

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع



"المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي"

دراسة ميدانية بـ "شركة إنتاج الكهرباء" SPE - "تيارت"

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف

أ/ يحيى عبد المالك

إعداد:

- فرفار حليلة

بريقل لهاشمي.....رئيسا

يحيى عبد المالك..... مشرفا ومقررا

شباب محمد الأمين.....عضوا ومناقشا

السنة الجامعية: 2015-2016

شكر وتقدير شكر وتقدير

يسعدني بعد حمد الله وشكره أن أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير،
وبأخلص آيات الاحترام والعرفان بالجميل لكل من ساهم من قريب أو من بعيد
في إتمام هذا العمل المتواضع ، وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الأستاذ "ياحي
عبد المالك "

الذي أنار لي الطريق بعلمه الغزير وتوجيهاته السديدة ،
والذي لإرشاداته القيمة وروحه الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذا البحث.
كما أتقدم بالشكر إلى عميد الكلية الأستاذ " تاج محمد" ، وإلى أساتذة كلية العلوم
الاجتماعية دون استثناء، خاصة قسم علم الاجتماع، كما أتقدم بجزيل الشكر
والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة
هذا العمل المتواضع وتقييمه.

كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء- فرع تيارت- على
تواضعهم الشديد ولطفهم وحسن استقبالهم لي .

حليمة

الهداء الهداء

أهدي عملي هذا إلى قرة عيني وسر
وجودي أُمي الغالية التي علمتني سر الحياة
فأوصلتني إلى ما أنا عليه الآن، فكانت السند الداعم في قراراتي
والصدر الحنون الذي ألجأ إليه في أصعب أوقاتي
والصديقة الوفية التي أوصى بها خير خلق الله فهي
أحق الناس بالصحبة، كما عظمها صلى الله عليه وسلم فقال:
" إن الجنة تحت أقدام الأمهات "

كما لا أنسى تقديم عملي إلى والدي العزيز الذي رباني فأحسن تربيته،
فكان نعم الأب النصوح والقائد المتمرس الذي شق
لي طريق الدراسة وذل المصاعب أمامي،
فها أنا أقدم له ثمرة تعبهِ وعطائه المتواصل وفي مقامي هذا
لا أنسى تقديم عملي أيضا إلى كل أفراد عائلتي .

وأیضا الى سر السعادة والبراءة المطلقة البراعم الصغيرة : "الجين ريماء،
هبة الرحمان، أحمد لؤي، رضا سيف الدين، فارس عبد السلام"
وكما أهدي عملي أيضا إلى أستاذي المشرف وإلى كل أصدقائي وصديقاتي
دون استثناء فأتمنى لكم دوام الصحة والعافية والسعادة .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست المحتويات

فهرست المحتويات	
الصفحة	الموضوع
أ.ب	الشكر والتقدير
	الإهداء
	البسمة
	فهرست المحتويات
	فهرست الأشكال
	فهرست الجداول
	ملخص الدراسة
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
17	تمهيد
17	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
18	ثانياً: أهمية اختيار الموضوع
19	ثالثاً: أهداف الدراسة
20	رابعاً: المشكلة البحثية
21	خامساً: الجهاز المفاهيمي للدراسة
22	(1) - المنظمة المتعلمة
28	(2) - التغيير التنظيمي
الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي	
36	تمهيد
36	أولاً: نظرية التعود للتعلم
36	ثانياً: نظرية الاشتراط الكلاسيكي
36	ثالثاً: نظرية الإشراف الإجرائي
37	رابعاً: نظرية الإدارة العلمية
38	خامساً: نظرية "كيرت ليفين"
43	سادساً: التيار التكنولوجي
44	سابعاً: نظرية فليب بيرنو
45	ثامناً: نظرية النظم
46	تاسعاً: نظرية الإدارة اليابانية "J"

الفصل الثالث: الدراسات السابقة.	
49	تمهيد
49	أولاً: الدراسات المحلية
49	1/ دراسة سوفي نبيل
50	2/ دراسة بوشمال أحمد
52	3/ دراسة بلقاسم جوادي
53	ثانياً: الدراسات العربية:
53	1/ دراسة سوسن بنت محمد بن زرعة
54	2/ دراسة البغدادي
54	3/ دراسة أبو تايه
56	4/ دراسة كامل محمد الحواجرة
57	5/ دراسة صلاح الدين عواد الكبيسي و حنين شلال إبراهيم العزاوي
58	ثالثاً: الدراسات الأجنبية:
58	1/ دراسة hague
58	2/ دراسة "كارتر"
59	رابعاً: مناقشة الدراسات السابقة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
62	تمهيد
62	أولاً: فرضيات الدراسة
63	ثانياً: مجالات الدراسة
63	2/ المجال المكاني
66	3/ المجال البشري
66	4/ المجال الزمني
66	ثالثاً - المنهج المستخدم.
67	رابعاً: تقنيات جمع المعطيات
67	1/ الملاحظة
67	2/ المقابلة
68	3/ الاستمارة
71	4/ السجلات والوثائق
71	خامساً: أساليب التحليل
71	سادساً: عينة الدراسة كيفية اختيارها وخصائصها

الفصل الخامس: عرض ومناقشة و تحليل نتائج الدراسة.

82	تمهيد
82	أولاً: التكوين المستمر والتغيير في التكنولوجيا
95	ثانياً: تمكين العمال والتغيير في المهام
109	ثالثاً: نتائج الدراسة
109	1/ نتائج الدراسة في ضوء فروضها
111	2/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
112	3/ النتيجة العامة للدراسة
113	4/ القضايا التي تثيرها الدراسة
	خاتمة
	قائمة المراجع.
	قائمة الملاحق

فهرست الأشكال		
الصفحة	العنوان	رقم الشكل
33	مخطط يوضح أنواع التغيير التنظيمي	.1
39	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	.2
73	رسم بياني توضيحي لتوزيع مجتمع البحث حسب المستوى المهني	.3
74	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	.4
75	توزيع الأفراد حسب متغير الأقدمية	.5
77	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	.6
78	توزيع الأفراد حسب متغير الحالة المدنية	.7
79	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	.8
80	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	.9

فهرست الجداول		
الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
27	الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي	1.
70	يمثل قائمة الأساتذة المحكمين	2.
72	يمثل تجانس مجتمع البحث في التوزيع حسب المستوى المهني	3.
73	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	4.
74	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	5.
75	يمثل توزيع أفراد المؤسسة حسب المستوى التعليمي.	6.
77	يمثل توزيع أفراد المؤسسة حسب الحالة المدنية.	7.
78	يمثل توزيع أفراد المؤسسة حسب المستوى المهني.	8.
79	يمثل توزيع أفراد المؤسسة حسب سنوات الخبرة .	9.
82	يمثل التغييرات التي قامت بها المؤسسة في التكنولوجيا" الآلات، المعدات، البرامج"	10.
83	يمثل نوع التكنولوجيا السائدة في المؤسسة	11.
84	الصعوبات واجهت العمال في تعاملهم مع آلات جديدة	12.
85	تطلب التأقلم مع التكنولوجيا الحديثة للعمل مساعدة من طرف الرئيس المباشر	13.
86	الموافقة على إدخال آلات جديدة أكثر تطورا في العمل	14.
88	يمثل إجابات العمال حول موافقتهم على برامج التغيير في التكنولوجيا في حالة تحقيقها المنفعة للمؤسسة	15.
89	المتعلق بالمعلومات التي يمتلكها العامل عن وظيفته	16.
90	يمثل إجابة العمال حول استخدامهم لآلة أخرى في العمل قبل الآلة المستعملة حاليا	17.
91	الاستفادة من برامج تكوينية، وفيما أفادتهم	18.
92	يمثل إن كانت هناك استمرارية في التكوين	19.
93	يمثل توجهات العمال حول ضرورة التكوين	20.
94	آراء العمال حول التكوين الذي يتلقاه العامل وما يمكن أن يغير	21.
95	الموقف من قيام المؤسسة بتغييرات في المهام	22.
96	التغييرات التي قامت بها المؤسسة في السنوات الأخيرة	23.
97	يتعلق قيام المؤسسة بتبديل مكان العمل.	24.

98	يمثل شعور العامل بعد تغيير مهامه وانتقاله لوظيفة أخرى.	.25
99	استحداث مناصب جديدة والرفع من مستوى الأداء	.26
100	التغيير التكنولوجي يمثل تهديدا للعمل	.27
101	يمثل ما إن كانت المؤسسة تشجع العمال على تطبيق أفكارهم التي من شأنها تسهيل مهامهم	.28
102	يمثل ما إن كان دور العامل في المؤسسة متوقفا على انجاز عمله فقط	.29
103	يمثل ما إن كانت هناك إتاحة حرية اختيار العامل لأسلوب العمل المناسب لأداء عمله	.30
104	يمثل الابتكارات في أساليب العمل التي يقدمها العمال ومن شأنها تسهيل العمل ومدى تشجيع الإدارة لها	.31
105	يمثل توجه العمال حول ما إن كانت المسؤوليات الواقعة على عاتقهم تفوق الصلاحيات الممنوحة لهم	.32
106	يمثل حرية التصرف واتخاذ القرار بخصوص الوظيفة دون اللجوء إلى المسؤولين	.33
107	يمثل العلاقة بين إجابة العمال حول استفادتهم من البرامج التكوينية وعلاقتهم بإجاباتهم على ما إن واجهتهم صعوبات في تعاملهم مع آلات جديدة	.34
108	يمثل العلاقة بين إجابة العمال حول ما إن كانوا يرون في التغيير تهديدا لهم وعلاقته بإجاباتهم عن ما إن سبق لهم أن ابتكروا أسلوب أو طريقة تسهل عملهم	.35

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة الموجودة بين المنظمة المتعلمة والتكيف مع التغيير التنظيمي وذلك من خلال الإطار المفاهيمي للمتغيرين ، والبحث في التراث النظري والدراسات التي تناولت متغيري الدراسة إضافة إلى مجمل المداخل النظرية التي حاولت تحليل التنظيمات جاعلة منهما إطارا مرجعيا من أجل فهم السلوك الإنساني هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على استمارة تضمنت أسئلة متعلقة بثلاثة محاور تصب في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى مؤسسة إنتاج الكهرباء ، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستمارة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)،برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات قمنا بحساب التكرارات ،النسب المئوية ،ومعامل فاي لحساب العلاقة بين أبعاد المتغيرين ،كما اعتمدنا على المنهج الوصفي وأسلوب المسح بالعينة كأحد أساليبه، كما اخترنا عينة عشوائية بسيطة بنسبة 22,2% من مجموع أفراد عينة البحث ،إضافة إلى تقنية المقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق والتي استخدمت كأدوات لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها: تساهم المنظمة المتعلمة في التكيف مع التغيير التنظيمي، وقد قام البحث بطرح قضايا أثارها هذه الدراسة.

مقدمة

مقدمة:

تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أن الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة غير الناجحة لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها، بقدر ما تتمثل في مدى وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بتفاعل ايجابي، وهذا ما يجعل المؤسسات تشكل مكونا أساسيا لها مما يجعلها تحتل بمختلف نشاطاتها مكانة مرموقة في المجتمعات المعاصرة، إذ أنها تعتبر الإدارة المسؤولة عن دقة التطور، و التقدم، غرس سلوكيات وثقافات تتناسب ومختلف التغيرات الداخلية والخارجية.

وفي ظل ما يشهده العالم من تغير وتسارع خاصة في عالم المؤسسات والأعمال على حد تعبير علماء اجتماع التنظيم، كبروز مفاهيم جديدة منها المنظمة المتعلمة، التغيير التنظيمي، الميزة التنافسية، الجودة الشاملة... الخ، والتي أصبحت معايير يستند إليها للحكم على مدى نجاح وقوة المؤسسات ما جعلها مطالبة بالعمل للوصول إلى هذه المعايير وتحقيقها، لتتمكن في نهاية المطاف من اكتساب القدرة التنافسية خاصة إذ ما اعتبرنا أن مبدأ التنافس هو الفيصل في احتكار الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

ومنه فالمؤسسة الجزائرية ليست بمعزل عن كل هذه التغيرات التي تعيشها المنظمات في شتى أنحاء العالم لذلك فهناك ضرورة ملحة على أن تعمل في ظل هذه المعطيات على تطوير وإيجاد أساليب إدارية تنظيمية تمكنها من تحقيق المعايير العالمية التي تسمح لها بدخول الأسواق العالمية، وما عرقل انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة هو عدم قدرة مؤسساتها على تبني وتطبيق هذه المعايير التي تعد من الشروط الأساسية في هذا الإطار. لكن هذا لا ينفي أن الجزائر قد حاولت منذ الاستقلال تفعيل مؤسساتها من خلال تبني مداخل واستراتيجيات إدارية تكون قادرة على التحكم في الظروف المفاجئة، حيث مرت المؤسسات الجزائرية بالعديد من المراحل في محاولة للتأقلم مع المناخ الاقتصادي العالمي، فانتقلت من التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي الذي يركز على مبدأي مشاركة العمال في التسيير الى جانب دورهم كمنتجين وتحديد الأساليب وتقنية المنشآت وصولا إلى مرحلة الإصلاحات الاقتصادية التي عرفت في الآونة الأخيرة والتي كانت تعتمد على مجريات التغيرات والتكيف معها.

حيث تهدف الدراسة الراهنة إلى إبراز العلاقة الموجودة بين المنظمة المتعلمة (التكوين المستمر، تمكين العمال)، والتغيير التنظيمي (التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام).

وسعيًا منا لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول:

الفصل الأول و اختص بأسباب ومبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وطرح الإشكالية، ثم تحديد المفاهيم.

أما الفصل الثاني فقد خصص للمداخل النظرية التي تناولت المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي؛ وتم التركيز فيه بالخصوص على المداخل النظرية التي تنظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها من أهم آليات التكيف مع التغيير التنظيمي.

وجاء الفصل الثالث ليختص بمختلف الدراسات السابقة، والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع دراستنا.

أما الفصل الرابع والذي جاء بعنوان " الاجراءات المنهجية للدراسة والذي تم فيه تحديد مسار البحث من خلال طرح الفروض وتحديد مجالات الدراسة والمنهج والأساليب المستعملة وخصائص عينة البحث، في حين اهتم الفصل الخامس بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

تمهيد:

يعتبر موضوع المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي من بين الموضوعات التي لم تستوف حقها من الدراسة، فالرجوع إلى تراث علم الاجتماع نجده يكاد يفتقر لمثل هذه الموضوعات، وخاصة ذات الصلة المباشرة بالمنظمة المتعلمة، وانطلاقاً من الواقع جاءت دراستنا هذه لمحاولة اكتشاف العلاقة القائمة بين المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي في المؤسسة .

أولاً - أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة اعتبارات كانت وراء اختيار هذا الموضوع ويمكن تفصيلها في:

1/ أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة مثل هذا الموضوع.

- النتائج المتوصل لها في مذكرة الليسانس والتي كان فحواها يدور حول دور التدريب المهني في تحقيق الميزة التنافسية وباعتبار أنّ موضوع التغيير التنظيمي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وهي الحلقة المفقودة في أغلب المؤسسات الوطنية وهذا من خلال مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة، من هذا المنطلق قمنا باختيار الموضوع ومحاولة الإلمام بأبعاده والبحث عن مدى قابلية مؤسسة إنتاج الكهرباء باعتبارها أحد المنظمات المتعلمة ومدى جاهزيتها للتكيف مع للتغيير التنظيمي الحاصل على مستوى البيئة المتسمة بالتعقد والتغير المستمرين.

2/ أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات والبحوث العلمية - حسب اطلاع الباحثة- في الجزائر حول الموضوع بحجة أنّه لا توجد في الجزائر منظمات متعلمة، إذ تقتصر معظم الدراسات المتوفرة على علوم التسيير والإدارة والاقتصاد وتبتعد عن السوسيولوجيا وهذا ما شكل دافعا لمعالجة هذا الموضوع .

- محاولة معرفة واكتشاف الأسباب الأساسية لعدم قدرة المؤسسة الجزائرية على مواكبة التغيير بكل أنواعه، وأسباب عدم نجاحه في حالة ما إذا قامت بتطبيقه.

- الشعور بأهمية التغيير التنظيمي في تغيير السلوك وتحسين العلاقات، وتحسين الأداء للموارد البشرية والرفع من الإنتاجية والفعالية التنظيمية.

- الفضول نحو اكتشاف الصعوبة أو العائق الذي يواجهه الأفراد من جراء التغيير مما يؤدي بهم إلى مواجهته بالمقاومة والرفض.

- التغيير من المواضيع التي تتسم بالحدائثة خاصة مع التحديات التي تبرز كل مرة في هذا العالم.

- إظهار مكانة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة من خلال إبراز دورها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى الوظائف العديدة الأخرى التي تمارسها، والحاجة الماسة للمؤسسة لهذه الوظائف التي تعد حيوية لبقائها ونموها وتطويرها.

ثانياً- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين علمية وعملية :

1/ أهمية علمية:

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، فعلى الرغم من كثرة الدراسات السوسيولوجية بشكل عام، إلا أنّ هناك قصورا وندرة في الدراسات التي تناولت وناقشت هذا الموضوع من منظور سوسيولوجي وهذا حسب اطلاعي الخاص، إذ أنّ أغلب الدراسات التي توفرت لنا تم تشخيصها ومعالجتها من منظور اقتصادي ولا وجود لدراسات في علم الاجتماع وإن وجدت فليست في تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

- محاولة إثراء المكتبات الجامعية ببحث يخص هذه الظاهرة، حتى يكون سندا ومرجعا لبحوث مستقبلية.

- قد تكون هذه الدراسة نقطة انطلاقا لدراسات أخرى في جوانب لم تدرس بعد.

2/ الأهمية العملية:

- أمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية-إن طبقت- في خلق جو ملائم للعمل من خلال تحقيق تكيف العمال مع التغييرات التي تقوم بها المنظمة من جهة وتكيف المنظمة مع التغييرات الخارجية.

- تتطرق الدراسة الحالية لأحد المواضيع الحديثة وهو "المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي" والذي يعد ذا أهمية بالغة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدرا هاما من مصادر نجاح المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني إستراتيجية الإدارة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدراتها التنافسية، والإبداعية.

- بما أنّ هاذين المفهومين (المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي) حديثا العهد نسبيا في البيئة الإدارية عموما، والإنتاجية بشكل خاص، لذلك فإنّ إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

- المكانة التي يحتلها العنصر البشري في المنظمات الإدارية بشكل عام، من حيث الأهمية، والمساهمة في تحقيق أهدافها، من خلال مواكبة التغييرات في البيئة الخارجية، وتحقيق التميز والنمو؛ مما يعكس أهمية دراسة العوامل المؤثرة في سلوك هذا العنصر ودوافعه نحو العمل.

- هذه الدراسة يمكن أن توجه أنظار مديري وصانعي القرار في "مؤسسة إنتاج الكهرباء" إلى أهمية تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، وتطبيقه والتركيز عليه كونه يساعد في جهود التغيير التنظيمي وبالتالي التطوير الإداري.
- تساعد نتائج هذه الدراسة العمال على التكيف مع التغيير التنظيمي باعتباره ضرورة حتمية ولا بد منه.
- يؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة تقيس المنظمة المتعلمة من كافة الجوانب.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من خلال الظروف الراهنة التي تمر بها المؤسسات بصفة عامة و"مؤسسة إنتاج الكهرباء" بصفة خاصة، لا سيما التسارع المذهل والتغيير في شتى المجالات وعلى جميع الأصعدة، والذي يفرض عليها النظر للمورد البشري بنظرة أكثر واقعية تتعدى كونه مجرد مسير للآلات ومنفذ للعمليات، إلى استثمار يجب الاهتمام به من خلال تكوينه و تحسيسه بالمسؤولية، لتحقيق أهداف المؤسسات وتفعيل التغيير بها

ثالثاً- أهداف الدراسة: من بين الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها نجد أهداف نظرية وأخرى إمبريقية وبالإمكان حصرها كالتالي:

1/ أهداف نظرية:

- تقديم إطار نظري وفكري متكامل حول مفهوم المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي والعلاقة بينهما.
- إبراز حتمية التغيير وضرورته للمنظمة لضمان البقاء والاستمرار لها والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المنظمة بإحداث التغيير، ومقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير التنظيمي.
- توسيع المعارف العلمية حول المواضيع الراهنة والمتعلقة بالإدارة المعاصرة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئة المنظمات لتعمق فهم موضوع المنظمة المتعلمة و التغيير التنظيمي.

2/ أهداف ميدانية:

- معرفة مستوى توافر أبعاد كل من المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي في مؤسسة إنتاج الكهرباء من وجهة نظر العمال فيها.
- التعرف على الاختلافات في تصورات المبحوثين لمستوى المنظمة المتعلمة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.
- الكشف عن أهمية التكوين المهني كأداة للتأقلم مع التغيير التكنولوجي.
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التغيير التنظيمي من أجل التغلب عليها وتصحيح الانحرافات.
- دراسة واقع التغيير في المؤسسة الصناعية "شركة إنتاج الكهرباء".

رابعا- المشكلة البحثية:

تعيش منظماتنا المعاصرة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. و يقتضي استمرار هذه الأخيرة ومحافظتها على كيانها ضرورة تكيفها مع التغييرات التي تواجهها عالمية كانت أو محلية في سياق ما يعرف بالمنظمة المتعلمة، انطلاقا من فكرة المنظمة نسقا مفتوحا، ومن هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي وحتميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء والتكيف، والتأقلم والملائمة بين المنظمة ومحيطها، فبدونه تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. فهو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج .

إذ تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها، ففعالية أي منظمة تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذه الموارد على الأداء الجيد، إذ أنّها هي من يعكس صورة المنظمة ويترجم سياساتها إلى أفعال وإنجازات، وذلك من خلال التكوين المستمر وهذا ما ركزت عليه النظرية اليابانية، وتمكين العاملين وما يتضمنه من تحقيق الانتماء والولاء ، وهذا ما ركزت عليه نظرية النظم ، والتي نادى بضرورة التركيز على العمال حاملي المعرفة أن يكونوا كشركاء في العملية الإدارية . وحتى تتمكن المنظمات من بلوغ أهدافها وتنفيذ برامجها لا بدّ لها من العمل على توفير كل ما من شأنه أن يرتقي بمستوى أفرادها وينعكس إيجابا على ممارساتهم، هذا ونحن نعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة، وثورة المعلومات ، عالم ينفعل بالمعلومة ويتفاعل معها. وكذا التطور الذي عرفته وسائل نقل وتحليل وحفظ واسترجاع المعرفة، وظهور ثورة الاتصالات والمعلومات، كما أنّ عالمنا يشهد تقدما علميا وتقنيا هائلا ، وهذا التقدم انعكس على الحياة الإنسانية في جميع مجالاتها وزاد الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، مما خلق تحديات جديدة للمنظمات للبحث عن طرق ووسائل وآليات جديدة تستطيع من خلالها مجابهة هذه التحديات التي أصبحت تشكل مواقف عديدة ومعقدة، ما تطلب من المؤسسة إحداث التغيير التكنولوجي الذي يواكب التطورات والتحديات الحاصلة وهذا ما أكد عليه التيار التكنولوجي من خلال الاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة والمتطورة، إضافة إلى تغيير المهام المرتبطة بأنشطة العمل داخل المؤسسة، وهو ما أكدت عليه نظرية كيرت ليفين وذلك بإجراء تعديل في الواجبات والمهام والهيكل التنظيمية الموجودة حاليا .

وقد عجلت هاته التطورات الهائلة بضرورة اعتراف القائمين على شؤون إدارة الأفراد ، بأنّ المورد البشري هو وحده مصدر الميزة التنافسية والمعرفة والمهارة، وأنّه يجب الاستثمار فيه للاستفادة منه إلى أقصى حد واعتباره

كأصل قيمي من أصول المنظمة المتعلمة التي يجب الاستثمار فيها، والنظر إليه كعقل لا يساعد فقط، يتلقى الأوامر والتعليمات ويقوم بتنفيذها وترجمتها إلى أفعال، والتخلي عن الأساليب الكلاسيكية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والتي تعتبر الفرد كلفة يجب التخفيض منها بتبني المداخل الحديثة لتعظيم دوره في الحياة التنظيمية حتى تتمكن من كسب ولاء وثقته، وعلى امتداد الفكر الإداري والتنظيمي برزت مدارس ونظريات عدّه تناولت دراسة السلوك البشري داخل المنظمات من رؤى وزوايا مختلفة ولا شك أن شكلت أرضية لما هو متاح وموجود من معارف وساهمت في بلورة مفاهيم ومداخل متنوعة لإدارة المنظمات.

ومن خلال ما سبق تتضح معالم الإشكالية البحثية لهذا الموضوع في تساؤل مركزي مفاده:

- ما مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في التكيف مع التغيير التنظيمي؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى مساهمة التكوين المستمر للموارد البشرية في التكيف مع التغيير في التكنولوجيا؟
2. ما مدى مساهمة تمكين العمال في التكيف مع التغيير في المهام

خامسا: الجهاز المفاهيمي والنظري للدراسة:

1/ المنظمة المتعلمة:

أ/ مفهوم المنظمة المتعلمة:

يعرفها "مدحت محمد أبو النصر" على أنّها: "هي المنظمة التي تهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارسة وظائف وعمليات الإدارة، كذلك فإنّها تؤمن بأهمية التعلم والتعليم المستمرين لجميع العاملين وتعطي لإدارة المعلومات والحاسب الآلي والتدريب حقهم من الاهتمام والميزانية، بالإضافة إلى أنّها تطبق فكر الإدارة بالمعرفة، فهي تطبق كذلك فكر الإدارة على المكشوف¹.

يركز هذا التعريف على فكرة أنّ التعلم المستمر ضروري لجميع العاملين بالمنظمة وهذا من خلال التركيز على التدريب وإدارة المعلومات والحاسب الآلي .

