



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.  
في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

منظمات الأعمال الجزائرية من التغيير التنظيمي إلى التعلم التنظيمي  
-دراسة ميدانية لدى أساتذة متوسطة غالب صالح لرجام-تيسمسيلت-

الإشراف:

د: صدقاوي كمال

الطالبتين :

\* منور خيرة

\* مونييس يسمين

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	لصفر رضا
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	صدقاوي كمال
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	بوهدة محمد

السنة الجامعية: 2021 - 2022

## الشكر والتقدير

اتقدم بالشكر الجزيل الى المشرف الدكتور صدقاوي كمال

.. الذي كان نعم الاستاذ والموجه بنصائحه القيمة في إتمام هذه المذكرة

.. وجزاه الله كل خير

كما اشكر خطاب فاروق، بومعاجة أسامة وكل من ساهم في اثراء هذا البحث

وعلى كل المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل اكماله

وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذه المذكرة.

# إهداء

إلى من علمني كيف أقتنع بكل ثبات فوق الأرض

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم.

أمي الموقرة

إلى أقرب الناس إلى نفسي خالتي شميداز.

إلى روعي وقرّة عيني ونبض فؤادي.

إلى جميع من تلقّيت منهم النصع والدعم

أهديكم خلاصة جمدي العلمي

يوسفين

## إهداء

إلى روح أبي الطاهرة... رحمة الله عليه.

إلى سندي بعد الله عز وجل ... أمي الغالية.

إلى أمي الثانية .... أختي "فتيحة"

إلى كل من لم يهبطني بمساعدي يوم ما....

إلى من أمّوني بالنصح والإرشاد....

إلى كل من دعاني بالخير.....

أهديكم ذلك العمل المتواضع.....

خيرة

## فهرس المحتويات

أ.....	الشكر والتقدير
ب/ج.....	الإهداء
د.....	الفهرس
1.....	مقدمة

### الفصل الأول: إشكالية البحث وأبعادها المنهجية

4 .....	اشكاليه الدراسة:
4.....	1- التساؤل العام:
5.....	2- الفرضيات.....
5 .....	3- أهداف الدراسة:
5.....	4- أهمية الدراسة:
6.....	5- أسباب اختيار الموضوع:
6.....	6- التعاريف الإجرائية:
7.....	7- الدراسات سابقة:
9 .....	8- الدراسات السابقة متعلقة بالتعلم التنظيمي:
13 .....	9- التعقيب على الدراسات السابقة:

### الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

20.....	تمهيد.....
21.....	1- تعريف التغيير التنظيمي.....
21.....	2- أهمية التغيير التنظيمي:

- 3- أهداف التغيير التنظيمي: ..... 23
- 4- أبعاد التغيير التنظيمي: ..... 24
- 5- الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي: ..... 25
- 6- أنواع التغيير التنظيمي: ..... 26
- 7- خصائص التغيير التنظيمي: ..... 29
- 8- استراتيجيات التغيير التنظيمي: ..... 30
- 32..... خلاصة

### الفصل الثالث: التعلم التنظيمي

- 34..... تمهيد
- 1- مدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي: ..... 35
- 2- مفهوم التعلم التنظيمي: ..... 36
- 3- أهمية التعليم التنظيمي: ..... 37
- 4- خصائص التعلم التنظيمي: ..... 37
- 5- مستويات التعلم التنظيمي: ..... 39
- 6- أهداف التعلم التنظيمي: ..... 40
- 7- مبررات التعلم التنظيمي: ..... 41
- 8- أنماط التعلم التنظيمي: ..... 44
- 9- العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي: ..... 49
- 10- استراتيجية التعلم التنظيمي: ..... 53
- 54..... خلاصة

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

- 55..... تمهيد
- 56..... أولاً الدراسة الاستطلاعية:
- 1-اهداف الدراسة الاستطلاعية: 56.....
- 2-الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة الاستطلاعية: 57.....
- ثانياً الدراسة الأساسية: 65.....
- 1-منهج الدراسة: 65.....
- 2-مجتمع البحث وعينة الدراسة: 65.....
- 3-الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة 66.....
- ثالثاً: التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة: 70.....
- 1-اختبار الفرضية العامة: 70.....
- 2-اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى: 71.....
- 3-اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية: 72.....
- 4-اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة: 73.....

## الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد ..... 74
- 1-الفرضية العامة: ..... 74
- 2- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: ..... 75
- 3-مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: ..... 76
- 4-مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة: ..... 77
- استنتاج عام: ..... 78
- توصيات واقتراحات: ..... 79

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	عناوين الجداول	ص
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	51
02	درجات مقياس ديكرات الخماسي	52
03	البيانات الشخصية للمحكمن	52
04	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان التغيير التنظيمي	53
05	ثبات استبيان التغيير التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية	54
06	مستوى الثبات لمحاول استبيان بطريقة الفا كرونباخ	55
07	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان التعلم التنظيمي	56
08	ثبات استبيان التعلم التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية	57
09	مستوى الثبات لمحاول استبيان بطريقة الفا كرونباخ	58
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	60
11	توزيع أفراد العينة حسب السن	60
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	61
13	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	62
14	الخصائص الإحصائية لأبعاد الاستبيان	63
15	معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي ومستوى الاستبيان	64
16	معامل الارتباط بين التغيير التكنولوجي ومستوى التعلم التنظيمي	65
17	معامل الارتباط بين التغيير الهيكلي ومستوى التعلم التنظيمي	66
18	معامل الارتباط بين التغيير الوظيفي ومستوى التعلم التنظيمي	67

حَدَّثَنَا

### مقدمة:

منذ ان وجدت البشرية والعام كله في حركة تغيير دائمة، فهناك تغييرات في النظم، وفي العلاقات وفي الفكر الإنساني وفي أنماط الحياة، وفي كافة مناحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، ولقد أصبح التغيير عنصرا هاما وأساسيا يتناول جميع نواحي الحياة المختلفة، وعلى مستوى الأفراد والمنظمات على حد سواء، حيث تعتبر عملية التغيير بعدا ضروريا لبناء المنظمات واستمراريتها، بهدف تقديم أفضل الخدمات الذي يدفعها إلى تكثيف جهودها في تبني عمليات التغيير في المنظمة، وعليه احتلت عملية التغيير التنظيمي مكانة بارزة في الأدبيات الإدارية، لما لها من تأثير على سلوك الأفراد وأدائهم في المنظمات، ومن أهم متطلبات التطور والازدهار والتقدم لمنظمات الأعمال اليوم، ويعتبر التغيير منها متكاملا من الأنشطة المتداخلة، كما يعتبر احد الجوانب والأبعاد الأساسية للتنمية في المنظمات والتي يجب على الإدارة العليا فهمها وتبنيها، فان التغيير التنظيمي هو في الواقع خطة ايجابية تعمل على تطوير أداء المنظمة وتحسينها، لكي تكون المنظمة أكثر فعالية، كما يواجه المديرون بيئات معقدة جدا وسريعة التغيير، لذا أصبحت المنظمات بحاجة لأعضاء قادرين على تفعيل التغيير في منظماتهم، وذلك عن طريق التخطيط للتغيير وتنفيذه والتعامل معه، ولنجاح التغيير التنظيمي ليس كافيا لتحقيق المنظمة لأهدافها وتطبيقها يرتكز أيضا على فعالية التعلم التنظيمي، الذي

بدا مفهوم جديد ويساعد على تحقيق وغرس ثقافة التحسين المستمر في كل ركن من أركان المنظمة.

ونظرا لأهمية موضوع دراستنا الراهنة المتمثلة في المنظمات الأعمال الجزائرية من التغيير التنظيمي إلى التعلم التنظيمي، والذي يعتبر من المواضيع الهامة لنجاح وتقدم المنظمات رغبة منا في تحقيق ما هو متوقع وقد انطلقنا في ذلك من مجموعة من الخطوات والفصول جاءت كالتالي: بدئنا تقسيم الدراسة إلى قسمين راسيين جانب نظري وجانب تطبيقي، وقبل ذلك تطرقنا إلى فصل تمهيدي من خلال عرض كل من تحديد إشكالية وفروض الدراسة وأهداف وأهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، مروراً بتحديد أهم المفاهيم الإجرائية المستعملة فيها، ثم أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة موضوعنا هذا. بعد هذا الفصل التمهيدي جاء الجانب النظري، الذي تقسيمه تبعاً لمتغيرات الدراسة إلى فصلين هما، فصل حول التغيير التنظيمي وفصل حول التعلم التنظيمي، هذه الفصول تم فيها تناول مجموعة من أهم العناوين النظرية الخاصة بهذا المتغيرات.

بعد عرض الجانب النظري استلزمت الدراسة إدراج جانب تطبيقي، حث قسم إلى فصلين الفصل الأول خصص للإجراءات المنهجية لدراسة من خلال التطرق إلى مجالات الدراسة (المكانية الزمنية، البشرية)، وبعدها تم الإشارة إلى المنهج المتبع والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، والعينة وكيفية اختيارها، خصائص العينة ومن ثم الانتقال إلى الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج، أي عرض مناقشة وتحليل النتائج الدراسة في ضوء

الفرضيات والدراسات السابقة واستنتاج عام، وفي الختام هذا الفصل تم تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، وانتهاء الدراسة بخاتمة وعرض ملخص لكل ما جاء فيها ناما في الأخير فقد قمنا بتجميع أهم المراجع والكتب والمجالات التي تم الاعتماد عليها.

## الإشكالية:

أصبحت المنظمة شبيهة بالإنسان لتقادم هيكلها، وخبراتها ومهاراتها ومعارفها وأساليب عملها، حيث تقتضي استمراريتها والمحافظة عليها وعلى كيانها ضرورة التكيف مع العوامل البيئية للمتغير.

وتعتبر الكثير من المنظمات الأعمال المعاصرة نظماً مفتوحة فهي من زاوية تتفاعل مع معطيات بيئتها، ومن أولوية أخرى فهي تتغير وتتطور وتتقدم، ومن هنا أصبحت الحاجة إلى تغيير، حيث أصبح بشكل عام عنصراً أساسياً في كل جانب من جوانب حياة الأفراد والمؤسسات، حيث يعتبر التغيير في المنظمات عملية طبيعية يتطلبها نمو المنظمة وانتقالها من مرحلة إلى مرحلة، وعليه أصبح التغيير التنظيمي له مكانة بارزة في المنظمة حيث يعتبر التغيير التنظيمي عملية مستمرة يحمل دائماً التجديد والتطوير، حيث هو عملية التحول من وضع حالي إلى وضع آخر مرغوب فيه لإحداث تعديلات في الجوانب البشرية والهيكلية والتكنولوجية حيث يسعى إلى تحقيق التكيف الداخلي والخارجي للبيئة، كما بينت نتائج دراسة لعور (2016)، ودراسة جواني مريم (2020)، ومن الطبيعي ألا تكون عملية التغيير هذه بالأمر الهين فهي تحتاج إلى الجهد، ولنجاح التغيير يعتمد على اتجاه العاملين نحو هذا التغيير لتحقيق الأهداف التي تسعى لها كل مؤسسة كما وضحت دراسة بطرفة سورية (2018) ودراسة كنان يوسف عبد المالك (2018) ودراسة جعفري (2018)

حيث ان المؤسسات بين مفترق الطرق ما بين تجسيد استغلال الكفاءات داخلية وخارجية ولأحسن أسلوب يستعمل هذا الغرض هو التعلم، وبما ان المؤسسات اليوم بحاجة إلى زيادة وتيرة التعلم لتكون قادر على مواكبة التغيرات، وهذا ما دفعها للبحث عن تطوير الأداء الإداري للعاملين واكتسابهم مهارات وذلك عن طريق التعلم التنظيمي.

يعتبر التعلم التنظيمي من بين مواضيع التي عرفت اهتماما واسعا من قبل الباحثين، خاصة في ارتباطها بعوامل التغيير، حيث هو ذلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها، وتطوير ذاتها، وقد أشارت دراسة عابدية (2018) ودراسة بوادري (2020)، فتعلم التنظيمي هو عبارة عن آلية التعلم التي تبنتها المنظمة وتجعلها جزء من ثقافتها التنظيمية، وقد بينت دراسة طحور (2021)، ودراسة عبد النوري (2019)، حيث تسعى المنظمة المتعلمة باستمرار إلى توسيع قدراتها وزيادة مهاراتها لصنع مستقبل ناجح وتحقيق الأهداف، كما اشارت دراسة بوحشيشة بوعناني (2019)، وبالنظر كون التغيير داخل المنظمة عبارة عن عملية مترابطة الأجزاء تتطلب نوع من التخطيط والوعي للتعاون الجماعي، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتبادل تلك المهارات وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها وعليه نطرح التساؤل التالي، ما هي علاقة التغيير التنظيمي بالتعلم التنظيمي في منظمات الأعمال الجزائرية؟

1-التساؤل العام:

هل توجد علاقة بين كل من التغيير التنظيمي بالتعلم التنظيمي لدى أساتذة متوسطة غالب صالح\_تسميلت؟

وللإجابة على هذا التساؤل يجب الإجابة عن التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:

1-هل توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي والتعلم التنظيمي؟

2-هل توجد علاقة بين التغيير الهيكلي والتعلم التنظيمي؟

3-هل توجد علاقة بين تغيير المهام الوظائف والتعلم التنظيمي؟

2-الفرضيات:

2-1الفرضية العامة:

-توجد علاقة بين كل من التغيير التنظيمي بالتعلم التنظيمي لدى أساتذة متوسطة غالب صالح\_تسميلت.

2-2الفرضيات الفرعية:

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي والتعلم التنظيمي لدى أساتذة متوسطة غالب صالح.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير الهيكلي والتعلم التنظيمي لدى أساتذة متوسطة غالب صالح.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تغيير المهام والوظائف التعلم التنظيمي لدى أساتذة متوسطة غالب صالح.

### 3-أهداف الدراسة:

- معرفة طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي.
- التعرف على مدى تأثير التعبير التكنولوجي على التعلم التنظيمي.
- التوصل إلى العلاقة بين التغيير الهيكلي والتعلم التنظيمي.
- توضيح أهمية تغيير المهام ووظائف التعلم التنظيمي.

### 4-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال التطرق إلى أحد المواضيع المهمة في مجال السلوك التنظيمي والمعاملات البشرية ألا وهو منظمات الأعمال الجزائرية من التغيير التنظيمي إلى التعلم التنظيمي.

