وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة جيلالي ليابس-سيدي بلعباس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مخبر تسيير المؤسسات

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في العلوم الاقتصادية

في تخصص: **اقتصاد و تسيير المؤسسات**

الموسومة بالعنوان:

مساهمة التعلم التنظيمي في احداث التغيير بالمؤسسة الجزائرية

– دراسة حالة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الغرب الجزائري –

من اعداد الطالب:

عوني عبد القادر الأمير.

تحت اشراف:

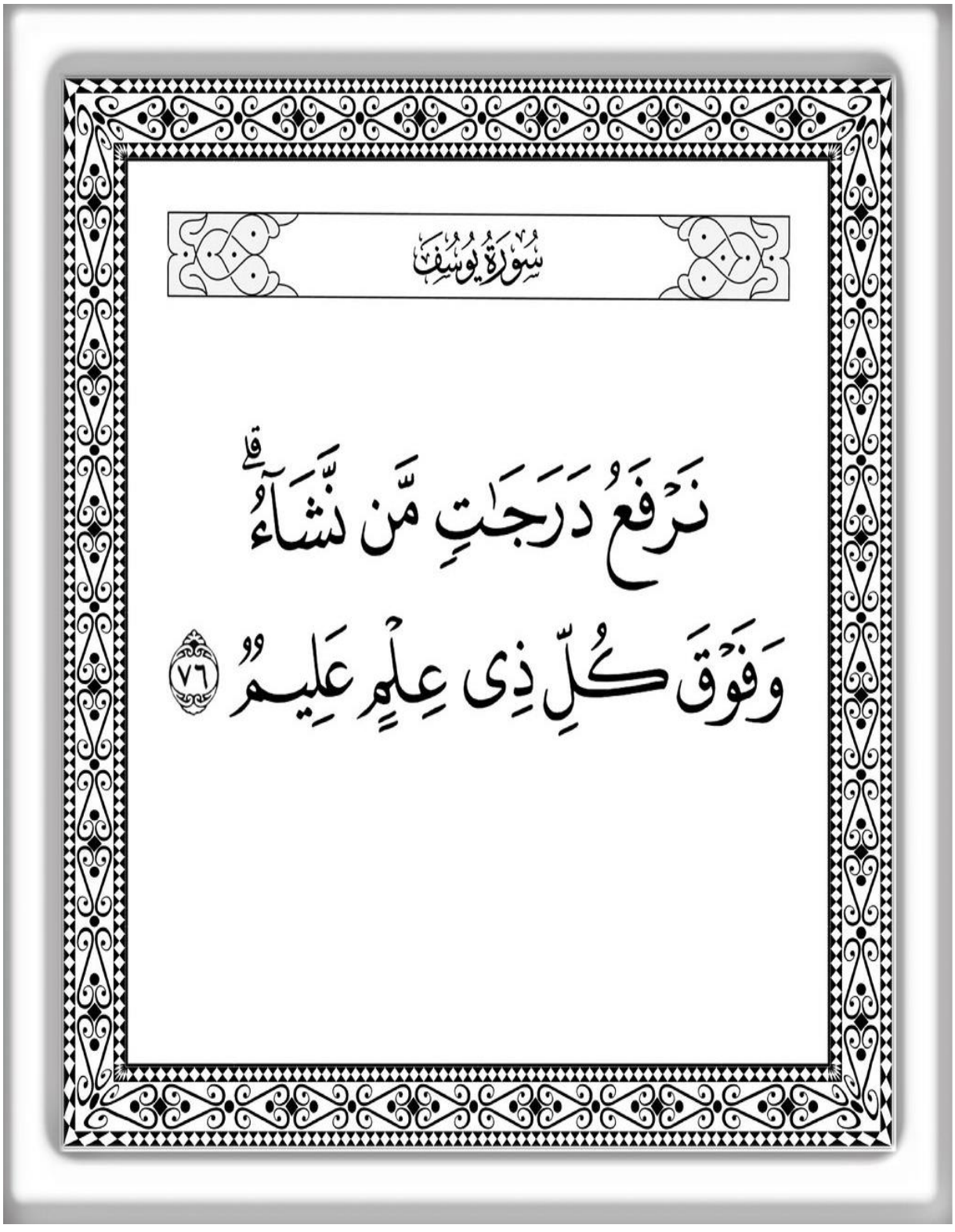
أ.د. بن ديدة هواري.