كما يعرفها "إبراهيم الخلوف الملكاوي": "هي المنظمة التي استطاعت أن تنسج في ثقافتها وكيانها قدرة مستمرة ومتجددة على التعلم والتكيف والتغير، فقيم هذه المؤسسة وهيكلها ونظمها الإدارية وثقافتها التنظيمية تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها، الأمر الذي ينجم عنه تحسن مستمر في مجالات عدة كالعمليات والمنتجات والخدمات، وفي هياكل أعمال الأفراد ووظائفهم وفرق العمل والممارسات الإدارية، مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة والتميز في أدائها وأعمالها ومنتجاتها.²

يركز هذا التعريف على الهيكل والنظم والقيم الثقافية للمنظمة كوسائل دافعة لنسج ثقافة قوية عن التعلم بغرض التحسين المستمر في مجالات مختلفة وفي هيكله الوظائف والمهام والفرق ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة والتميز في أدائها.

ويعرفها كل من "سنغ وسكون" **SENG & schon** بأنّها: المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم.³

يركز هذا الأخير على المشارك العمالية في مناقشة المشاكل واتخاذ القرار من خلال إعطاء فرصة لمن لديهم كفاءة في طرح أفكارهم وتشجيعهم على تحقيق أهدافهم وبالتالي إحداث التغيير والتحسين في المنظمة.

¹ - مدحت محمد أبو النصر: "الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص87.

² - إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، دار الوراق، الأردن، ط1، 2007، ص162.

³ - المرجع نفسه: ص165.

تعريف "محمد محمد إبراهيم": "عبارة عن مؤسسة يكون لديها استعداد وقدرة على إدارة التبادل المعرفي بين جميع العاملين بها من خلال مجموعة من الأنشطة الإدارية المتكاملة (التخطيط للتبادل المعرفي، التنظيم وتحديد أدوار المسؤولين عنه ثم تحفيزهم وتشجيعهم على تنفيذ خطة التبادل المعرفي وأخيرا الرقابة على تنفيذ تلك الخطة¹. هذا التعريف يركز على التبادل المعرفي أي تعميم المعرفة بين جميع العاملين.

التعريف الإجرائي للمنظمة المتعلمة: من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المنظمة المتعلمة على أنّها المنظمة التي تشجع التعلم المستمر بين جميع العاملين بها، وهذا يكون بنسج ثقافة قوية عنه انطلاقا من هيكلها التنظيمي ونظمها الإدارية وقيمها بغرض التحسين المستمر في جميع المستويات.

❖ **تعريف التمكين الإداري:** العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات، واكتساب المهارات التي تؤهلهم للاستقلالية، وقد تم قياسه من خلال استبانته خاصة طورها الباحث لهذا الغرض².

❖ **تعريف التكوين المستمر:** هو التحسين المستمر والدائم لمهارات ومعارف الأفراد من أجل إحداث تقدم وتطور وهذا من خلال الحرص على تكوينهم طول الحياة المهنية³.

ب- ظهور مصطلح المنظمة المتعلمة:

- بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل "أرجريس" و"سكون" عن التعلم التنظيمي كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها ريفانز .

وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي، كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه "بيتر سنج" PETER SENGE (1990) حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغير والفوضى والاضطراب وأنّ تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية، إذ يعتبر من أوائل المفكرين الذين شرحوا مصطلح المنظمة المتعلمة وذلك

¹ - محمد محمد إبراهيم: "إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية (للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العالمية)"، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص308.

² - محمد سليمان البلوي: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية (دراسة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية)، السعودية، 2008، ص7.

³ -stephan adams& autre, **organizational change management (readiness guide)**, the great seal of state of California, version 1, October 2014, p8.

في كتابه " النظام الخامس: فن وممارسة المنظمة التي تتعلم **The Fifth Discipline: the Art & Practice Of Learning Organisation** المنشور عام 1990 .

ويرى بعض العلماء أنّ المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة، وتمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في إطار عملية تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئاتها، فتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من الموارد والقدرات على الرغم من أنّها تتعلم جيدا أنّ تلك الموارد والقدرات متغيرة في خواصها مما ينعكس بوجود المنظمة وبقائها وكذلك اختلاف نتائجها¹.

ج - خصائص المنظمة المتعلمة: هناك مجموعة من الخصائص و المميزات الواجب توافرها في المنظمة لتصبح منظمة متعلمة وقد حددها "بيتر سنغ" وهي كالآتي:

• **الهيكل التنظيمي:** أي أنّ الفرد في المنظمة يجب أن يتخلى عن أساليبه التقليدية في التفكير ويقوم بالعمل وفق نماذج عقلية **MENTAL MODEL** من خلال وجوب إتباع هيكل تنظيمي مرن يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات ويتيح حرية الحركة للأفراد بالعمل أو اعتماد اللجان الفنية بالعمل وتشكيل فرق العمل والمهام التي تدير أعمالها بحرية ومرونة دون الرجوع إلى المركز في كل شيء وبالطبع فإنّ فرق العمل تتكون من أعضاء متنوعي التخصصات والمهن والعمل وفق هذه الهيكلية سيوفر على القيادات الكثير من الوقت نتيجة عدم دخولها بالتفاصيل والجزئيات الصغيرة التي تأخذ الكثير من الوقت، وبالتالي تتفرغ القيادات للعمل الاستراتيجي ورسم الخطط والتنسيق والمتابعة... الخ.

• **التمكين (التفوق أو البراعة الشخصية PERSONAL MASTERY):** وتعني ترك حرية التصرف للعاملين في المؤسسة من خلال توفير المعلومات لهم وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار وإعطائهم الثقة بالنفس أي لا بد أن يمتلك الفرد القدرة على التصرف الذاتي والانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم في إطار العمل الفريقي وهذا ما يشعروهم بالقوة والقدرة على التأثير في الآخرين، وكل هذا يستلزم معرفة قدرات الأفراد المنوي تمكينهم وحسن انتقائهم وتوفير فرص التقدم والنمو لهم، وتدريبهم وتقديم مستلزمات الولاء والبقاء لهم كي تضمن المنظمة بقاءهم وحتى لا يشعروا بأنهم مظلومين.

¹ - كامل محمد الحوارة: "الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، المجلد 7، 2011، ص 376.

• **إتاحة المعرفة وتوصيل المعلومات للجميع:** وهي تشير إلى إتاحة المعلومة للجميع فلا بد من وجود قواعد للمعلومات وطرق منضبطة للوصول إليها واستخدامها وبالطبع فإن ذلك يتطلب وجود الثقة بجميع العاملين ليسود جو من الانفتاح والشفافية ليعرف الجميع ما يجري داخل المنظمة مثل حجم المبيعات، الأرباح الحقيقية، الخسائر، الفرص والتهديدات.

• **القيادة:** فهي في المنظمة المتعلمة من تتعلم باستمرار كيف تفكر وتتعلم أساليب التفكير والتحليل والعقلنة واستخدام التقنيات الحديثة في ذلك والتشاور وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين وتعمل معهم بدلا من ممارسة الرقابة عليهم والتخطيط لهم، فتوفر لهم المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع التعلم ويحث عليه ويتيح الفرص للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف وبلورة الرؤية المستقبلية للمنظمة الذين يسعون جميعا للوصول إليها، انطلاقا من الحاضر استشراف المستقبل ودراسة المؤشرات والتنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط اللازمة للتصرف حيال ما قد يستجد يتحمل الجميع المسؤولية الجماعية والتضامنية بدلا من طرح المواضيع من قمة الهرم والطلب من الموظفين التنفيذ فهنا يشترك الجميع في كل شيء.

• **المشاركة (الرؤية المشتركة):** ففي المنظمة التي تتعلم يعمل الجميع وفق رؤية واضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقا إذ يشترك الجميع في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها بحيث لا تكون حكرا على فئة دون غيرها، إذ تبدأ في الإدارة العليا وتتجه نحو المستويات التنظيمية الأدنى، حيث يساهم كل الموظفين بطرح آرائهم وتصوراتهم والنشاطات التي تسهم برفعة المنظمة منطلقين من الرؤيا المستقبلية التي ترغب المنظمة الوصول إليها.

• **الثقافة التنظيمية:** يجب أن يتعلم كل فرد كيف تعمل المنظمة في إطارها العام إذ أنّ إيمان المنظمة بالتعليم والتعلم يجعلها تعمل على إيجاد قيم وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم وتحث عليه وتقدم الحوافز لإشاعته مما يشكل عامل إيجابي لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها تجاه التعلم والتكيف والتطور والنمو، كما يساعد تبني المنظمة لقيمة الإبداع وتشجيعه إلى تحفيز العاملين لمواصلة تعلمهم من أجل التميز وتحقيق الذات مما يساهم بتنمية المنظمة بشكل عام.

د- أسباب تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة: هناك العديد من الأسباب التي تجعل المنظمات

تسعى لتجعل من نفسها منظمة متعلمة كما هي الأسباب التي تبرز أهمية التعلم بشكل عام، ويمكن إيجاز أبرز هذه الأسباب بما يلي:

• **الجودة:** إذ يتطلب كسب زبائن جدد أو فتح أسواق جديدة واغتنام الفرص المتاحة أن تقوم المنظمة بتوظيف طاقاتها بحثاً عن السبل أو الطرق والأساليب العلمية التي تخفض من التكاليف وتزيد من الجودة وهذا ما يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على المعرفة المستمرة.

• **توفر التقنيات الحديثة:** مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة مثل الانترنت والفضائيات وتوافر بنوك المعلومات التي أسهمت جميعها بانتقال ونشر المعرفة، والتي أدت إلى توليد المعرفة وتعميقها وتحديثها باستمرار وسهولة الحصول عليها.

• **العولمة بأنواعها المختلفة:** حيث أسهمت بالضغط على الحكومات والمنظمات الوطنية بوجود تحسين أدائها وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة مثل الايزو، كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والاستيراد وفتح أسواق جديدة، وبالنسبة للحكومات للحصول على المنح والقروض والمساعدات الدولية.

• **التنافس:** المحلي والإقليمي والدولي.

• التوجه نحو التخصصية.

• **تحسين المستوى العلمي للموظفين:** حيث أنّ غالبيتهم من حاملي الشهادات العليا.

• **التغير المستمر:** حيث تعيش منظمات العصر الحالي في بيئة تتصف بسرعة التغيير على مختلف الأصعدة الأمر الذي يتطلب ضرورة الاستجابة لتلك التغيرات القائمة على المعرفة.

ز. المواصفات الواجب توافرها في الأفراد العاملين بالمنظمات المتعلمة¹:

تحتاج المنظمة المتعلمة إلى أفراد بمواصفات معينة تختلف عن مواصفات الأفراد العاملين بالمنظمات التقليدية ففي الوقت الذي تؤكد فيه هذه الأخيرة على ضرورة اختيار الأفراد للعمل فيها في ضوء ما يملكونه من معرفة وخبرة. تركز المنظمات المتعلمة على مدى قدرة الأفراد على التعلم، فهي تسأل الفرد المتقدم للعمل لديها قبل تعيينه وتركز في أسئلتها له على التعلم، لأنها تحتاج إلى :

- أفراد يحرصون على التعلم مدى الحياة فهي تحتاج لهؤلاء الأفراد ليس في مستوى المديرين فقط وإنما في كل المستويات الإدارية.

- أفراد لديهم ميول نحو التعلم والاكتشاف بشكل تلقائي ويحملون مهارات وقدرات جديدة.

¹ - مؤيد سعيد السالم: "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، دار إثراء للنشر، الأردن، ط2، 2014، ص-ص70-71.

- أنّها تبحث عن الأفراد المؤهلين معرفياً-أي عمال المعرفة-

إنّ الموارد البشرية في المنظمات المتعلمة يتم التعامل معها على أساس أنّها أصول استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردوداً جيداً في الأمد الطويل ممثلاً في زيادة الإنتاجية وتجاوز الأداء وتهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد العاملين على التعلم وتقديم أفضل طاقاتهم الكامنة والقائمة، كما يعمل على إتاحة الفرصة للعمل الجاد المتميز أو المشاركة، أي أنّها تمكنهم من التأثير على حياة المنظمة ومستقبلها في اتجاه إيجابي وبناء.

هـ- الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:

الجدول رقم 01: يمثل الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي.

الرقم	التعلم التنظيمي O.L	المنظمة المتعلمة L.O
1	يخدم قضايا تعيشها المنظمة	المنظمة تسعى لإثراء تعلمها والاستفادة منه في إعادة صياغة ذاتها ومسايرة المستجدات
2	خبرات التعلم الجماعية المستخدمة لكسب المعرفة وتطوير المهارات	المنظمة التي تظهر وخصائص التعلم المتطورة والمنتظمة والجماعية.
3	يرتبط بالأساليب والطرق والعمليات المستخدمة في التعلم الجماعي.	وتتفوق في عملية التعلم المتطورة والمنتظمة والجماعية
4	يعبر عن عملية التعلم والتصرفات المرتبطة به أي كيفية حدوث التعلم وآلياته المساعدة على التحول إلى منظمة تعلم (how)	تعبير عن وجود كينونة المنظمة التي تسعى إلى التعلم مما يتطلب حصر بيئة التعلم وما يتم تعلمه لوحدة واحدة (what)
5	يعبر عن وجهة نظر الأكاديميين	تعبير عن الطابع العملي التطبيقي وتمثل وجهة نظر الممارسين.
6	العملية التي تستخدمها المنظمة لبناء المعرفة أو إعادة بناء المعرفة الموجودة	هي أداة التعلم لتحسين أداء المنظمة (أداء الأفراد).
7	عمليات موجودة تتم ممارستها	مفهوم مثالي لا يمكن الوصول إليه.
8	خصائص وعمليات تنظيمية	شكل تنظيمي
9	مفهوم وصفي	مفهوم معياري

المصدر: بلقاسم جواوي: التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، ص 68.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ التعلم التنظيمي يختلف عن المنظمة المتعلمة من حيث:

- **الأول عملية:** تهدف إلى تحسين قدرة العاملين على فهم وإدارة المنظمة وبيئتها.

- **المنظمة المتعلمة:** مصممة بشكل هادف من خلال هيكلها، ثقافتها، إستراتيجيتها لتحسين وتعظيم إمكانيات التعلم التنظيمي، فالتعلم التنظيمي أحد عناصر المنظمة المتعلمة.

• يحاول التعلم التنظيمي استخدام أفكار التعلم على المستوى التنظيمي، فهو يرتبط بكيفية حدوث عملية التعلم تنظيمياً.

• التعلم التنظيمي يهدف لتحسين النشاطات من خلال المعرفة والفهم الأفضل، أي توسيع وتعميق المعرفة في منظمات التعلم.

• المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر بواسطة جميع أعضائها.¹

2- التغيير التنظيمي:

أ- مفهوم التغيير التنظيمي *organisational change* :

يعرفه "محمد إسماعيل بلال" بأنه " العملية التي من خلالها يتبنى الفرد أو المجتمع أو المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف أو التقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى.²

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

كما يعرفه "أحمد ماهر" بأنه "خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة".³

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

ونجد "روبنسون" **Robinson** يعرفه بأنه "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية وبالتالي هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة".⁴

¹ - بلقاسم جوادى: "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين"، رسالة ماجستير، علم النفس تخصص العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص68.

² - محمد إسماعيل بلال: "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص170.

³ - أحمد ماهر: "إدارة التغيير"، الدار الجامعية، مصر، ط 1، 2010، ص15.

⁴ - سيد سالم عرفة: "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية، الأردن، 2012، ص17.

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

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

يوضح "علي السلمي" في هذا التعريف أنّ التغيير هو التحول الذي يحدث في المنظمة وقد يكون في الشكل أو النوعية أو الحالة ويمس الأفراد ممثلاً في التدريب والحوافز أو المهام، الهيكل ممثلاً في إعادة هيكلة التنظيم، التكنولوجيا .

كما يعرفه "محمد بن يوسف النمران العطيّات" بأنّه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معاً.²

كغيره من التعاريف السابقة الذكر ركز على نقطة التحول من الوضع الراهن إلى الواقع المنشود، في فترة زمنية محددة و بأساليب محددة معدة لتحقيق أهداف طويلة أو قصيرة المدى تعود على الفرد والمؤسسة بالنفع ويعرفه كل من "الحسن هدار" و"زين الدين بروش" بأنه كل تعديل إجباري أو اختياري على طرق عمل المنظمة من هياكل، استراتيجيات، قيم وسلوكيات، والذي يؤدي إلى التحكم بشكل أفضل في المؤسسة ومختلف علاقاتها مع محيطها الخارجي، وذلك لأجل الرفع من فعاليتها وأدائها وتحقيق أهدافها المرجوة.³

¹ - ريجي مصطفى عليان. "إدارة التغيير"، دار صفا، الأردن ، ط1، 2015، ص26.

² - محمد بن يوسف النمران العطيّات: "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين)"، دار الحامد، الأردن ، ط1، 2006، ص94.

³ - زين الدين بروش، الحسن هدار: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد1، جوان 2007، ص49.

التعريف الإجرائي للتغيير:

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

ب- أسباب حدوث التغيير التنظيمي¹:

- زيادة حدة المنافسة في السوق، ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تحدد مكانة المنظمة في السوق.
 - التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.
 - التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية اتجاه الرأسمالية والاشتراكية، والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح، والتغير في الموارد الاقتصادية للدولة وغيرها من التغييرات.

- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الأجيال وقيم العمل.

- تغييرات في الآلات، والمنتجات، وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية .

- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.

- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.²

- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والتعود.

- انخفاض الإنتاجية للمنظمات وعدم مقدرتها على سد احتياجات العملاء.³

إنّ هذه التغييرات تحكم على المنظمات بضرورة التكيف والتغيير وتواجه المنظمات المتحجرة وغير القادرة على التصرف حيال التغييرات المحيطة بمصير قائم من التخلف والتقادم.

¹ - أحمد ماهر: "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية. مصر. ص- ص415-416.

² - رجي مصطفى عليان: "مرجع سابق"، ص58.

³ - خضر مصباح الطبطبي: "إدارة التغيير (التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار الحامد، الأردن، ط1، 2011، ص56.

ج- مجالات التغيير التنظيمي:¹ يمكن للتغيير التنظيمي أن يمس المجالات التالية:

- التغيير على مستوى الاستراتيجيات: قد تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتغييرات على أهدافها واستراتيجياتها، وذلك استجابة للتغيرات بالبيئة المحيطة؟

- التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: قد تضطر المؤسسة إلى تغيير هيكلها وذلك لأن كل تغيير داخل المؤسسة يصحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، إما بحذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات وغيره، وذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

- التغيير على مستوى الثقافة: على المنظمة إدخال تغييرات مستمرة على مواقف وقيم الأفراد لخلق ثقافة قوية، وتشجيعهم على روح الانتماء وتقوية السلوك الإيجابي.

- التغيير على مستوى الأنظمة: قد يتطلب التغيير في ظروف و بيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم عمل المنظمة وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات العمل، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز، وغيرها من الأنظمة الداخلية.

- التغيير على مستوى أنماط القيادة: قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي وتبني نمط قيادي جديد، وذلك من أجل ضمان نجاح عملية التغيير وإلى تشجيع الأفراد على التعاون وتحمل مخاطر ومسؤولية التغيير وإلى تشجيع الأفراد على التعاون وتحمل مخاطر ومسؤولية التغيير كالانتقال من النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي.

د- أسباب مقاومة التغيير²:

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.
- عندما يكون الإقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- عندما يكون هناك إتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير .
- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية.

¹ - زين الدين بروش، لحسن هدار: المرجع السابق، ص- 50-51.

² - أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص- 118-119.

- عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير .
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- عندما يكون هناك انعدام للثقة فيمن يقومون به ¹.
- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- عندما يكون التغيير سريعاً جداً.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي للآراء فيما يتعلق بالتغيير.

هـ- أنواع التغيير²:

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التغيير هما:

➤ **التغيير العشوائي**: ويمثل التغيير الذي يحدث دون تدخل.

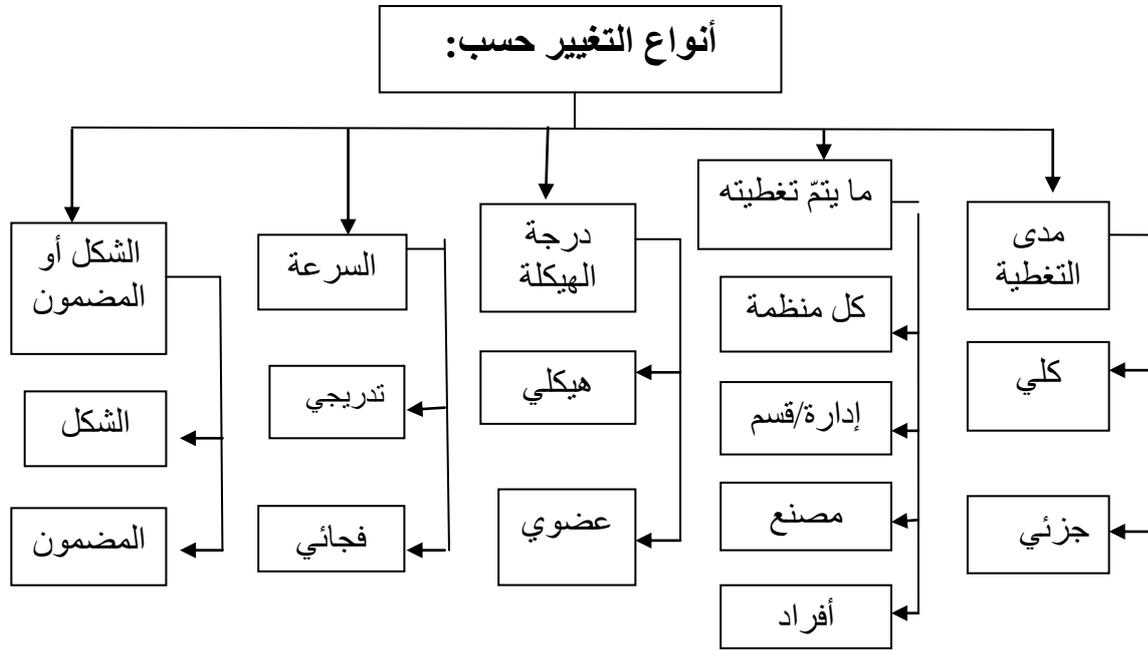
➤ **التغيير المخطط**: وهو التغيير الذي يتم التحكم في مساره ويخطط لحدوثه.

كما يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنماط وأشكال وأنواع ، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير المبينة في الشكل التالي:

¹ - pierre morin,eric delavalles : **le manager à l'écoute du sociologue**, édition organisation, 2^e édition, paris, 1999 , p221 .

² - عبد الله بن عبد الغني، طلق بن عوض الله السواط: **السلوك التنظيمي (المفاهيم-النظرية-التطبيقات)**، دار حافظ للنشر، السعودية، ط4، 2003، ص369.

الشكل رقم(01):مخطط يوضح أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: حسن محمد أحمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، ص52

و- آلية حدوث التغيير: يقدم "كيرت ليفين" نموذجاً مبسطاً يوضح فيه آلية حدوث عملية التغيير ويشير هذا

النموذج إلى أنّ الوضع الحالي في المنظمة يستمر في حالة حدوث توازن بين قوتين أساسيتين هما:

➤ القوى الدافعة للتغيير: والتي تنشأ بسبب وجود دوافع وأسباب للتغيير.

➤ القوى المعوقة للتغيير: والتي تتولد بسبب وجود دوافع وأسباب تمنع أو ترفض التغيير.

ويرى "ليفين" أنّ التغيير يحدث في الحالات الآتية:

- تغيير ذاتي في القوة الدافعة بالارتفاع مع ثبات القوة المعوقة.
- تغيير ذاتي في القوة المعوقة بالانخفاض مع ثبات القوة الدافعة.
- دخول قوة خارجية تؤثر على عملية التوازن لصالح القوة الدافعة.
- ارتفاع القوة الدافعة بنسبة أكبر من ارتفاع القوة المعوقة.
- ارتفاع القوة الدافعة بمعدل أقل من انخفاض القوة المعوقة في حالة التوازن.

➤ **القوى الدافعة للتغيير:** تتنوع الأسباب والمواقف التي تؤدي إلى حدوث التغيير ومن أهمها:

- التغيير يمثل الاختيار الذاتي للفرد يحدث باختيار ردود ضغط أو اجبار.
- التغيير نحو الأفضل حيث يؤدي إلى الحصول على خبرات إيجابية.
- التغيير يلبي الاحتياجات والدوافع المتنوعة لدى الأفراد.
- توافر المعلومات اللازمة مما يخفف من القلق المرتبط بعملية التغيير.
- وجود إعداد مسبق من خلال خطط محددة لعملية التغيير للاعتراف بضرورة ذلك في بيئة سريعة التغيير.
- الحاجة الملحة للتغيير.
- وجود موارد فائضة تمنح المنظمة فرص التجريب

ز- **أهمية التغيير التنظيمي:** تتمثل في ¹:

- التعامل مع الأحوال الطارئة.
- الحصول على مزايا تنافسية.
- إدارة التنوع: إذ يجعل التغيير التنظيمي التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعملاء والثقافات والقيم أمرا سهلا وهو أمر مهم لاستمرارية المنظمة في العصر الحالي.
- التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور.

¹ -حسن محمد أحمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات/ مصر ، ط1، 2009. ص52.

الفصل الثاني

المداخل النظرية للدراسة

تمهيد:

رغم وجود مفهومي التغيير والتعلم منذ القدم إلا أنه على مستوى التنظيمات ظلّ ولفترة طويلة من الزمن بعيدا عن اهتمامات الباحثين والعلماء، والتي انصبّت على قضايا معينة كالتوازن والتكامل وغيرها، إنّ السبب في ذلك يعود إلى نوع من الاستقرار الذي كان يميز المنظمات، إلا أنه ومع مرور الوقت تحول اهتمام الباحثين نحو قضايا أخرى كالصراعات التنظيمية والتغيير التنظيمي والمنظمات المتعلمة... الخ. ومنه حاولنا التطرق لبعض النظريات التي قامت بتحليل التنظيمات من خلال تسليط الضوء على هذين المفهومين.