كما تتجلى أهمية الدراسة في محاولة التعرف على أبعاد التغيير التنظيمي و التعلم التنظيمي، بالإضافة إلا انه يعتبر من الموضوع لا تزال تخضع الدراسات من قبل باحثين في مجال العلوم الإدارية.

## 5-أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع نظرا لقلّة الأبحاث العلمية التي تناولناها في حدود اطلاعنا.

- موضوع يندرج ضمن إطار تخصصنا علم النفس عمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

- إثراء المكتبة بمثل هكذا مواضيع.

## 6-التعاريف الإجرائية:

6-1-**التغيير التنظيمي:** هو أي تعديل يتعلق بالعاملين داخل المنظمة، وهو ذلك التغيير

الذي يشمل التغيير التكنولوجي في الوسائل والتغيير الهيكلي في البيئة التنظيمية وكذا ما هو

متعلق بالمهام والوظائف، وهو درجة التي يحصل عليها من خلال الإجابة على الأسئلة

لتغيير التنظيمي وهو الاستجابة الكمية المحصل عليها في استبيان التنظيمي .

6-2**التعلم التنظيمي:** هو أحد الخيارات الرئيسية لنجاح المنظمات حيث يقوم بتحسين

وتطوير العمل من خلال توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة من اجل الوصول إلى

أفضل الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهها المنظمة.

6-3**التغيير التكنولوجي:** هو من أهم التغييرات التي يتعرض لها المؤسسة حيث يستهدف

هذا التغيير إعادة تنظيم وزيادة فاعلية والوسائل المستخدمة في أداء العمل.

6-4**التغيير الهيكلي:** هو ذلك التغيير الذي يكون في إعادة تقييم الوحدات الإدارية أي

إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى.

## 6-5 التغيير المهام والوظائف:

هي الوظائف التي يقوم بها الشخص خلال عمله وتغيير مهامه إلى الأحسن

## 7-الدراسات سابقة:

## 7-1-دراسة لعور ناريمان (2016): بعنوان التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا

الوظيفي كان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو ابراز مدى مساهمة التغيير التنظيمي في

تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاقتصادية المتمثلة في مؤسسة مطاحن سيدي

ارغيس بأم البواقي ، ولأجل تحقيق هذا الهدف استخدمنا المنهج الوصفي ، انطلاقا من

الاعتماد على الاستمارة ثم تطبيقها على عينة قصدية من فئة العمال التنفيذيون والمقدرة

حجمها (51) عاملا تنفيذا بالمؤسسة، تمت معالجة البيانات المحصل عليها عن طريق

مجموعة من الأساليب الإحصائية، وجاءت نتائج هذه الدراسة تبين ان التغيير التنظيمي له

دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي ، خاصة اذا ما تعلق الامر بإدخال وسائل تكنولوجية

جديدة، استخدام اقسام جديدة لأجل توزيع المهم وكذلك إضافة عمال جدد.

## 7-2-دراسة جعفري أمال(2018): بعنوان التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي،

اهتمت هذه الدراسة بموضوع التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين

وكان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق

الرضا الوظيفي لموظفي مديرية الأشغال العمومية بولاية أم البواقي، ولتحقيق هذا الهدف تم

استخدام المنهج الوصفي لأنه يصلح بمثل هذه المواضيع وتم الاعتماد على استبيان مكون

من أربعة محاور، وقد تم تطبيقها على عينة الدراسة والمتمثلة في المسح الشامل، وقد تمت معالجة البيانات علمياً وجاءت نتائج هذه الدراسة أن للتغيير التنظيمي دوراً كبيراً لتحقيق الرضا الوظيفي وذلك برضاهم عن التغيير الهيكلي داخل المؤسسة الذي نص على توزيع المهام بشكل عادي بين العمال إذا اتصف الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية بالمرونة كذلك التغيير في الاتجاهات وقيم أداء الأفراد.

**7-3-دراسة كنان يوسف ريان عبد المالك (2018):** بعنوان التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تأكيد أن نجاح عملية التغيير تكون من خلال تعاون الإدارة والعاملين في تنفيذ عملية التغيير، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المسح المكتبي من خلال الاعتماد على الكتب والمذكرات المتوفرة في مكتبة الجامعة والملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات جمع البيانات وبعد المعالجة توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

أن هناك ارتباط موجب بين التغيير التنظيمي وأداء في المؤسسة نيميلوغ، بمعال الارتباط بين المتغيرين يقدر ب 0.557 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التجديد يساوي 0.310 وهذا يعني أن 31.0 من المتغيرات الحاصلة في الأداء تعود إلى تغيرات حاصلة في التغيير التنظيمي ويساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة نيميلوغ.

7-4-دراسة بوظرفة سورية (2018): بعنوان التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيرها على باقي مجالات التغيير التنظيمي دراسة حالة بمؤسسة نفطال فرع تبسة.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور التغيير التكنولوجي في تطور نجاح المؤسسات وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها: أحدثت المؤسسة مجموعة متتالية من المتغيرات الهيكلية وفي فترات زمنية متقاربة مما إثر على استقرار المؤسسة.

7-5-دراسة جواني مريم (2020): بعنوان أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التعلم التنظيمي بمختلف ابعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الاستراتيجي، الهيكلي، الوظيفي) في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين البيضاء. اتبعت الدراسة المنهج الفرضي الاستنتاجي واستخدام استبيان كأداة دراسة حيث وزع (95) استبيان واسترجع (80) منه بالاعتماد على مخرجات برنامج "SPSS" تم اكتشاف مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية لكل من التعلم (الجماعي و المنظمي) على التغيير التنظيمي، وان التعلم الفردي ليس له تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين البيضاء.

8-الدراسات السابقة متعلقة بالتعلم التنظيمي:

8-1-دراسة يوسف عبابدية (2018): بعنوان التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي

لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية،دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية حيث

تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول التعلم التنظيمي المستدام ومختلف اسقاطاته النظرية بالتركيز عليه من ناحية الاستراتيجية وتهدف إلى تسليط الضوء على سبيل تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية وفق منطلق التعلم التنظيمي، حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري والقسم التطبيقي اعتمدت على منهج دراسة حالة، اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة بوجود مساهمة للتعلم من خلال اقامة تحالفات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجرائرية وايضا توصلت إلى ان التعلم التنظيمي وسيلة لنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود افضل في المستقبل ومن اهم التوصيات التي أوصى بيها الباحث بضرورة البحث في اسباب عدم الاهتمام بالتطوير الداخلي لدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة ومنح اهمية كبيرة للعنصر البشري وبصفة مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة.

8-2-دراسة ياسمين بوحشيشة ،بوعناني نسرين (2019): بعنوان التعلم التنظيمي كمدخل

لبناء منظمة متعلمة - جيجل-، تهدف الدراسة لمعرفة اثر التعلم التنظيمي بأبعاده (اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات ،تفسير المعلومات ،الذاكرة التنظيمية )على بناء منظمة متعلمة بشركة إنتاج الكهرباء بجيجل، اتبعوا منهج الوصفي حيث بلغت العينة (61) استبانة صالحة لتحليل من أصل (90) استبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي كما هو الحال بالنسبة لأفراد المنظمة المتعلمة ومن أهم التوصيات التي قدموها الباحثتين هي إيلاء

عمليات التعلم التنظيمي المزيد من الاهتمام، خاصة وان اثرها لم يكن معنوي على المنظمة المتعلمة مقارنة بالعمليات الأخرى التي حظيت بأهمية أكبر.

8-3-دراسة ياسمين بوحشيشة، بوعناني نسرین (2019): بعنوان التعلم التنظيمي كمدخل لبناء منظمة متعلمة - جيجل-، تهدف الدراسة لمعرفة اثر التعلم التنظيمي بأبعاده (اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) على بناء منظمة متعلمة بشركة إنتاج الكهرباء بجيجل، اتبعوا منهج الوصفي حيث بلغت العينة (61) استبانة صالحة لتحليل من أصل (90) استبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي كما هو الحال بالنسبة لأفراد المنظمة المتعلمة ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحثين هي إيلاء عمليات التعلم التنظيمي المزيد من الاهتمام، خاصة وان اثرها لم يكن معنوي على المنظمة المتعلمة مقارنة بالعمليات الأخرى التي حظيت بأهمية أكبر.

8-4-دراسة فتيحة عبد النوري (2019): بعنوان اثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة حالة بمؤسسة الاتصال للهاتف النقال (موبليس، نجمة) بوكالة أم البواقي حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) في تحقيق المرونة التنظيمية بمختلف أبعاده (المرونة التشغيلية، المرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، مرونة هيكل التنظيمي) حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي في دراسة واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث وزع(50)استبيان

واسترجع (40) منه، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي على المرونة التنظيمية، وان التعلم التنظيمي له تأثير معنوي على المرونة التنظيمية، ومن أهم التوصيات التي وصى بها الباحث اهتمام مؤسسات الاتصال بأم البواقي بالتعلم التنظيمي باعتباره اتجاه ضروري نحو تحقيق النجاح واستراتيجية والتي تهدف إلى الوصول لمرونة عالية.

#### 8-5- دراسة فيصل البوادي (2020): ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية

السعودية حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية في مملكة العربية السعودية وشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الخدمة المدنية وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة البالغ حجمها (600) موظف، وبلغت عدد الاستبانات المستردة الصالحة لتحليل الإحصائي (528) استبانة حيث توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية بان مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في الاجهزة الحكومية السعودية فوق الوسط، وان ممارسة التعلم الفردي في الاجهزة الحكومية السعودية تنصدر ممارسات التعلم التنظيمي ثم تليها التعلم الجماعي، ومن اهم توصيات الباحث العمل على نشر ثقافة التعلم التنظيمي وتبني سياسات وإجراءات العمل الداعمة للتعلم.

#### 8-6- دراسة طحور سيف الدين (2021): بعنوان دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء

الوظيفي، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التعلم التنظيمي بمستوياته (التعلم الفردي، التعلم المنظمي، التعلم الجماعي) في تحسين الأداء

الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة ،حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبلغت العينة (50) استبيان ،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من استراتيجية التعلم والتعلم الفردي والتعلم الجماعي و المنظمي، في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة

### 9-التعقيب على الدراسات السابقة:

#### 9-1-من ناحية الهدف:

هدفت دراسة لعور(2016) الى ابراز مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي ، ودراسة بوطرفة (2018) الى توضيح دور التغيير التكنولوجي في تطور ونجاح المؤسسات ، ودراسة جعفري (2018) الى معرفة مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق الرضا، ودراسة كنان ،ريان (2018) الى محاولة تأكيد ان نجاح عملية التغيير تكون من خلال تعاون الإدارة والعاملين في تنفيذ عملية التغيير ، ودراسة جواني (2020) الى معرفة اثر التعلم التنظيمي بمختلف ابعاده على التغيير التنظيمي بأبعاده ، ودراسة عبايدية (2018) إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول التعلم التنظيمي ودراسة البوادي (2020) و طحور(2021) إلى معرفة مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بأبعاده، كما هدفت دراسة عبد النوري (2019) ودراسة بوحشيشة بوعناني (2019) إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي بأبعاده.

**9-2- من ناحية المنهج:**

استخدمت جل الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي إلا دراسة عابدية (2018) المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ودراسة جواني (2020) المنهج الفرضي الاستنتاجي.

**9-3- من ناحية العينة:** تراوحت عينة الدراسة ما بين (50 و600) مفردة.

**9-4- من ناحية الأداء:** كل الدراسات استخدمت استبيان خاص بالتعلم التنظيمي على مختلف عينة الدراسة.

**9-5- من ناحية النتائج:**

توصلت دراسة لعوز (2016): الى ان التغيير التنظيمي دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي خاصة إذا ما تعلق الامر بإدخال وسائل تكنولوجية جديدة.

توصلت دراسة بوطرفة (2018): الى احداث مجموعة متتالية من التغييرات الهيكلية وفي فترات زمنية متقاربة مما اثر على استقرار المؤسسة .

توصلت دراسة جعفري (2018): الى ان التغيير التنظيمي دورا كبيرا لتحقيق الرضا الوظيفي وذلك برضاهم عن التغيير الهيكلية داخل المؤسسة التي تنص على توزيع المهام بشكل

عادي بين العمال اذا تصف الهيكل التنظيمي لمديرية الاشغال العمومية بالمرونة كذلك التغيير في الاتجاهات تقييم أداء الافراد

توصلت دراسة كنان، عبد المالك (2018): إلى ان هناك ارتباط موجب بين التغيير التنظيمي وأداء في المؤسسة.

وتوصلت دراسة جواني (2020): إلى انها توجد علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية لكل من التعلم الجماعي والمنظمي على التغيير التنظيمي وان التعلم الفردي ليس له تاثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي.

توصلت دراسة عبايدية (2018): إلى التعلم التنظيمي وسيلة لنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود أفضل في المستقبل.

كما توصلت دراسة عبد النوري (2019): إلى أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي على المرونة التنظيمية وأن التعلم التنظيمي له تأثير معنوي على المرونة التنظيمية.

وتوصلت دراسة بوحشيشة بوعناني (2019): إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدراسة متوسطة على تطبيق ابعاد التعلم التنظيمي كما هو الحال بالنسبة لأفراد المنظمة المتعلمة.

وتوصلت دراسة البوادي (2020): إلى مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية فوق الوسط، أن ممارسة التعلم الفردي في الأجهزة الحكومية السعودية تنصدر ممارسات التعلم التنظيمي ثم يليها التعلم الجماعي.

توصلت دراسة طحور (2021): أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من استراتيجيات التعلم والتعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم المنظمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

إن أي بحث علمي لا يخلو من الدراسات السابقة التي تساعد في تحديد معالم البحث والانطلاق من قاعدة علمية صحيحة.

وفيما يخص الدراسات السابقة الخاصة بموضوع التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي فقد ساعدتنا في تكوين خلفية نظرية حول موضوع الدراسة، حيث مكنتنا الدراسات السابقة من إبراز مفاهيم التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي عند عدة باحثين، كما مكنتنا من تحديد أهم أبعاد التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة. كما تمكنا من خلال الدراسات السابقة من كشف أبرز استراتيجيات التغيير التنظيمي المعتمدة من أجل تحقيق التغيير المنشود من طرف المنظمات.