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

اللقب و الاسم	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
أ.د / ناصور عبد القادر	أستاذ	رئيسا	جامعة سيدي بلعباس
أ.د / بن ديدة هواري	أستاذ	مشرفا و مقررا	جامعة سيدي بلعباس
أ.د / لعوج زواوي	أستاذ	ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس
أ.د / الهواري جمال	أستاذ	ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس
أ.د / فرواني بلقاسم	أستاذ	ممتحنا	جامعة تلمسان
د / قنصاب الحاج محمد	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة وهران 2

السنة الجامعية : 2022-2023


بسم الله الرحمن الرحيم


سُورَةُ يُوسُفَ
نَرْفَعُ دَرَجَٰتٍ مَّن نَّشَآءُ ۗ
وَفَوْقَ كُلِّ ذِى عِلْمٍ عَلِيمٌ ٧٦

شكر وتقدير

اللهم صل وسلم على سيدنا محمد وعلى آل محمّدٍ كما صلّيتَ على إبراهيمَ وعلى آلِ إبراهيمَ، صلاة تكون لنا طريقاً لقربه، وتأكيداً لحبه، وباباً لجمعنا عليه، وهدية مقبولة بين يديه، وسلم وبارك على محمّدٍ وعلى آلِ محمّدٍ كما بارَكْتَ على إبراهيمَ وعلى آلِ إبراهيمَ في العالَمينَ إنّكَ حميدٌ مجيدٌ.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تتنزل الخيرات، الحمد لله الذي ألهمني القدرة والصبر والتوفيق لإتمام هذا العمل المتواضع.

لا يسعنا في هدا المقام إلا تقديم الشكر و العرفان للأستاذ الفاضل المشرف أ .د **بن ديدة هواري** لإشرافه الكامل على هذا العمل, بتوجيهاته ونصائحه في جميع مراحل إعدادها, و الذي جعل من رحلة البحث رحلة مشوقة و محفزة.

كما اتقدم بجزيل الشكر الى مدير مخبر تسيير المؤسسات. أ.د **بورحلة علال** الذي لم يبخل علينا بخبرته و توجيهاته القيمة لاتمام الاطروحة.

"كما اتقدم بالشكر الى أ.د **لعوج زواوي** الذي كان له الفضل في فتح هذا التخصص الذي كان بمثابة فرصة ذهبية لمواصلة شغف البحث العلمي.

كما اتقدم بالشكر الجزيل لاعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هده الاطروحة واثراء جوانبها،

كما اخص بالشكر والدي الكريمين و عائلتي و كل الأصدقاء الذين أحاطوني بالدعم طوال فترة البحث. و الى كل من ساعدني من قريب او بعيد في اتمام هذه الاطروحة.

إهـداء

أهدي ثمرة عملي هذا:

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترن رضاها برضى الرحمان وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق " أمي الحنون حفظها الله ومتعني بطول عمرها "

إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصبر والمثابرة إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي سهل لي درب الحياة وكان رمزا للعطاء, إلى الذي أقتدي بخطواته، عينا سهرت و يدا تعبت حق لك الحصاد" أبي العزيز "

إلى من ترعرعت معهم: اخوتي و أحبتي من أكبرهم الى أصغرهم, الذين وقفوا بجانبي في كل دروب حياتي و كانوا سندا لي.

إلى زوجتي و رفيقة دربي و سندي في مشوار حياتي, و الى قرة عيني أطفالي

و الى كل أصدقائي الذين لم يبخلوا و لم يتأخروا في مساعدتي و دعمي.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى ايجاد الرابط و العلاقة بين التعلم التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية و تحقيق التغيير التنظيمي, و ذلك من أجل مواجهة المؤسسات الاقتصادية لتغيرات البيئة التي تنشط بها، خاصة و أن المؤسسات تواجه المنافسة الشديدة و التغييرات التي فرضتها كضرورة الإستثمار في مشاريع إبتكارية والإعتماد على التعلم التنظيمي كحل لإحداث التغيير و التغلب على مقاومة التغيير.

ولقد استهدفت الدراسة مجموعة من الأفراد العاملين بمختلف المؤسسات الاقتصادية (خاصة, عامة, صغيرة, متوسطة) من أجل الالمام الجيد بالموضوع, اذ تبين من خلالها أن هنالك دلالة احصائية بين المتغيرات, و قد انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي ارتأينا أنها قد تساعد المؤسسات في تحقيق التغيير و التقليل من المقاومة بالاعتماد على التعلم بالدرجة الأولى.