أولا - نظرية التعود للتعلم *Habitation Theory* :

تشير هذه النظرية إلى أبسط أنواع التعلم، والتي تعني ممارسة الشخص لعادة معينة تصبح عادة على مرّ الزمن سلوكا مكتسبا لا يتغير مع التكرار والخبرة لدرجة تجعل من السهل التنبؤ بها، إذا ما تهيأت الظروف التي تناسب نفس الفعل وتقنيته، وهو تعلم شائع في الأعمال الروتينية، ولا يبعث على التطور والابداع.

ثانيا- نظرية الاشتراط الكلاسيكي: *Classic Conditioning Theory* :

تسمى أيضا بالاشتراط الاستجابي والتي انبثقت سنة 1927 من تجارب عالم النفس الروسي " بافلوف" Pavlov¹، وهي تفسير بعض أنماط السلوك المكتسب في حالات التعلم غير المقصود، وتفيد في أنّ التعلم يمكن أن يحصل من خلال ممارسة المثيرات للتأثر في السلوك ، إذ يتم إشراك مثير مما يسمح مثير له تأثير مباشر في السلوك ويصبح مقترن به عدّة مرات حتى يصير المثير المحايد مؤثر في السلوك، أي أنّه يحقق إستجابة من دون إشراكه بالمثير المباشر.

ثالثا- نظرية الإشرط الإجرائي *Opérant Conditioning Theory* :

يعد سكينر رائد هذه النظرية، وجوهرها هو أنّ حدوث استجابة إجرائية في مجال التعلم وتبعها تقرير كالمكافأة، فإنّ إمكانية حدوثها تزداد ، وتتضمن هذه النظرية ثلاثة عناصر أساسية.

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود: "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، الأردن، ط3، 2005، ص130.

ثالثاً- نظرية الإدارة العلمية¹ :

بدأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة من عام 1900-1920، هذه الفترة التي تميزت بالانطلاقة الحقيقية للاقتصاد الأمريكي والتي برزت في شكل توسع شبكة الاتصال والتصنيع واتساع رقعة الأسواق وازدهار حركة التصدير، الشيء الذي أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بالإنتاج وليس بالتسويق نتيجة لعدم استجابة العرض للطلب المتزايد.

تنسب نظرية الإدارة العلمية لتايلور، حيث يعود الفضل إليه في إنشاء الدعائم الأولى لهذه النظرية، وقد لاحظ من خلال المهام المتعددة التي مارسها في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية منها.

- غياب المعنى الدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين والعمال.

- غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العمال.

- غياب حوافز تشجيعية للعمال.

- غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبنى على أساسها القرارات الناجعة.

- عدم التناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة والفرد، وما له من انعكاسات على مستوى الأداء و الإنتاجية.

ولقد كان الاهتمام الكبير والشغل الشاغل لتايلور ينصب في بوتقة رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف للوحدة المصنعة

وقد قام تايلور بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا.

أما فيما يخص عملية التمكين والإدارة العلمية فهما على طريفي نقيض. ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، ولذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض

¹ - خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص44.

وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي¹.

بهدف إيجاد معايير علمية تعوض النظرة السابقة المرتكزة على المحاولة والخطأ حسب اعتقاد تايلور يجب أن يكون وفق مبادئ علمية يلخصها فيما يلي:

- تحليل العمل والعمليات الإنتاجية إلى عناصرها الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة وتحقيق الوفرة في المواد.

- تعيين العمال والفنيين في الأمكنة التي تتلاءم واختصاصاتهم وكذلك ميولهم الشخصية وتوزيع المسؤولية بين العمال والإدارة.

- المكافأة اليومية المالية للعمال كحافز مادي لتحقيق امثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة والمتعلقة بأداء عمل ما.

- وضع نظام صارم للرقابة وإجراءات توزيع المهام.

- اختيار وتدريب العمال بما ينسجم والطرق الإنتاجية والأساليب التنظيمية والإدارية المتبعة لأداء مهامهم في المصنع على أسس علمية، و ذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يختار العمل الذي يراه مناسباً. وحدة الإشراف والتوجيه

رابعاً- نظرية "كيرت ليفين" 1940 (KURT LEWIN)²:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منها، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه "كيرت ليفين" (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد

¹ - يحي سليم ملحم: "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص34.

² - سيد سالم عرفة: "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية، الأردن، 2012، ص-ص 17-18.

من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليفين" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات.

يصف "ليفين" المنظمة من خلال هذا الشكل رقم (02) بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفين" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن¹ والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفين أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفين" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

الشكل رقم (02): نموذج "ليفين" لمرحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير		- تغيير الأفراد		- تعزيز النتائج
- تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأعمال		- تقييم النتائج
		- تغيير البناء التنظيمي		- إجراء تعديلات بناءة
		- تغيير التقنيات		

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 161

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 260

❖ مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing):

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير¹. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، وتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 46

- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة ببعضها البعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

❖ مرحلة التغيير (Change):

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية¹:

- **التغيير في أنماط توزيع السلطة:** يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

¹ - محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الاردن، 2000، ص260

- **التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:** قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

- **التغيير في العمليات الإدارية:** ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "ليفين" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

❖ مرحلة إعادة التجميد (التثبيت) (Refreezing):

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لا بد من إتباع الخطوات التالية¹:

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، و مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.

4- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

¹ أحمد ماهر: مرجع سابق، ص، ص466، 467

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراساتها وتحليلها جيداً واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

إنّ أي تغيير يظهر لأي شيء في أي وقت فهو نتيجة قوة دافعة قوية، وهنا التغيير يتم من خلال مراحل هي:

(أ) - سيولة (عدم تجميد) السلوك والظروف الحالية القديمة UNFREEZ.

(ب) - تحويل السلوك والظروف إلى الحالة الجديدة MOVING.

(ج) - تجميد السلوك والظروف الجديدة REFREEZ.

وهناك بعض الاحتياجات للتغيير تتمثل في:

- معرفة تحديد المشاكل والنظم وحلها.

- تأسيس علاقة التغيير ومساعدة مندوب ومدير التغيير على الإدارة من الخارج والمساعدة على العلاقة بين كل منهم.

- تطوير الاحتياج للتغيير.

- تعميم واتزان التغيير.

- التحويل من العزم على التغيير إلى التغيير الفعلي.

- اختيار الطرق البديلة ومعرفة أهدافها وتأسيس أهداف أخرى بأعمال مميزة.

- الوصول إلى علاقات وثيقة والتي توثق بين الطالب مع مديره بعلاقات طيبة، وبين المدير والمدرسين.

رابعا- التيار التكنولوجي:

لا يوجد فعلاً وحقيقة مدرسة تكنولوجية، كما هي في أدب نظريات التنظيم، وإنما يمكن استنباط ملامح هذا التصور.

ولقد حاول هذا الاتجاه تقديم علاج لمشاكل الأداء والمراقبة عن طريق التغيير التنظيمي، و هذا اعتمادا على المبادئ الضمنية التالية:

- الاعتماد على التقنيات المتطورة.

- العقلانية التسييرية.

- الاستغلال الأمثل للموارد.

وتكمن فعالية التسيير في إيجاد نظام لتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الهرمية لتحقيق التكامل والتوازن، إلا أن كون التكنولوجيا هي نتاج الحصييلة العلمية التي هي ممولة ومصانة من طرف الحاجزين على الوسائل المادية للإنتاج لا يمكن أن تكون إلا لخدمة مصالح الذين يستعملونها، ولهذا أصبح المسيرون يبحثون عن إحداث التكنولوجيا، وذلك على حساب هيكلية التنظيم، وكذا الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الباهظة للتحصل على هذه التكنولوجيا التي لا تضمن المردودية العالية كون فعاليتها متوقفة على مدى كفاءة الذين يستخدمونها كما أن هذا التيار طرح العديد من المشاكل منها العمل اليدوي والعمل العقلي من معارف، ذكاء. الذي جعل من العامل مقعدا وجزأ وكذا القضاء على الكثير من العادات في العمل، كالتفكير والاتصال وبالتالي خلق لدى الفرد نوع من الإحساس بالرقابة القاهرة.

خامسا- نظرية « فليب بيرنوخ » *philippe Bernoux*¹:

يعد «بيرنوخ» من المنظرين الجدد في مجال علم اجتماع التنظيمات، وهو صاحب التصور النظري المتمحور حول التغيير في التنظيمات، حيث قام بشرح سلوكيات الفاعلين كأفراد أو كجماعات وحتى كتتنظيمات، وبالتالي تناول منطق الفاعلين وتفاعلاتهم، لأنّ التغيير نابع من هذه التفاعلات استنادا إلى عوامل وجذور سواء تعلق الأمر بالمنافسات، التكنولوجيا، أو حتى وزن المؤسسة في المجتمع، ثمّ الأهمية التي يلعبها الدور المركزي لجميع الفاعلين، فالتغيير التنظيمي يخضع للقيود البيئية داخلية كانت أو خارجية، فالتنظيمات كالمجتمع في غالبيتها لا تدرس إلا من خلال إدراك التفاعل الحاصل بين فاعليها، هذا التفاعل يسمح بفهم كيفية دوام الارتباب النشاطي خاصة في التنظيمات الإنتاجية وعلاقة الأجزاء بأساليب الإدارة أمّا التغيير في التنظيمات أو المؤسسات فهو موضوع نقاش مسمى على المستوى العام والمنظرين في العلوم الاجتماعية والممارسين، رؤساء النقابات، المستشارين، ومجمل آراء

¹ - بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، ورقة، 2011 ، ص88.

هؤلاء يمكن إجمالها في دور البناء الاقتصادي في تحديد وفرض التغييرات ومن خلال العلاقة بين البناء والتفاعل حاول «بيرنو» أن يفسر تأثيرات الفاعلين داخل التنظيم.

ونجد «بيرنو» يرى بأنّ التغيير يمكن تعريفه كتدريب لقواعد علاقات جديدة تستنتج، فالمؤسسة كمكان للتدريب على نماذج جديدة علائقية مستقلة ويتكيف مع إستراتيجيتها، وبالتالي فليس من المعقول تحجيم التغييرات الهرمية إذ أنّ الجماعات تستطيع أن تأخذ زمام التغيير مع التيقن بأنّ النموذج العقلاي يستطيع احتواء ذلك بسرعة عبر تطوره.

فالتغيير ينتج من خلاله خلق قواعد جديدة، هذه القواعد تساهم في تركيب الفعل مع عدم إغفال التصورات الجماعية للفاعلين، مثلاً إذا قمنا بتغيير نمط المكافأة (الحوافز المادية) نكون قد أشعلنا نار التغيير وهنا سوف يبحث الفاعلون عن نموذج جديد يمكنهم من أخذ مواقعهم مع الآخرين داخل التنظيم، كلّ ذلك يعني أنّ نظاماً جديداً للعلاقات قد ينشأ من التغيير في المكافآت ويمكن من خلال ذلك التنبؤ بالاتجاهات المحتملة لجماعة الفاعلين لإحداث التغيير فيها عبر التحليل الاستراتيجي لفهم مصطلحي السلطة والتحالفات، ومما سبق سوف ندرك أنّ الفاعلين يستطيعون إنتاج التغيير بالانتقام أو المماثلة، لكنهم لا ينتجون التغيير كلّه.

إذن أي تغيير في قواعد التحكم يدفع الجماعات إلى مراقبة نتائج ذلك من موضعها الاستراتيجي الهام والتصرف من خلال ذلك هذا ما يشكّل قواعد الاستقلالية التي تتعلق بإستراتيجية الجماعة والتي تضطلع بتكييف العاملين مع الاكراهات المطروحة

سادسا- نظرية النظم:¹

يعدّ كل من (أرجريس، سكون، سنغ) الأعلام اللامعين الذين رسموا الأساس لهذه النظرية، إذ نظروا للمنظمة بوصفها نظام لديه القدرة على استيعاب وفهم الأنشطة التنظيمية سواء أكانت للأشخاص أو المنظمات، وفي ذات الوقت فهم العلاقة التبادلية بين أعضاء المنظمة وأجزائها ووسائل تكاملها، وإدراك آليات التغذية العكسية، ولعلّ أفضل ما كتب في هذا الصدد ما جاء على لسان (seng) في كتابه النظام الخامس 1990 عندما شدّد على أهمية التفكير التنظيمي والحوار والتعلم التنظيمي من خلال الأبعاد الخمسة لبناء منظمات التعلم.

أكّد "سنغ" أنّ الهدف من التعلم هو دعم المنظمة ومساعدتها في عملية التغيير التنظيمي وتغيير افتراضاتها وأسس عملها من خلال تحويل الابتكار إلى ممارسة سلوكية في المنظمة ككل، بحيث تكون لها قدرة الاستجابة للأحداث التي تواجهها، عبر النظرة المفتوحة للموظفين وقدراتهم على تطوير المنظمة .

¹ - بلقاسم جوادي: مرجع سابق، ص43

وإذا كانت دلائل ومؤشرات تفترض أنّ وتيرة التغيير ستتضاعف، بحيث المنطقي هو التعلم ونقل هذه المعرفة لأكبر قدر ممكن من الموظفين للتكيف مع مجتمع المعرفة، والمقولة الشهيرة لـ"تشارلز داروين" خير تعبير على ذلك "لا يضمن البقاء للكائنات الأكثر شراسة ولا الأكثر ذكاء، وإنما لتلك الأكثر تكيفا مع التغيير".

ويرى "ماركواردت Marquardt" أنّ المنظمة المتعلمة تركز اهتماماتها على البيئة العملية التعليمية، والاستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج من خلال منحهم المرونة والحرية في التفكير، وهذا بدوره ما يؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المستجدة في البيئة المتغيرة.

ومنه فإنّ هذه النظرية تؤكد على أهمية وحيوية التعلم لأنّ الواقع اليوم يتحدّث عن الموظفين حاملي المعرفة كشركاء في العملية الإدارية التي سوف تأخذ صفة غير التي كانت عليها، بحيث تقوم على معرفة قيم الموظفين، أهدافهم وتطلعاتهم وخبراتهم بما يضمن توحيد أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة.

إنّ المنظمات المتعلمة قدمت المثال على تفوق المدخل النظامي Systematique هذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبية Synergic وإنّ الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية .

سابعاً- الإدارة اليابانية *Japanese management*:

لعل التجربة اليابانية في مجال الإدارة والذي بدأ الاهتمام بها منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي، قد شكلته نتاجات هذه الإدارة لا سيما وأنّ اليابان وبعد أن كان لديها عجز تجاري استطاعت أن تسدّد كامل ديونها للبنك الدولي وأنها في عام 1986 أصبحت أكبر دولة دائنة في العالم ، ولعلّ سرّ هذه النجاحات يكمن في الخصائص العقلية والنفسية للفرد الياباني، واستعداده الدائم للتعلم إضافة إلى نظامها الإداري والذي يميزه قدرة اليابانيين على إصرارهم على تطبيق سياسات الإدارة في حياتهم وعملهم.

عناصر الإدارة اليابانية: يمكن تلخيص أهمّ عناصر الإدارة اليابانية بما يلي:

- الوظيفة مدى الحياة: وهو ما يحقق للعامل شعورا بالولاء اتجاه المؤسسة ، في حين نجد ترك العامل لمؤسسته يعدّ خيانة لها، ونجد أيضا تقييم العمال لغرض الترقية يتمّ بعد مرور 10 سنوات على تعيينهم، انطلاقا من القناعة بأنّ الأداء الجيد والإبداع في العمل لا يظهران إلاّ بعد مرور سنوات على التحاق العامل بعمله، ومع هذا فهم يقبلون ذلك كأسلوب عمل بسبب الشعور بالأمن الوظيفي الذي توفره لهم منشآتهم.

- المشاركة في اتخاذ القرارات: تتميز الإدارة اليابانية بأنّ القرارات تتمّ بالمشاركة والإجماع ومتجهة من أسفل البناء التنظيمي إلى الأعلى، وبأنّ كل المتأثرين بالقرار ومن سيعملون على تنفيذه يتمّ إشراكهم في صناعته، ورغم ما يحققه ذلك من توفير العديد من البدائل وما تتعرّض له هذه البدائل من نقاش ومفاضلة، ومن بحث عن الأفكار والاقتراحات والحلول البديلة أثناء عملية إتخاذ القرار وفي كل المستويات التنظيمية، ورغم أنّ اتخاذ القرار على هذا النحو سيستغرق وقتاً طويلاً، إلا أنّ ذلك من شأنه أن يؤدي إلى فهم مضامينه، أمّا التنفيذ فيكون عادة بسرعة فائقة وذلك بفضل هذا الأسلوب من المشاركة.

- الشعور الجماعي بالمسؤولية.

- إستدامة التدريب (التكوين المستمر): تركز الإدارة اليابانية على تدريب الأفراد ورفع كفاءتهم والتحسين المستدام لمهاراتهم وخبراتهم من خلال إعادة التدريب الموضوعي والمكثف، مثلما يخضع كلّ عامل جديد لبرنامج تدريبي مكثف يتناول فلسفة المؤسسة وتاريخها وأخلاقيات العمل وأساليب التعلّم وتطبيق التكنولوجيا إضافة إلى طرق تحقيق الرضا للمستفيدين(العملاء) وكيفية التعامل معهم وأساليب إقناعهم، وفضلاً عن أمور تتصل بإنماء ذات الفرد وإثراء معرفته وقدراته وثقافته، كما تتيح المنظمات اليابانية للعاملين التنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد ممّا يزيد من مهاراتهم وقدراتهم على مواجهة الحالات الخاصة.

- الرعاية والشمولية¹.

¹ - محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، صص59-61.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد:

لقد حظي موضوع المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي باهتمام العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي تباينت في سياقاتها التنظيمية لذلك سنتعرض لبعض الدراسات السابقة الامبريقية ذات الصلة بالموضوع.

أولاً - الدراسات المحلية:

1/- دراسة سوفي نبيل (2011) المعنونة بـ "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي" والتي

كانت بخزينة ولاية جيجل، وهذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري "قسنطينة" تخصص تسيير الموارد البشرية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل اتجاهات الموظفين نحو التغيير، حيث أجريت الدراسة على قادة خزينة ولاية جيجل وحاول الباحث من خلال استخدام مقياس ليكرت، دراسة اتجاهات الموظفين والبالغ عددهم 85 موظف نحو التغيير التنظيمي.

وقد ركزت هذه الدراسة على اختبار أربع فرضيات، الفرضية الأولى ترى أنّ أهم دافع للتغيير التنظيمي هو تحقيق نوع من العدالة بين الموظفين، أما الفرضية الثانية ترى أنّ لموظفي الأسلاك التقنية العديد من المزايا والمكاسب من هذا التغيير، وفي المقابل فإنّه وحسب الفرضية الثالثة يتوقع موظفي الأسلاك التقنية العديد من السلبيات والمشاكل بعد حدوث التغيير، الفرضيتين الأخيرتين أفرزتا فرضية رابعة مفادها أنّ اتجاهات موظفي خزينة ولاية جيجل نحو دور التغيير في خلق القيم الإيجابية تختلف باختلاف الأسلاك التي ينتمون إليها.

توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين اتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة وموظفي الأسلاك التقنية، حيث يسود نوع من التفاوض لدى موظفي الأسلاك المشتركة إزاء التغيير، فهم يتطلعون إلى العديد من المزايا

والمكاسب التي من شأنها خلق وتعزيز بعض القيم الإيجابية، في حين يسود نوع من التشاؤم وسط موظفي الأسلاك التقنية بسبب توقعاتهم للعديد من المشاكل والنقاط السلبية للتغيير التنظيمي.

2/- دراسة بوشمال أحمد (2011) وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، وقد جاءت هذه الرسالة بعنوان "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الاستراتيجي"، حيث أجريت هذه الدراسة بمؤسسة مطاحن الأغواط، إذ قام بها الباحث بالانطلاق من فرضية عامة مفادها: تؤثر التغيرات التنظيمية على استمرارية أو على فعالية التنظيم من خلال المصالح بين الفاعلين في عملية التغيير (مسيرين، ومسيرين)، إذ انخفض معدل الرضا عن العمل وكان معدّل ترك العمل في ارتفاع مما ينعكس سلبيًا على أداء المؤسسة، وبالتالي انخفاض الإنتاجية، وقد قام الباحث بتقسيم الفرضية العامة بغرض الإلمام بكل جوانب الدراسة وهذا من خلال صياغة ثلاث فرضيات جزئية هما:

- للتغيير التنظيمي الحاصل بمؤسسة مطاحن الأغواط أثر على الرضا الوظيفي للعاملين بها.
- لانتقال المؤسسة من طابع العمومية إلى شركة ذات أسهم SPA أثر على الأداء العمالي.
- يؤدي التغيير التنظيمي إلى انخفاض عدد العمال بالمؤسسة بسبب عدم الرضا الوظيفي وتعارض الأهداف .

وقد قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة معتمدا على أسلوب المسح الشامل واستعان بالاستمارة، الملاحظة، كأدوات أساسية للدراسة إضافة إلى المقابلة كأداة مكملة.

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث نجد:

- ضعف فعالية مؤسسة مطاحن الأغواط خاصة من جهة العلاقات بينها وبين عمالها، أي على مستوى التفاعل بين الفاعل والنسق، وهذا ما بينته نتاج الفرضيات الجزئية وما دعمته الملاحظة البسيطة التي اتبعها

الباحث في رصد الحقائق، والتي تؤكد جميعها نهاية دورة حياة المؤسسة واندثارها وحلها نهائيا لغياب عملية التوظيف من جهة وارتفاع معدلات دوران العمالة بأنواعه، كذلك السلوك العمالي السلبي لما تشهده المؤسسة من اختلاسات والتي تؤثر على الوضعية المالية لها وضعف السيولة وتسييرها إلى ما لا يحمد عقباه كارتفاع معدل البطالة، الذي يعظمه التسريح العمالي الناجم على اختلاس الشركة.

- عدم تلاؤم المقاربة النظرية مع التحليل التنظيمي لهذا النوع من المؤسسات بسبب الثقافة التنظيمية الضعيفة(السلبية التي يتمتع بها الأفراد الأمر الذي أثار على موضوع البحث من حيث الإهمال وعدم مراعاة أهميته ، وكل ما في الأمر هو أنّ التنظيم يسوده مبدأ " نسق الإنسان- آلة" من جميع الجوانب حتى العمال لا يبدون اهتماما بمجريات سير التنظيم.

- كل ما يحدث في المؤسسة من أفعال هو بشكل عفوي لا موجه، أو أنه يركز على نماذج التقليد والمحاكاة سواء بالنسبة للمؤسسة أو العمال.

3- دراسة بلقاسم جوادي (2015): والمعنونة بـ "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين" وهي عبارة عن رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، وهل هناك فروق ذات دلالة تعزى إلى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على استبيان للتعلم التنظيمي وآخر خاص بتمكين العاملين، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والبالغ عددهم (327) عامل اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (111) وزعت عليها أداة الدراسة، وقد تمكن الطالب من استرجاع (95) منها فيما كانت الاستبيانات الصالحة للدراسة (92) استبيان، كما الباحث بالأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، ومعاملات الارتباط ألفا كرونباخ وبيرسون واختبار ت (T.test) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، وقد جاءت نتائج الدراسة تفيد بوجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، وجاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولا، مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية وشعور العمال وتنمية مستوى التمكين لديهم.

ثانيا- الدراسات العربية:

1- دراسة سوسن بنت محمد بن زرعة (2014) والمعنونة بـ "مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، والمنشورة بالمجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد 09، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة، وكذا تقديم مقترحات لتطويرها للتوجه نحو تحقيق المنظمة المتعلمة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فتمثل في جميع رئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن والبالغ عددهن (42) رئيسة قسم في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1433/1434 هـ، طبقت الدراسة الميدانية على جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 42 استبانة، وبلغ العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 37، وهو يعادل 88% من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها:

أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توفرا من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية هو بعد "تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة". بينما أكثر الأبعاد توفرا من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية هو بعد "القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلّم". وتراوحت درجة توفر الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة بين متوسطة وعالية. حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنّ خصائص المنظمة المتعلمة متوفرة إلى حد ما. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة في تلك الأبعاد (تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط الجامعة بالبيئة الخارجية)، تعود لاختلاف عدد سنوات خبرة أفراد العينة من ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات). وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التمكين (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، تعود لاختلاف حجم القسم

(عدد الأعضاء)، وذلك لصالح الأقسام ذات الحجم من 20 إلى أقل من 30 عضو، وبالنسبة للمقترحات فقد حظيت الفقرة " النظر إلى التدريب على أنه عملية دائمة ومستمرة، والفقرة تبني مبدأ الصراحة والشفافية" على أعلى متوسط حسابي وموافقة شديدة من رئيسات الأقسام.

2/- دراسة البغدادي (2008) والتي هدفت للتحقق من العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة و جاهزيتها للتغيير، وقد اعتمد فيها على مقياس Sudharatna & Li (2004) ومقياس Contu (2002) لقياس خصائص المنظمة المتعلمة، ومقياس Rowden (2001) لقياس جاهزية المنظمة للتغيير، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك علاقة مهمة بين جاهزية المنظمة المتعلمة في القيم الاجتماعية، والتزام القيادة والتمكين، والاتصالات، ونقل المعرفة، وخصائص الفرد العامل وتطوير الأداء¹.

3/- دراسة أبو تايه (2011) ، والتي جاءت بعنوان (العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي) دراسة تطبيقية على موظفين شركة الاتصالات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي.

وكان عن أهم فرضيات البحث مجموعة من الفرضيات العامة والفرعية التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة وهي العوامل المؤثرة بالتكيف والتغيير التابع وهو التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي ومن هذه الفرضيات العامة: أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والسلوكية والتكيف مع التغيير في المسار.