# الفصل الثاني

## "التغيير التنظيمي"

تمهيد:

يعتبر التغيير عملية حتمية في المنظمات وذلك بغرض التأقلم مع البيئة المتغير داخليا وخارجيا، وتحسين وتطوير المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف بشكل أفضل ومن هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتغيير التنظيمي.

### 1-تعريف التغيير التنظيمي:

تعددت تعاريف التغيير التنظيمي وتتنوعت حسب رؤية وفهم الباحثين لمفهوم التغيير التنظيمي نذكر التعريفات التالية:

- تعريف التغيير حسب "كشك" هو مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة عملا على استعادة التوازن (حماد ،2011، ص387).
- وعرفه بأنه التحول أو التنقل أو التعديل من حالة إلى حالة أخرى، في حين عرفه آخرون بأنه يمثل تحركات ديناميكية، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية. (سلطاني، قريشي، 2017، ص368).
- التغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو الإجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرارية والتطور والتميز (العجال، باشي، 2014، ص38).
- التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي. (مشهور، 2010، ص78).

• وعرفه specter بأنه ما ينفذه رواد المؤسسات لدعم التجدد الاستراتيجي وتحقيق

الأداء المتميز في البيئة الحيوية. (العمرى، 2017، ص 116).

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية تغيير ملموس في النط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير

جذري في أدائهم ليتوافق مع أهداف التنظيم والعاملين فيه.

(العنترى، 2004، ص 7).

## 2- أهمية التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي شديد الأهمية، فهو ظاهرة إنسانية تربية اقتصادية

اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى

المستقبل.

وتتمثل أهمية التغيير من خلا الجوانب التالية:

### 2-1 الحفاظ على الحيوية الفعالة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير

يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى تحريك الثوابت وإلى سيادة روح من التفاؤل.

### 2-2 تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائما إلى الجهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو

التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق

مبتكرة، فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون. (علياء،

2015: ص 47).

### 2-3 إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدوافع والحافز نحو

الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن

التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتتصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى الرفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي:

- عملية الإصلاح ومعالجة العيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.

- عملية التجديد والإجلاء مجال القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

## 2-4 التوافق مع متغيرات الحياة:

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، وما يواجه المؤسسات والشركات والدول وإفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن ثم فإن إدارة تغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولزماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة تستلزم الاستمرارية والديمومة وتتطلب التكيف مع متغيرات الحياة البيئة المحيطة بالمنظمة.

## 2-5 الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:

حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة الأفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

## 2-5-1 المحور الأول:

اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والتغييرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء.

## 2-5-2 المحور الثاني:

معرفة المجالات ونقاط القوة وتأكيد مثل: حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل. (بوقرة حمصي، 2018، ص 37) ة

### 3-أهداف التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير الإدارية لا تأتي بطريقة عفوية، وإنما تكون عملية مقصودة وهادفة ومخطط لها ويكون الهدف منها تطوير أداء المدرسة أو تغييره اضطرارياً نتيجة لظروف الخارجة أو الداخلية من أجل التكيف مع هذه الظروف، وتحسين قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وتهدف عملية التغيير إلى الآتي:

1. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على

البقاء والنمو.

2. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز

الأهداف العامة للمنظمة.

3. مساعدة الأفراد على التشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغييرات والتطوير المطلوب.

4. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

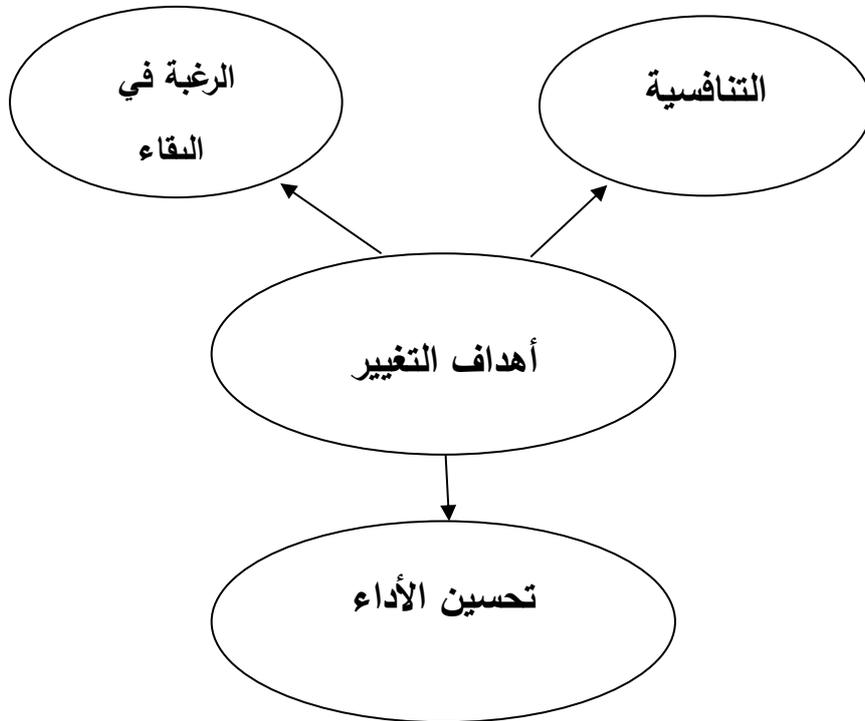
5. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات من

عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها (بريخ، 2012، ص 18)

6. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

(شنافي، 2020، ص87)

الشكل رقم (1) : يوضح عملية اهداف التغيير



المصدر (بريخ، 2012، ص21 )

4-أبعاد التغيير التنظيمي:

ليس هناك اتفاق بين الكتاب حول مجالات التغيير التنظيمي، لكن يمكن حصرها في

ثلاثة مجالات رئيسة وهي:

4-1التغيير في الأفراد:

يعتبر المورد البشري أهم عناصر التغيير التنظيمي باعتباره أهم عنصر في المؤسسة وذلك من خلال تفهم وإدراك سلوكياتهم وشخصياتهم والعمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وادوار المؤسسة، فالتغيير على مستوى الأفراد يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب ويشمل الناحيتين وهما: التغيير المادي للأفراد ويتمثل في

الاستغناء عنهم أو إحلال بعضهم محل بعض، التغيير النوعي للأفراد برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل سلوكهم من خلال برامج التدريب والتنمية البشرية وتظم كفاءات.

#### 4-2 التغيير في التكنولوجيا:

وفيه تركز المؤسسة على إعادة تركيب وتدقيق العمل وأساليبه وطرقه والوسائل المستخدمة في أداء العمل، وإدخال معدات وأدوات وأساليب تكنولوجيا حديثة بغرض تخفيض التكاليف والالتزام بالمواعيد مع الزبائن، مما يمكن للمؤسسة من احتلال الصدارة والبقاء في المنافسة، ويوفر على الأفراد الجهد والوقت ويحقق للمؤسسة أهدافها. حيث يحدث ذلك التغيير في بيئة العمل في الآلة الجديدة قد تغني عن مجموعة من العمال يقومون بالعمل وتختصر الآلة لوحدها، يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن العديد من العاملين. (يوب، بودبزة، 2018، ص 149).

#### 4-3 التغيير في الهيكل:

يشير التغيير الهيكلي من منظور التغيير التنظيمي إلى التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية لمواقع السلطة والمسؤولية، ويشمل على تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضا هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات. (حداد، ججيق، 2020، ص 101).

#### 5- الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

حيث فرق (محمد حسن) بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي، فالتغيير التنظيمي: هو ظاهرة طبيعية مستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فالتغيير هو عملية تلقائية وعفوية، قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. أما التغيير التنظيمي فهو تغير موجه وهادف يسعى إلى

تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة التنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. (دودين، 2014، ص 20).

#### 6-أنواع التغيير التنظيمي:

وضعت عدت تصنيفات من اجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك بحسب المعيار المستخدم في عملية التصنيف، ومن بين المعايير المستخدمة نذكر ما يلي:  
حسب معيار التخطيط: نميز بين نوعين:

#### 6-1التغيير غير المخطط له (العشوائي):

وهذا النوع من التغيير هو الذي يحدث طبيعيا في المؤسسة وخارجا عن رغبتها، مثل النمو الطبيعي للمؤسسة في الحجم أو عدد العملاء.

#### 6-2التغيير المخطط له:

ويحدث هذا النوع من اجل تطوير المؤسسة ومجابهة التغيرات المتوقعة، ويتضمن

ثلاث مراحل رئيسية:

مرحلة التهيؤ للتغيير

مرحلة إحداث التغيير

مرحلة الاستقرار بعد مرحلة الاضطراب

حسب معيار الشكل والمضمون نجد:

### 6-2-1 التغيير الشكلي:

يهتم هذا النوع بالإجراءات والشكل، حيث يركز التغيير على تصميم الأنظمة أو اعتادت تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم.

### 6-2-3 التغيير في المضمون:

ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج، توضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المؤسسة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويتكثرون عليها، ويحصلون على صلاحيات تنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها، يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تصنع بالمضمون وليس الشكل.

حسب معيار الجبر والمشاركة تنقسم إلى:

- **التغيرات المفروضة:** تفرض جبراً على العاملين، وتسبب الإحباط، وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.
- **التغيرات بالمشاركة:** تنهم بشراكة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.

### 6-2-4 حسب معيار وقت التغيير:

- **التغيير السريع:** وهو التغيير الذي تم مرة واحدة وبسرعة، ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها كظهور مشكلة على مستقبل المؤسسة.

- **التغيير البطيء:** يتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة، وذلك تجنباً لأي آثار سلبية على المتأثرين بالتغيير، ويعكس تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير عاملاً لكل مؤسسة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة لتغيير المراد إجراؤه.

#### 6-2-5 حسب موضوع التغيير:

- **التغيير المادي:** ويشمل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، أي التغيير في التنظيم (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو الوسائل التكنولوجية المستعملة.
- **التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي):** وهذا النوع من التغيير يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للأفراد عن طريق برامج التنمية والتكوين.

#### 6-2-6 حسب الحجم والشمولية:

- **التغيير الجزئي:** ويكون هذا النوع من التغيير محدوداً ويسمى بالتغيير المستمر الذي لا يحدث تعديلاً جوهرياً في نشاط المنظمة، ولا في كيفية أداءها لهذا النشاط
- **التغيير الجذري والشامل:** هو تغيير جوهري عميق، قد يشمل عدد من المستويات الإدارية في المنظمة و أنواع متعددة من نشاطاتها كطرائق الإنتاج أو التقنيات التي تستخدمها أو هيكلها الإداري أو طبيعة علاقتها مع المعاملين مثلاً. (عثمان، 2015، ص 389 390)

## 7- خصائص التغيير التنظيمي:

تتضمن عملية التغيير التنظيمي عدت خصائص هامة يتعين معرفتها والإحاطة

بجوانبها:

7-1 **الاستهدافية:** التغيير الحركة تفاعل الذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة المنظمة نتيجة إلى الغاية المرجوة وأهداف محددة وبذلك فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق أهداف، وتسعى إلى غاية المعلومات متفق عليها من قوى التغيير.

7-2 **الواقعية:** بان ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

7-3 **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملة التغيير وبين الرغبات والاحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير. (حمدي، ولد مجبر، ب-س، ص241).

7-4 **الفاعلية:** يتعين إن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك قدرة على التأثير على الآخرين.

7-5 **المشاركة:** المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير التنظيمي.

7-6 **الإصلاح:** أي أن تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات.

7-7 **الكفاءة:** إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائدات.

7-8 **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** محاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها. (دوباخ، 2017، ص372)

### 8- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

لغرض انجاز عمليات التغيير لا بد من إتباع استراتيجيات مختلفة تتباين تبعاً لاختلاف الظروف المحيطة بعملية التغيير وتتطلب إتباع استراتيجيات مختلفة، ومن بينها:

#### 1-8 الاستراتيجية العقلانية:

وهي استخدام العقل والمنطق لتغيير الفرد وتفترض هذه الاستراتيجية إن الجهل والخرافات هي العائق أمام التغيير وعليه ينظر إلى التعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيس الذي يقوم عليه التغيير. فالتعلم هو وسيلة لنشر المعرفة فإذا اكتشف الفرد مصلحته بأسلوب عقلائي فإنه سيتبعها.

#### 2-8 استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

يقام أفراد أو التغيرات لتخويفهم من انه يتعارض مع حاجاتهم عليه تقوم هذه الاستراتيجية على دراسة الأسباب ومقاومة الأفراد لتغيير وكيف بأثر التغيير على الأفراد ثم محاولة التغلب عليها عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء لتغيير المنوي إحداثه بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من إن يكون رافضين ومقاومين له، ويجري ذلك من خلال التدريب والتوعية والإعلام الذي يزيل قلق الأفراد ومخاوفهم من التغيير المنوي أدائه. (أياد، 2007)

#### 3-8 استراتيجية القوة والقهر والإذعان:

ركزت على الإجراءات والترتيبات السياسية والاقتصادية وعلى القوة المعنوية في تغيير سلوك الأفراد، حيث تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير والملاحظة على أساليب القوة والقهر وغالبا ما تفشل أو تتخلق استياء العامة عندما يصطدم التغيير المرغوب فيه مع القيم المنتشرة والمترسخة حيث تحتاج هذه الاستراتيجيات إلى أنواع مختلفة من القوة الداخلية والخارجية.

## 8-4 استراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:

حيث تكون حالة عدم الرضا أثناء عملية التغيير واردة حيث يجب على الإدارة إن تعزز وجود هذه الحالة بإثارته أكثر وذلك بتعداد سلبيات المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالإنجاز والاستمرار في تكوين الاعتقاد دائم لدى العاملين بان الوضع الراهن والمعاش غير مرضي وبحاجة إلى تصحيح فقط من اجل مواكبة التطورات والتغيرات الداخلية والخارجية.