الكلمات المفتاحية :التغيير التنظيمي، التعلم التنظيمي، مقاومة التغيير، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

Abstract:

This study aims to find the link and relationship between organizational learning in economic institutions and the achievement of organizational change, in order for economic institutions to face changes in the environment in which they operate, especially as institutions face intense competition and the changes imposed by it, such as the need to invest in innovative projects and rely on learning. Organizational as a solution to bring about change and overcome resistance to change.

The study targeted a group of individuals working in various economic institutions (private, public, small, medium) in order to have a good knowledge of the subject, as it was found through it that there is a statistical significance between the variables, and the study ended with a set of recommendations that we thought might help the institutions in Achieving change and reducing resistance based on learning in the first place.

Keywords: organizational change, organizational learning, resistance to change, small and medium enterprises.

خطة الدراسة

مقدمة عامة
إشكالية الدارسة
فرضيات الدارسة
اسباب اختيار الموضوع.
أهداف الدارسة.
أهمية الدارسة
الكلمات المفتاحية
الدارسات السابقة
الإطار النظري:

الفصل الأول : مدخل حول ماهية التعلم التنظيمي بالمؤسسة.
مقدمة :
المبحث الأول : ماهية التعلم و التدريب .
المبحث الثاني : ماهية التعلم التنظيمي
المبحث الثالث : مدخل الى أساسيات التعلم التنظيمي:
المبحث الرابع : ماهية المنظمة المتعلمة:
خاتمة الفصل الأول.

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي داخل المؤسسة و تحدياته:
مقدمة الفصل
المبحث الأول: علاقة المنظمة المتعلمة بالتغيير التنظيمي.
المبحث الثاني : ماهية التغيير.
المبحث الثالث : مدخل الى التغيير التنظيمي.
المبحث الرابع : مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة .
الخاتمة الفصل الثاني .

الإطار التطبيقي:

الفصل الثالث: التغيير و الاصلاحات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:
مقدمة الفصل
المبحث الأول: التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.
المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:
خاتمة عامة.
التوصيات.
آفاق الدراسة.

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

ان التغير الذي واجهه العالم في الآونة الأخيرة من أحداث سياسية و أزمات اقتصادية و صحية, غيرت من أساليب و نمط عيش كل الشعوب و أسلوب تفكيرهم, مما أنعكس على سياساتها الداخلية لمواجهة و مواكبة هذا التغيير المفاجئ و الديناميكي, و تحقيق الاستقرار الاجتماعي و الاقتصادي, اذ يعتبر هذا الأخير ركيزة الأساسية في حفظ الاستقرار الداخلي.

فقد أجبرت هذه التغيرات كل المؤسسات بما فيها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التغيير من أجل الاستمرار و البقاء, كضرورة حتمية للاستجابة الى تغيرات بيئتها المتسارعة, اذ أصبح الفكر الاداري و الأساليب القديمة و الروتينية غير قادرة على مسايرة تقلبات المحيط, سواء من حيث القرارات السياسية أو الأوضاع الأمنية و العلاقات الدولية و التكتلات الجديدة أو حتى التطور التكنولوجي السريع و زيادة الابتكارات, وتأثير التغيرات الصحية و الأوبئة التي قلبت موازين القوى الاقتصادية بعد أزمة الوباء التي شهدها العالم منذ سنة 2019.

ففي هذا السياق وجدت المنظمات نفسها أمام حتمية استيعاب هذه التغيرات و التكيف معها بل و الاستعداد لها و تحقيق المرونة المطلوبة من أجل تحقيق أهدافها, و الاهتمام أكثر بالابتكارات و درجة تعلم الفرد و المنظمة الذي يؤثر على مرونة المنظمة و مدى قدرتها على استيعاب التغيير و التحكم فيه و بالتالي انجاحه.

و لكن عملية التغيير ليست بالأمر السهل و الذي يمكن تطبيقه في أي منظمة و في أي وقت من دون مراعات الامكانيات التي تمتاز بها المنظمة. فقد يكون التغيير مدفوعا او مفروضا و الزامي و قد يكون اختياريا, و في كل الحالات قد تجد مؤثرات تساعد على التغيير او تكبحه كمقاومة التغيير من طرف الأفراد و الذي يعتبر من أكبر مخاوف المنظمات و المؤسسات الاقتصادية.

و عليه فالإدراك المبكر الى حاجة التغيير أصبح يعتمد على قدرة المنظمة على تحقيقه في ظل تغيرات المحيط المتكررة و امكانياتها و التحكم فيها و تسييرها حسب الحاجة.