ومن الفرضيات الفرعية: أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والتكيف مع التغيير في المسار.

¹ - سوسن بنت محمد بن زرعة: " مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد09، 2014، ص 94.

وقد كانت منهجية البحث كالتالي:

مجتمع الدراسة والعينة: تتكوّن من جميع موظفي شركة الاتصالات الأردنية الذين سبق وأن غيروا مسارهم الوظيفي وما زالوا يعملون في الشركة سواء الشركة سواء غيروا من إداريي لفنيين أو العكس و عددهم (424) موظفا وموظفه.

أساليب جمع البيانات: المصادر الثانوية الكتب والدراسات السابقة والانترنت. والمصادر الأولية وهي الاستبانة .

واتخذ الباحث الأساليب الإحصائية للعلوم (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي الوصفي والارتباطي. واستخدم مصفوفة ارتباط بيرسون وأسلوب الانحدار المتعدد والانحدار التدريجي وتحليل التباين الأحادي.

وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والسلوكية مجتمعة والتكيف مع

التغيير في المسار الوظيفي حسب تحليل الانحدار المتعدد.

كما بينت نتائج تحليل التباين الأحادي بين العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي أنّ هناك

علاقات ذات دلالة إحصائية بين جميع العوامل منفردة والتكيف مع التغيير في المسار الوظيفي.

4/- دراسة كامل محمد الحواجرة (2011)² المعنونة بـ"الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي والمنظمة المتعلمة"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرين ، وقد تناول متغير المنظمة المتعلمة سبعة أبعاد هي: التطوير المستمر لفرص التعلم، والمناقشة والحوار، وتشجيع التعاون لفرق التعلم، وتطوير أنظمة شاملة للتعلم، وتشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية، وربط المنظمة ببيئتها، وإيجاد قيادة إستراتيجية للتعلم، وقد حدد الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي على أساس إدراك الباحثين لاستعداد منظماتهم للتغيير، واختارت الدراسة منظمة خدمية لدراساتها كحالة (جامعة البترا)، وشارك فيها (284) مفردة واعتمد فيها على الإحصاء الوصفي لوصف تصورات الباحثين عن منظماتهم كمنظمة متعلمة، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط (1) وتحليل التباين الأحادي (أنوفا).

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّ جميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.

لا توجد فروقات هامة ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين المدركة للمنظمة المتعلمة على اختلاف خصائصهم الديمغرافية، وأنّ هناك فروقات هامة دالة إحصائية بين تصورات الباحثين وفهمهم للاستعداد للتغيير الاستراتيجي باختلاف أعمالهم الأكاديمية.

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

5/- دراسة صلاح الدين عواد الكبيسي و حنين شلال إبراهيم الغزاوي(2014) والمعروضة في العدد 76 من المجلد 20 من مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، وقد عنونت هذه الدراسة ب" تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والأداء الاستراتيجي: "دراسة ميدانية على عينة من المصارف الخاصة في بغداد"، وقد كان الغرض من الدراسة تسليط الضوء على الموضوع، وتشخيص مستوى تأثير هذه العلاقة في بناء المنظمة المتعلمة، وقام الباحث باختبار طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات في عينة بحجم(62) من مديري المصارف الأهلية في بغداد (بغداد، الخليج، آشور، إيلاف) وتمحورت مشكلة البحث في تساؤل عريض هو(هل تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والأداء الاستراتيجي يقود إلى إدراك المنظمات المبحوثة بضرورة التحول إلى منظمات متعلمة؟) أما في الجانب الميداني فكانت المشكلة حول مدى إدراك المنظمات المبحوثة لهذه المعادلة وفي قدرتها على خلق نوع من التلاؤم بين تحليل فجوتي المعرفة والأداء الاستراتيجي، ولتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز(SPSS) وبرنامج (Excel) ومن أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل هي "الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل ارتباط لسبيرمان ، وتحليل المسار" وكانت أبرز النتائج التي تمّ التوصل إليها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تحليل فجوتي المعرفة والأداء الاستراتيجي وبين بناء المنظمة المتعلمة، فضلا عن زيادة تأثير فجوة الأداء الاستراتيجي في إمكانية التحول إلى منظمة متعلمة عبر فجوة الأداء الاستراتيجي.

ثالثاً- الدراسات الأجنبية:

1/- وتناول **hague (2008)**³ دراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير، واعتمدت (نموذج watkinsand masick 99،96،93) لاختبار هذه العلاقة، وهو مكون من سبعة أبعاد تتمثل في تطوير فرص مستمرة للتعليم، وتشجيع المناقشة والحوار، وتشجيع التعاون وفرق التعلم، وتطوير نظام المشاركة للتعلم وتمكين الأفراد نحو رؤية وربط المنظمة مع بيئتها، وتوفير قيادة استراتيجية للتعلم، وقد بينت الدراسة علاقة هذه الأبعاد بالاستعداد للتغيير، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أنّ المستوى المدرك لكل المتغيرات كان إيجابياً وذا أهمية في التغيير التنظيمي، كما أنّ هناك ارتباطاً عالياً للقيادة في إيجاد الاستعداد التنظيمي، بالإضافة إلى أنّ هناك فروقاً بين المبحوثين نحو العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير.

2/- دراسة "كارتر" (**Carter**)⁴ بعنوان "تمكين الأفراد العاملين" ركّز البحث على سلوك المنظمة كعامل مهم جداً لتمكين العاملين، وذلك لأنّه يسمح بالمشاركة بين العاملين والمديرين، إذ إنّ البحث أكد أنّ المنظمات التي ترغب بالتزام داخلي للمنظمة من العاملين، يجب أن تشارك العاملين بوضع أهداف المنظمة، وتوضح لهم كيفية الوصول إلى هذه الأهداف، والعمل على تطوير نموذج للتمكين يتضمّن كلا من نظرية النظام ونظرية التطوير الاجتماعي (system theory and socialization theory) هذا وقد استخدم البحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على بيانات البحث، وقد استخدمت الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في (310) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وتضمّن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف على مدى إنتاجية العاملين في حال تمّ تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين، وكيفية قياس أداء العاملين في حال تمّ تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة.

³ - رضا نعيجة: التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص15.

⁴ - دعاء عبد العزيز الجعبري: واقع تمكين العاملين في الجامعة العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2010، ص52..

أما نتائج هذه الدراسة فأكدت على أنّ معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت معظم المنظمات أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، وأكدت معظم الشركات أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في الشركة، إضافة إلى هذا فإنّ الكثير من المنظمات شعرت أنّ التفكير النظامي ساعد المديرين في عملية صنع القرار. بمعنى آخر أوضحت نتائج البحث أنّ المزيد من المسؤولية يولّد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام. وأنّ التمكين يشجع على الابتكار والابداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والانجاز. وهو أحد أبعاد المنظمة المتعلمة التي تم تناولها في البحث الحالي .

رابعاً- مناقشة الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عدد من الدراسات السابقة متعلقة بمتغيري الدراسة، وقد بلغ عددها 10 دراسات منها 03 محلية، و05 عربية، و02 أجنبية، وجاءت هذه الدراسات متنوعة من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراستنا وكذا الأبعاد المتناولة فيها، وكانت مستهدفة لمنظمات مختلفة، وحاول الباحث أن يكون اختياره لتلك الدراسات السابقة بناء على علاقتها بالدراسة الحالية. من أجل تسليط الضوء على متغيرات الدراسة في سياق زمني متصل وتراكم معرفي متدرج وبغية استكشاف مفهوم كل متغير والوقوف على أدوات قياسه وكافة أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى حتى نستطيع تشكيل منطلق سليم للقيام بمهامه الدراسة من خلال ما انتهت إليه تلك الدراسات وما أفرزته من نتائج بعد التحليل والمقارنة بينها وبين نتائج الدراسة الحالية.

وقد لوحظ أن أغلبها تناول متغيري المنظمة المتعلمة وأبعادها (إذ نجد دراسة بلقاسم جوادى كارتر قد تناولت بعد التمكين وربطته بالمنظمة المتعلمة، إضافة إلى دراسة سوسن بنت محمد بن زرعة، صلاح الدين العواد الكبيسي وكذا التي تناولت متغير المنظمة المتعلمة، ونجد أيضاً دراسة كل من سويفي نبيل و بوشمال أحمد إضافة إلى

دراسة أبو تابه قد تناولت متغير التغيير التنظيمي ، ومن هة أخرى نجد ثلاث دراسات مشابهة لموضوع البحث وهي دراسة كل من البغدادي، دراسة كامل محمد الحواجرة ودراسة HAGUE.

وفي حقيقة الأمر فإن هذه الدراسات السابقة أدت وظيفتين أساسيتين بالنسبة لبحثنا؛ فالوظيفة الأولى توجيهية، من خلال المسار الذي اتبعته هذه الدراسات في تحريها للحقيقة ومعالجتها للقضايا، وكيفية تفسيرها لها و ملائمة تلك الوسائل مع القضايا التي نعالجها ونفسرها، ووظيفة بنائية، إذ نحاول تقريب بناء بحثنا بقدر الإمكان مع البناء الذي اتبعته تلك الأبحاث وربطها للمجالين النظري والميداني.

وعموما فإن الدراسات السالفة الذكر تشترك في خاصية أساسية وهي أنها ركزت على متغيري الدراسة كوسيلة للتكيف مع حتمية التغييرات بالبيئة الخارجية سواء المحلية أو العالمية.

ولقد نهل بحثنا من هذه الدراسات الكثير بالخصوص على مستوى التصور والبناء، كما استفاد الباحث من اطلاعه على هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، فقد شكلت رافدا قويا لبحثنا.

أما من جانب آخر فقد اختلف المجال الزمني والمكاني للدراسات السابقة مع بحثنا، وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف بحثنا والنتائج التي توصلت إليها، ولعل السبب في ذلك هو اختلاف البيئات والخصائص الاجتماعية والتاريخية والاقتصادية والنفسية للعينات المختارة للدراسة، هذا بالإضافة إلى الاختلاف في الأساليب وتقنيات جمع المعطيات.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعدما تطرقنا للجانب النظري للدراسة سنحاول في هذا الفصل التطرق للإجراءات المنهجية للدراسة، المستعملة في جمع المعلومات، وخصائص مجتمع البحث. يتضمن هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة والعينة المختارة، ووصفا لأداء الدراسة، وكيفية إعدادها وتطويرها، وخطوات الدراسة والتحقق من صدق الأداة وثباتها، كما يبين إجراءات الدراسة والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة الأساليب الإحصائية المستخدمة لاستخلاص النتائج.

وهذه المحاولة تأتي من أجل معرفة الصدق الامبريقي للفروض التي سنضعها كإجابة مؤقتة على التساؤلات المطروحة من أجل الإمام بالمشكلة البحثية من كل جوانبها.

أولاً: فرضيات الدراسة.

إن ارتقاء أي دراسة إلى مستوى البحث العلمي لا يكون إلا باعتمادها على فروض، فبدونها لا يمكن التحدث عن شيء اسمه "البحث"، فبواسطتها ترتقي الدراسة إلى مستوى البحث، والفرضية هي تقدير أو استنتاج يأتي نتيجة جهد فكري معمق ومبلور، ملائم ومنسجم بالإشكالية المدروسة. ويكون هذا الاستنتاج مبنياً على معلومات سابقة أو نظرية، أو خبرة عملية محددة، يقوم الباحث بصياغتها وتبنيها مؤقتاً لتفسير بعض الحقائق أو الظواهر التي يلاحظها، بحيث يسترشد بها (الباحث) أثناء الدراسة، وتهدف الفروض أساساً إلى كشف الحقيقة الموجودة بين موقفين أو أكثر، أو بين المتغيرات المتداخلة في الإشكالية، بين المتغير المستقل والمتغير التابع، باعتبارها إجابات محتملة عن الأسئلة التي سبق طرحها في الإشكالية، ويبقى اختبارها ميدانياً.

ولقد ارتكزت دراستنا الراهنة في استقصائها لموضوع البحث على فرضية عامة و فرضيتين جزئيتين (تبعاً للأسئلة) وهي:

1- الفرضية العامة:

تساهم المنظمة المتعلمة في التكيف مع التغيير التنظيمي.

2- الفرضيات الجزئية:

- يساهم التكوين المستمر للموارد البشرية في تحقيق التكيف مع التغيير في التكنولوجيا.
- يساهم تمكين الموارد البشرية في تحقيق التكيف مع التغيير في المهام.

ثانيا: مجالات الدراسة:

تحتل مجالات الدراسة مكانة كبيرة ضمن البحوث والدراسات التنظيمية وتعدّ ركيزة أساسية فيها، فإنّها تمكن الباحث من معرفة وجهته والمكان المخصص لإجراء الدراسة وجمع الخصائص الموجودة ضمنه، لذلك نجدّها تنقسم إلى ثلاث هي: المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني.

1) المجال المكاني¹:

تقع وحدة إنتاج الكهرباء فرع - تيارت - جنوب الولاية على الطريق الوطني رقم: 23 الواقع بين ولاية تيارت ودائرة السوق. وهي وحدة إنتاجية طاقوية مقسمة إلى وحدتين "FIAT" و"ALSTHOM"، إنتاجها الإجمالي 450 ميغاواط. تحتوي وحدة "FIAT" على أربع مجمعات TG 20B2 بقوة 30 ميغاواط لكل مجمع. أما وحدة "ALSTHOM" تحتوي على ثلاث مجمعات TG 9001ED4 بقوة 100 ميغاواط لكل مجمع.

- **مهام الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء:** تتمثل مهمة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE) في إنتاج الطاقة الكهربائية انطلاقا من مصادر حرارية ومائية تستجيب لمتطلبات الجاهزية و الوثوقية والسلامة والحفاظ على البيئة. وهي مكلفة كذلك بتسويق الكهرباء المنتجة.

¹ - الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بتيارت

ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات. وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ومن ناحية أخرى تكمن مهام هذه الشركة في إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، وهذا هو المسعى المتبع من قبل الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء خلال هذه السنوات الأخيرة. ومن أجل الامتثال لأحكام قانون فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ذات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة أم. يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:

الشركة الأم: المهام الأساسية لهذه الشركة موجهة نحو:

- إعداد الإستراتيجية وقيادة الشركة

- ممارسة الرقابة على الفروع

- إعداد السياسة المالية وتنفيذها

- تحديد سياسة الأجور وتطوير المورد البشري للشركة.

وكنتيحة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي وإنجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت مؤسسات الإنجاز هذه مثل الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء منذ جانفي 2006، إلى أحضان سونلغاز وأصبحت تابعة لها.

ومن ناحية الشركة في الأسهم تشكل مساهمة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في إستراتيجيتها المتعلقة بالإنتاج والشراكة. وهكذا فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة العنفات الغازية. ويتمثل الهدف المنشود في ما يلي:

- دمج التكنولوجيا والدراية الفنية

- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير

- تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال

- اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

فمهام الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تطمح دائما إلى ديمومة الحضور، مجمع كان ولا يزال هو السائد في السوق الوطنية، بل سيظل فاعلا، له وزنه في السوق الأوروبية، وتوسع الشركة جاهدة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأمة.

• اهتمامات المؤسسة في مجال تنمية الموارد البشرية:

واعية بأن ثروتها الرئيسية هي موردها البشري فقد سعت الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء دوما إلى التحسين المتواصل لقدرات هذا المورد ومؤهلاته ذلك أن ولوجها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم سواء في الميدان التقني أم في مجالات التسيير وفنون الإدارة.

و لهذا تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة تطور المهن، وإنشاء وضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات والاستعداد للاستخلاف كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطوير المنشآت الأساسية والشبكات والجانب التجاري.

والتكوين مكفول عند التوظيف وعلى مدى طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص وتحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة، في البلدية وعين مليلة، التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحد منها، وتقدم تكوينات تقنية ذات صلة بمهن الكهرباء والغاز، وكذلك الأمر بالنسبة إلى مركز التكوين في بن عكنون الذي يستوعب 200 مقعد وهو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

تقوم الشركة في كل سنة بإشعار مصالحها بتحديد احتياجاتهم التدريبية، بعد تحديد الاحتياجات تقوم الشركة بإرسالهم إلى مدارس خاصة لتكوينهم حيث يتم إعطاء العامل هناك دروس نظرية وتطبيقية وكذلك دروس في شكل أقراص مضغوطة وكتب، أي أن العملية التدريبية موكلة لمؤسسات خاصة بالشركة.

2) المجال البشري:

يشمل هذا المجال عدد أفراد المؤسسة التي هي محور الدراسة، كذلك الفئات المهنية الموجودة فيها، إذ يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء- فرع تيارت- حيث بلغ عدد العمال (162) عامل بحسب المعلومات المقدمة من طرف المكلف بالدراسات بالمؤسسة.

3) المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء- تيارت-، والتي دامت من جانفي 2016 إلى غاية أواخر شهر أفريل من نفس السنة، حيث تمثلت في زيارات متقطعة ومتكررة إلى المؤسسة . نظرا لكون المؤسسة محل الدراسة هي نفس المؤسسة التي طبقت فيها دراسة اليسانس والتي كانت بعنوان " دور التدريب المهني في تحقيق الميزة التنافسية"، وأنَّ الغرض من هذه الدراسة هو محاولة المواصلة في البحث في جوانبه.

ثالثا- المنهج المستخدم:

إن الدقة المفروضة في البحث العلمي تحتم على الباحث أن يقدم وصفا دقيقا للإجراءات المتبعة في دراسته للظاهرة، ويعتبر المنهج الركيزة الأساسية في تصميم البحوث الاجتماعية؛ لأنَّه الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية، وإطار الدراسة، ووسيلة جمع البيانات، وتحديد مجتمع البحث، وتوضيح مجالات الدراسة... الخ.

وواقع أن اختيار المنهج الملائم يعتمد اعتمادا أساسيا على طبيعة الظاهرة المدروسة والموضوع المراد ببحثه، ويركز المهتمون بمنهج البحث على أن الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج وإنما طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها، والأهداف التي يصبو إليها الباحث إلى تحقيقها، كل هذه الأمور تعمل مجتمعة لتفرض على الباحث المنهج الملائم للدراسة¹.

¹ - يحي عبد المالك: "النسق التكنولوجي والاعتراب المهني في المؤسسة الصناعية"، دراسة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع تنمية

وتسيير الموارد البشرية، بسكرة، 2009-2010، ص111.

رابعاً- تقنيات جمع المعطيات:

اعتمدت الدراسة على أهم التقنيات الضرورية في البحوث الميدانية لجمع المعطيات عن الظاهرة المدروسة وهي:

1- الملاحظة: تعدّ إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية... إلخ¹. من خلال توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة.²

وعلى العموم لقد أفادتنا الملاحظة فيما يلي:

- التعرف على بعض المصالح والأقسام وذلك من خلال التنقل بين مختلف الأماكن بالمؤسسة.

- استكشاف الظروف الفيزيكية، والمهنية.

- رصد ومراقبة سلوك العاملين، وعلاقتهم بالإدارة .

2- المقابلة: بالإضافة إلى الملاحظة فقد تم الاعتماد على أداة المقابلة لجمع البيانات، وتشير المقابلة في

البحوث السوسولوجية الميدانية إلى ذلك التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه **Face to Face** بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص.³

¹ - رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2008، ص218.

² - عمار بوحوش ومحمود الذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009، ص 81،82.

³ - علي غربي: "أبجديات المنجية في كتابة الرسائل الجامعية"، فسنطينة، 2006، ص 119.

ومن هنا تظهر أهمية هذه الأداة في الحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية، و استغلالها في استقصاء صحة إجابة المبحوثين، والاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج¹.

وقد تمّ إجراء أغلب المقابلات أثناء دراستنا الاستطلاعية التي أجريت من أجل تعميق المعرفة بالموضوع، والمؤشرات التي يتجلى فيها في المؤسسة²، وقد تم إجراء مقابلة بشكل فردي مع المكلف بالدراسات، بعد طرح الأسئلة المتعلقة بإمكانية إجراء الدراسة الميدانية، بعد تعريفنا بموضوع البحث، وبعد موافقة إدارة المؤسسة تم تزويد الباحث ببعض المعلومات والبيانات الإحصائية عن حجم المؤسسة والهيكلة التنظيمي وطبيعة نشاطها.

3- الاستثمار: تعتبر الاستثمارة من أهم الأدوات المنهجية الأكثر تفتيتا وتجزئة لعناصر البحث ومتغيرات فروض الدراسة، فهي تقنية مباشرة لطرح أسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأن سير الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف استكشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية³ بين متغيري الدراسة، لذلك يجب أن تكون أسئلة الاستثمارة منصبة حول معرفة اتجاهات ونوايا ودوافع مفردات البحث حول موضوع الدراسة، ولقد مر بناء الاستثمارة بثلاثة مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي حاولنا فيها وضع البنية التحتية لبناء الاستثمارة وذلك من خلال الاطلاع على التراث النظري والأدبيات المتوفرة حول موضوع الدراسة، وصياغة مؤشراتها في ضوء تساؤلات الدراسة وفروضها، حيث اعتمدت الفرضيات كمحاور للاستثمارة على اعتبار أننا نسعى من خلال الاستثمارة إلى اختبار الفرضيات والتحقق من صحتها أو خطئها.

المرحلة الثانية: وهي المرحلة التي تم فيها تحكيم الاستثمارة (أنظر الملاحق)، حيث احتوت هذه الأخيرة على 31 سؤالاً قسمت إلى ثلاث محاور تبعا لفرضيات الدراسة وجاءت كما يلي:

¹ - جودت عزت عطوي: "أساليب البحث العلمي- مفاهيمه- أدواته- طرقه الإحصائية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2011، ص 110.

² - فضيل دليو: "دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية"، الجزائر، ط4، 2011، ص46.

³ - موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون: "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 204.

- **المحور الأول:** يشتمل على البيانات السوسيوديموغرافية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، المستوى المهني، الخبرة المهنية).

- **المحور الثاني:** ويتضمن (12) سؤال تمثل كل من البعد الأول من متغير المنظمة المتعلمة وهو التكوين المستمر للموارد البشرية البعد الأول من المتغير الثاني وهو التغيير في التكنولوجيا بحيث يتم من خلال هذه الأسئلة قياس مدى توافر هذه الأبعاد لديهم.

- **المحور الثالث:** يتضمن (12) سؤال تقيس كل من بعد "التمكين الإداري" و"التغيير في المهام" ومدى توافر كل منهما لدى أفراد عينة الدراسة.

تم إجراء اختبار صدق المحتوى الظاهري من خلال تحكيم أداة قياس المتغيرات بعرضها على المتخصصين في مجال الدراسة¹، للتأكد من سلامة تمثيل الفقرات للمتغيرات ودرجة كفايتها.، وقد قدم الأساتذة المحكمون مجموعة من الآراء والملاحظات والاقتراحات التي أخذت بعين الاعتبار، حيث قمنا بتعديل الأداة حسبما أبداه المحكمون، فتم حذف بعض الفقرات أو إعادة الصياغة لها، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة كي تتناسب الأداة مع أهداف الدراسة وهذا بعد تحكيمها من قبل عشرة أساتذة .

¹ - ماجد محمد الخياط: "أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية"، دار الراية للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص126.

الجدول رقم (02): يمثل أسماء الأساتذة المحكمين وتخصصاتهم.

الأساتذة	
ياحي عبد المالك	.1
شياب محمد الأمين	.2
بلجوهر خالد	.3
بوشارب خالد	.4
سليمان تيش تيش	.5
عريات منير	.6
زهواني عمر	.7
براخلية عبد الغني	.8
سماتي حاتم	.9
سعيد توفيق	.10
ماريف منور	.11

المرحلة الثالثة: فبعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستمارة تم وضع الصياغة النهائية لها، ووزعت كلها بالمؤسسة، وهنا تجدر الإشارة إلى أننا كنا مرغمين في بعض الحالات القليلة جدا على تطبيق تقنية استمارة المقابلة، نظرا لكون العمال هناك يتعاملون باللغة الفرنسية ومنهم من لا يجيد قراءة اللغة العربية، ولذلك حاولنا شرح أسئلة الاستمارة وتقرئها إلى أقصى حد من فهمهم من خلال شرحها باللغة الدارجة في بعض الحالات، محاولين تفادي أي إبهامات أو شرح إضافي حتى نكون موضوعيين إلى أقصى حد ممكن.

4- السجلات والوثائق: بالإضافة إلى التقنيات المذكورة آنفا، استعنا في دراستنا أيضا بالوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة كالهيكل التنظيمي؛ والتي أفادتنا في عملية تحديد العينة، ومعرفة خصائص الموارد البشرية وتصنيفاتها، كما وضع لنا هيكلية المهام بالمؤسسة.

خامسا- أساليب التحليل:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تمّ جمعها، استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة منها:

- تبويب سؤالي السن والخبرة المهنية في شكل فئات وهذا باستخدام قانون "ستورجرس"

$$c = \frac{R}{1+3.33 \log(n)}$$

حيث R هو المدى، في حين C هو طول الفئة.

- استخدام برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**spss**) وذلك لاختبار صحة الفرضيات التي قدمتها الدراسة، وهذا من أجل الحصول على نتائج دقيقة، وتبجلى استخدام هذا البرنامج في حسابنا للتكرارات والنسب المئوية، والربط بين الجداول المركبة من خلال حساب معامل التوافق، واستخلاص النتائج التي تحقق الأهداف الدراسة وتجييب عن الأسئلة.