## 8-5 استراتيجية التحليل الميداني:

هو من أفضل الوسائل التقنية للتعرف على أسباب مقاومة التغيير وتنفيذ هذه الاستراتيجية في معرفة الأفراد الذين يريدون المحافظة على استقرار وتوازن وبقاء المنظمة على ما هي عليه، وهكذا لا يمكن القول إن هذه الاستراتيجيات تكون واحدة أحسن من الأخرى في إحداث عملية التغيير، ذلك لان طبيعة الموقف الذي قد يحدث أو يطرأ للمنظمة والظروف التي قد تضغط لإحداث التغيير هي التي يمكن ان تحدد أي من هذه الاستراتيجيات الأنسب للتطبيق. (شاين صالح، ب-س، ص 187- 188)

خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي أصبح أمر حتمي لكل المؤسسات، فهو لا يأتي بشكل عشوائي، بل هو عبارة عن عملية مخططة ومدروسة تسعى لها المؤسسة من خلال تحسين الكفاءات والانتقال للحالة المستقبلية

# الفصل الثالث

## التعلم التنظيمي

## تمهيد:

يعد التعلم التنظيمي أحد أهم المداخل الإدارية التي تساهم في تحقيق المنظمات لأهدافها الاستراتيجية حيث يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغيرات والتطورات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية فهو نتيجة تفاعل بين جميع أفراد المؤسسة.

**1-مدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي:**

يعتبر التعلم التنظيمي عن ظاهرة قديمة حديثة طالت الممارسات الإدارية بمختلف جوانبها، وتتعلق عملية التعلم باليات وأساليب وطرق الحصول على المعرفة بمختلف أشكالها من خلال التجربة والخبرة، ومن أجل الإلمام بما الدراسات حول هذا المصطلح سنحاول في المطلب الثاني عرض المفاهيم الخاص بتعلم التنظيمي. (بن دومة، 2017، ص3).

**2- مفهوم التعلم التنظيمي:**

ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد Simon في نهاية العقد السادس من القرن العشرين بحيث عرفه بان: الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المؤسسة ذاتها. (ترغيني، 2017، ص227)

ويعرف أيضا: على انه عبارة عن عملية اكتساب المعلومات ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر، أو انه يعبر عن تصرف معتمد التي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها من خلال التعلم التكيفي والابتكاري. (الفروخ، 2010، ص 15)

حيث عرفه هيدريج 1981 بأنه: عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل إعطاء المؤسسة، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع المحيط بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم. (ترغيني، 2021، ص 366)

### 3- أهمية التعلم التنظيمي:

1. القدرة على الربط بين التطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بتحقيق

جودة المخرجات فتصبح مؤسسات متميزة باستعدادتها للتحويل إلى منظمة متعلمة.

2. العمل على التشخيص الدقيق للمشاكل وبشكل تفصيلي بهدف وضع الحلول المناسبة،

فالحل الذي يكون عديم الجدوى قد يؤدي إلى مشكلات وآثار جانبية أكثر.

3. ان المؤسسة التي تملك ثقافة تعلم قوية تكون جيدة في خلق اكتساب ونشر المعرفة،

كما ان التعلم يشجع القدرة الإبداعية للمؤسسة لتحافظ على الميزة التنافسية لها في

ظل المحيط متقلب. (اقطي، 2013، ص 110)

4. المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين

والتفاعل معهم وتحسين مهاراته بالتعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات

التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية

5. وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على مكفئات أو المكانة أو السلطة أو

القوة، كما يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد والتغيير المستمر في

بيئة المنظمة

6. المساهمة في صنع القرارات بوصفة وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات

والمعرفة واستيعابها.

7. الزيادة في قدرة المنظمة على الكيف والبقاء والتعلم.

8. اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات.

9. المساهمة في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق

صقل المهارات المنظمة وقدراتها

10. المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم

الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع

متطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية والبيئية. (الساعدي، 2013، ص96)

#### 4- خصائص التعلم التنظيمي:

جملة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي Higen لقد استنتج هجان يمكن

إيجازها فيما يلي:

1- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط المنظمة ولا يعتبرها

الأفراد شيء مضافا إلى أعمالهم اليومية.

2- يعتبر ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.

3- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.

4- لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي إن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب إن تكون قدوة للآخرين.

5- ظاهرة جماعية تتصف بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة بدوافعهم واهتماماتهم وتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات.

6- وينصب على ذاكرة المنظمة التي تحتوي على الأدلة التنظيمية والهيكل التنظيمي والملفات وسجلات والوثائق الرسمية والقوانين والأنظمة والتعليمات وثقافة المنظمة والأفراد العاملين.

7- يتكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة وتوظيفها في التجارب اللاحقة.

8- نشاط هادف التعلم المستمر والحصول على معرفة جديدة وتنقيح ذاكرة المنظمة.

(الرايس، 2011، ص6)

9- عملية هادفة ومخططة، تعديل سلوك الأفراد وتحسن أدائهم وزيادة فعاليتهم

10-عملية مستمرة أي لا تقف عند مرحلة معينة.

11-يحدث غفي جميع المنظمات وفي أي موقع من مواقع العمل رسمية أو غير رسمية.

12-يقدم تسهيلات التعلم لكل الأفراد المنظمة وليس لغة معينة.

13-يحدد بالمقياس النوعي للمهارات والجدارات وبجودة المخرجات.

14-يرتكز على فهم المعلومة وارتكازها. (الهمشري، 2013، ص390)

### 5-مستويات التعلم التنظيمي:

#### 5-1التعلم الفردي:

هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية يشكل معين، وللتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لابد ان يكون لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه وان يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم، إذن التعلم الفردي هو عملية خلق واكتساب المعارف عن طرف الفرد.

#### 5-2التعلم الفرقي (الجماعي):

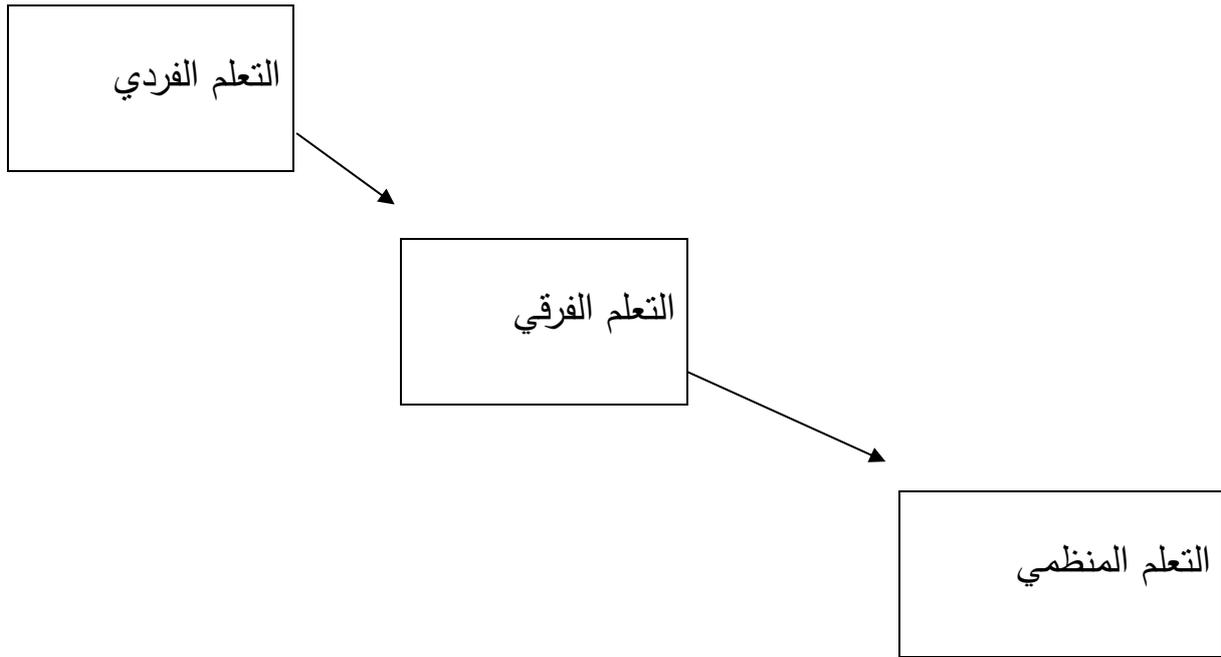
يتم التعلم الفرقي بطريقة تعاونية تشاركية ويمتلكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول إلى الهدف موحد ويتم نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما:

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة.
- يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء متخصصين.

- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل المشكلة تهمهم جميعا.
- تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة.

### 3-5 التعلم المنظمي:

سيتم شرح هذا المستوى في المطاب الموالي



### الشكل رقم (2) مستويات التعلم التنظيمي

هذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينهم:

التعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح والتعلم الجماعي يدعم التعلم

المنظمي والمنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة. (عيشوش، 2011، ص، 20-21 )

6- أهداف التعلم التنظيمي:

يمكن تلخيص أهداف التعلم التنظيمي في النقاط التالية:

- 1- تحقيق أداء المتميز والأداء التنافسي
- 2- تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي
- 3- تحسين مستمر في الجودة
- 4- الإبداع والابتكار
- 5- زيادة القدرة على مواجهة التغيير
- 6- تعظيم قدرة وكفاءة الموارد البشرية ودعم الاستقلالية الفردية والتنظيمية
- 7- إدارة الوقت بكفاءة
- 8- فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية
- 9- فهم علاقة التداخل بين داخل وخارج المؤسسة
- 10- تحفيز ودفع الأداء معنويا (بلموهوب، 2012، ص12)

### 7- مبررات التعلم التنظيمي:

يمكن رصد دواعي هذا التعلم في العناصر التالية:

#### 7-1 اقتصاد المعرفة لدى المنظمة:

إن اقتصاد اليوم أصبح قائماً على المعرفة التي تنشأ الثروة مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى (الأرض، العمال...) المعروفة سابقاً، لذا الكثير من المنظمات أصبحت تخصص جزء كبيراً من ميزانيتها على المعرفة واكتسابها من خلال البحث وتطوير وتوجيهه نحوها لأنها تلعب دوراً أساسياً في صنع الميزة التنافسية، وذلك من خلال نشر هذه المعرفة بين أعضاء المنظمة ولا يأتي ذلك إلا من خلال التعلم.

#### 7-2 المنافسة الجديدة:

قديمًا كانت المنافسة بين الشركات متماثلة لأن معظم هذا المنظمات تتقارب في المفاهيم والخبرات والقدرات وامتلاك مديريها المؤهلات والخبرات نفسها أما الآن فالمنظمات أخذت تحرص للحفاظ على سرية المعلومات والمعارف التي لديها وعدم تسريبها خارج المنظمة واهتمت بالتطوير وأساليب التفكير في التعلم المتبادل داخل المنظمة في مختلف الأقسام والإدارات لاكتساب الخبرات والمهارات في الصناعة وغيرها.

### 7-3 الرؤية الخلاقة للتعلم:

الرؤية الخلاقة للتعلم كما يرى ان يكون التعلم قبل الإبداع والابتكار، هذا الأخير مهما كان عظيماً إلا ان قاعدته القوية هي التعلم الذي يحوله من نشاط متخصص أو تجربة أو منافسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك أو ممارسة عمل في المنظمة.

### 7-4 عرض وإعادة اكتشاف العجلة:

التجربة الأسوأ ليست ذلك التجربة الفاشلة، ولا هي التجربة سيئة الإعداد والهيكلية، وإنما هي التجربة التي لم يتم التعلم منها، لذا فالمنظمات وعت الدرس جيداً وأخذت تعمل على تجنب الخسارة وهي عدم التعلم من تجارب الماضي لذلك نجد المنظمات زاد اهتمامات بما لدى الأفراد من الخبرات ومهارات التعلم لاكتساب كل ما هو جديد.

### 7-5 سرعة التطور:

في ظل عصر انفجار المعرفة، أصبحت المنافسة قائمة على الوقت الأقصر والمنتجات ذات الدورة القصيرة، لذا نجد المنظمات اليوم تسعى إلى التعلم السريع وذلك عن طريق استنتاج التجارب المعرفية والاقتناس من المهارات، ومع ظهور الانترنت ظهرت خدمات كبيرة جعلت التعلم ينتشر عبر العالم وسهلت وصول المعرفة لإنسان من أي مكان، وذلك بفضل الحواسيب ومحركات البحث وشبكات البحث الحديثة. (بوعزيز، 2015، ص10-11).

8- أنماط التعلم التنظيمي:

8-1 تصنيف طومان مان والذي يميز فيه بين:

8-1-1 التعلم الاعتيادي:

هو الذي يسوده في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار .

8-1-2 التعلم العالي (الاستثنائي):

يظهر في فترات التعبير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة، فالتعلم العالي

هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجيدة التي يخلقها التعبير.

تصنيف بيتر سينج: يصنف فيه التعلم إلى نوعين وهما:

• **التعلم الكيفي:**

وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركات، وهذا النوع من

التعلم يدور حول التقليد أو الاستنتاج أي التعلم مما لدى الغير من ممارساتهم الأفضل أو

المنتجات أو خدماتهم، وكما يرى سينج فان زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في

التحرك نحو المنظمة التعلم.

• **التعلم التوليدي:**

وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم الكيفي يقوم على التقليد أو

الاستنتاج فان التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى

الشركة ،وكذلك إلى الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها وهذا يعني ان التعلم

الكيفي يسعى إلى تكيف قدرة المؤسسة، في الحين ان التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فانه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة.

كما فعلت الشركة مارك وسينسر عندما نقلت خبراتها وقدراتها من ميدان تجارة التجزئة الذي برعت فيه إلى ميدان الخدمات المالية لتحقيق رافعة قدراتها المالية، فضلا عن ذلك نجد التعلم التنظيمي ثلاث أنماط رئيسية حسب تصنيف باعتبارها أول من تناول مفهوم التعلم التنظيمي.

#### • التعلم أحادي الحلقة:

تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها، وهذا النمط يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من اجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها وكيفيتها، ولا يتطلب بتغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة وإنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويسر، وهذا النمط من التعلم سمي بعدة مسميات من قبل المفكرين منها، مستوى التعلم الأدنى، والتعلم الكيفي، والتعلم غير الاستراتيجي وغيرهم، وجميعها تصب إلى نفس المفهوم بالمعنى وشرح نفسه وتقادي بأهمية اكتشاف الأخطاء وتصميمها.

