>الجزء الثاني</u>: التغيير التنظيمي.

الابعاد	العبارات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الثقافة التنظيمية	1	العمل على عقد اجتماعات دورية في المؤسسة من أجل إدراك ما يجري في مكان العمل					
	2	يعد سلوك المسيرين من أهم مجالات التغير الفعلي					
	3	لابد من تلقى الثناء حيال الافكار الإبداعية والجهود من قبل المسؤولين					

	4	في حالة احداث التغيير داخل المؤسسة لابد من اطلاع العاملين عليها					
الهيكل التنظيمي	5	تعمل الادارة على احتواء المشاكل التي تحدث في ورشات العمل أثناء التغيير					
	6	عمل المدراء على تقديم المعلومات أثناء التغيير داخل المؤسسة					
	7	خلال عملية التغيير يجب خلق التواصل بين العاملين والرؤساء					
	8	من عوامل التي تجعلك تعيق العمل هو الخوف من تغير الاستقرار الروتين اليومي)					
التكنولوجيا	9	لابد من فتح قنوات جديدة أثناء عملية التغيير					
	10	القيام بدورات تدارك التغير الحاصلة					
	11	لابد من عمل الجماعي لتحقيق نتائج مرضية					
	12	عمل مسيرين على ادماج العامل مع التغيير حاصل عن طريق التعليم المكثف دورات التعلمية وحاقات العصف الذهني					

شكرا على حسن تعاونكم .

الملحق رقم 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
الرقم : 84
المدية في: 2024/04/29

إلى السيد: مدير شركة سونلغاز بالمدية

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة"

سيادة مدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر بعنوان" **التعلم التنظيمي وأثره على التغيير التنظيمي** ".

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزدياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
بلعربي يزيد	2000/08/09	البرواقية	181832040536
بوشيبان شعيب	2002/01/09	البرواقية	191932038636
المسجلين في السنة :الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2024/2023			

كما نعلمكم أن دراسة حالة مزمع إجرائها محددة في الفترة بين: من 2024/04/04 إلى 2024/05/08.
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس قسم المواد البشرية
إدريس بن صابر

رئيس القسم
رئيس قسم علوم التسيير
د. سليماني محمد

الملحق رقم 03

مخرجات برنامج spss

1. معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	12

2. الاتساق الداخلي

		x
x	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	28
A1	Corrélation de Pearson	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
A2	Corrélation de Pearson	,655**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28

A3	Corrélation de Pearson	,616**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
A4	Corrélation de Pearson	,528**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	28
A5	Corrélation de Pearson	,742**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
A6	Corrélation de Pearson	,396*
	Sig. (bilatérale)	,037
	N	28
A7	Corrélation de Pearson	,655**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
A8	Corrélation de Pearson	,333
	Sig. (bilatérale)	,023
	N	28
A9	Corrélation de Pearson	,739**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
A10	Corrélation de Pearson	,391*
	Sig. (bilatérale)	,040
	N	28
A11	Corrélation de Pearson	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
A12	Corrélation de Pearson	,542**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	28
A13	Corrélation de Pearson	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28

		y
y	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	28

B1	Corrélation de Pearson	,822**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
B2	Corrélation de Pearson	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
B3	Corrélation de Pearson	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
B4	Corrélation de Pearson	,708**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
B5	Corrélation de Pearson	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
B6	Corrélation de Pearson	,660**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
B7	Corrélation de Pearson	,864**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
B8	Corrélation de Pearson	,639**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
B9	Corrélation de Pearson	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
B10	Corrélation de Pearson	,695**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
B11	Corrélation de Pearson	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
B12	Corrélation de Pearson	,660**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28

3. اعتدالية التوزيع الطبيعي

	Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.
x	,924	28	,143
y	,869	28	,102

4. البيانات الشخصية

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	64,3	64,3	64,3
	أنثى	10	35,7	35,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من اقل	2	7,1	7,1	7,1
	سنة 25-40	13	46,4	46,4	53,6
	سنة 40 من اكثر	13	46,4	46,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	13	46,4	46,4	46,4
	ليسانس	7	25,0	25,0	71,4
	ماستر	6	21,4	21,4	92,9
	دكتورة	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