سادسا- العينة، كيفية اختيارها وخصائصها:

بعد المعلومات المقدمة لنا من طرف المكلف بالدراسات في المؤسسة أدركنا أنه لا يمكننا الوصول لكل عمال المؤسسة والبالغ عددهم (162) نظرا لأنّ المؤسسة والتي تعتمد على إستراتيجية تقوم على التكوين المستمر للعمال قامت بتنظيم برامج تكوينية خارج المؤسسة بغرض تحسين مستوى العمال بها، إضافة لذلك فإنّ عددا منهم يشتغلون بوحدات أخرى في ولايات مجاورة ما صعب علينا الوصول لهم، كما تجدر الإشارة أنّه وتنفيذا لمعايير السلامة والأمن المهنيين منعنا من الذهاب لقسم الإنتاج ونظرا لكثرة الانشغالات لدى العمال الذين يشتغلون بهذا القسم لم نستطع توزيع الاستمارة عليهم إلاّ عددا محدودا منهم، خاصة بعدما لاحظناه لدى باحثين آخرين قاموا بتوزيع استمارات كثيرة أجبرت المكلف بالدراسات الإجابة عليها تفاديا للإحراج مما يقلل من مصداقية نتائج هذه الدراسات. وبسبب كل هذه الصعوبات التي واجهتنا التجأنا لأسلوب الحصر

بالعينة (echantillonnage)¹ .وبالنسبة لحجم عينة الدراسة قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة تقوم على إعطاء كل فرد من المجتمع المدروس نفس الفرصة التي تعطيها لغيره عند الاختيار² . وهذا راجع لتجانس مجتمع البحث (يحمل خصائص مشتركة)، حيث قمنا باختيار نسبة (30٪) وقد تمّ حساب حجم العينة كما يلي:

$$\text{النسبة المختارة} \times \text{مجتمع البحث} = \frac{\text{حجم العينة}}{100}$$

حيث قمنا بتوزيع (50) استبانته على العمال تم استبعاد (14) استبانته لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة (36) استبانته لتشكل ما نسبته (22,22) من أصل مجتمع الدراسة. **الجدول رقم (03) يمثل تجانس مجتمع البحث في التوزيع حسب المستوى المهني:**

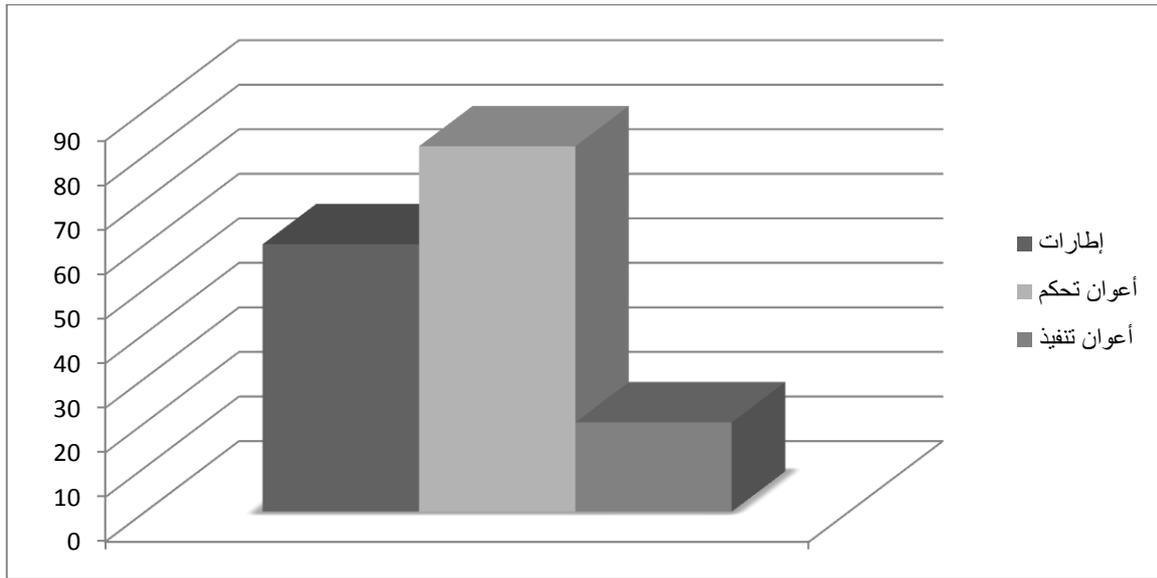
النسبة المئوية	التكرار	الفئات المهنية بالمؤسسة
37,03	60	إطارات
50,61	82	أعوان تحكم
12,34	20	أعوان تنفيذ
%100	162	المجموع Σ

¹ - frédéric lebaron :**la sociologie aA àZ (250 mots pour**

comprendre),dunod,paris,2009,p51 .

² - مروان عبد المجيد ابراهيم: "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية"، مؤسسة الوراق، الأردن، ط 1، 2000، ص42.

الشكل رقم (03): رسم بياني توضيحي لتوزيع مجتمع البحث حسب المستوى المهني



• خصائص العينة:

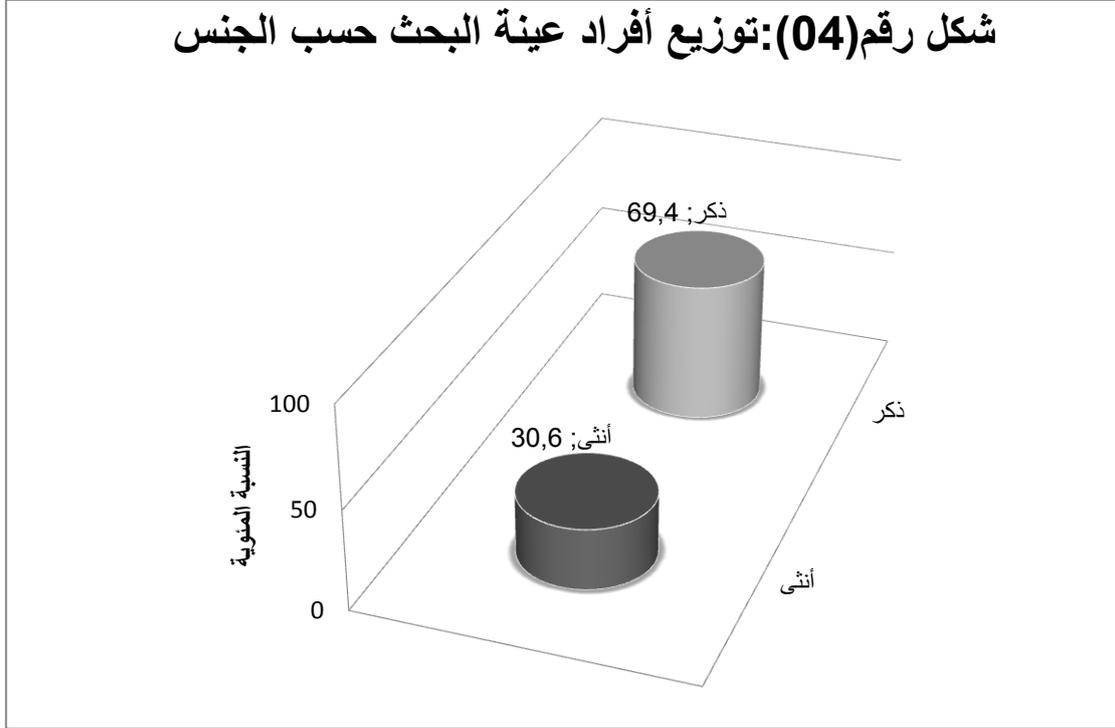
الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسب المئوية%	التكرارات	الجنس
69,4%	25	ذكر
30,6%	11	أنثى
100%	36	المجموع Σ

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (04) المتعلقة بمتغير الجنس نلاحظ:

- نسبة 69,4% من مجموع أفراد عينة البحث ذكور، في حين نجد 30,6% إناث، وهذا التوزيع لأفراد عينة البحث قد يكون سببا في تباين النتائج المتحصل عليها نظرا للخاصية التي يمتاز بها الذكور عن الإناث والتي تجعلهم في الغالب أكثر طلبا وتماشيا مع برامج التغيير إضافة لذلك لا ننسى أنّ التكوين باعتباره أحد أبعاد

الدراسة قد يكون مصدر إزعاج لبعض العاملات بالمؤسسة خاصة إذا كان خارج مكان العمل وهذا راجع للخاصية التي يمتاز بها المجتمع الجزائري عامة والمجتمع التبارقي خاصة، الذي يعدّ من بين المجتمعات المتحفظة.



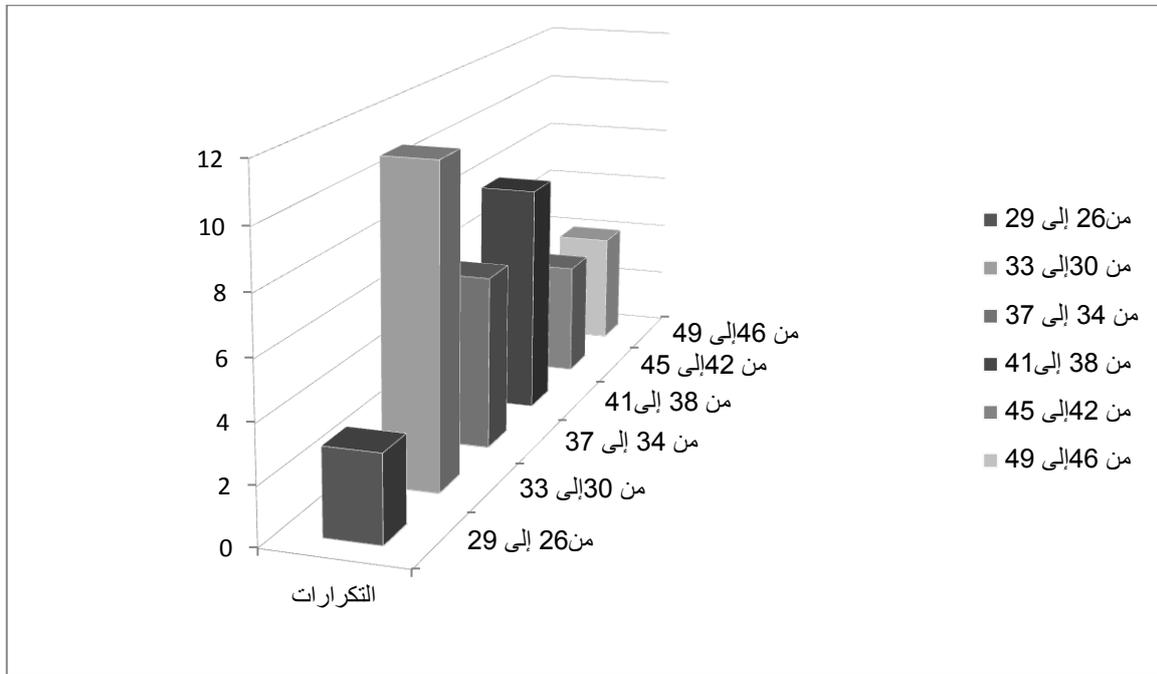
الجدول رقم(05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
%8,3	3	من 26 إلى 29
%30,6	11	من 30 إلى 33
%16,7	6	من 34 إلى 37
%22,2	8	من 38 إلى 41
%11,1	4	من 42 إلى 45
%11,1	4	من 46 إلى 49
%100,0	36	المجموع Σ

تبين الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم (04) والمتعلقة بعامل السن، أنّ نسبة 30,6% من مجموع أفراد عينة البحث تنحصر أعمارهم بين 30 إلى 33 ، ونسبة 22,2% تنحصر أعمارهم بين 38 إلى 41 ، ونجد 16,7% تنحصر أعمارهم بين 34 إلى 37 ، كما نجد نسبة 11,1% ممثلة لكل من الفئتين من 42 إلى 45 ، و من 46 إلى 49 ، أما نسبة 8,3% فهي تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 26 إلى 29.

ويمكن التعقيب على هذه النسب بالتركيز على الفئات الشابة التي تعد رأس المال البشري للمؤسسة وذلك إن تمكنت المؤسسة من الاستثمار فيه بشكل يجعل منها موارد فعالة لتحقيق التقدم

الشكل رقم (05): رسم توضيحي لمتغير الأقدمية لدى عينة الدراسة

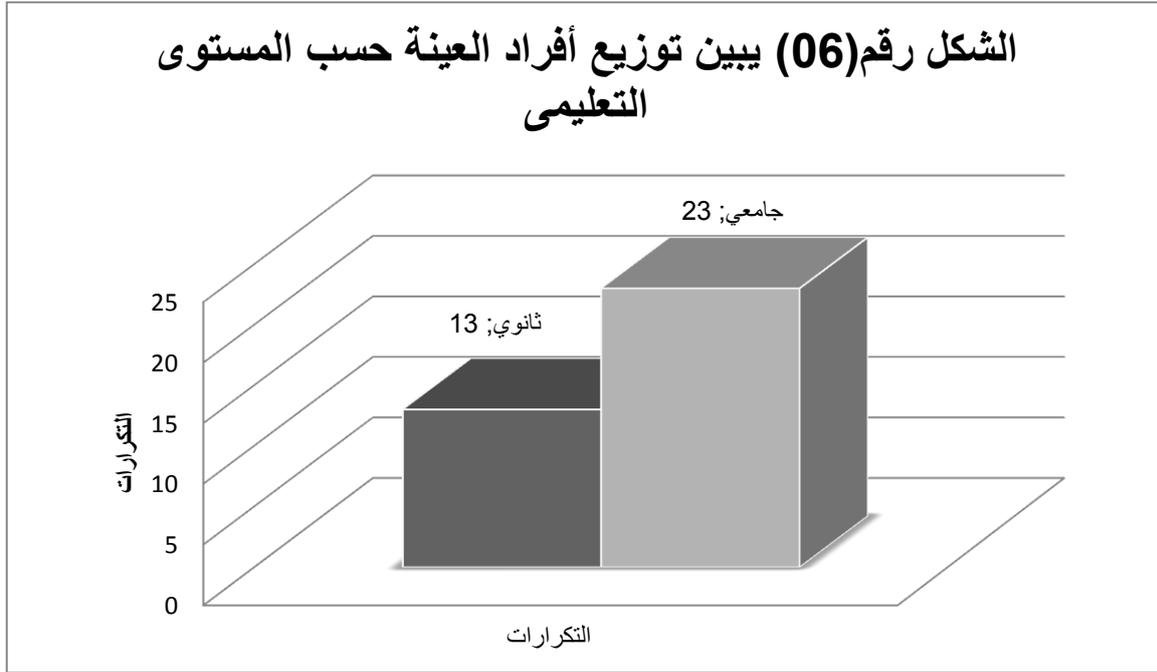


الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد المؤسسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
36,1%	13	ثانوي
63,9%	23	جامعي
100,0%	36	المجموع

تبين الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم (06) والمتعلقة بمتغير المستوى التعليمي، أنّ نسبة 63,9 % من مجموع أفراد عينة البحث جامعيين ، ونسبة 36,1 % ذوي مستوى ثانوي، في حين نجد انعدام لفئة المستوى التعليمي المتوسط.

ومنه إنّ اعتماد المؤسسة على الفئات الحاملة للمؤهل العلمي (شهادة التعليم العالي، شهادة تقني سامي) يضيفي على المؤسسة طابعا يخولها أن تكون من المؤسسات الرائدة في البلد إلا أنّ الواقع يثبت عكس ذلك، فالمؤسسة لم تحقق أي إضافة للاقتصاد الجزائري كما أنّها واستنادا لما لاحظناه ما تزال تعمل بوسائل ومعدات مستوردة منذ ثمانينات وتسعينات القرن الماضي وهذا ما يعكس صورة على عدم مواكبة المؤسسة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية خاصة وسائل الإنتاج.



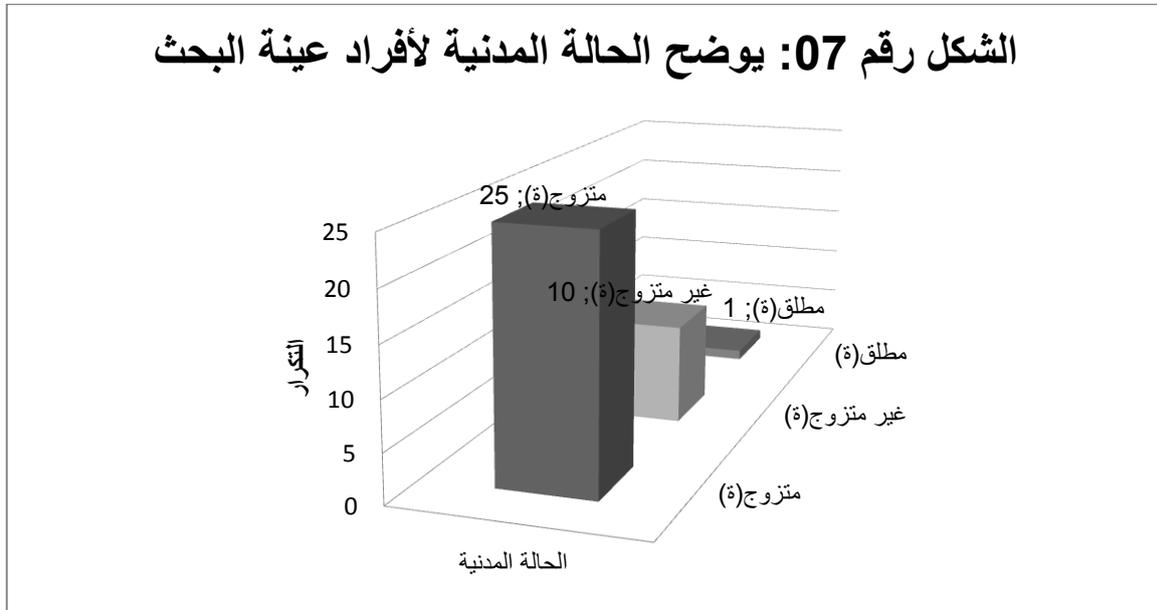
الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد المؤسسة حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
غير متزوجة(ة)	10	27,8%
متزوجة(ة)	25	69,4%
مطلق(ة)	1	2,8%
المجموع Σ	36	100,0%

تبين الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم (07) والمتعلقة بمتغير الحالة المدنية، أنّ نسبة 69,4% من مجموع أفراد عينة البحث متزوجون في حين نجد نسبة 27,8% غير متزوجين، أما المطلقون فنجد نسبة ضئيلة ممثلة في 2,8% .

ومنه يظهر لنا أنّ الغالبية العظمى من العمال والمثلة في 25 عامل من مجموع أفراد عينة البحث متزوجون، وهذا ما يمكنه عرقلة نشاط المؤسسة، فمؤسسة تعمل بدوام تناوبي تجعل العامل بها وخاصة إن كان رب عائلة مجبرا على الاختيار بين بديلين إما الالتزام بواجباته الأسرية أو الترقى في مساره المهني من خلال التكوين المستمر، وهذا ما أكدته لنا المقابلة التي قمنا بإجرائها مع المكلف بالدراسات بالمؤسسة، الذي قام باطلاعنا على سير آراء قامت

بإرساله المديرية من أجل استطلاع رأي العمال حول فكرة تغيير في ساعات الدوام التناوبي (24 ساعة عمل يقابلها 4 أيام راحة). وهذا ما لقي معارضة شديدة من قبل العمال المتزوجين، والتي تجلت في تبريراتهم أنهم مسؤولون عن إعالة أسرة، في حين نجد نوعا من اللامبالاة لدى غير المتزوجين الذين ليست لديهم أي التزامات.



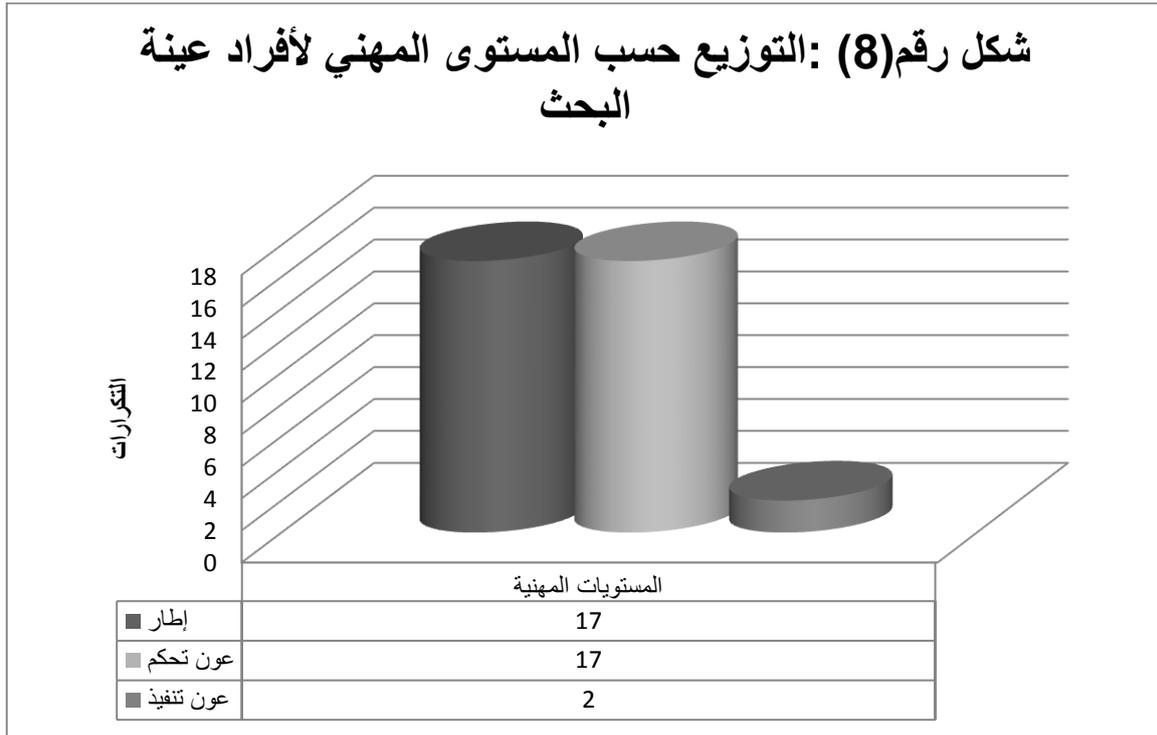
الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد المؤسسة حسب المستوى المهني.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى المهني
47,2	17	إطار
47,2	17	عون تحكم
5,6	2	عون تنفيذ
100,0	36	المجموع

يتضح من خلال البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (08) أعلاه أنّ:

نسبة 47,2 % من مجموع أفراد العينة إطارات ، وهم ممثلون في 17 عامل، في حين نجد نفس النسبة أيضا إطارات، أمّا نسبة 5,6 % من العينة فهي تمثل العمال المنفذين:

إنّ ارتفاع نسبة الإطارات وأعوان التحكم وأعداء التحكم كما هو موضح في الجدول أعلاه يعكس من المصادقية التي يقوم عليها بحثنا هذا خاصة في ظل أخذ متغير التمكين المهني والذي يكون من أولويات هذين الفئتين، إلا أنه وفيما يخص فئة أعوان التنفيذ فلا شك أنها أكثر تأثراً بقرارات التغيير في التكنولوجيا والتغييرات في المهام باعتبارها الفئة المسيرة والمشرف عليها من قبل الفئتين السابقتين، وبالخصوص العمال في قسم الإنتاج.



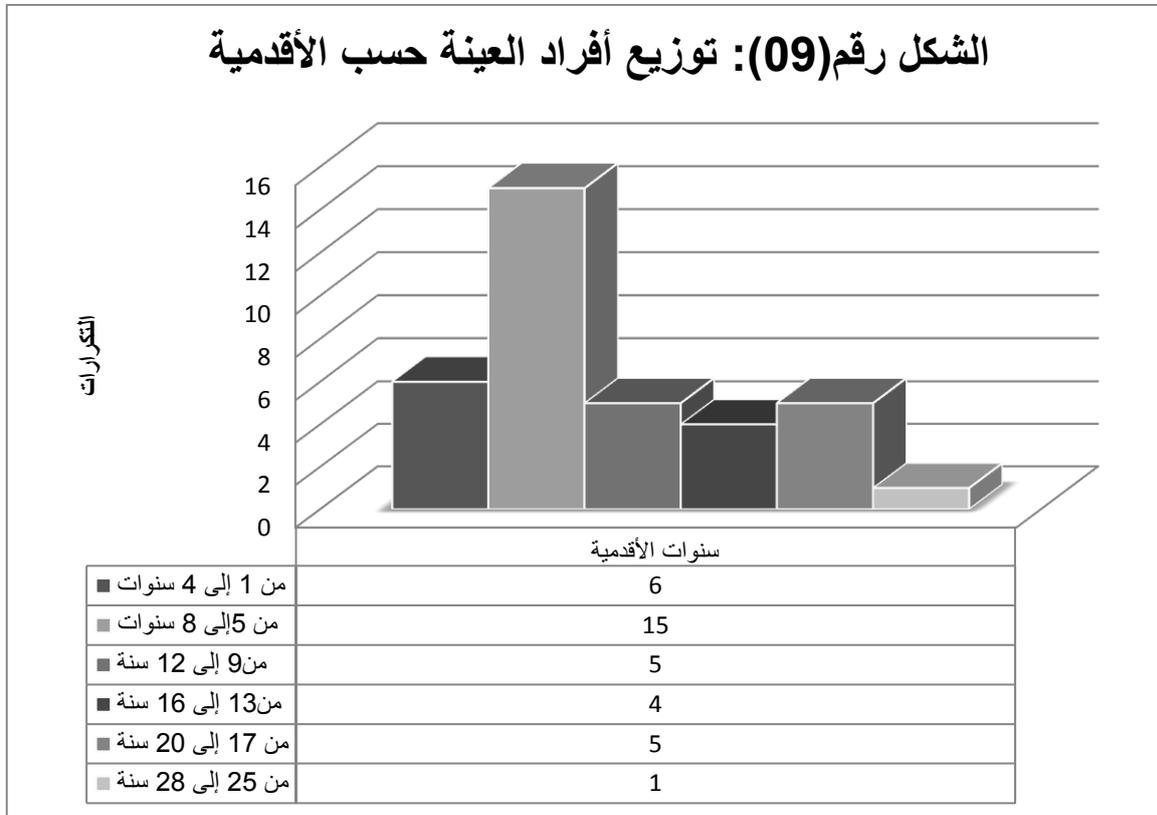
الجدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد المؤسسة حسب سنوات الخبرة .