#### • التعلم ثنائي الحلقة:

يرتبط تعلم ثنائي الحلقة ارتباطا وثيقا بتعلم أحادي الحلقة، فبعد ان تكتشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير وبناء على الأهداف والسياسات المرسومة

أصلاً بفكر الإداريون بالمنظمة ويطرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات والسياسات والأهداف الجارية حالياً في المنظمة تغيير أهدافها وسياساتها في المدى البعيد لتقابل المستجدات التي طرأت والمتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها بمنافسة وتطور في التقنية، وهذا النمط أيضاً يسمى بمسميات مختلفة من قبل المفكرين: مستوى التعلم الأعلى، وتعلم التوليدي أو التعلم لكي تتوسع مقدرات المنظمة، والتعلم الاستراتيجي، وقد عرف التعلم الاستراتيجي بأنه العملية العملية التي تمكن بها المنظمة تحسين بيئتها من خلال الأساليب التي تؤدي إلى التوسع في مدى أهدافها أو انه مدى الموارد والعمليات المتاحة لها من اجل معالجة الأهداف الموضوعية أصلاً.

#### • التعلم الثنائي (المضاعف):

يقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي، بمعنى انه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم، فإدراك المنظمة أنها متعلمة يفتح لها آفاق التعلم والمعرفة، وهذا يعني معرفة المنظمة بأساليب والطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم. واحد هذا الأساليب أو الطرائق التي تفيد المنظمة في التعلم هو تقييم الأداء، فمثلاً عندما تحدد المنظمة الفجوة بين النتائج المستهدفة و الأداء الفعلي تدرك ان بحاجة إلى التعلم وإلى خلق بيئة جديدة تعمل على سد هذه الفجوة، وعندما يواجه المنظمة الخدمية اختناق داخل مراكز خدمات نتيجة لكثرة طالبي الخدمة تدرك ان بحاجة إلى زيادة مراكز الخدمة وبأقل التكاليف، ومن هنا يتضح ان التعلم ثنائي الحلقة

وثنائي الثنائي يهتمان ،لماذا أو كيف نغير المنظمة إلى رحاب أوسع من الخطط والاسـتراتيجيات، في حين ان التعلم أحادي الحلقة يهتم بقبول التغيير من حيث اكتشاف الأخطاء وتصحيح مسارها فقط بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة. (علة، 2012، ص52)

### 9-العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي:

تعتبر عملية التعلم في المنظمات على اختلاف مستويات ممارستها، عملية معقدة وذات أبعاد مركبة، نظرا لطبيعة تلك العملية، وتشعب العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها وتتأثر بها، كالقيادة الاستراتيجية وهيكل لمنظمة والثقافة السائدة فيها فضلا عن جملة من عناصر البيئة الخارجية، وفيما يلي عرض العوامل وللتأثير المحفز أو المعيق الذي تحمله على مستويات وعمليات التعلم المختلفة في المنظمة كالاتي.

### 9-1 الممارسات القيادية:

التعلم التنظيمي بحاجة إلى قيادة استراتيجية لبناء نظام يضمن استمرارية كوسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث يتعين على القائد ان يعمل على إيجاد (Gravin) التكامل بين المعارف المختلفة لدى الفرق والوحدات التنظيمية وكذا المفاضلة بين البدائل بهدف حل المشكلات التنظيمية ويؤكد

وزملاءه على دور القيادة في التعلم التنظيمي حيث ان إظهار القائد لسلوك منفتح على الآراء المختلفة والبدائل المتعددة وانخراطه في التحوار مع الموظفين سيحفزهم على

التعلم وتبادل المعارف وتقديم أفكار جديدة ،دور القيادة الإدارية من خلال مسؤوليتها في إيجاد رؤى مشتركة بين أعضاء التنظيم بمعنى ان ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها وفق منظور مشترك ،ويؤدي إلى توحيد الجهود التعليمية للأفراد بما يتفق والتوجه الاستراتيجي لمنظمتهم، وفي المقابل فان غياب القيادة الإدارية القدر على التغيير في المنظمة وجمود النماذج الفكرية لدى القيادي أو الإداري — وعدم القدرة على تقبل الأفكار الجديدة تعتبر بمثابة عائق تفقد المنظمة قدرتها على التعلم المستمر.

### 9-2 إستراتيجية المنظمة:

تعتبر الخيارات الاستراتيجية للمنظمة عن توجهاتها على المدى الطويل ومن ضمنها التعلم التنظيمي وهنا قد تتخذ المنظمة سلوكا استراتيجيا يعبر عن الالتزام التنظيمي نحو ممارسة التعلم وتطوير القدرات التعليمية لها ،وقد تفضل استراتيجية الاستقرار و الاستمرار فقط من دون تبني توجه داعم للتعلم، وبالتالي لن يتم ممارسة للتعلم التنظيمي بشكل مستمر أو فعال بل في المواقف الاستراتيجية الهامة فقط كالأزمات أو حدوث تغيرات في فريق الإدارة العليا أن على المنظمة المتعلمة ان تتخذ قرار لجهة التركيز على استثمار المعارف الموجود (March) مثلا حيث يتهدد استقرار المنظمة ككل ،وفي هذا السياق في المنظمة أو التركيز على إيجاد وابتكار معارف جديدة، وان الموازنة والمفاضلة بين الاستراتيجيتين هو بمثابة تحدي مستمر أمام القائد الاستراتيجيتين في المنظمة.

## 9-3 الثقافة التنظيمية:

يعرف الثقافة المنظمة على أنها: نظام من القيم والمفاهيم المشتركة يتشكل بواسطة الأفراد ويميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وبطبيعة الحال تؤثر تلك والمعتقدات والتقاليد السائدة في المنظمة على مستوى التعلم الموجود، حيث تعتبر قيم الانفتاح والمشاركة والمرونة والإبداع والالتزام بإيجاد الحلول للمعضلات الحقيقية، بمثابة مكونات ثقافية داعمة للتعلم التنظيمي، فالثقافة التي تتجنب التركيز على فشل وتري ان أخطاء الأفراد لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم وإنما تشكل فرصة للتطوير والتعلم، وان البيئة التي تشجع القادة والأفراد على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات و الخدمات، ومكافآت الأفراد المبدعين، وفي المقابل توجد بعض العوامل التي تحد من فعالية التعلم وتعيق تطوره ومنها الالتزام الشديد بالنظم والإجراءات الرسمية، وغياب الحوار الذي يعتبر الوسيلة لتبادل التجارب و المعارف بين الموظفين والإدارة، وعدم إتاحة المجال أمام العاملين لتقديم الاقتراحات أو عدم مكافأتهم على مقترحاتهم كذلك تلعب شبكات التواصل غير رسمية بين العاملين في التزامه دور مؤثر على نجاح التعلم التنظيمي، حيث تعتبر القنوات الرسمية للتواصل غير كافية في معظم الأحيان لضمان الاستمرارية عمليات التعلم التي نحتاج إلى شبكات غير رسمية للتواصل والتفاعل بين أعضائها، لتلعب دورا مكملا للقنوات الرسمية وتساهم في نجاح مبادرات التعلم في المنظمة.

#### 9-4 الهيكل التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات وينظم العلاقات وقنوات الاتصال الرسمية في المنظمة، وبذلك فهو يؤثر بشكل جوهري على ممارسة التعلم التنظيمي، ويحتاج التعلم إلى هياكل تنظيمية حديثة كهيكل فرق العمل الذي يتيح للعاملين مرونة وحرية في العمل وتبادل التجارب والخبرات، والهيكل الأفقية التي تحتوي على عدد قليل من المستويات الإدارية وتسمح بنقل المعرفة بين الوحدات التنظيمية بسهولة، وتعتمد بدرجة كبيرة على المركزية في اتخاذ القرارات وتتميز ببعدها عن الروتين والبيروقراطية، وعلى الجانب الآخر فإن الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة، وتنظيم اتصالاتها بشكل راسي، يحول دون انسياب المعلومات وتدققها عبر الوحدات التنظيمية، وتؤدي إلى حصر خبرات الموظفين وتجاربهم في مجالات تحددها صلاحياتهم ومهام وظائفهم مما يؤثر سلباً على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم، كذلك تؤدي الممارسة المفرطة لأسلوب المركزية الإدارية إلى نتائج سلبية على الأفراد و الوظيفة منها: قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لديهم حيث لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدرتهم التي تمكن ان تسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء.

#### 9-5 حركة العاملين في المنظمات:

العاملون في منظمة هم صناع المعرفة ومستخدموها، وبالتالي فإن تنقلهم بين الوحدات التنظيمية ومن إلى المنظمة يحمل تأثيراً على عمليات التعلم فيها، حيث تؤدي عمليات

التدوير الوظيفي غالبا إلى نشر وتبادل المعارف الجديدة بين المختلفة أجزاء المنظمة، كذلك فان تدعيم المنظمة بأفراد جدد يمتلكون معارف تفتقر إليها المنظمة يعتبر أحد المصادر الرئيسية للتعلم التنظيمي، وفي هذا السياق يشير إلى أن معدلا متوسطا من دوران العاملين يؤدي إلى زيادة في المعارف التي يمتلكها المنظمة على مر الزمن.

وفي المقابل ذلك فان دوران العاملين الذين يمتلكون خبرات معينة مع عدم القدرة على إيجاد البدائل المناسبة قد يؤثر سلبا على المنظمة وعلى استمرارية عمليات التعلم فيها.

### 9-6- البيئة الخارجية:

تعمل المنظمة ضمن بيئة ذات مكونات وأبعاد وعوامل متعددة تؤثر وتتأثر به، ومن تلك

العوامل تذكر:

التغيرات في سلوك الزبائن، ومستوى المنافسة في السوق وظهور تقنيات جديدة، والتبادلات في البيئة النازمة للصناعة، وتوفر الموارد، والفرص والتهديدات.

هذه العوامل الخارجية وغيرها قد تعمل كمحفزات على إطلاق مبادرات تعلم مختلفة قد تشمل إجراء تغيرات في الأبعاد الثقافية أو الهيكلية أو الاستراتيجية المنظمة.

وبضيف (Revans) التعلم في المنظمة يجب ان يوفق أو يسار على الأقل معدلات التغير خارج المنظمة، حتى تستطيع المنظمة أن تتضمن استمراريته في المنافسة. (بوحشيشة،

بوعناني، 2019، ص 15 16 17)

### 10- استراتيجية التعلم التنظيمي:

توجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة ان تتبناها لضمان تطبيق التعلم

التنظيمي على أكمل وجه أبرزها:

#### 10-1 إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر:

حيث توظف المؤسسة كل إمكانياتها المادية والبشرية، للتعلم باستمرار وبما يتلاءم مع

بيئتها الداخلية والخارجية، وتعزز التعلم أفرادها وقادتها وتشجع على تحليل التجارب التي

مرت بها ومن ثم الاستفادة منها.

#### 10-2 استراتيجية التعلم التشاركي:

تتم من خلال جمع مجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات، مهارات والاتجاهات، حيث

يتعاون الجميع للتعلم كل حسب دوره وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعه، حيث يشترك

الأفراد في المهام التعليمية من خلال عمليات التخطيط، تصميم، التنفيذ والتقييم.

#### 10-3 إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:

تدعم القيادة الناجحة في المؤسسات المعاصرة التعلم على مستوى الفردي والجماعي

وحتى على مستوى المؤسسة، لذا يعد التعلم جزء من مهام الأداء الوظيفية التي يؤديها الفرد،

وعليه ان يطلق معرفته، آراءه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.

## 10-4 الإستراتيجية المستهدفة والفعلية للتعلم:

تعود هذه الاستراتيجية للباحثان كوين ومنتريبرغن خلال تصميمهم لنموذج يهدف إلى تفسير كيفية التطوير الفعلي لاستراتيجية المؤسسة، كما ان هذا النموذج يميز بين الإستراتيجية المخططة والاستراتيجية الفعلية، حيث أكد الباحثان على وجود اختلاف بينهما وهو المطلق عليه عوامل الفشل أو النجاح الاستراتيجي وذلك من خلال الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ حيث يتطلب الاستراتيجية معينة للتعلم.

من خلال ما تقدم في هذا المطلب نستنتج انه لا توجد استراتيجية محددة يمكن ان تطبقها المؤسسة التي ترغب في التحول إلى المنظمة المتعلمة في كل الظروف وإنما توجد العديد منها. (بوخناف، 2020، ص34،33)

## 10-5 العلاقة بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير:

ان الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التغيير والتطور المستمر للمعرفة التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لعملية التغيير هو الانتقال من الواقع الحالي لأخر مستقبلي نتيجة التطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية، أي ان السمة المشاركة للتعلم التنظيمي وعملية التغيير هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة، وينتج عن التعلم التنظيمي أصولاً معرفية جديدة كونه وسيلة مهمة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها والتجاوب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير، فيمكن من خلاله توحيد الرؤية المشاركة لدى أعضائها، فهو عملية تتعلق بإضافة أفكار وأراء جديدة تؤثر على اتجاهاتها وسلوك العاملين

وكذلك على طريقة حل مشكلاتهم وتطويرهم، اما عملية التغيير فهي تهتم بتطوير وتحسين أداء المؤسسة بشكل فعال، كونها تركز على عناصر التعلم والابتكار والتجديد والتحديث المستمر، وغيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية، كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة، ومن ثمة تفاعلا متبادلا بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير.

(مقيح، 2020، ص644).

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نصل إلى أن التعلم التنظيمي موضوع حديث في مجال إدارة الأعمال واستراتيجية المؤسسة وهو نتيجة تفاعل بين جميع أفراد المؤسسة لذا فهو يتعلق بكل مستويات التعلم سواء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، إضافة إلى أن مصادره تختلف بين الداخلية كالخبرة والتجربة وخارجية كالتعلم بين الإدارة والأساتذة. حيث نستنتج أن التعلم التنظيمي يتعلق أساساً بالمعرفة داخل المؤسسة

الفصل الرابع

"الإجراءات"

المنهجية"

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل توضيح استراتيجية الإجراءات المنهجية للدراسة الراهنة، وكذا سنعرض نتائج التحليل الوصفي والاستدلالي للبيانات من أجل التحقق من فرضيات الدراسة.

أولا الدراسة الاستطلاعية:

وتعد الدراسات الاستطلاعية بمثابة اللبنة الأولى التي تركز عليها الدراسات الميدانية، وتمهد الدراسات الاستطلاعية للبحث العلمي.

1-اهداف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الى توفير معلومات كافية عن الموضوع والميدان الذي ستجرى فيه الدراسة كما انها ساعدتنا على اختيار عينة البحث والاطلاع على العينة واختيار أداة الدراسة :  
وتعد الدراسات الاستطلاعية بمثابة اللبنة الأولى التي تركز عليها الدراسات الميدانية، وتمهد الدراسات الاستطلاعية للبحث العلمي.