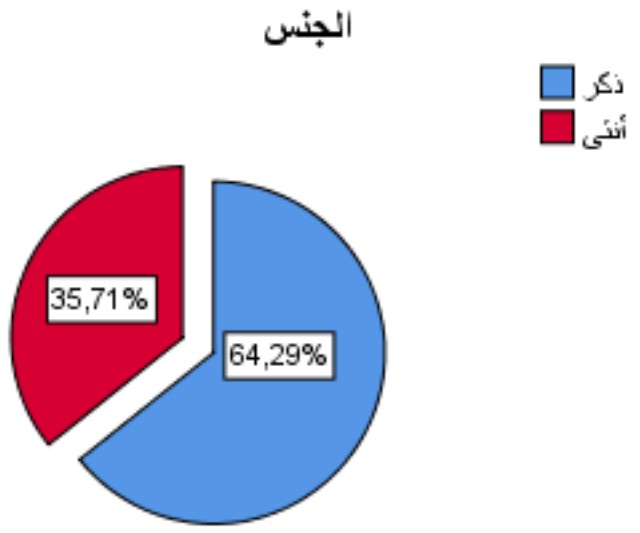
المهنية_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	2	7,1	7,1	7,1
	5-15 سنة	15	53,6	53,6	60,7
	15 سنة من اكثر	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

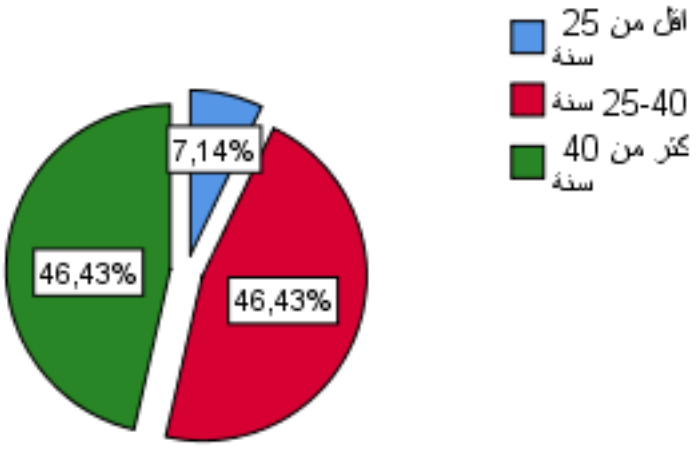
الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصلحة مدير	1	3,6	3,6	3,6
	فرع رئيس	1	3,6	3,6	7,1
	مكتب رئيس	2	7,1	7,1	14,3
	اخر اطار	24	85,7	85,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