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
16,7%	6	من 1 إلى 4
41,7%	15	من 5 إلى 8
13,9%	5	من 9 إلى 12
11,1%	4	من 13 إلى 16
13,9%	5	من 17 إلى 20
2,8%	1	من 25 إلى 28
100,0%	36	المجموع Σ

يتضح لنا جليا من خلال الشواهد الرقمية الواردة في الجدول أعلاه أنّ :

- نسبة 41,7% من مجموع عينة البحث والممثلة في إجابة 15 عامل تنحصر فترة أقدميتهم بين 5 و 8 سنوات، في حين نجد 16,7% من مجموع أفراد العينة تنحصر أعمارهم بين 1 و 4 سنوات ، في حين نلاحظ أنّ هناك تساوي في النسب بين فئتين هما من 9 إلى 12 سنة والفئة الأخرى من 17 إلى 20 سنة وهذا بنسبة قدرها 13,9%، أما بخصوص الفئتين الباقيتين فنجد نسبة 11,1% ممثلة للأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين 13 و 16 سنة ونسبة 2,8 ممثلة للأفراد الذين تتراوح أقدميتهم من 25 إلى 28 سنة.

وبالرجوع إلى هذه المعطيات يمكن القول أنّ المؤسسة لديها سياسة نشطة لتوظيف الكفاءات وهذا ما تؤكده نسبة 41,7% توازيا مع معطيات الجدول السابق الممثل للمستوى التعليمي (جدول رقم 06)، ومن خلال المقابلة مع المكلف بالدراسات تمّ إطلاعنا أنّ مؤسسة إنتاج الكهرباء تقوم على فكرة نقل الخبرات والمعلومات من العمال ذوي الخبرة العالية وكذا العمال الذين استفادوا من التكوين إلى من هم أقل خبرة، وهذا أحد الركائز التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة والتي تتجلى في بناء قاعدة معلومات مشتركة بين العمال.



الفصل الخامس

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد:

يعد هذا الفصل ثمرة هذه الدراسة إذ سنقوم فيه بعرض البيانات التي تم جمعها في شكل بيانات خام، ثم تفرغها، وتبويبها في جداول بسيطة وأخرى مركبة وحساب تكرارات ونسب كل جدول على حدي إضافة إلى حساب معامل فاي وهذا بالنسبة للجداول المركبة ثم تأويل هذه البيانات الرقمية، وتحليلها تحليلًا إحصائيًا وسوسولوجيًا بالرجوع للمداخل النظرية باقي وسائل جمع البيانات، ثم التطرق إلى نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة، ومن ثم النتيجة العامة للدراسة والقضايا التي تثيرها الدراسة.

أولاً : التكوين المستمر للموارد البشرية و التكيف مع التغيير التكنولوجي.

الجدول رقم (10): يمثل التغييرات التي قامت بها المؤسسة في التكنولوجيا" الآلات، المعدات، البرامج"

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
86,1%	31	نعم
13,9%	5	لا
100%	36	المجموع Σ

أسفرت نتائج الجدول رقم (10) أن نسبة 86.1% من مجموع أفراد العينة أقرّوا بأن المؤسسة قامت بتغييرات في التكنولوجيا، في حين نجد نسبة 13,9% صرحوا بعكس ذلك فأكدوا أنّ المؤسسة لم تقم بأي تغييرات في التكنولوجيا.

من خلال هذه المعطيات والنتائج الإحصائية التي توصلنا إليها، يتضح أن المؤسسة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة بالبيئة الخارجية وهذا ما أكدته إجابة 31 عامل من أفراد عينة البحث. إذ أنّ التغييرات التي تقوم بها المؤسسات المحلية في مجملها تماشياً مع البيئة الخارجية أصبحت حتمية وضرورة لا مفرّ منها، وهي بغرض التقليل من حدة الأزمات التي يمكن أن تعترضها في حين يستحيل أن تحقق لها الريادة والميزة التنافسية، وخصوصاً أنّ هناك فرقا بين التحولات التكنولوجية الحاصلة في البيئة المحلية والتحوّلات الواقعة في البيئة

العالمية وهذا واضح للعيان ولا جدال فيه لأنّ الجزائر من الدول النامية المستوردة للتكنولوجيا، وليس المنتجة لها، عموما يمكن القول أنّ المؤسسة الجزائرية تتبنى شقا من نظرية كيرت ليفين وهو المرحلة الأولى المتمثلة في إزالة الجليد من خلال اقتنائها لتكنولوجيات جديدة.

الجدول رقم (11): يمثل نوع التكنولوجيا السائدة في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
66,7%	24	بسيطة
33,3%	12	معقدة
100%	36	المجموع Σ

تفيد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 66,7% من أفراد العينة صرحوا ببساطة الآلات السائدة في المؤسسة، بينما نجد نسبة 33,3% من مفردات العينة أكدوا بأن المؤسسة تقوم على استعمال آلات معقدة.

من خلال هذه الإحصائيات يتضح أنّ المؤسسة تعتمد على آلات بسيطة في أعمالها وهذا ما أكدته إجابة 24 مبحوث في حين يمكن إرجاع إجابة 12 مبحوث بأنّ المؤسسة تسودها التكنولوجيا المعقدة إلى أن المؤسسة تختلف استعمالاتها للآلات حسب الأقسام والمصالح وهذا حسب ما لاحظناه أثناء فترة إجراء الدراسة، وبدوره يمكن اعتبار هذه النتائج مؤشرا لتفعيل برامج تكوينية تساعد على تبسيط هذه التكنولوجيا لمن يراها معقدة، وهو ما يضمنه التكوين المستمر والذي أكدت عليه النظرية اليابانية في مبادئها.

الجدول رقم (12): الصعوبات واجهت العمال في تعاملهم مع آلات جديدة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
27,8 %	10	نعم
72,2 %	26	لا
100 %	36	المجموع Σ

يظهر من الجدول رقم (12) أن 72,2% من أفراد العينة أكدوا أنه لم تواجههم أي صعوبات في تعاملهم مع الآلات الجديدة، بينما نجد أن نسبة 27,8% من العمال اعترفوا بأنهم واجهوا صعوبات .

واستخلاصا لما جاء في هذه الإحصائيات الحيوية يتضح لنا أن هناك تكيفا للعاملين مع الآلات الجديدة بحكم أنهم لم تواجههم عراقيل في تعاملهم معها وهذا ما أكدته إجابة 26 عامل ويمكن إرجاع هذا إلى إستراتيجية المؤسسة في تكوين العمال، وهذا حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من مقابلتنا مع المكلف بالدراسات إذ وضح لنا أن المؤسسة عند جلبها لآلات جديدة فإنها ترسل عددا محدودا من العمال للتكون عليها، وتطالب كل عامل منهم بتقديم تقرير مفصل حول طريقة عمل تلك الآلة ، ما يساهم في توسيع قاعدة البيانات المعرفية للمؤسسة ، وتعميم الفائدة على كل العمال في إطار ما يعرف بالتكوين داخل المؤسسة

الجدول رقم (13): تطلب الأقليم مع التكنولوجيا الحديثة للعمل مساعدة من طرف الرئيس المباشر.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
61,1 %	22	نعم
38,9 %	14	لا
100 %	36	المجموع Σ

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بإجابة العمال عن ما إذا تطلب تأقلمهم مع التكنولوجيا الحديثة مساعدة من طرف الرئيس المباشر وجود 22 عامل والذين يمثلون نسبة 61,1% أقروا بأنهم احتاجوا لمثل هكذا مساعدة .

أما 38,9 % من أفراد العينة صرحوا بأنهم لم يحتاجوا لأي مساعدة.

وخلاصة لما ورد يظهر أن العمال احتاجوا إلى توجيه ومساعدة من المشرفين بخصوص تأقلمهم مع التكنولوجيا الجديدة ما قلل من احتمال مقاومتهم لهذا التغيير، ومنه وكما أكدت دراسة كا من كامل محمد الحواجرة ودراسة hague أن المؤسسة تعتمد أنظمة تعلم بغرض الاستعداد التنظيمي للتغيير.

الجدول رقم (14): الموافقة على إدخال آلات جديدة أكثر تطوراً في العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة			الاحتمالات
97,2%	35	27%	20	امكانية التقدم الوظيفي	نعم
		8,1%	6	زيادة في الأجر	
		37,8%	28	اكتساب خبرات ومعرفة جديدة	
		27%	20	الاستفادة من الآلات من خلال توفير المزيد من الجهد	
		100	74	المجموع Σ	
2,8%	01	لا			
100%	36	المجموع Σ			

تبين بيانات الجدول (14) مدى موافقة العمال على إدخال آلات جديدة في عملهم، بمعنى مدى موافقتهم على إحداث التغيير التكنولوجي داخل أماكن عملهم حيث يوافق 97,2% من العدد الإجمالي لأفراد العينة على إدخال آلات جديدة في أماكن عملهم، وقد بررت هذه العينة موقفها هذا بكونها يمكن أن تستفيد هي الأخرى من الوسائل التكنولوجية التي تم جلبها، وذلك بالرغم من اختلاف وجهات النظر حول كيفية الاستفادة، ولكنها تنحصر في أربع نقاط رئيسية:

إذ نجد نسبة 37,8% من مجموع أفراد عينة البحث الذين أجابوا بـ "نعم" برروا إجابتهم هذه بأن هذه التغييرات تمنحهم فرصة اكتساب خبرات ومعرفة جديدة، في حين أكد 27% منهم أنّ مثل هكذا تغييرات ستفتح لهم المجال للارتقاء لأعلى السلم الوظيفي، ويبدوا أنّ أفراد هذه الفئة يملكون ثقة كبيرة في أنفسهم، أنّهم أصحاب الإمكانيات والمهارات التي يمكن أن تساعدهم على سدّ الفجوات الفنية والتقنية التي يحدثها التغيير التكنولوجي. كما نجد نفس النسبة تتكرر لدى من يرون أنّ التغيير في التكنولوجيا سيمنحهم فرصة الاستفادة من

الآلات من خلال توفير المزيد من الجهد، ونجد في الأخير نسبة من برروا إجابتهم بأنّ التغييرات التي تقوم بها المؤسسة تمنحهم فرصة للزيادة في الأجر المتقاضى.

وإذا كانت الفئة الأولى لا تعارض فكرة إدخال آلات تكنولوجية جديدة في مجالات عملها، فإنّ فئة أخرى تتكوّن من 1 فرد بنسبة مئوية قدرها 2,8% من إجمالي عينة البحث قد تكون مؤشرا على أنّ هذا الموقف ليس الوحيد في مجتمع الدراسة ككل، ومن خلال المقابلات التي أجريت مع العمال بالمؤسسة بدا لنا أنّ رفض هذه الفئة للتغيير التكنولوجي يتجاوز المشاكل المادية والفيزيائية في العمل، وحتى المشاكل المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، بحيث يتمحور هذا الرفض حول العلاقات التي تربط الإدارة ببعض العمال ونظرتها لهم، وبالرغم من أنّ عدد أفراد هذه الفئة يعتبر ضئيلا بالمقارنة بالعدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة الممثلة بدورها لمجتمع البحث، إلا أنّ هذه النسبة كافية لخلق المشاكل للمؤسسة، وجعل العمال كلهم يعيشون في جو مضطرب للغاية، على اعتبار العلاقات الوظيفية والاجتماعية التي تربط الأفراد بعضهم ببعض، ويمكن تحليل هذه المواقف المتضاربة من خلال ما أشار إليه " فيليب بيرنو " في نظريته التي يرى من خلالها أنّ عدم موافقة الفاعلين على التغييرات لا يشكل مشكلة من حيث مقاومتهم له إنّما تنتج عنه تفاعلات إنسانية وتحالفات جديدة ستؤدي بالإدارة إلى إعادة التحليل السوسيولوجي لهذه المواقف، والذي يمكن أن يعرقل سير المنظمة في حالة عدم إمامها بكل الفاعلين الاستراتيجيين ، الذين قد يستعملون أسلوب المماطلة والمقاومة وهو ما توصلت له دراسة "بوشمال أحمد".

الجدول رقم (15): يمثل إجابات العمال حول موافقتهم على برامج التغيير في التكنولوجيا في حالة تحقيقها المنفعة للمؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
97,2 %	35	نعم
2,8 %	1	لا
100 %	36	المجموع Σ

تباينت آراء أفراد العينة في الجدول رقم (15) حول موافقتهم على التغييرات التكنولوجية التي تقوم بها المؤسسة و تعود عليها بالفائدة ، إذ نجد نسبة 97,2 % من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بـ "نعم" في حين أنّ نسبة 2,8 % أجابوا بـ "لا".

ومنه وانطلاقاً من النتائج أعلاه يتضح جلياً أنّه في حالة قيام المؤسسة ببرامج للتغيير فإن المؤسسة لن تواجه مقاومة من قبل العمال لديها وهذا ما تؤكّده إجابة 35 عامل ، إلاّ أنّه ومن ناحية أخرى ستجد المؤسسة صعوبة من حيث أنّ ما يراه عامل مفيداً للمؤسسة، قد يراه عامل آخر عكس ذلك، ومن أجل القضاء على هذا الاحتمال نهائياً على المؤسسة إشراك العمال في قراراتها بخصوص التغيير ، والنظرية اليابانية وما حققته من نجاحات أحسن مثال على صدق هذه الفكرة فهي تعتمد إشراك العمال أحد مبادئها.

الجدول رقم (16) :المتعلق بالمعلومات التي يمتلكها العامل عن وظيفته.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
2,8 %	1	لا أعرف شيئاً
13,9 %	5	لا أعرف إلا القليل
69,4 %	25	أعرف معظم الأشياء
13,9 %	5	أعرف كل شيء
100 %	36	المجموع Σ

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (16) تبين لنا أنّ نسبة 69,4% من مجموع أفراد العينة أكدوا معرفتهم لمعظم الأشياء المتعلقة بوظيفتهم، في حين نجد تساوي في النسب بين من أجابوا بأنهم لا يعلمون إلا القليل ومن أجابوا بأنهم يعرفون كل شيء وهذا بنسبة مئوية قدرها 13,9%، بينما نجد 2,8% من مفردات العينة صرحوا أنهم لا يعرفون شيئاً بخصوص المعلومات عن وظيفتهم.

ومنه واستناداً لهذه المعطيات يتضح جلياً أنّ تحرص على اطلاع عمالها على كل ما يتعلق بمهامهم من خلال الحرص على التدريب بكل أنواعه المسطرة في القانون الداخلي للمؤسسة ، وهذا ما أكد عليه المكلف بالدراسات والملاحظة التي قمنا بها في المؤسسة.

الجدول رقم (17): يمثل إجابة العمال حول استخدامهم لآلة أخرى في العمل قبل الآلة المستعملة حالياً.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
50,0 %	18	نعم
50,0 %	18	لا
100 %	36	المجموع Σ

من خلال النتائج المتحصل عليها من تفرغ الجدول (17) والذي يمثل توزيع إجابات العينة المتعلقة باستطلاع إجاباتهم على تكوينهم على العمل على آلات قبل التي يعملون بها حالياً والتي أفرزت لنا النتائج التالية:

أن نسبة 50% أجابوا بأنهم تلقوا تكويناً على آلات غير التي يعملون بها تجهيزاً لهم للعمل على الآلات الحالية في حين نجد نفس النسبة يعارضون هذه الإجابة ويصرحون أن المؤسسة لم تقم بتكوينهم على هذه الآلات .

مما سبق يمكن تفسير سبب تساوي الإجابة على هذا السؤال بأن المؤسسة محل الدراسة أصلاً تعتمد سياسة توظيف تقوم على جلب الكفاءات (الجدول رقم 06) وبهذه الطريقة تستطيع توفير ميزانية التكوين إذ ورغم أن العمال لم يتلقوا تكويناً إلا أنهم لم يواجهوا صعوبات وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (12)، أهمية البرامج التكوينية في تكوين كوادر قادرة على التعامل مع أي صنف من أصناف التكنولوجيا سواء المعقدة أو البسيطة، وهذا ما هو معروف منذ البدايات الأولى للتنظيم في مجال الإدارة خاصة مع "تايلور" و"هنري فايول" و"كذا" التون مايو".

الجدول رقم (18): الاستفادة من برامج تكوينية، وفيما أفادتهم.

النسبة المئوية	التكرار	العينة		
		الاحتمالات		
%94,4	34	26	%48,1	التحكم في العمل
		11	%20,4	في الاستغناء عن بعض المساعدات البسيطة
		17	%31,5	تسريع وتيرة الانجاز
		55	%100	المجموع
%5,6	2	لا		
100%	36	المجموع		

أفرزت نتائج بيانات الجدول (18) المتعلقة باستفادة العمال من برامج تكوينية وما الذي أفادتهم فيه هذه البرامج ، أنّ نسبة 94,4 % والممثلة في 34 عامل من العدد الإجمالي لأفراد العينة أجابوا بأنهم سبق أن استفادوا من برامج تكوينية ، في حين نجد نسبة 5,6 % ممثلة في 2 عاملين صرحوا أنّهم لم يسبق لهم أن تلقوا تكويناً ، وبالنسبة للذين أجابوا بـ"نعم" قد بينوا أنّ البرامج التكوينية التي تلقوها قد أفادتهم في:

نسبة 48,1 % صرحوا أنّها أفادتهم في التحكم أكثر في العمل ، بينما نسبة 31,5 % أكدوا على فاعليتها في تسريع وتيرة الانجاز ، كما نجد نسبة 20,4 % أكدوا أيضاً بأنّها أفادتهم في الاستغناء عن بعض المساعدات البسيطة.

ومنه ومن خلال البيانات أعلاه يتضح أنّ التكوين سواء كان نظري أو تطبيقي، قبل الالتحاق بالمؤسسة أو بعد ، ضروري لتحسين وضعية المؤسسة وأداء عمالها خاصة إن كانت هنالك استمرارية ، وبدورها النظرية اليابانية هي الرائدة في مجال استمرارية التكوين.

الجدول رقم (19): يمثل إن كانت هناك استمرارية في التكوين.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
86,1 %	31	نعم
13,9 %	5	لا
100 %	36	المجموع Σ

توضح الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم (19) أن نسبة 86,1% من أفراد العينة أكدوا حرص المؤسسة على استمرارية التكوين للموظف، بينما النسبة المقدرة بـ 13,9% من أفراد العينة يؤكدون عكس ذلك. وبالتالي وبناء على النتائج المتحصل عليها فإن المؤسسة تعمد إلى تحقيق سياسة التحسين المستمر لمهارة العمال وهذا ما تؤكدته إجابة 31 عامل من مجموع أفراد عينة البحث، وهو ما من شأنه أن يؤثر إيجاباً على نمو المؤسسة ومواكبتها للتغيرات الحاصلة خاصة منها التكنولوجية، مثلما تناولته دراسة "سوسن بنت محمد بن زرعة"، التي ركزت على ضرورة رؤية التكوين كعملية دائمة ومستمرة.

الجدول رقم (20): يمثل توجهات العمال حول ضرورة التكوين.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
% 100	36	ضروري
% 0	0	غير ضروري
% 100	36	المجموع Σ

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أنّ هناك إجماعاً من قبل أفراد عينة البحث ب نسبة مئوية قدرها 100% بخصوص ضرورة التكوين للموظف.

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه توضح لنا أنه لا يوجد لدى أفراد عينة البحث أي تقليل من قيمة أو ضرورة التكوين وهذا ما أكدّه إجماعهم على الإجابة بـ "نعم" على السؤال.

وبالتالي واستناداً على البيانات أعلاه يتضح جلياً أن الأرضية مهيأة للإدارة من أجل تسطير برامج تكوينية من شأنها تحقيق عدة مزايا للمؤسسة والاتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية.

الجدول رقم(21): آراء العمال حول التكوين الذي يتلقاه العامل وما يمكن أن يغير.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
5,5%	3	قيمه
20%	11	سلوكياته
43,6%	24	مهاراته
30,9%	17	كل شيء
100%	55	المجموع Σ

من خلال الجدول رقم (21) لدينا: 43,6% من أفراد العينة يقرون التكوين الذي يتلقونه يمكن أن يغير من مهاراتهم وهذا ما تمثله إجابة 24 عامل، كما نجد أن نسبة 30,9% من مفردات العينة أجابوا بأنّ التكوين بإمكانه تغيير كل شيء وهذا ما تمثله إجابة 17 مبحوث، كما نجد أيضا 11 عامل بنسبة قدرها 20% من أفراد العينة أجابت أنّ من شأن التكوين تغيير سلوكيات العمال، بينما نجد نسبة قليلة مقدّرة في 5,5% ممثلة في 3 عمال قد أجابت بإمكانية تغيير التكوين لقيم العمال كما أنّنا نلاحظ تضخما في مجموع التكرارات وهذا راجع لإجابات العمال على أكثر من بديل .

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه توضح أنّ التكوين يعد أحد آليات التكيف مع التغيير بحكم أنّه يغير من مهارات العمال وبالتالي عدم مواجهة العمال لأي مشاكل في تعاملهم مع الآلات، وهذا ما أكدته إجابة 24 عامل، وهذا ما أكدت عليه نظرية "كيرت ليفين" وهذا ما يتجلى في مرحلة التغيير لديه (**change**) إذ يرى أنّ تعلم الفرد أساليب ومهارات عمل جديدة من شأنها أن توفر للأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال.

ثانيا: تمكين العمال و التكيف مع التغيير في المهام.

الجدول رقم (22): الموقف من قيام المؤسسة بتغييرات في المهام .

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
27,8%	10	القبول
72,2%	26	الرفض
100%	36	المجموع Σ

أسفرت النتائج الواردة في الجدول رقم (22) أعلاه أن نسبة 72,2% من أفراد العينة لم يبدوا معارضتهم على فكرة قيام المؤسسة بتغييرات في المهام في حين نجد نسبة 27,8% من أفراد العينة عارضوا فكرة التغيير وأجابوا بالرفض.

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها والتي تمحورت حول التساؤل عن "موقف العمال من التغييرات التي يمكن أن تجريها المؤسسة في مهامهم" بالرجوع لمقابلاتنا معهم أثناء توزيع الاستمارة إذ يرى معظمهم أنّ التغييرات في المهام تعتبر عقوبة تأديبية تقوم بها المؤسسة عند ارتكاب العمال لأخطاء مهنية، هذا ونجد انعداماً لثقافة التدوير الوظيفي في المؤسسة، إذ لا تقوم هذه الأخيرة بتغيير المهام بطريقة آلية بين الفينة والأخرى من أجل إيجاد البديل المناسب للأفراد في حالة الظروف القاهرة، إضافة لتبريرات العمال بأنّ استقرار العامل في وظيفته يعدّ دافعا له لتقديم الأفضل في هذه الوظيفة، أما بخصوص التنظير لهذه العملية فيرى "ليفين" أن المؤسسة يجب عليها إحداث تغييرات في الهياكل شريطة توفير معلومات للعمال.

الجدول رقم (23): التغييرات التي قامت بها المؤسسة في السنوات الأخيرة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
61,1 %	22	نعم
38,9 %	14	لا
100,0 %	36	المجموع Σ

أعربت نتائج الجدول (23) أعلاه والمتعلقة بالسؤال عن ما إذا قامت المؤسسة بتغييرات في السنوات الأخيرة" أن نسبة 61,1% من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة قامت بتغييرات في المهام في السنوات الأخيرة ، بينما نجد 38,9% من مفردات العينة نفوا حصول.

من خلال ما جاء في البيانات الكمية المتحصل عليها في الجدول ومقارنتها مع ما هو في الواقع يتضح أنّ المؤسسة قد قامت بتغييرات في المهام في السنوات الأخيرة ، ومن خلال ما لاحظناه في المؤسسة ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع العمال اتضح لنا أنّ ما تقوم به المؤسسة من تغييرات يكون في أوقات الضرورة فقط وأغلبها يكون من المديرية ، لكن بعد توزيع استمارات على العمال من أجل استطلاع آرائهم حول موضوع التغيير، وهذا ما يوحي بوجود نوع من الهراكية والهرمية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة، كما يظهر تركيز أبو تايه على ضرورة التكيف مع التغييرات في المسار المهني.

الجدول رقم (24): يتعلق قيام المؤسسة بتبديل مكان العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
44,4 %	16	نعم
55,6 %	20	لا
100,0 %	36	المجموع Σ

تشير معطيات الجدول رقم (24) أن نسبة 55,6% من أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة لم تقم بتغييرات في مكان العمل.

44,4% من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" أي أنّ المؤسسة قامت بتغييرات في أماكن العمل.

من خلال الشواهد الكمية المذكورة أعلاه والتي أفصحت عنها نتائج التساؤل حول ما إذا قامت المؤسسة بتبديل أماكن عمل الموظفين، يتضح أنّ المؤسسة قامت بالعديد من التبديلات في أماكن العمل، ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع المكلف بالدراسات اتضح لنا أنّ أغلبها كان عقابي أو من أجل الالتزام بالتشريعات، كما أنّ المؤسسة ستقوم عن قريباً باستحداث مصلحة للأمن والسلامة المهنية عوض ما هي عليه حالياً إذ يوجد فقط عون الأمن والسلامة المهنية وهذا من أجل الالتزام بما ينصّ عليه القانون 11/90،

الجدول رقم (25): يمثل شعور العامل بعد تغيير مهامه وانتقاله لوظيفة أخرى.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
34,2%	13	ممتعة
15,8%	6	مملة
28,9%	11	سهلة
21,1%	8	صعبة
100%	38	المجموع Σ

توضح الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم (25) أنّ: نسبة 34,2% من أفراد العينة صرحوا بأنّ انتقالهم للعمل بوظيفة أخرى بعد تغيير مهامهم سيضيف عليهم شعورا بمتعة هذه الوظيفة، كما نجد 28,9% من أفراد العينة أكدوا أنّ انتقالهم سيجعل هذه الوظيفة تبدو سهلة، في حين نجد في طرف نقيض نسبة 21,1% يؤكّدون أنّ انتقالهم لأداء مهام وظيفية أخرى يشعرهم بأنّها صعبة، ونجد أيضا نسبة 15,8% من مجموع أفراد عينة البحث أقرّوا أنّ الانتقال إلى وظيفة أخرى يشعر العامل بأنّها مملة.