- المجال الجغرافي: متوسطة غالب صالح لرجام تيسمسيلت
- التعريف بالمؤسسة: هي متوسطة غالب صالح سمية على الشهيد صالح غالب المولود في 17 جانفي 1937 بلعابيس بلدية لرجام، ولاية تيسمسيلت تأسست سنة 2016 ببلدية لرجام حي جلال مخطار.
- المجال الزمني: ويقصد به الوقت الذي استغرقته الدراسة من تحديد الإطار النظري للدراسة إلى غاية تحليل النتائج بداية من 05/12 الى 2022/05/16
- المجال البشري: اساتذة متوسطة غالب صالح لرجام تيسمسيلت

- مكان اجراء الدراسة الاستطلاعية: لرجام تيسمسيلت
- عينة الدراسة الاستطلاعية: تم توزيع الاستمارة التجريبية على 15 مفردة من اساتذة متوسطة غالب صالح لرجام تيسمسيلت، وهي تمثل 65.22% من مجتمع الدراسة. وبعد استرجاعها قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من مدى صدق الداخلي للاستمارة التي يمكن الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة

## 2- الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة الاستطلاعية:

### الجدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
26.67	04	الذكور
73.33	11	الإناث
%100	15	المجموع

تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن أكبر نسبة هي من فئة الإناث وتمثل نسبة 73.33% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الذكور التي تمثل 26.67% من عينة الدراسة، ولعل ذلك ما يمكن تفسيره بالوجود القوي للإناث في المتوسطة.

## 2 أدوات جمع البيانات:

### 2-1 الأداة الأولى: مقياس التغيير التنظيمي، وتم تقسيمه الى:

- البعد الأول: التغيير التكنولوجي ويتكون من 09 عبارات من رقم 01 الى 09.
- البعد الثاني: التغيير الهيكلي ويتكون من 05 عبارات من رقم 10 الى 15.
- البعد الثالث: التغيير الوظيفي ويتكون من 06 عبارات من رقم 15 الى 20.

وقد تم إعداد استمارة استبيان وفقا لمقياس (ديكارت الخماسي)

الجدول رقم 02 يمثل درجات مقياس ديكارت الخماسي

الدرجة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة +	01	02	03	04	05

صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين لجامعة ابن خلدون \_تيارت\_ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية حيث بلغ عدد المحكمين 05 أساتذة، مما ساعدنا ذلك على تعديل الاستبيان في صورته النهائية.

الجدول رقم (03) يوضح البيانات الشخصية للمحكمين

الدرجة العلمية	الأساتذة
محاضر أ	عادل عبد الرحمان بلعربي
محاضر أ	حمدادة ليلي
محاضر أ	لصفر رضا
محاضر أ	ديدة هواري
محاضر ب	قرينعي أحمد

بعد صياغة الأولية للاستبيان المكون من 30 بند عرض المحكمين وطلب منهم تقديم

ملاحظاتهم

- سلامة الصياغة اللغوية.
- تمثيل عبارات البعد في المقياس
- عدد فقرات كل محور

صدق الاتساق الداخلي:

وقد تم إعداد الاستبيان وفقا لمقياس (ديكارت الخماسي) حيث تم توزيع الاستبيان التجريبية على عينة قدرها 15 مفردة تحديد التجانس الداخلي ومدى فهم عينة البحث لعباراتها ثم قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج spss vr21.0 للتأكد من مدى صدق الداخلي للاستمارة.

جدول رقم (04) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان التغيير التنظيمي

المحور	البعد	رقم العبارة	العلاقة ما بين الفقرة والبعد	العلاقة بين البعد والدرجة الكلية
التغيير التكنولوجي	التغيير التكنولوجي	01	**0.70	** 0.941
		02	**0.73	
		03	**0.93	
		04	**0.77	
		05	**0.88	
		06	**0.67	
		07	**0.77	
		08	**0.82	
		09	**0.76	
التغيير التنظيمي	التغيير الهيكلي	10	**0.64	**0.964
		11	**0.73	
		12	**0.77	
		13	**0.81	
		14	**0.77	
التغيير الوظيفي	التغيير الوظيفي	15	**0.61	**0.972
		16	**0.91	
		17	**0.89	
		18	**0.81	
		19	**0.77	
		20	**0.85	

\*دالة عند 0.05 \*\*دالة عند 0.01

في الجدول رقم (04) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات استبيان جودة حياة العمل صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية استبيان

جدول رقم (05) يوضح ثبات استبيان التغيير التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية

معامل سبيرمان براون Coefficient De Spearman-Brown	معامل غوتمان Coefficient De Guttman Split-half
0.91	0.97

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) ان استبيان التغيير التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.

ثبات استبيان بطريقة الفا كرونباخ:

جدول رقم (06) يبين مستوى الثبات لمحاور استبيان بطريقة الفا كرونباخ

المحاور	قيمة ألفا
محور التغيير التنظيمي	0.941
البعد الأول: التغيير التكنولوجي	0.941
البعد الثاني: التغيير الهيكلي	0.978
البعد الثالث: التغيير الوظيفي	0.905

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن محور التغيير التنظيمي له مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصالح للقياس.

2-2 الأداة الثانية: يتعلق بالتعلم التنظيمي ويتكون 20 عبارة ينقسم الى:

- البعد الأول: التعلم الفردي ويتكون من 10 عبارة من 01 الى 10.

- البعد الثاني: التعلم الجماعي ويتكون من 10 عبارة من 11 الى 20
- البعد الثالث: التعلم المنظمي ويتكون من 07 عبارات من 21 الى 27.

جدول رقم (07) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان التعلم التنظيمي

البعد	رقم العبارة	العلاقة ما بين الفقرة والبعد	العلاقة بين البعد والدرجة الكلية
التعلم الفردي	01	**0.87	**0.95
	02	**0.93	
	03	**0.94	
	04	**0.50	
	05	**0.43	
	06	**0.86	
	07	**0.93	
	08	**0.89	
	09	**0.72	
	10	**0.61	
التعلم الجماعي	11	**0.89	**0.93
	12	**0.88	
	13	**0.78	
	14	**0.76	
	15	**0.73	
	16	**0.71	
	17	**0.84	
	18	**0.58	
	19	**0.69	
	20	**0.63	
التعلم المنظمي	21	**0.77	**0.82
	22	**0.93	
	23	**0.91	
	24	**0.65	
	25	**0.73	
	26	**0.87	
	27	**0.88	

\*دالة عند 0.05 \*\*دالة عند 0.01

في الجدول رقم (07) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات استبيان التعلم التنظيمي صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و 0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية استبيان.

جدول رقم (08) يوضح ثبات استبيان التعلم التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية

معامل سبيرمان براون Coefficient De Spearman-Brown	معامل غوتمان Coefficient De Guttman Split-half
0.94	0.95

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) ان استبيان التعلم التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من

الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.

ثبات استبيان بطريقة الفا كرونباخ:

جدول رقم (09) يبين مستوى الثبات لمحاور استبيان بطريقة الفا كرونباخ

المحاور	قيمة ألفا
محور التعلم التنظيمي	0.96

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن محور التعلم التنظيمي له مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصالح للقياس.

وبما أن الاحصاءات تدعم مصداقية أداة الدراسة ومنه يمكن لنا اعتماد على النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.

ومن خلال هذه النتائج المحصل عليها نجد أنها مؤشرات تدعم مصداقية أداة الدراسة وتسمح لنا باعتماد النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.

ثانياً الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من صدق وثبات أدوات القياس التي اثبتت النتائج المتحصل عليها من الدراسة

الاستطلاعية أمكن لنا تطبيقها في الدراسة الأساسية

1-منهج الدراسة:

وانطلاقاً من طبيعة الموضوع المتمثل في التغيير التنظيمي وعلاقته بالتعلم التنظيمي لدى متوسطة غالب صالح تسمسيلات فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، ومن المعروف أن تحديد المنهج الذي يستخدمه الباحث مرتبط بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة أو محل الدراسة، وعلى ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها التي نسعى للإجابة عليها.

2-مجتمع البحث وعينة الدراسة:

2-1مجتمع الدراسة: تمثل في مجتمع بحثنا متوسطتي غالب صالح ومشروب رمضان لرجام تيسمسييلات.

2-2عينة الدراسة: اساتذة متوسطتي غالب صالح ومشروب رمضان لرجام تيسمسييلات.

2-3حجم العينة: ويتكون المجتمع الأصلي من 35 استاذ، وعليه قامت الطالبتان من استخدام الطريقة المسح الشامل.

3- الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة:

الجدول رقم 10 يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
05.71	02	الذكور
94.29	33	الإناث
%100	35	المجموع

تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن أكبر نسبة هي من فئة الإناث وتمثل نسبة 94.29% وهي نسبة مرتفعة جدا بضعفين مقارنة بنسبة الذكور التي تمثل 05.71% من عينة الدراسة، ما يمكن تفسيره بالتوجه القوي للإناث الى تخصص الخاص بمجال التعليم في هذا المجال الوظيفي وأقدهن على التعامل مع مقتضيات الوظيفة التربوية التعليمية.

الجدول رقم 11 يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية%	التكرارات	السن
08.57	03	أقل من 30
62.85	22	من 30 الى 40
25.71	09	من 41 الى 50
02.85	01	من 50 فما فوق
%100	35	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول ( 11 يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30- 40) و هذا يمثل بنسبة تقدر بـ 62.85% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، وهي فئة تلحق بفئة الشباب والتي تعني فيما تعنيه أن المتوسطتين محل الدراسة تقوم بدور الاستقطاب لعنصر الشباب بشكل دوري و مستمر، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية للأساتذة فئة (41-50) بنسبة 25.71%، وبعدها تلك التي تتراوح ما بين (20-30) بنسبة 08.57% وأخيرا فئة كبار السن الذين تزيد أعمارهم

عن 50 سنة ويمثلون نسبة 02.85% من أفراد العينة وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على تواجد عنصر الشباب في هذه المتوسطات محل الدراسة

### الجدول رقم 12 يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى
20	07	ليسانس
80	28	ماستر
%100	35	المجموع

تبين الإحصاءات الرقمية الواردة في الجدول رقم 12 أن نسبة 80% من حجم العينة

حاصلون على شهادات ماستر وتلقوا تعليما جامعيًا عاليًا، وأن نسبة 20% منهم مستواهم

التعليمي بلغ ليسانس، ومنه يتبين أن أساتذة المتوسطات محل الدراسة يمتلكون شهادات

جامعية وهذا نظرا لطبيعة الوظيفة التي تفرض نفسها على الاستاذ من جهة كون التوظيف

بالمتوسط يتطلب الحصول على شهادة الماستر ومن جهة أخرى يشير أصحاب شهادات

ليسانس انهم أصحاب التخصصات العلمية تخرجوا قبل نظام ل م د وتوظفوا بدون ماستر

قبل صدور المرسوم الذي يمنعهم منه.

## الجدول رقم (13) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرارات	السنوات
51.43	18	أقل من 10
31.43	11	من 10 الى 20
17.14	06	اكثر من 20 سنة
%100	35	المجموع

تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أقل نسبة 17.14% من أفراد عينة البحث

تتصدر أقدمية العمل لديها أكثر من 20 سنة، في حين تمثل نسبة 31.43% منهم أقدمية

من 10 الى 20 سنة، بينما تمثل نسبة 30% من أفراد العينة فئة أقدمية تتراوح أقل من

10 سنوات في حين سجلت أكبر نسبة قدرت بـ 51.43%، ومنه يلاحظ أن الاساتذة ذوي

الخبرة في المؤسسة يقل عددهم كما أن عنصر الشباب يزيد عددهم وهو الغالب في العينة

حيث يشكلون قوة فعالة يمكن تفسير هذا لما تتميز به هاته الفئة من فعالية وأداء عالي.

جدول رقم (14) يوضح الخصائص الإحصائية لأبعاد الاستبيان

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	الأبعاد
<b>التغيير التنظيمي</b>					
06	عالية	65.42	3.271	09	التغيير التكنولوجي
05	عالية	77.12	3.856	05	التغيير الهيكلي
01	عالية	86.34	4.317	06	التغيير الوظيفي
<b>التعلم التنظيمي</b>					
03	عالية	78.90	3.945	10	التعلم الفردي
02	عالية	85.24	4.262	10	التعلم الجماعي
04	عالية	77.62	3.881	07	التعلم المنظمي

تشير نتائج الجدول أعلاه الى مدى موافقة عينة الدراسة من أساتذة متوسطة لولاية تيسمسيلت على الاستبيان وحسب كل بعد من ابعاد التغيير التنظيمي تبين لنا ان بعد التغيير الوظيفي حقق أكبر أهمية نسبية، يليه بعد التغيير الهيكلي ثم بعد التغيير التكنولوجي مما يعني أن كل ابعاد التغيير التنظيمي حققت مستوى عال، في حين سجلت ابعاد التعلم التنظيمي تبين لنا ان بعد التعلم الجماعي حقق أكبر أهمية نسبية، يليه بعد التعلم الفردي ثم بعد التعلم المنظمي.

ثالثاً: التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة:

### 1- اختبار الفرضية العامة:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة التغير التنظيمي ومستوى التعلم التنظيمي لدى أساتذة متوسطي غالب صالح ومشروب رمضان لرجام تيسمسيات.

الجدول رقم (15) يوضح معامل الارتباط بين التغير التنظيمي ومستوى الاستبيان

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	الانحراف	المتوسط	العينة	
0.01	** 0.943	25.012	133.513	35	التغير التنظيمي
		23.654	141.015		التعلم التنظيمي

بين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين التغير التنظيمي ومستوى التعلم التنظيمي قد بلغت (0.943) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين التغير التنظيمي ومستوى التعلم التنظيمي لدى اساتذة متوسطي غالب صالح ومشروب رمضان، أي كلما زاد مستوى التغير التنظيمي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مستوى التعلم التنظيمي، وعليه قد تحققت الفرضية.

2-اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة التغيير التكنولوجي ومستوى التعلم التنظيمي لدى أساتذة متوسطي غالب صالح ومشروب رمضان لرجام تيسمسيلت.