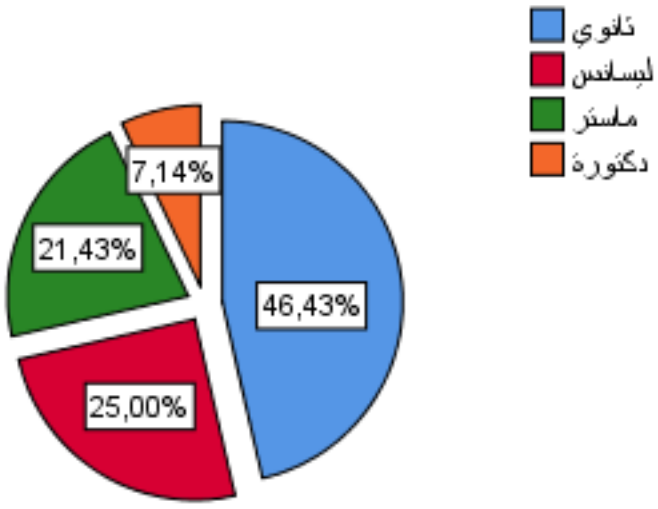
Graphique circulaire

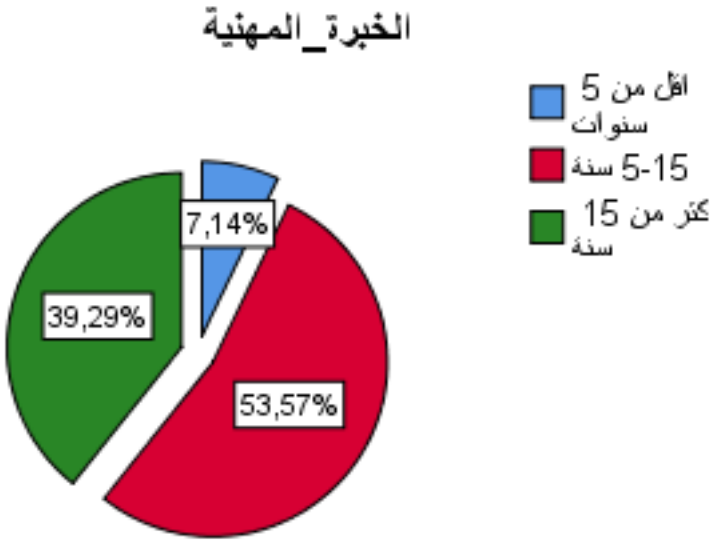


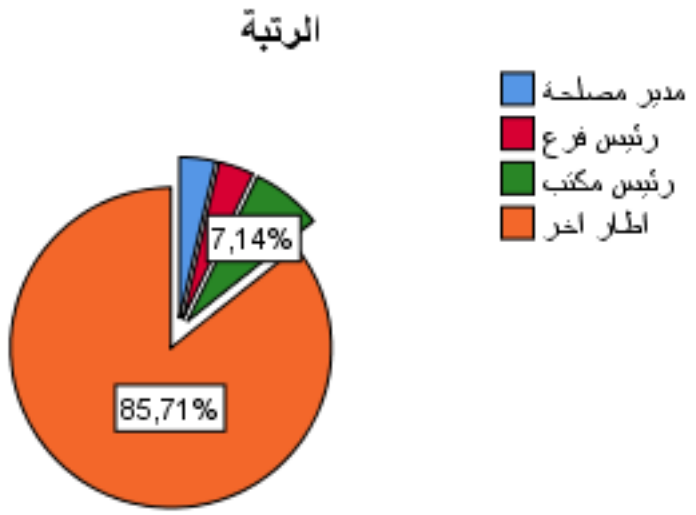
السن



المستوى_التعليمي




الخبرة_المهنية
اقل من 5 سنوات
5-15 سنة
كثر من 15 سنة
7,14%
39,29%
53,57%


الرتبة
مدير مصلحة
رئيس فرع
رئيس مكتب
اطار اخر
7,14%
85,71%

5

. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	28	4,07	,466
A2	28	3,75	,441
A3	28	3,89	,629
A4	28	3,89	,629
A5	28	3,82	,548
A6	28	3,75	,799
A7	28	3,75	,441
A8	28	3,61	,737
A9	28	3,54	,508
A10	28	3,82	,548
A11	28	3,75	,585
A12	28	3,96	,576
A13	28	3,89	,497
B1	28	4,04	,637
B2	28	4,11	,567
B3	28	3,93	,766
B4	28	4,21	,738
B5	28	3,89	,497
B6	28	3,82	,548
B7	28	3,96	,429
B8	28	3,86	,705
B9	28	3,89	,629
B10	28	3,75	,585
B11	28	4,11	,567
B12	28	3,82	,548
N valide (liste)	28		

6

معاملات الارتباط .

Linéaire

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
,644	,415	,392	,388

La variable indépendante est x.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	2,765	1	2,765	18,409	,000
Résidu	3,905	26	,150		
Total	6,670	27			

La variable indépendante est x.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
X	,832	,194	,644	4,291	,000
(Constante)	,795	,744		1,069	,295

Linéaire x1

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
,376	,142	,109	,469

La variable indépendante est x1.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	,945	1	,945	4,294	,048
Résidu	5,724	26	,220		
Total	6,670	27			

La variable indépendante est x1.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
x1	,441	,213	,376	2,072	,048
(Constante)	2,248	,836		2,688	,012

Linéaire x2

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
,683	,467	,446	,370

La variable indépendante est x2.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	3,115	1	3,115	22,778	,000
Résidu	3,555	26	,137		
Total	6,670	27			

La variable indépendante est x2.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
x2	,830	,174	,683	4,773	,000
(Constante)	,897	,648		1,385	,178

Linéaire x3

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
,719	,517	,498	,352

La variable indépendante est x3.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	3,445	1	3,445	27,783	,000
Résidu	3,224	26	,124		
Total	6,670	27			

La variable indépendante est x3.

Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
x3	,771	,146	,719	5,271	,000
(Constante)	,967	,574		1,686	,104