رغم تقارب النسب بين العمال إلا أنّ هناك ميلا واضحا لرغبة العمال في تغيير مهامهم، وهذا ما يؤكّده ارتفاع نسب من أجابوا بـ"ممتعة" و"سهلة"، كما نجد تأكيد دراسة "أبو تايه" على ضرورة التغيير في المهام من أجل التكيف مع التغيرات الخارجية.

الجدول رقم (26): استحداث مناصب جديدة والرفع من مستوى الأداء.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
50 %	18	نعم
8,3 %	3	لا
41,7 %	15	أحيانا
100 %	36	المجموع Σ

لدينا في الجدول رقم (26) نسبة 50% من أفراد العينة يقرون بأن استحداث المؤسسة لمناصب جديدة من شأنه تحسين إنتاجية المؤسسة والرفع من مستوى أدائها، في حين نجد نسبة 41,7% من أفراد العينة بـ"أحيانا" أي أنه أحيانا يساهم هذا الاستحداث في الرفع من مستوى الأداء، كما نجد في طرف آخر نسبة قليلة مقدرة بـ 8,3 % من مجموع أفراد العينة أجابوا بأن استحداث مناصب جديدة لا يساهم بأي شكل في تحسين الأداء.

إذن ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا القول أن أغلبية العمال يوافقون على أنّ استحداث مناصب جديدة من شأنه الرفع من مستوى أداء المؤسسة وتحسينه، وهذا ما تؤكد نسبة 50% الذين أجابوا بـ"نعم"، إنّ استحداث مثل هكذا مناصب يزيد من التخصص الوظيفي وهو ما نظرت له الإدارة العلمية وتايلور في كتابه مبادئ الإدارة العلمية وهذا منذ بدايات القرن العشرين.

الجدول رقم (27): التغيير التكنولوجي يمثل تهديدا للعمل.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة			
		الاحتمالات			
%22,2	08	/	/	خوف من الطرد	نعم
		%66,7	6	الخوف من التهميش	
		%33,3	3	الخوف من عدم القدرة على السيطرة على أساليب العمل الجديدة	
		%100	9	المجموع	
%77,8	28	لا			
%100	36	المجموع Σ			

يتضح من البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم(27)أعلاه أنّ نسبة 77,8% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا أنّ التغيير ليس من شأنه أن يمثل تهديدا للعمال، في حين نجد نسبة 22,2% قد أجابوا بأنه يمثل تهديدا،وعند استقصاء سبب إجابتهم هذه أتضح أنّ نسبة 66,7% منهم أرجعوا ذلك لخوفهم من التهميش في حين نجد النسبة الباقية والمقدرة بـ"33,3%" أرجعوها إلى خوفهم من عدم القدرة على السيطرة على أساليب العمل الجديدة كما لا توجد أي إجابة للعمال على احتمال الخوف من الطرد.

وعليه ومن خلال هذه النتائج الإحصائية المذكورة في الجدول يمكن القول أن

هناك ثقة من قبل العمال فيما يتعلق بالقرارات التي تتخذها المؤسسة بخصوص التغيير في المهام وهذا ما يعزز من تطبيق قرارات التغيير بحذافيرها دونما أي مقاومة.

الجدول رقم (28): يمثل ما إن كانت المؤسسة تشجع العمال على تطبيق أفكارهم التي من شأنها تسهيل مهامهم.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
11,1 %	4	تشجع كثيرا
50 %	18	تشجع أحيانا
38,9 %	14	لا تهتم بها
100 %	36	المجموع Σ

يفيد الجدول رقم (28) أن نسبة 50% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا أن المؤسسة تقوم بتشجيع العمال على تطبيق أفكارهم التي من شأنها تسهيل مهامهم ،في حين نجد نسبة 38,9% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بأنها لا تهتم بأفكارهم أصلا، أما بالنسبة للبقية فنجد نسبة قدرها 11,1% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا أن المؤسسة تشجع كثيرا مثل هذه الأفكار.

وعليه ومن خلال الشواهد الكمية هذه التي توصلنا لها نجد أن المؤسسة تهتم بأفكار العمال وتوليها أهمية وهذا تؤكده إجابة 18 عامل، كما تؤكد المقابلة التي قمنا بها مع المكلف بالدراسات أن المؤسسة تقوم بتنظيم اجتماعات للعصف الذهني Brain storming وهذا بغرض الاطلاع على أفكار ممثلي العمال لديها (المشاركين في الاجتماع) ثم الخروج بمحضر العصف الذهني والتوقيع على القرارات التي جاء بها، وهذه الطريقة تعد أحد أبعاد دراسة Hague الذي ركز على ضرورة المناقشة والحوار، إضافة إلى دراسة كارتر الذي ركز على ضرورة تشجيع التفكير النظامي يساعد المديرين في عملية صنع القرار .

الجدول رقم (29): يمثل ما إن كان دور العامل في المؤسسة متوقفا على انجاز عمله فقط.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
63,9 %	23	نعم
36,1 %	13	لا
100,0 %	36	المجموع Σ

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29) أنّ نسبة 63,9% أجابوا بـ "نعم"، أي أنّ دورهم يقتصر على أداء مهامهم فقط، في حين نجد نسبة 36,1% أجابوا بأن دورهم لا ينحصر عند إنجاز مهامهم فقط.

من خلال هذه المعطيات والنتائج الإحصائية التي توصلنا إليها بإمكاننا القول أنّ العمال يلتزمون التزاما حريا بالقواعد الضابطة لسير العمل كما كان معمولا به منذ البدايات الأولى للتنظيم في مجال الإدارة وهذا ما تثبته إجابة 23 عامل من أفراد عينة البحث، ومن جهة أخرى فإنّ هذه النسب تتنافى مع ما هو رائج في مجال إدارة الأعمال إذ ظهر في الآونة ما يعرف بالأدهوقراطية (التي نظر لها ألفن توفلر) أو فرق التدخل السريعة والتي تتحول مهامها في أي لحظة وهي المسؤولة عن إنجاز أغلب المشاريع الضخمة في العالم.

الجدول رقم (30) :يمثل ما إن كانت هناك إتاحة حرية اختيار العامل لأسلوب العمل المناسب لأداء عمله.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
66,7 %	24	نعم
33,3 %	12	لا
100 %	36	المجموع Σ

من خلال النتائج المتحصل عليها من تفريغ الجدول رقم (30) نجد ما يلي:

نسبة 66,7% من العمال أقرروا بأنه تم إتاحة الفرصة لهم لاختيار الأسلوب الملائم لأداء أعمالهم، في حين نجد في الجانب الآخر نسبة 33,3% يصرحون بأن المؤسسة لا تتيح لهم فرصة اختيار الأسلوب المناسب.

ومما سبق يمكن تفسير النتائج بأن المؤسسة تعتمد سياسة تسييرية تقوم على إعطاء العامل الحرية في أداء مهامه بالأسلوب الذي يرغب فيه، شريطة أن يحقق ما هو مطلوب منه ، وهذا ما نظر له ريمون بودون " في نظريته "الاختيار العقلاني" Rational choice " والتي تقول أنه لا يمكن فرض أشياء من أجل السيطرة على السلوك الإنساني فالعامل يفعل ما يراه مناسباً.

الجدول رقم (31): يمثل الابتكارات في أساليب العمل التي يقدمها العمال ومن شأنها تسهيل العمل ومدى تشجيع الإدارة لها.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات			
		العينة			
% 77,8	28	00	00	نعم	نعم
		100	28	لا	
		100	28	المجموع Σ	
% 22,2	8	لا			
% 100	36	المجموع Σ			

توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (31) والمتعلقة بإجابة العمال حول ابتكارهم لأساليب جديدة وما إن كانوا قد تلقوا أي تشجيع على ذلك ، وقد تحصلنا على النتائج التالية:

نسبة 77,8 % أجابوا بـ "نعم" أي أنهم سبق لهم أن ابتكروا أساليب عمل جديدة إلا أنّ هؤلاء أجمعوا بنسبة 100% أنهم لم يتلقوا أي تشجيع أو مكافآت على هذه الابتكارات.

وفي طرف آخر نجد نسبة مئوية قدرها 22,2% من مجموع أفراد عينة البحث أجابوا بأنهم لم يقوموا بابتكار أي أساليب جديدة للعمل.

ومنه ومن هذه الإحصاءات يتضح جليا أن المؤسسة يتضح أنّ العمال يطمحون إلى تحقيق الأحسن لهم وللمؤسسة من خلال الإبداع و ابتكار أساليب جديدة وهذا ما تؤكده إجابة 28 عامل على السؤال أعلاه في حين نجد إهدارا للمؤسسة لمثل هذه الإبداعات فحتى في النظريات التقليدية نلاحظ تركيز روادها على مبدأ التحفيز أو ما يعرف بالتعزير " كما تطرق له ثورندايك في نظريته عن التعلم " ومنه نلاحظ غيابا واضحا لكل أشكال التحفيز للعمال ويقتصر ما هو موجود فقط على منح المردودية ، ومن ناحية أخرى كذلك فإنّ المؤسسة تقوم بإهمال أهم نوع من الحوافز وهو الحوافز المعنوية.

الجدول رقم(32) يمثل توجه العمال حول ما إن كانت المسؤوليات الواقعة على عاتقهم تفوق الصلاحيات الممنوحة لهم.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
44,4 %	16	نعم
50,0 %	18	لا
5,6 %	2	أحيانا
100,0 %	36	المجموع Σ

نلاحظ من الجدول رقم(32) أعلاه والممثل لإجابات العمال حول سؤالهم ما إن كانت الواجبات الواقعة على عاتقهم تفوق الصلاحيات الممنوحة لهم أنّ :

نسبة 50% من أفراد عينة البحث قد أجابوا بـ"لا"، في حين نجد 44,4% من مجموع أفراد العينة أجمعوا عليه من خلال الإجابة بـ"نعم"، ونجد أيضا ونسبة محدودة فئة من أجابوا بـ"أحيانا" والمثلة في نسبة 5,6%.

وعليه يمكننا أن نلاحظ تقاربا في النسب بين البدائل إلا أنّ الكفة مرجحة لمن أجابوا بـ"لا" ومنه يمكن إرجاع هذه الإجابة إلى كون هؤلاء العمال يحضون بهامش للحرية واتخاذ القرار ما يسهم في خلقهم لقواعد ألعاب خاصة بهم يستخدمونها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وما على المؤسسة (النسق) سوى متابعة هؤلاء الفاعلين، وهو ما أكدت عليه نظرية الفاعل والنسق لـ"ميشال كروزي" و"ايرهارد فريدبيرغ" يليهم "بيرنو"

الجدول رقم (33): يمثل حرية التصرف واتخاذ القرار بخصوص الوظيفة دون اللجوء إلى المسؤولين.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
25,0 %	9	نعم
72,2 %	26	لا
2,8 %	1	أحيانا
100,0 %	36	المجموع Σ

يتضح من الجدول رقم (33) أعلاه أن نسبة 72,2%، من مجموع أفراد العينة أجابوا بأنهم لا يملكون حرية التصرف واتخاذ قرارات آنية تتعلق بالوظيفة دون الرجوع إلى المسؤولين، في حين نجد نسبة 25% من أفراد العينة البحثية أجابوا بـ"نعم" أي أنهم يملكون حرية التصرف، ونجد إجابة عامل واحد على الاحتمال الثالث "أحيانا" بنسبة مئوية قدرها 2,8%.

من خلال المعطيات والنتائج الإحصائية التي توصلنا إليها، نستنتج أن المؤسسة المؤسسة تعتمد على مبدأ مركزية اتخاذ القرارات والهراكية، وهو ما من شأنه، عرقلة سير نشاط المؤسسة، فنحن في عصر السرعة، عصر تحكمه الآنية في اتخاذ القرارات، فإشراك العمال في اتخاذ القرارات يعد عاملا أساسيا من أجل تطوير رؤية مشتركة لهم مع المؤسسة، وهذا ما أكدته دراسة " البغدادي".

الجدول رقم(34): يمثل العلاقة بين إجابة العمال حول استفادتهم من البرامج التكوينية وعلاقتها بإجاباتهم على ما إن واجهتهم صعوبات في تعاملهم مع آلات جديدة.

المجموع Σ	لا	نعم	الاستفادة من التكوين
			الصعوبات التي واجهت العمال
10	0	10	نعم
26	2	24	لا
36	2	34	المجموع Σ

يتضح من الجدول رقم (34) والمتعلق بمعرفة مدى صدق الفرضية الأولى، وذلك بالربط بين الإجابتين في الجدولين رقم 12 والجدول رقم 18 أن:

26 عامل أجابوا بأنه لم تواجههم صعوبات في تعاملهم مع آلات جديدة، منهم 24 عامل أجابوا بأنهم سبق أن استفادوا من تكوين. في حين نجد 10 عمال أجابوا بـ "نعم" أي أنهم سبق أن واجهتهم صعوبات في التعامل مع الآلات، وهؤلاء كلهم أجمعوا على عدم تلقيهم أي تكوين

وقد تأكد لنا جليا بعد حساب معامل فاي phi والذي كانت قيمته موجبة مقدرة بـ 0,15 وهذا عند مستوى دلالة sig=0,36 أن:

هناك علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين السؤالين المطروحين بغرض التحقق من صدق الفرضية الأولى إحصائيا.

الجدول رقم (35): يمثل العلاقة بين إجابة العمال حول ما إن كانوا يرون في التغيير تهديدا لهم وعلاقته بإجاباتهم عن ما إن سبق لهم أن ابتكروا أسلوب أو طريقة تسهل عملهم.

المجموع Σ	لا	نعم	التغيير يمثل تهديدا للعمال
			ابتكار طريقة تسهل العمل
8	0	8	نعم
28	8	20	لا
36	8	28	المجموع Σ

يتضح من الجدول أعلاه والمتعلق بمعرفة مدى صدق الفرضية الثانية وذلك بالربط بين الإجابتين في الجدولين رقم 27 والجدول رقم 31 أنه:

28 فرد أجابوا بـ"لا" أي لم يسبق لهم ابتكار أسلوب أو طريقة تسهل العمل منهم 20 يرون أنّ التغيير يمثل تهديدا لهم، و8 أجابوا بأنّ التغيير لا يمثل تهديدا لهم.

ومن جهة أخرى نجد 8 عمال أجابوا بأنهم سبق لهم أن ابتكروا أساليب جديدة ومع ذلك فإنهم يرون في التغيير تهديدا لهم.

من خلال قيامنا بحساب معامل فاي phi والذي بلغ 0,28 عند مستوى معنوية $\text{sig} = 0,86$ نستنتج أن هناك علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة بين بعد السؤالين المطروحين بغرض التأكد من الصدق الإحصائي للفرضية الأولى.

ثالثا: نتائج الدراسة:

من خلال الفصول النظرية السابقة التي عاجلت موضوع المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي وما أسفرت عنه تلك النتائج التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل لنناقش نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة.

1/ نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

أ/- نتائج الفرضية الجزئية الأولى: يساهم التكوين المستمر للموارد البشرية في التكيف مع التغيير التكنولوجي.

وبالرجوع إلى البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى نجد أن:

- نسبة 86,1% أقرّوا بأن المؤسسة قامت بتغييرات في التكنولوجيا.
- نسبة 66,7% صرحوا ببساطة الآلات السائدة في المؤسسة.
- نسبة 72,2% أكّدوا أنّه لم تواجههم أي صعوبات في تعاملهم مع الآلات الجديد.
- نسبة 61,1% أقرّوا بأنهم احتاجوا لمساعدة من رئيسهم المباشر .
- نسبة 97,2% يوافقون على إدخال آلات جديدة في أماكن عملهم .
- نسبة 97,2% أجابوا بقبولهم لبرامج التغيير في حالة ما إذا كانت تعود على المؤسسة بالنفع.
- نسبة 69,4% أكّدوا معرفتهم لمعظم الأشياء المتعلقة بوظيفتهم.
- نسبة 50% أجابوا بأنهم تلقوا تكويناً على آلات قبل العمل على الآلات الحالية.
- نسبة 94,4% أجابوا بأنهم سبق أن استفادوا من برامج تكوينية.
- نسبة 86,1% أكّدوا حرص المؤسسة على استمرارية التكوين للموظف.
- نسبة 100% ترى أنّ التكوين ضروري للموظف.
- نسبة 43,6% يقرّون بأنّ التكوين الذي يتلقونه يمكن أن يغير من مهاراتهم

هذا بالإضافة إلى نتائج "معامل فاي" التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين التكوين المستمر للموارد البشرية والتغيير في التكنولوجيا وذلك بقوة 0,15 عند مستوى دلالة $sig=0,36$. من خلال ما تقدم يمكن القول أنّ الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها " يساهم التكوين المستمر للموارد البشرية في تحقيق التكيف مع التغيير التكنولوجي " قد ثبت صدقها ميدانياً.

ب/ - نتائج الفرضية الجزئية الثانية: " يساهم تمكين العمل في تحقيق سرعة التكيف مع التغيير في المهام".

وبالرجوع إلى البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نجد أنّ:

- نسبة 72,2% لم يبدوا معارضتهم على فكرة قيام المؤسسة بتغييرات في المهام
- نسبة 61,1% يقرون بأنّ المؤسسة قامت بتغييرات في المهام في السنوات الأخيرة
- نسبة 55,6% أقرّوا بأنّ المؤسسة لم تقم بتغييرات في مكان العمل
- نسبة 34,2% صرحوا بأنّ انتقلهم للعمل بوظيفة أخرى بعد تغيير مهامهم سيضفي عليهم شعوراً بمتعة هذه الوظيفة
- نسبة 50% يقرون بأنّ استحداث المؤسسة لمناصب جديدة من شأنه تحسين إنتاجية المؤسسة والرفع من مستوى أدائها
- نسبة 77,8% أجابوا أنّ التغيير ليس من شأنه أن يمثّل تهديداً للعمال
- نسبة 50% أجابوا أنّ المؤسسة تقوم بتشجيع العمال على تطبيق أفكارهم التي من شأنها تسهيل مهامهم
- نسبة 63,9% أجابوا بأنّ دورهم يقتصر على أداء مهامهم فقط.
- نسبة 66,7% أقرّوا بأنه تم إتاحة الفرصة لهم لاختيار الأسلوب الملائم لأداء أعمالهم
- نسبة 77,8% أجابوا بـ "نعم" أي أنّهم سبق لهم أن ابتكروا أساليب عمل جديدة إلا أنّ هؤلاء أجمعوا بنسبة 100% أنّهم لم يتلقوا أي تشجيع أو مكافآت على هذه الابتكارات

- نسبة 50% أجابوا بأنّ الواجبات الواقعة على عاتقهم لا تفوق الصلاحيات الممنوحة لهم

- نسبة 72,2% أجابوا بأنهم لا يملكون حرية التصرف واتخاذ قرارات آنية تتعلّق بالوظيفة دون الرجوع إلى المسؤولين

هذا بالإضافة إلى نتائج "معامل فاي" التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين تمكين العمال والتغيير في التكنولوجيا وذلك بقوة 0,28 عند مستوى دلالة $\text{sig}=0,86$.

من خلال ما تقدّم يمكن القول أنّ الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها " يساهم تمكين العمال في تحقيق التكيف مع التغيير في المهام" قد ثبت صدقها ميدانيا.

من خلال ما تقدّم يمكن القول أنّ الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها " يساهم تمكين العمال في تحقيق التكيف مع التغيير التكنولوجي" قد ثبت صدقها ميدانيا.

2/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت دراستنا الراهنة إلى أنّ التكوين المستمر هو أحد أبعاد المنظمة المتعلمة الذي يساهم في سرعة التكيف مع التغييرات التكنولوجية ، وقد تجلّى ذلك في النتائج المتوصل إليها والتي أكّدت العمال الذين تلقوا تكويننا لم يواجهوا صعوبات في التعامل مع الآلات الجديدة .

في حين اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "Hague" التي توصلت إلى أنّ هناك علاقة بين تطوير فرص العمل والتكوين والاستعداد التنظيمي للتغيير.

بالرغم من وجود هذا التشابه في النتائج إلا أنّ هناك اختلاف في الإطار الزمني والمكاني بين الدراستين.

كما اختلفت دراستنا الراهنة التي توصلت إلى أنّ العمال الذين تلقوا تكويننا لم تواجههم أي صعوبات في تعاملهم مع الآلات الجديد، مع دراسة "بوشمال احمد" الذي توصل إلى افتقاد مؤسسة مطاحن الأغواط لتغييرات تكنولوجية وعدم إعطائها الاهتمام الكافي لموضوع التكوين ، هو ما جعل هذه المؤسسة عرضة للإفلاس .

وهذا الاختلاف في النتائج يمكن رده لطبيعة نشاط المؤسسة فالأولى إنتاجية والثانية خدمية، إضافة إلى عينة الدراسة المختارة الاختلاف الزمني والمكاني.

واتفقت نتيجة دراستنا هذه إلى أنّ العمال لم يبدووا معارضتهم على فكرة قيام المؤسسة بتغييرات في المهام ومن جهة أخرى رؤيتهم أنّ المؤسسة تقوم بتشجيعهم على تطبيق أفكارهم التي من شأنها تسهيل مهامهم، مع نتيجة "أبو تايه" الذي توصل في دراسته إلى وجود علاقة بين العوامل السلوكية والتكيف مع التغيير في المسار الوظيفي للعمال.

وهذا الاتفاق في النتائج ، يمكن إرجاعه إلى التشابه في المنهج المستخدم ،العينة، الأدوات.

كما اتفقت دراستنا في نتائجها أنّ التغيير في المهام لا يشكل تهديدا للعمال إذا كان هناك تشجيع لهم على تطبيق أفكارهم التي من شأنها تسهيل المهام، مع نتيجة دراسة "كارتر" التي توصلت إلى أنّ تمكين العمال له دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

ورغم تشابه نتائج الدراستين، إلا أنّ هناك اختلاف في الإطار الزمني و المكاني.

وتوصلت نتيجة هذه الدراسة إلى وأنّ العمال لا يملكون حرية التصرف واتخاذ قرارات آنية تتعلق بالوظيفة دون الرجوع إلى المسؤولين، التي اختلفت مع نتيجة دراسة "كامل محمد الحواجرة" الذي توصل إلى أنّ هناك تشجيعا للعاملين على المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تجسيد الرؤية الجماعية المشتركة، ودعم التطوير المستمر لفرص التعلم من خلال إيجاد قيادة إستراتيجية .

ويمكن إرجاع هذا الاختلاف في النتائج إلى وجود اختلاف في عينة الدراسة، الأدوات والأساليب الإحصائية، وكذا مكان إجراء الدراستين.

3- النتيجة العامة للدراسة:

بما أنّ الفرضية الجزئية الأولى والثانية قد ثبت صدقهما ميدانيا، بالإضافة إلى التشابه في النتائج بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة، يمكن القول أنّ الفرضية العامة التي مفادها " تساهم المنظمة المتعلمة في التكيف مع التغيير التنظيمي"، ذات سند واقعي وقد ثبت صدقها إمبيريقيا.

4/ القضايا التي تثيرها الدراسة:

بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي:

1/ إلى أي مدى يمكن تطبيق باقي أبعاد المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من أجل الالتحاق بركب الدول المتطورة وتحقيق ميزة تنافسية.

2/ إلى أي مدى يمكن تطبيق معايير المؤسسة المتعلمة على المؤسسات الخدمائية من أجل تحسين أداءها .

3/ إلى أي مدى يمكن تغطية المنظمة المتعلمة للتكيف مع التغيير باعتباره مفهوماً جديداً موسعاً ويشمل أبعاداً لم تتناولها الدراسة الراهنة.

خاتمه

خاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أنّ التغيير التنظيمي يعتبر من أهم العمليات الإستراتيجية أو أحد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية، أي أنّها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تخلق لها - المنظمة المتعلمة- ميزة تنافسية، إذ تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصّة سوقية معتبرة، ويتأتى ذلك من خلال الاستثمار الجيد في الموارد البشرية فالمنظمات الناجحة تولى اهتماما بالغا بتطبيق نموذج المنظمة المتعلمة باعتباره مصدرا لنجاح هذه المؤسسات وتكيفها مع التغييرات الداخلية والخارجية.

جاءت هذه الدراسة الراهنة كامتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، الذي يشكّل فواصل وسياقات متنوعة ومختلفة بين المنظرين والمختصين في إدارة التغيير من جهة، وأولئك المعنيين بتطبيقاته وممارساته على مستوى منظماتنا العربية على اختلاف قطاعاتها ومجال عملها من جهة أخرى، فبقاء هذه الهوة والفواصل اللامتناهية في السياقات من شأنه أن يحدّ من محاولات التغيير التنظيمي أو يقلل من احتمالات نجاحها، لغياب الأطر الفكرية، والنظريات العالمية عن قيادتها، ما تطلّب تجاوز تلك الصعوبات الموجودة في مجتمعاتنا بين ما يقال وينشر، ويدرس على مستوى الجامعات، وما يفعل ويعمل ويطبّق في قطاعاتنا ومنظماتنا، وما يوضع من استراتيجيات وخطط للتغيير التنظيمي، هذه الفجوة التي تعبّر عنها أدبيات الفكر الإداري المعاصر بالفارق بين ما نعرفه وما نفعله، وبالتالي فإنّ الالتزام بالأطر الفكرية سواء أكانت نماذج أو قواعد فقهية أو نظريات، يعدّ في مقدّمة متطلبات النجاح لعمليات التغيير التنظيمي التي ضلت حتى يومنا هذا عرضة للانفعالات وللقرارات الشخصية وبعيدة عن التنظير والتخطيط العلمي.