الجدول رقم (16) يوضح معامل الارتباط بين التغيير التكنولوجي ومستوى التعلم التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	الانحراف	المتوسط	العينة	
0.01	** 0.781	30.822	114.485	35	التغيير التكنولوجي
		23.654	141.015		التعلم التنظيمي

مخرجات spss.21.0 vr

بين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التغيير التكنولوجي ومستوى التعلم التنظيمي يساوي (0.781) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين التغيير التكنولوجي ومستوى التعلم التنظيمي لدى اساتذة متوسطي غالب صالح ومشروب رمضان، أي كلما زاد مستوى التزام التغيير التكنولوجي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مستوى التعلم التنظيمي.

3- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير الهيكلي على مستوى التعلم التنظيمي لدى أساتذة متوسطي غالب صالح ومشروب رمضان لرجام تيسمسيلت.

الجدول رقم (17) يوضح معامل الارتباط بين التغيير الهيكلي ومستوى التعلم التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	الانحراف	المتوسط	العينة	
0.01	** 0.834	27.407	134.960	35	التغيير الهيكلي
		23.654	141.015		التعلم التنظيمي

بين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التغيير الهيكلي ومستوى التعلم التنظيمي يساوي (0.834) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين التغيير الهيكلي ومستوى التعلم التنظيمي لدى أساتذة متوسطي غالب صالح ومشروب رمضان لرجام تيسمسيلت، أي كلما زاد مستوى التغيير الهيكلي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى التعلم التنظيمي.

4- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير الوظيفي على مستوى التعلم التنظيمي لدى أساتذة متوسطتي غالب صالح ومشروب رمضان لرجام تيسمسيلت.

الجدول رقم (18) يوضح معامل الارتباط بين التغيير الوظيفي ومستوى التعلم التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	الانحراف	المتوسط	العينة	
0.01	**0.993	12.341	151.095	35	التغيير الوظيفي
		23.654	141.015		التعلم التنظيمي

بين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التغيير الوظيفي ومستوى التعلم التنظيمي يساوي (0.993) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.01)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين التغيير الوظيفي ومستوى التعلم التنظيمي لدى أساتذة متوسطتي غالب صالح ومشروب رمضان لرجام تيسمسيلت، أي كلما زاد مستوى التغيير الوظيفي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى التعلم التنظيمي.

الخامس

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي اصفرت عنها الدراسة ومناقشتها من خلال تفرغ وتحليل البيانات التي توصلت اليها دراستنا، والتي بموجبها سيتم حصر كافة البيانات والمعلومات التي جمعناها عن طريق جميع المفردات التي شملتها الدراسة.

حيث أن عملية التفرغ والتحليل سوف تشمل كافة البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة العامة والفرضية الأولى، الثانية والثالثة وهذه العملية ستساعدنا للوصول لأهم النتائج والأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها

**1-الفرضية العامة:**

والتي مفادها: توجد علاقة بين كل من التغيير التنظيمي بالتعلم التنظيمي لدى أساتذة متوسطة غالب صالح تيسمسيات

نستنتج من خلال الجدول رقم 15 انه توجد علاقة بين التغيير التنظيمي ومستوى التعلم حيث بلغ مستوى الدلالة 0.01 ومعامل الارتباط 0.943 في حين أن المتوسط الحسابي للتغير التنظيمي قدر بـ 133.513 في حين أن المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي قدر بـ 141.015 وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين التغير التنظيمي لدى اساتذة متوسطي غالب صالح ومشروب رمضان.

بمعنى أن فرضية المباشرة القائلة توجد علاقة بين كل من التغيير التنظيمي بالتعلم

التنظيمي لدى أساتذة متوسطة غالب صالح ومشروب رمضان تيسمسيلت محققة.

اذ يعتبر التعلم التنظيمي عملية تغيير المعارف التنظيمية -الكفاءات المعرفية- سواءا

بسبب تغير ادراكي او تغيير في البيئة الداخلية او الخارجية فهو عملية متكاملة ومتفاعلة

فيما بينها التغيير والتعلم التنظيمي بهدف تحسين المؤسسة ككل ، فلا يمكن الوصول الى

التعلم التنظيمي دون التغيير التنظيمي.

وأیضا اتفقت مع دراسة **جواني مريم 2020** من حيث النتائج وكانت كالتالي:

توجد علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة احصائية لكل من التعلم الجماعي والمنظمي على

التغيير التنظيمي وان التعلم الفردي ليس له تاثيرا ايجابيا معنوي ذو دلالة احصائية على

التغيير التنظيمي في المؤسسة.

ولكنها تعارضت مع دراسة **بوظرفة سورية 2018** من حيث النتائج وكانت كالتالي:

احدثت المؤسسة مجموعة متتالية من التغيرات الهيكلية وفي فترات زمنية متقاربة مما اثر

على استقرار المؤسسة.

## 2- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي والتعليم التنظيمي لدى

أساتذة متوسطة غالب صالح تيسمسيلت

نستنتج من خلال الجدول رقم 16 انه توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي والتعليم التنظيمي حيث بلغ مستوى الدلالة 0.01 ومعامل الارتباط 0.781 في حين ان المتوسط الحسابي لتغيير التكنولوجيا قدر ب 114.485 في حين أن المتوسط الحسابي للتعليم الحسابي قدر ب 141.015 وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين التغيير التكنولوجي ومستوى التعلم التنظيمي لدى أساتذة متوسطتي غالب صالح ومشروب رمضان، أي كلما زاد مستوى التزام التغيير التكنولوجي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مستوى التعلم التنظيمي

بمعنى أن فرضية المباشرة القائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي والتعليم التنظيمي لدى أساتذة متوسطة غالب صالح ومشروب رمضان تيسمسيلت محققة.

يعتبر التغيير التكنولوجي الذي تقوم به المنظمة وذلك عن طريق تطوير تقنيات اتصال جديدة لمواجهة الأوضاع الراهنة، ويتمثل هذا التغيير في طرق الإنتاج وإدخال وسائل إنتاج متطورة من اجل تطوير الأداء الإداري للعاملين واكسابهم المهارات لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ولكنها تعارضت مع دراسة لعور ناريمان 2016 والتي نتيجتها كالاتي:

بين ان التغيير التنظيمي له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي خاصة اذا تعلق الامر بادخال الوسائل التكنولوجية.

## 3-مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير الهيكلي والتعليم التنظيمي لدى أساتذة متوسطة غالب صالح تيسمسيلت

نستنتج من خلال الجدول 17 أنه توجد علاقة بين التغيير الهيكلي ومستوى التعلم حيث بلغ مستوى الدلالة 0.01 ومعامل الارتباط 0.834 في حين أن المتوسط الحسابي للتغيير الهيكلي قدر ب 134.960 في حين أن المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي قدر ب 141.015 وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين التغيير الهيكلي والتعليم التنظيمي لدى متوسطة غالب صالح ومشروب رمضان، أي كلما زاد مستوى التغيير الهيكلي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى التعلم التنظيمي.

بمعنى أن فرضية القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير الهيكلي والتعليم التنظيمي لدى أساتذة متوسطة غالب صالح مشروب رمضان تيسمسيلت محققة.

اذ يعتبر التغيير الهيكلي تلجأ له المؤسسة كتحديد السلطات وإعادة توزيع المهام بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة من اجل الوصول الى الأهداف المخطط لها في سبيل تكوين معرفة قوية

وقد تعارضت مع الدراسة السابقة ل جعفري امال 2018 وكانت النتيجة كالآتي:

ان التغيير التنظيمي له دورا كبيرا لتحقيق الرضا الوظيفي وذلك برضاهم عن التغيير الهيكلي داخل المؤسسة الذي نص على توزيع المهام بشكل عادي بين العمال إذا اتصف الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية بالمرونة كذلك التغيير في الاتجاهات وقيم الاداء.

#### 4-مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تغيير المهام والوظائف والتعلم التنظيمي

لدى أساتذة متوسطة غالب صالح

نستنتج من خلال الجدول رقم 18 أنه توجد علاقة بين التغيير الوظيفي والتعلم التنظيمي

حيث بلغ مستوى الدلالة 0.01 ومعامل الارتباط 0.993 في حين أن المتوسط الحسابي

للتغيير الوظيفي قدر ب 151.095 في حين أن المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي قدر ب

141.015 وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين التغيير الوظيفي والتعلم التنظيمي

لدى أساتذة متوسطتي غالب صالح ومشروب رمضان، أي كلما زاد مستوى التغيير الوظيفي

من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى التعلم التنظيمي.

بمعنى أن الفرضية المباشرة القائلة إنه توجد علاقة بين الكل من التغيير الوظيفي بالتعلم

التنظيمي لدى أساتذة متوسطتي غالب صالح ومشروب رمضان محققة.

اذ يعتبر التغيير الوظيفي هو تغيير النشاط، العلاقات، الأدوار، إجراءات اتخاذ القرار

لغاية تطوير المناهج التعليمية لغرض البقاء ضمن البيئة الدائمة

كما توافقت مع دراسة كنان يوسف ريان عبد المالك 2018 وكانت النتيجة كالآتي:

بوجود علاقة ارتباطية موجب بين التغيير التنظيمي ودوره فتحسين اداء الموارد البشرية.

### استنتاج عام:

من خلال دراستنا التطبيقية التي قمنا بها في متوسطة غالب صالح ولاية تيسمسيلت، وما تطرقنا اليه في هذا الفصل الذي يعد تدعيما للفصل السابق، وهذا من أجل التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانيا، الذي ينص على وجود علاقة بين التغيير التنظيمي ولتأكد من صحة فرضيات الدراسة قمنا بتوزيع الاستبانة على عينة من الأساتذة بمتوسطة بهدف جمع المعلومات ثم تحليلها باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية واعتماد على برنامج الاحصائي spss.

وانتهت مرحلة تحليل البيانات بالوصول الى مجموعة من النتائج حول علاقة ابعاد التعبير التنظيمي بالتعلم الى جانب مجموعة من النتائج والاستنتاجات حول اختبار صحة الفرضيات وهذا ما يقودنا في الأخير لتقديم بعض الاقتراحات التي نرى انها مناسبة.

توصيات واقتراحات:

- من خلال ما قدمنا من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها فقد توصلنا لبعض الاقتراحات والتوصيات المهمة والتي نتمنى مراعاتها والمتمثلة فيما يلي:
- تعزيز ثقافة التشارك وتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين كوسيلة تسهل فهم المعلومات ونقلها فيما بينهم.
- إيلاء عملية التعلم التنظيمي المزيد من الاهتمام والعمل على نشر ثقافة التغيير والتجديد.
- إدراك ان نجاح عملية التغيير التنظيمي مرهون بمدى تعاون الإدارة والأساتذة.
- على القيادة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التغيير التنظيمي.
- توفير الكفاءات البشرية والخبرات الإدارية التي تستولي مهمة التغيير.

## افاق الدراسة:

وفي الأخير يجدر بينا الإشارة الى الموضوع التي تم تناوله في هذه الدراسة حول التغير التنظيمي وعلاقته بالتعلم التنظيمي بشقيه النظري والتطبيقي افرز مجموعة من النتائج، على ضوء ما سبق من خلال ماتوصل اليه يمكننا اقتراح مجموعة من الدراسات التي من الممكن ان يتناولها مجموعة من الباحثين في المستقبل التي قد تكون تكملنا لموضوعنا الحالي ومن بين هذه الدراسات اجراء المزيد من الدراسات حول التغير التنظيمي تطبيقها على مجتمعات دراسة مختلفة من جهة ومن جهة أخرى ربطه -التغير التنظيمي- بمتغيرات أخرى غير التعلم التنظيمي .

الخطبة

### الخاتمة :

لقد حاولنا في هذه الدراسة استكشاف علاقة التغيير التنظيمي بالتعلم التنظيمي في متوسطة غالب صالح ومشروب رمضان - لرجام تسميلت - كما لبد ان نامنا بأهمية التعلم المتواصل العمل على نشره بغرض احداث التغيير مع الخرص في الوقت نفسه على تكوين الذاكرة التنظيمية المتطورة .

وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا حول موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالتعلم التنظيمي وذلك سعياً من في الإجابة على إشكالية الدراسة بتوزيع مجموعة من الأسئلة في شكل استبيان على افراد الدراسة المتمثلة في أساتذة متوسطتين محل الدراسة .

### نتائج الدراسة :

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي .
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي والتعلم التنظيمي.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير الهيكلي والتعلم التنظيمي .
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير المهام الوظائف والتعلم التنظيمي .

# قائمة المراجع

- 1) بوقرة كمال، حمصي سعيدة، (2018)، **التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكييف المنظمة مع المحيط**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (27)، جامعة الشهيد حمة لخضرن الوادي، الجزائر
- 2) - اقطي الجوهرة، (2014)، **اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة،مذكرة تخرج دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة - الجزائر.**
- 3) - العمري محمد بن سعيد. (2017)، **أثر التغيير التنظيمي على التمييز التنظيمي، دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، مجلة 37، العدد 04، السعودية.**
- 4) - ام هاني بن دومة، (2017)، **تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة الجزائر.**
- بلقاسم الجوادي، (2015)، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر.**
- 5) - بوحشيشة ياسمينة، بوعناني نسرين، (2019)، **التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمة المتعلمة، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل-الجزائر.**
- 6) - بوخناف جهاد، (2020)، **دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1954، قالمة-الجزائر.**

- (7) - بوعزيز لبنى، (2015)، أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر.
- (8) - ترغيني صباح، (2017)، دعم الابتكار من خلال التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الامتياز لبحو
- (9) - ترغيني صباح، (2021)، دراسة استطلاعية لمدى ممارسة مؤسسة كوندور-برج بوعرييج- لتعلم التنظيمي الخارجي لدعم الابتكار في منتجاتها، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 9، ال عدد 01.
- (10) - د.سلطاني محمد رشدي،(2017)، الإطار الإستراتيجي لعملية التغيير في المؤسسة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي،جامعة مسيلة،العدد(02)،جامعة بسكرة، الجزائر.
- (11) - دوباغ سعيدة، صالحى نادية (ب.س) إستراتيجية التغيير التنظيمي ودورها في تخفيض الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد (04) ن جمعة لخضر باتنة، جامعة الجزائر 3. الجزائر،
- (12) - عثمان مريم (2014)، الدافعية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية مجلد ب، العدد (42)، جامعة الطارف، الجزائر.
- (13) - علة مراد، (2012)، التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية كمدخل لمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة، المجلد ع، ال عدد 8.
- (14) - عيشوش خيرة، (2011) التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان-الجزائر.

- (15) - مقيح صبري، (2020)، **إثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات الصناعية بالشرق الجزائري**، مجلة الباحث، العدد 20.
- (16) - يوب أمال، بودبزة إكرام، (2018)، **دور التغيير التنظيمي في الحد من معوقات الاستثمار الساحي الأجنبي أ نموذجاً**، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (05)، جامعة 20 أوت، 1935 سكيكدة، الجزائر
- (17) اياد محمود عبد الكريم الرحيم، (2007)، **التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف**، دراسة تطبيقية، في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقى، المجلد 20 العدد (02).
- (18) بريخ فرحان عباس (2010)، **إدارة التغير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية**، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن
- (19) حماد اياد، (2011)، **أثر القيادة التحويلية في الإدارة التغيير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد (01)
- (20) خديجة بالموهوب، (2012)، **دور التعلم التنظيمي لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف- الجزائر.
- (21) محمدي وردة، ولد مجير حبيب، (ب،س). **دور التغيير التنظيمي في زيادة الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العمومية الجزائرية**، دراسة ميدانية بجامعة يحي فارس المدينة، مجلة قيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد (04)، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر
- (22) دودين احمد يوسف (2014)، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

- (23) ريس وفاء، (2011)، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي  
الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في  
الاقتصاديات الحديثة، شلف-الجزائر.
- (24) الساعدي مؤيد نعمة، (2013)، كيف تدار المنظمات الألفية الثالثة، مدخل  
في فلسفة التعلم التنظيمي، عمان: الوراق لنشر والتوزيع.
- (25) شناقي نوال، (2020)، أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري  
بمنظمات الأعمال، جامعة محمد خيضر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث  
الاقتصادية، المجلد 04، العدد (01)، بسكرة الجزائر. العنزي مبارك بنية ضامن،  
(2004)، مذكرة ماجيستر التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، جامعة فايق  
العريسة للعلوم الأمنية، الرياض،
- (26) عليان رحي مصطفى (2015). إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع،  
عمان
- (27) فروخ فايز عبد الرحمان، (2010)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء  
الوظيفي، عمان: دار الجليس الزمان لنشر والتوزيع.
- (28) مشهور ثلوث مصطفى (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، أسامة للنشر  
والتوزيع عمان، الأردن
- (29) همشري عمر أحمد، (2013)، إدارة المعرفة والطريق إلى التميز والزيادة،  
عمان، دار الرضوان لنشر والتوزيع.

# قائمة ملاحق

الملحق رقم 01

الدرجة العلمية	الأساتذة
محاضر أ	عادل عبد الرحمان بلعربي
محاضر أ	حمدادة ليلي
محاضر أ	لصفر رضا
محاضر أ	ديدة هواري
محاضر ب	قرينعي أحمد

جامعة ابن خلدون تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : العلوم الاجتماعية

تخصص : علم النفس عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية

السلام عليكم

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

بعنوان منظمات الأعمال الجزائرية من التغيير التنظيمي الى التعلم التنظيمي لدى متوسط غالب صالح -

تيسمسيلت - لرجام- , يتشرف الباحث بأن يقدم لك هذه الاستبانة التي صممت للحصول على بعض البيانات

الضرورية لإتمام الدراسة . آمل التكرم بالاطلاع على محاور الاستبانة المرفقة وقراءة كل عبارة فيها بدقة ووضع

علامة (X) في المكان المناسب لما يعبر عن رأيك. علما أن جميع الإجابات ستكون محل العناية و الإهتمام والسرية

ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة  من 41 الى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي:  ثانوي  لسانس  ماستر

الأقدمية: أقل من 10 سنوات  من 10 الى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

## استبيان التغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التغيير التكنولوجي						
01	تقوم إدارة المؤسسة بتحديث أجزائها التكنولوجية دوريا					
02	استخدام تكنولوجيا المعلومات قلل من المستويات الإدارية					
03	الوسائل المستخدمة كافية لأداء العمل بجدية					
04	أدى التغيير في التكنولوجيا إلى زيادة الوعي بأهمية العمل					
05	تعتمد الإدارة على الأفكار المتطورة التي تخدم التغيير التنظيمي					
06	هناك استعداد للتأقلم مع التغيير الحاصل في التكنولوجيا					
07	أرى أن التغيير التكنولوجي يؤثر سلبا على العلاقات بين الأفراد					
08	هناك صعوبة في تطبيق التغيير التكنولوجي بالشكل المطلوب					
09	التغيير التكنولوجي يدفعني للعمل بشكل أفضل .					
التغيير الهيكلي						
10	التغيير في الهيكل التنظيمي ساعد على تقييم العمل وتحديد المسؤوليات بدقة					
11	تقوم إدارة المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي وفق ما يلاءم البيئة					
12	تقوم إدارة المؤسسة بتحديث الهيكل التنظيمي بصفة دورية					
13	يتم وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التغيير التنظيمي					
14	ارفض تغيير هيكل التنظيمي لأنه يعرقل سهولة الاتصال بين الإدارة والعمال					
التغيير الوظيفي						
15	تناسب وظيفتي مع مؤهلي العلمي					

					أدى التطور في الرتبة لزيادة مهاراتي	16
					تقوم المديرية بإجراء دورات تكوينية عند الترقية في الرتبة	17
					أدى التغيير في الوظائف إلى تأثير على ساعات العمل	18
					تسعى المنظمة وراء قياسها بالتغيير إلى التكيف مع بيئة المؤسسة	19
					تنظر إلى إجراءات الأساتذة الحالية على أنها بحاجة إلى التغيير	20

### استبيان: التعلم التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>التعلم الفردي</b>						
01	تعلم مؤسستكم على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأساتذة					
02	تقوم مؤسستكم بتحفيز الأساتذة ومكافئتهم مقابل التعليم					
03	يجدد الأساتذة في مؤسستكم المعلومات التي يكتسبونها باستمرار					
04	توفر لي المؤسسة برامج التدريب والتطوير والتعليم					
05	تسهل مؤسستكم للأساتذة العاملين عملية الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة في أي وقت					
06	تعتبر المؤسسة للأساتذة مصدرا هاما للمعلومات					
07	تصنع المؤسسة مجموعة أدوات أمام للأساتذة لعرض أفكارهم لدفتر الاقتراحات					
08	يراقب للأساتذة ما يفعله الآخرون في المؤسسات المماثلة ويستثمرونه في عملهم					
09	يستخدم الأساتذة مهارات الاستماع الفعال وتعرف على نتائج أعمالهم					
10	يساعد الأساتذة بعضهم البعض في مؤسستكم من اجل التعلم					
<b>التعلم الجماعي</b>						
11	تعقد المؤسسة اجتماعات لحل الصراعات					

					تناقش النجاحات التي مرت بها في المؤسسة للاستفادة منها	12
					تعمل مؤسستكم على تطوير فرق العمل الناجح	13
					يحترم الزملاء وجهة نظر الآخرين وان كانت مخالفة لأرائهم	14
					في مؤسستكم يطرح العاملون وجهات النظر ويستفيدون أيضا من رأي الآخرين	15
					تلجأ مؤسستكم إلى استخدام فرق العمل لحل المشكلات التي تواجه الإدارة	16
					المناقشة النزيهة والمتبادلة تساعد أعضاء الفريق على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين في مؤسستكم .	17
					يتضافر أفراد المنظمة بشكل متواصل فيما بينهم لاكتساب المعارف	18
					يشترك في مؤسستكم جميع أفرادها في حل مشاكل المنظمة	19
					تحفز مؤسستكم في تشكيل مجموعات عمال لنقل المعرفة والمهارات فيما بينكم	20
التعلم المنظمي						
					تستفيد مؤسستكم من خبرات وتجارب مؤسسات أخرى	21
					تقوم مؤسستكم بحفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أساتذتها	22
					تحتفظ المؤسسة بطرق حل المشكلات التي تواجهها سابقا واستخدامها مستقبلا	23
					تتعاون مؤسستكم مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المعرفة	24
					توجه مؤسستكم أهدافها إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بها	25
					تستعين مؤسستكم بمصالح مديرية التربية لإجراء مقارنات مع مؤسسات أخرى	26
					هناك مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم داخل المنظمة	27

Entrée	Données	
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	15
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		<pre> REGRESSION  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR  SIG N  /MISSING LISTWISE  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  CHANGE  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  /NOORIGIN  /DEPENDENT  /METHOD=ENTER  /SCATTERPLOT=(*ZRESID,*ZPRED)  /RESIDUALS NORMPROB(ZRESID). </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:04,22
	Temps écoulé	00:00:08,52
	Mémoire requise	4048 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	336 octets

الجنس

Pourcentage	Effectifs	
26.67	04	ذكر
73.33	11	انثى
100	15	Total

بعد التغيير التكنولوجي Corrélations

Corrélation de Pearson	N	فقرة
**0.70	15	.1
**0.73	15	.2
**0.93	15	.3
**0.77	15	.4
**0.88	15	.5
**0.67	15	.6
**0.77	15	.7
**0.82	15	.8
**0.76	15	.9

بعد التغيير الهيكلي Corrélations

Corrélation de Pearson	N	فقرة
**0.64	15	.1
**0.73	15	.2
**0.77	15	.3
**0.81	15	.4
**0.77	15	.5

بعد التغيير الوظيفي Corrélations

Corrélation de Pearson	N	فقرة
**0.61	15	.1
**0.91	15	.2
**0.89	15	.3
**0.81	15	.4
**0.77	15	.5

**0.85	15	.6
--------	----	----

Corrélations بعد التعلم الفردي

Corrélation de Pearson	N	فقرة
**0.87	15	.1
**0.93	15	.2
**0.94	15	.3
**0.50	15	.4
**0.43	15	.5
**0.86	15	.6
**0.93	15	.7
**0.89	15	.8
**0.72	15	.9
**0.61	15	.10

Corrélations بعد التعلم الجماعي

Corrélation de Pearson	N	فقرة
**0.89	15	.1
**0.88	15	.2
**0.78	15	.3
**0.76	15	.4
**0.73	15	.5
**0.71	15	.6
**0.84	15	.7
**0.58	15	.8
**0.69	15	.9
**0.63	15	.10

بعد الجهد المبذول Corrélations

Corrélation de Pearson	N	فقرة
**0.77	15	.1
**0.93	15	.2
**0.91	15	.3
**0.65	15	.4
**0.73	15	.5
**0.87	15	.6
**0.88	15	.7

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التغيير التنظيمي	.	Entrée

- a. Variable dépendante :  
b. Toutes variables requises saisies.

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التعلم التنظيمي	.	Entrée

- a. Variable dépendante :  
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	15	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	15	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,963	,974	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,941	,935	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,941	,812	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,875	,876	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,935	,936	

		Remarques	
Entrée	Données	D:\2022\SPSS\ \0202.sav	
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	
	Filtrer	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail		35
Gestion des valeurs manquantes	Entrée de la matrice	D:\2022\SPSS\ \0202.sav	
	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.	
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA Corrélations /STATISTICS=CORR.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,09

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التغيير التنظيمي	133.513	25.012	35

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التعلم التنظيمي	141.015	23.654	35

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0

Total	6735	100,0
-------	------	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Fiabilité

#### Remarques

Résultat obtenu			
Commentaires			
Entrée	Données	D:\2022\SPSS\ \0202.sav	
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	
	Filtrer	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail		35
Gestion des valeurs manquantes	Entrée de la matrice		
	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.	
Syntaxe		RELIABILITY /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT /STATISTICS=CORR.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,01

Remarques

Résultat obtenu			
Commentaires			
Entrée	Données	D:\2022\SPSS\ \0202.sav	
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	
	Filtrer	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
Gestion des valeurs manquantes	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail		35
Syntaxe	Entrée de la matrice		
	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
Ressources	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.	
	RELIABILITY		
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL	
		/MODEL=GUTTMAN	
		/STATISTICS=CORR.	
	Temps de processeur		00:00:00,03
	Temps écoulé		00:00:00,11

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## ملخص الدراسة:

لقد انطلقت دراستنا من إشكالية رئيسية هي: هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، انطلقنا من فرضية عامة تفيد بوجود علاقة قوية بين التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي، قمنا بتحصيل قائمة كاملة لمجتمع الدراسة والمكونة من 50 أستاذ، تم إجراء عملية المسح الشامل لاختيار عينات الدراسة. ومن أجل جمع العينات من هذه العينة من الأساتذة متوسطة غالب صالح ومشروب رمضان بدائرة لرجام ولاية تيسمسيلت، اعتمدنا على بناء استبيان بمحورين هما:

- محور خاص بالتغيير التنظيمي.
- محور خاص بالتعلم التنظيمي

بعد أن تأكدنا من صدق وثبات هاته الأداة بأشرنا عملية جمع المعلومات من ميدان الدراسة ثم تفرغها وتحليلها لتتوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج تمثلت في الآتي:

بشكل عام تأكد لنا بشكل دال إحصائيا أنه: توجد علاقة قوية بين التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي وكننتائج فرعية توصلنا إلى الآتي:

1. توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي والتعلم التنظيمي
2. توجد علاقة بين التغيير الهيكلي والتعلم التنظيمي
3. توجد علاقة بين تغيير المهام والوظائف والتعلم التنظيمي

## Abstract :

Our study started from a main problem: Is there a relationship between organizational change and organizational learning?

In order to answer this problem, we proceeded from a general hypothesis stating that there is a strong relationship between organizational change and organizational learning. We collected a complete list of the study population, consisting of 50 professors. A comprehensive survey was conducted to select the study samples. In order to collect samples from this sample from professors at the middle school of Ghaleb Saleh and Ramadan Drink in the district of Ramadhan in the state of Tissemsilt, we relied on building a questionnaire with two axes:

- A special focus on organizational change.
- A focus on organizational learning

After we ascertained the validity and reliability of this tool, we began the process of collecting information from the field of study, then unpacking and analyzing it, in order to reach a set of results, represented in the following:

In general, it was confirmed to us, in a statistically significant way, that: There is a strong relationship between organizational change and organizational learning, and as secondary results, we reached the following:

1. There is a relationship between technological change and organizational learning
2. There is a relationship between structural change and organizational learning
3. There is a relationship between changing tasks, jobs and organizational learning