وبالرغم من كثرة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم التغيير التنظيمي والمنظمة المتعلمة، إلّا أنّه يبقى من المواضيع الحديثة والقابلة للبحث، نتيجة تجدد وتزايد حاجة المنظمات المعاصرة والأفراد إليه وتعدد مداخله، مجالاته واستراتيجياته. وهو ما يترك المجال مفتوحا أمام الباحثين للبحث في عوامل نجاح التغيير التنظيمي، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أنّ أحد أهم مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي هو العنصر البشري، من خلال تأييده وتقبله ودعمه له من جهة، ومن جهة أخرى قيادة التغيير مع ما تتطلبه من المهارات والقدرات ما يكفي لتحقيق التغيير، كما تعدّ الثقافة التنظيمية المرنة، والهيكل التنظيمي الداعم من العوامل الحاسمة في نجاح عملية التغيير المعبرة في مضمونها عن تجسيد معايير ونماذج المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال فهم وتحليل المواقف والاتجاهات والاستراتيجيات المشكّلة لها. هذا ما تطلّب من منظمات اليوم البحث عن أصحاب الإرادات وعن الأكفاء من القيادات لضمان بقائها ونمائها.

فائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ/- المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، دار الوراق، الأردن، ط₁، 2007.
2. أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
3. أحمد ماهر: "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر.
4. أحمد ماهر: "إدارة التغيير"، الدار الجامعية، مصر، ط₁، 2010.
5. جودت عزت عطوي: "أساليب البحث العلمي-مفاهيمه-أدواته-طرقه الإحصائية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط₂، الأردن، 2011.
6. حسن محمد أحمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات/ مصر، ط₁، 2009.
7. خضر مصباح الطيطي: "إدارة التغيير (التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين)"، دار الحامد، الأردن، ط₁، 2011.
8. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاسم حمود: "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، الأردن، ط₃، 2005.
9. ربحي مصطفى عليان. "إدارة التغيير"، دار صفا، الأردن، ط₁، 2015.
10. رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط₁، 2008.
11. سيد سالم عرفة: "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية، الأردن، 2012.
12. عبد الله بن عبد الغني، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي (المفاهيم-النظرية-التطبيقات)، دار حافظ للنشر، السعودية، ط₄، 2003.
13. علي غربي: "أبجديات المنجية في كتابة الرسائل الجامعية"، قسنطينة، 2006.
14. عمار بوحوش ومحمود الذنبيات: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط₄، الجزائر، 2009.
15. فضيل دليو: "دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية"، الجزائر، ط₄، 2011.
16. ماجد محمد الخياط: "أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية"، دار الراية للنشر، الأردن، ط₁، 2009.
17. محمد إسماعيل بلال: "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
18. محمد بن يوسف النمران العطييات: "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين)"، دار الحامد، الأردن، ط₁، 2006.

19. محمد قاسم القيروتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الاردن، 2000.
20. محمد محمد إبراهيم: "إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية(للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العالمية)"، الدار الجامعية، مصر، 2011.
21. محمد يوسف القاضي: "السلوك التنظيمي"، الاكاديميون للنشر والتوزيع،الأردن، ط1، 2015.
22. مدحت محمد أبو النصر: "الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
23. مروان عبد المجيد ابراهيم: "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية"، مؤسسة الوراق،الأردن، ط 1، 2000.
24. موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون: " منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية"، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004 .
25. مؤيد سعيد السالم: "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، دار إثراء للنشر،الأردن، ط1، 2014 .
26. نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير- دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
27. يحي سليم ملحم: " التمكين كمفهوم إداري معاصر "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

ب/- المراجع باللغة الأجنبية:

28. Frédéric Lebaron :la sociologie aA àZ (250 mots pour comprendre),dunod,paris,2009 .
29. pierre morin,eric delavalles :le manager à l'coute du sociologue,édition organisation,2^é édition,paris,1999 .
30. stephan adams& other,organizational change management (readiness guide),the great seal of state of California,version 1, October2014.

ج/- الرسائل والمذكرات:

31. بلقاسم جوادي: " التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين"،رسالة ماجستير، علم النفس تخصص العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.

32. بوشمال أحمد: سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، ورقة، 2011.
33. دعاء عبد العزيز الجعبري: واقع تمكين العاملين في الجامعة العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2010.
34. رضا نعيجة: التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
35. سوفي نبيل: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2011.
36. محمد سليمان البلوي: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية (دراسة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية)، السعودية، 2008 .
37. يحي عبد المالك: "النسق التكنولوجي والاعتراب المهني في المؤسسة الصناعية"، دراسة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، بسكرة، 2009-2010 .

د- المجالات:

38. زين الدين بروش، لحسن هدار: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 1، جوان 2007.
39. سلطان أبو تايه : العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي"، دراسات العلوم الإدارية، مجلد، 28، العدد 1-2، ص-ص 68-92.
40. سوسن بنت محمد بن زرعة: " مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد 09، 2014.
41. صلاح الدين عواد الكبيسي، حنين سلال إبراهيم العزاوي: تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والأداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 76، العراق، 2014.
42. كامل محمد الحواجرة: الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 03، 2011.

فائمة الملاحق

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

فرع علم الاجتماع
تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

الموضوع: استثمارة صدق المحكمين.

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية والموسومة بعنوان "المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي" لعمال "شركة إنتاج الكهرباء" نضع بين أيديكم استثمارة خاصة بكلا المتغيرين، المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي وذلك لتقدموا لنا اقتراحاتكم وآراءكم حوله ونحيطكم علما أنّ هذه الاستثمارة تحتوي على بعدين للمتغير الأول وبعدين للمتغير الثاني.
-وفي الأخير نرجو منكم تحكيم هذه الاستثمارة وتقديم ملاحظاتكم القيمة مشكورين على تعاونكم معنا.

- إشراف :
ياحي عبد المالك

من إعداد:
- فرفار حليلة

عنوان المذكرة:

"المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي"

"دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء"-سونلغاز-

الإشكالية :

ما مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في التكيف مع التغيير التنظيمي ؟

التساؤلات الفرعية:

1- ما مدى مساهمة التكوين المستمر للموارد البشرية في التكيف مع التغيير في التكنولوجيا ؟

2- ما مدى مساهمة تمكين العمال في التكيف مع التغيير المهام ؟

الفرضية العامة:

تساهم المنظمة المتعلمة في التكيف مع التغيير التنظيمي.

الفرضيتين الجزئيتين:

1- يساهم التكوين المستمر للموارد البشرية في التكيف مع التغيير في التكنولوجيا.

2- يساهم تمكين العمال في التكيف مع التغيير في المهام .

المحور الأول: البيانات الشخصية.

-الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي:

- متوسط: - ثانوي: - جامعي:

الحالة المدنية:

-غير متزوج(ة) -متزوج (ة) -مطلق(ة) -أرمل(ة)

المستوى المهني:

- إطار - عون تحكم - عون منفذ

الخبرة المهنية:

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالفرضية الأولى "التكوين المستمر والتغيير في التكنولوجيا".

1- ما نوع التكنولوجيا السائدة في المؤسسة؟

بسيطة معقدة

2- هل تعرف كل ما يجب أن تعرفه عن العمل الذي تقوم به؟

لا أعرف شيئاً

لا أعرف إلا القليل

أعرف معظم الأشياء

أعرف كل شيء

3- هل سبق لك أن تعاملت مع آلة أخرى قبل هذه الآلة التي تعمل عليها حالياً؟

نعم لا

4- في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما ساعدك هذا التكوين؟

في السيطرة على العمل أكثر

في الاستغناء عن بعض المساعدات البسيطة

في العمل بسرعة أكبر

5- هل قامت المؤسسة بإحداث تغيير في التكنولوجيا؟

نعم لا

6- في حالة الإجابة بنعم هل واجهتك صعوبات في تعاملك مع الآلات الجديدة؟

نعم لا

7- في حالة الإجابة بنعم هل كنت تعتقد أنك بحاجة إلى المساعدة للتأقلم مع الظروف التي

خلقتها التكنولوجيا الجديدة؟

نعم لا

8- للتأقلم مع التكنولوجيا الجديدة هل تحتاج إلى مساعدة:

مساعدة من المشرف

مساعدة من الزملاء

معرفة معلومات أساسية عن الآلة

9- في حالة الإجابة بـ "نعم" هل كان ذلك بسبب؟

تعقد الآلات الجديدة

عدم تلقى مساعدات من المشرف

عدم معرفة معلومات أساسية عن الآلة

10- هل كنت دائما تتلقى تكوينا إضافيا في كل مرة تقوم المؤسسة بتغيير التكنولوجيا؟

لا

نعم

11- في حالة الإجابة بـ "لا" هل تعتقد أنّ التكوين في هذه الحالة؟

غير ضروري

ضروري

12- هل تعتقد أنّ التكوين الذي يتلقاه العامل بالموازاة مع التغيير التكنولوجي يغير من؟

قيمه

سلوكياته

مهاراته

كل شيء

13- هل توافق على إدخال آلات جديدة في عملك؟

لا

نعم

14- في حالة الإجابة بـ "نعم" أنت توافق لأنّ ذلك؟

يسمح لك بالترقي لوظيفة أعلى

يعني زيادة في الأجر

اكتساب خبرات ومعرفة أشياء جديدة

الاستفادة من إمكانيات الآلات من خلال توفير المزيد من الجهد

15- إذا كان التغيير التكنولوجي يعود بالفائدة على المؤسسة التي تعمل بها هل تعتقد أنّه

سيكون راض عن عمله؟

لا

نعم

المحور الثالث: بيانات متعلقة بالفرضية الثانية "تمكين العمال والتغيير في المهام"

16- هل قامت المؤسسة بتغييرات في الهيكل أو المهام في السنوات الأخيرة؟

نعم لا

في رأيك هل زيادة الوحدات الفرعية يؤثر على أداء المؤسسة؟

نعم لا

17- هل تعتقد أن التغيير في الهيكل والمهام يمثل تهديدا للعمال؟

نعم لا

18- في حالة الإجابة بـ "نعم" ما نوع هذا التهديد؟

خوف من الطرد

الخوف من التهميش

الخوف من عدم القدرة على السيطرة على الآلة

19- هل أدى التغيير الذي قامت به المؤسسة إلى التغيير في مكان عملك؟

نعم لا

20- هل يؤدي تغيير وظيفتك في الغالب إلى شعورك بـ ؟

القلق.

تغيير علاقاتك مع الأفراد داخل المؤسسة.

21- عند انتقالك للعمل في وظيفة بعد التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة هل كانت تبدو

بنظرك؟

ممتعة صعبة

22- ماذا سيكون موقفك في هذه الحالة؟

ترفض بشدة

ترفض

لا تبالي

تقبل بسهولة

23- في حالة الرفض فهل أسباب هذه المقاومة تتمثل فيما يلي؟

شعورك بأنك لست بمستوى التحديات الجديدة.

الخوف من فقدان الوظيفة وتفضيل الاستقرار.

إحساسك بأن التغيير سيحملك المزيد من الأعباء.

حدوث التغيير بشكل مفاجئ وعدم تهيئتك لقبوله.

24- ما رأيك في القرارات التي تتخذها مؤسستك؟

مجدية غير مجدية

25- إذا كانت " غير مجدية " ما سبب ذلك في رأيك؟

لأنها غير مدروسة كفاية

لعدم مشاركة الجميع فيها

27- برأيك من يجب أن يكون مسئولا عن إحداث التغيير في المؤسسة؟

الإدارة لوحدها

العمال لوحدهم

الخبراء الفنيين

مسؤولية الجميع

28- هل شاركت في القرارات المتعلقة بالتغيير في المهام من قبل؟

نعم لا

29- في حالة الإجابة بـ "لا" هل تعتقد أنّ من حقك المشاركة فيها؟

نعم لا

30- لو استشارك المسئول حول القيام بالتغيير داخل ورشة أو فريق عملك هل كنت ستدعم فكرة التغيير؟

نعم لا

31- هل تعتقد أنّك قادر على المشاركة الايجابية في القرارات المتعلقة بتطوير عملك من الناحية التقنية؟

نعم لا

32- هل يسمح لك بالاعتراض عن قرارات التغيير؟

نعم لا لا أفكر في الاعتراض

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة بحث حول:

"المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي"

دراسة ميدانية بـ "شركة إنتاج الكهرباء" SPE

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

ملاحظة:

- الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

- إن المعلومات الواردة في الاستمارة تبقى سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية.

إشراف

أ/ يحيى عبد المالك

إعداد:

- فرفار حليلة

السنة الجامعية: 2015-2016

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن:
- 3-المستوى التعليمي:- متوسط: - ثانوي: - جامعي:
- أخرى أذكرها.....
- 4-الحالة المدنية:
-غير متزوج(ة) -متزوج (ة) -مطلق(ة) -أرمل(ة)
- 5-المستوى المهني:
- إطار - عون تحكم - عون تنفيذ
- 6-الخبرة المهنية:.....

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى "التكوين المستمر والتغيير في

التكنولوجيا"

- 7- هل قامت المؤسسة بإحداث تغيير في التكنولوجيا "الآلات، المعدات، البرامج"؟
- نعم لا
- 8- ما نوع التكنولوجيا السائدة في المؤسسة؟
بسيطة معقدة
- 9-هل سبق أن واجهتك صعوبات في تعاملك مع آلات جديدة؟
- نعم لا
- لماذا.....
- 10- هل تطلب تأقلمك مع التكنولوجيا الحديثة للعمل مساعدة من طرف رئيسك ؟
نعم لا
- لماذا.....
- 11- هل توافق على إدخال آلات جديدة أكثر تطورا في عملك؟
نعم لا
- في حالة الإجابة بـ"نعم" أنت توافق لأن ذلك يؤدي إلى؟
1- إمكانية التقدم الوظيفي
2- زيادة في الأجر
3- اكتساب خبرات ومعرفة جديدة
4- الاستفادة من الآلات من خلال توفير المزيد من الجهد
- أخرى تذكر.....

12-إذا كان التغيير التكنولوجي يعود بالفائدة على المؤسسة التي تعمل بها هل ستكون راض عن عملك؟

- نعم لا
- لماذا.....

13- هل تملك كل المعلومات المتعلقة بوظيفتك ؟

- لا أعرف شيئاً

- لا أعرف إلا القليل

- أعرف معظم الأشياء

- أعرف كل شيء

14- هل سبق لك أن استخدمت في عملك آلة أخرى قبل هذه الآلة التي تعمل عليها حالياً؟

لا

نعم

15- هل استفدت من برامج تكوينية ؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما أفادك؟

1- التحكم في العمل

2- في الاستغناء عن بعض المساعدات البسيطة

3- تسريع وتيرة الانجاز

أخرى تذكر.....

16- هل هناك استمرارية في التكوين ؟

لا

نعم

17- هل تعتقد أنّ التكوين ؟

غير ضروري

ضروري

لماذا.....

18- هل تعتقد أنّ التكوين الذي يتلقاه العامل يغير من؟

1- قيمه

2- سلوكياته

3- مهاراته

4- كل شيء

أخرى تذكر.....

المحور الثالث: بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الثانية "التمكين والتغيير في المهام"

19- لو قامت المؤسسة بتغيير في مهامك ماذا سيكون موقفك؟

- الرفض

- القبول

لماذا؟.....

20- هل قامت المؤسسة بتغييرات في المهام في السنوات الأخيرة؟

لا

نعم

21- هل قامت المؤسسة بتبديل مكان عملك؟

لا

نعم

22- هل انتقالك للعمل في وظيفة أخرى بعد تغيير مهامك يشعرك أنّ هذه الوظيفة ؟

ممتعة مملة سهلة صعبة

23- هل يؤدي استحداث مناصب جديدة إلى الرفع من مستوى أداء المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

24- هل تعتقد أنّ التغيير في المهام يمثل تهديدا للعمال؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ"نعم" ما نوع هذا التهديد؟

خوف من الطرد

الخوف من التهميش

الخوف من عدم القدرة على السيطرة على أساليب العمل الجديد

أخرى تذكر.....

25- هل تشجعك المؤسسة على تطبيق أفكارك التي من شأنها تسهيل مهامك؟

- تشجع كثيرا

- تشجع أحيانا

- لا تهتم بها

لماذا.....

26- هل يتوقف دورك في المؤسسة على انجاز عملك فقط؟

لا

نعم

27- هل تتاح لك فرصة اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملك؟

لا

نعم

لماذا.....

28- هل سبق أن ابتكرت أسلوب أو طريقة تسهل العمل؟

لا

نعم

-في حالة الإجابة بـ"نعم" هل تلقيت مكافأة؟

لا

نعم

29- هل تعتقد أنّ المسؤوليات التي تقع على عاتقك تفوق الصلاحيات الممنوحة لك؟

لا

نعم

30- هل لديك حرية التصرف واتخاذ القرارات بخصوص وظيفتك دون اللجوء للمسئولين؟

لا

نعم

شكرا

Tableaux croisés

Tableau croisé * 10س16

Effectif

		16س		Total
		نعم	لا	
س	نعم	10	0	10
10	لا	24	2	26
	Total	34	2	36

		Valeur	Signification approximée
	Phi	,150	,367
Nominal par	V de Cramer	,150	,367
Nominal	Coefficient de contingence	,149	,367
Nombre d'observations valides		36	

Tableau croisé * 25س29

Effectif

		29س		Total
		نعم	لا	
س	نعم	8	0	8
25	لا	20	8	28
	Total	28	8	36

Tests symétriques

		Valeur	Signification approximée
	Phi	,286	,086
Nominal par	V de Cramer	,286	,086
Nominal	Coefficient de contingence	,275	,086
Nombre d'observations valides		36	

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid ذكور	25	69,4	69,4	69,4
أنثى	11	30,6	30,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e من 26 إلى 29	3	8,3	8,3	8,3
من 30 إلى 33	11	30,6	30,6	38,9
من 34 إلى 37	6	16,7	16,7	55,6
من 38 إلى 41	8	22,2	22,2	77,8
من 42 إلى 45	4	11,1	11,1	88,9
من 46 إلى 49	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e ثانوي	13	36,1	36,1	36,1
جامعي	23	63,9	63,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

الحالة المدنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e غير متزوج	10	27,8	27,8	27,8
متزوج	25	69,4	69,4	97,2
مطلق	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

المستوى المهني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e إطار	17	47,2	47,2	47,2
عون تحكم	17	47,2	47,2	94,4
عون تنفيذ	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 1 إلى 4	6	16,7	16,7	16,7
من 5 إلى 8	15	41,7	41,7	58,3
من 9 إلى 12	5	13,9	13,9	72,2
Valid من 13 إلى 16	4	11,1	11,1	83,3
e من 17 إلى 20	5	13,9	13,9	97,2
من 25 إلى 28	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid نعم	31	86,1	86,1	86,1
e لا	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid بسيطة	24	66,7	66,7	66,7
e معقدة	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid نعم	10	27,8	27,8	27,8
e لا	26	72,2	72,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid نعم	22	61,1	61,1	61,1
e لا	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e نعم	35	97,2	97,2	97,2
Valid e لا	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e نعم	35	97,2	97,2	97,2
Valid e لا	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e لا أعرف شيئاً	1	2,8	2,8	2,8
Valid e لا أعرف إلا القليل	5	13,9	13,9	16,7
Valid e أعرف معظم الأشياء	25	69,4	69,4	86,1
Valid e أعرف كل شيء	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e نعم	18	50,0	50,0	50,0
Valid e لا	18	50,0	50,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e نعم	34	94,4	94,4	94,4
Valid e لا	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e نعم	31	86,1	86,1	86,1
Valid e لا	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e ضروري	36	100,0	100,0	100,0

س20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e الرفض	10	27,8	27,8	27,8
Valid e القبول	26	72,2	72,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e نعم	22	61,1	61,1	61,1
Valid e لا	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e نعم	16	44,4	44,4	44,4
Valid e لا	20	55,6	55,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e نعم	18	50,0	50,0	50,0
Valid e لا	3	8,3	8,3	58,3
Valid e أحيانا	15	41,7	41,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e نعم	8	22,2	22,2	22,2
Valid e لا	28	77,8	77,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid تشجيع كثيرا	4	11,1	11,1	11,1
e تشجيع أحيانا	18	50,0	50,0	61,1
لا تهتم بها	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid نعم	23	63,9	63,9	63,9
e لا	13	36,1	36,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid نعم	24	66,7	66,7	66,7
e لا	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid نعم	28	77,8	77,8	77,8
e لا	8	22,2	22,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid نعم	16	44,4	44,4	44,4
e لا	18	50,0	50,0	94,4
أحيانا	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

س31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid نعم	9	25,0	25,0	25,0
e لا	26	72,2	72,2	97,2
أحيانا	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Réponses multiples

Récapitulatif des observations

	Observations :					
	Valide		Manquant		Total	
	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :
\$s12 ^a	35	97,2%	1	2,8%	36	100,0%
\$S16 _a	35	97,2%	1	2,8%	36	100,0%
\$S19 _a	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%
\$S23 _a	36	100,0%	0	0,0%	36	100,0%
\$S25 _a	8	22,2%	28	77,8%	36	100,0%

\$s12 fréquences

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
إمكانية التقدم الوظيفي	20	27,0%	57,1%
زيادة في الأجر	6	8,1%	17,1%
\$s12 ^a اكتساب خبرات ومعرفة جديدة	28	37,8%	80,0%
الاستفادة من الآلات وتوفير الجهد	20	27,0%	57,1%
Total	74	100,0%	211,4%

\$S16 fréquences

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
التحكم في العمل	26	46,4%	74,3%
\$S16 ^a الاستغناء عن المساعدات البسيطة	12	21,4%	34,3%
تسريع وتيرة الإنجاز	18	32,1%	51,4%
Total	56	100,0%	160,0%

\$S19 fréquences

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
س.19 قيمه	3	5,5%	8,3%
س.19 سلوكيا ته	11	20,0%	30,6%
\$S19 ^a س.19 مهارا ته	24	43,6%	66,7%
س.19 كل.ش يء	17	30,9%	47,2%
Total	55	100,0%	152,8%

\$S23 fréquences

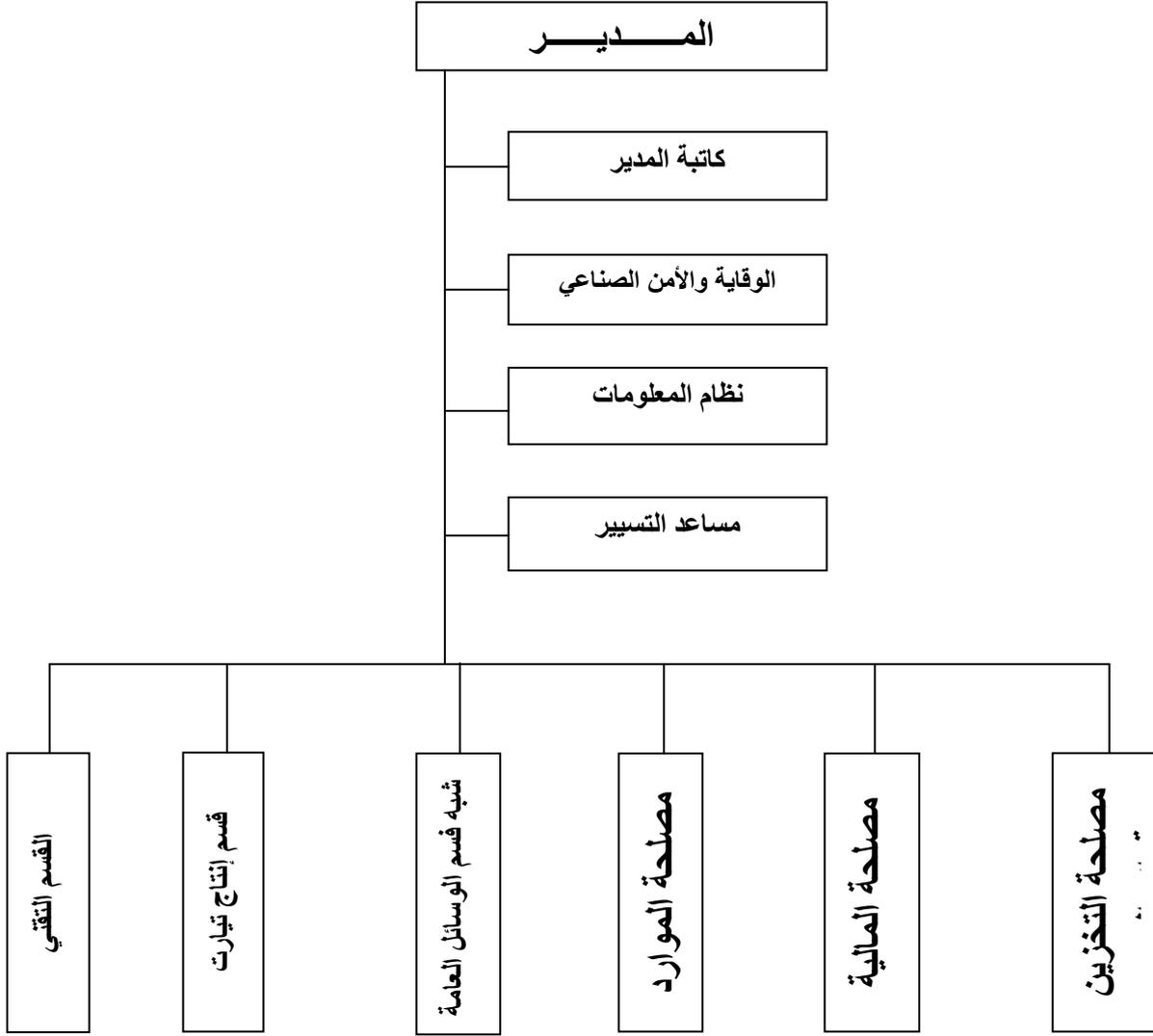
	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
س.ممتعة 23	13	34,2%	36,1%
\$S23 ^a س.23 ممتعة	6	15,8%	16,7%
س.23 سهلة	11	28,9%	30,6%
س.23 صعبة	8	21,1%	22,2%
Total	38	100,0%	105,6%

\$S25 fréquences

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
الخوف.من.التهميش	6	66,7%	75,0%
\$S25 ^a خوف.من.ع.ق.على.الأسالي ب.الجديدة	3	33,3%	37,5%
Total	9	100,0%	112,5%

الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بتيارت

Organigramme DE Société Algérienne de Production de L'électricité
(Tiaret)



المصدر: الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بتيارت