الإشكالية:

فبالنسبة الى الاقتصاد الوطني فان التغيير أصبح ضروريا في ظل ما يواجهه من تقلبات اقتصادية, بالإضافة الى عدم استقرار سلوك المستهلك الذي ينتج عنه التغير السريع في المنتجات و الابتكارات لكسب الميزة التنافسية بهدف الاستمرارية بجانب الضغوطات الخارجية لاحتكار السوق الوطني , خاصة و ان السوق الجزائرية تعتبر سوقا غنيا فتيا.

لقد انعكس عدم الاستقرار بصورة مباشرة على المؤسسة، نظرا لكونها احد اهم أعمدة الاقتصاد. مما جعلها في حالة فوضى من حيث القرارات و عجز شبه تام. و بالرغم من التغييرات التي شهدها القطاع

الاقتصادي في البلاد الا ان المؤسسات الجزائرية لم تحقق تقدما ملحوظا مقارنة بنظيراتها في الدول النامية, و لم تتمكن من المنافسة او الدخول الى السوق العالمي او رفع من صادراتها و اكتساب حصة سوقية عالمية او حتى محلية, أو الرفع من مردودها للتعويض عن الوقت الضائع, رغم توافرها على الرأس المال المادي و البشري و موقعها الاستراتيجي, و بالتالي اصبحت تدور في حلقة مفرغة و تتخبط في روتينها بتكرير نفس الأخطاء و التي توصلنا الى نفس النتائج السلبية.

لدى أصبح السبيل الوحيد لكسر الروتين و الخروج من ذلك الفكر الكلاسيكي هو احداث تغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, و البدء أساسا بتغيير الأفكار. و من أجل ذلك يجب دراسة أهم الأسباب التي تحقق التغيير التنظيمي بصورة ايجابية, و التقليل من حدة المقاومة, اذ تعتبر من أكبر معوقات تحقيق التغيير اذ يلعب العنصر البشري فيه دورا اساسيا.

و هنا نقول ان الاستثمار في الرأسمال البشري هو من أهم أسس تسيير المؤسسات, فنجاحها يعتمد على مدى نجاح و كفاءة موظفيها و درجة استيعابهم للتغيرات المحيطة بهم, و ايجاد الحلول للتكيف معها اعتمادا على مستوى التعلم التنظيمي. فكلما تطورت الكفاءات زادت الكفاءة التنظيمية و بالتالي تزيد الاستجابة للتغيرات و اكتساب مرونة للتعامل الأمثل مع البيئة .

وبالتالي فان التغيير بالمؤسسة يحتاج الى ادراج التعلم و التكوين لرفع مستوى كفاءات الموظفين من أجل مواجهة و تحقيق اهدافها و يكسبها ميزة تنافسية بعد التكيف مع الاوضاع , مما يجعلنا نطرح السؤال التالي:

- **كيف يمكن للتعلم التنظيمي أن يحدث التغيير بالمؤسسة الاقتصادية حتى تستطيع التكيف مع بيئتها؟**

و لشرح أبسط للإشكالية طرحنا التساؤلات التالية:

- ✓ **هل للأفراد رغبة في التعلم و التعاون فيما بينهم لتحسين أداء المؤسسة؟**
- ✓ **هل التغيير بالمؤسسة عملية ضرورية من أجل استمرارها؟**
- ✓ **هل للتعلم دور في انجاح عملية التغيير التنظيمي في ظل المقاومة ؟**

الفرضيات:

و للاجابة على التساؤلات و الاشكالية اقترحنا الفرضيات التالية:

- ✓ **للأفراد الرغبة في التعلم و اكتساب مهارات تزيد من كفاءاتهم و بالتالي تحسين أداء المؤسسة.**
- ✓ **عملية التغيير بالمؤسسة أصبح ضرورة حتمية في وجود تغيرات البيئة من أجل بقائها.**
- ✓ **التعلم يمنح للمنظمة مرونة تدفع بها الى التغيير المستمر الذي يساير البيئة و يقلل من حدة المقاومة.**

أسباب اختيار الموضوع:

ان التغيير الذي شهده العالم مؤخرا و الذي أثر على القوى الاقتصادية العالمية و تغير أقطابها, و التغييرات الفكرية و الاستراتيجية التي تسبب فيها الوباء أواخر 2019 الى أواخر سنة 2022 (وقت كتابة هذه الأسطر), حث على ضرورة التغيير و كسر الروتين و التسيير التقليدي للمؤسسات الاقتصادية من أجل الاستمرار و البقاء, و هذا ما دفعنا الى اختيار الموضوع بالإضافة الى عدة اسباب منها:

1- أسباب ذاتية من أجل اشباع فضولي المعرفي للبحث و التي تمثلت في:

- التعرف على دوافع التغيير المتسارعة في أنحاء العالم,
- التعرف على الأسباب التسابق من أجل الابتكار و التقدم التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم مؤخرا,
- محاولة إبراز الدور الفعال للتغيير التنظيمي في تحقيق التكيف مع البيئة المحيطة, وتحقيق التوازن ورفع مستوى الأداء,
- تأثر المؤسسات بمختلف نشاطاتها بالجائحة الكورونا COVID 19,
- اهتمامي الشخصي لايجاد الحلول التي قد تفيد الاقتصاد الجزائري في المرحلة القادمة,
- محاولة اثبات العلاقة الموجودة بين التعلم التنظيمي و قدرة المنظمة على التغيير لمواجهة تقلبات البيئة التي تعيش بها,
- محاولة اثبات أن التغيير هو حل للخروج من التسيير الاداري التقليدي الى الفكر الحديث, و بالتالي تغيير ما يمكن تغييره ايجابيا.

2- **أسباب موضوعية:** و التي يمكننا تلخيصها في:

- اعتبار هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تعتمد عليها المؤسسات في التسيير و التطوير و الاستمرارية في وجود المنافسة,
- رغم تعدد الدراسات في هذا الموضوع الا انه يبقى غني و متجدد حسب المراحل التي تمر بها المؤسسة في نموها,
- يبقى الموضوع دوما حديثا بسبب تغير البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة الذي تشهده في ظل المنافسة,
- التغيرات السريعة التي يمر بها الاقتصاد العالمي و تأثر المنظمة بها,
- محاولة الجزائر التغيير من أجل مواكبة الاقتصاد العالمي و دخول السوق العالمية,
- التغيرات السياسية و تغير المحيط و تأثر الاقتصاد الجزائري كنظيراتها بالوباء,
- التغيرات السياسية و عدم الاستقرار العالمي و التكتلات السياسية الجديدة و الاقتصادية الحديثة.

أهداف الدراسة:

يعتبر التغيير التنظيمي و التعلم من أهم المفاهيم الاستراتيجية في مجال التسيير, خاصة و أن التغيرات الأخيرة التي شهدها العالم زادت من شهية الباحثين الاقتصاديين من أجل الاستمرار و اكتساح الأسواق و المنافسة, بعد أن تغيرت القوى الاقتصادية, لدى تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- اظهار ضرورة التغيير التنظيمي في حياة المؤسسة الاقتصادية،
- التعرف على المجالات التي يؤثر عليها التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية،
- اعطاء صورة واضحة عن طرق التغيير في المؤسسة الاقتصادية،
- اظهار دور التعلم التنظيمي في المنظمة و قدرته في التحكم بالتغيير.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية التعلم التنظيمي و أثره في تسيير المؤسسات الاقتصادية و اتخاذ القرارات و ضرورة التغيير التنظيمي في مواكبة تغيرات المحيط و الاستمرارية لدى فإننا نلتمس أهمية الموضوع فيما يلي:

- توضيح اهمية التغيير التنظيمي في تحسين أداء المنظمة,
- توضيح الفرق ما بين المنظمة التقليدية و المنظمة المتعلمة,
- اعطاء اهمية أكبر للموارد البشرية و تنمية قدراتها و تحسين أدائها من خلال التعلم,
- اظهار تأثير التعلم التنظيمي في مرونة المنظمة و قدرتها على التغيير التنظيمي الايجابي,
- الاشارة الى خطورة التغيير التنظيمي على المؤسسة الاقتصادية,
- اكتشاف ان كان التغيير التنظيمي مفروض ام يمكن الاستغناء عنه,
- التعلم و مواكبة التغيير يعطي فرص اكبر للمؤسسة الاقتصادية من اجل الاستمرارية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة التي عالجناها فيما يلي:

- **الحدود الزمنية:** من سنة 2019 الى نهاية سنة 2022.
- **الحدود المكانية:** بما أن الدراسة تشمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الغرب الجزائري, فقد شملت بعض موظفي المؤسسات الاقتصادية من ولاية سيدي بلعباس و ولاية سعيدة و وهران و تلمسان.
- **الحدود الموضوعية:** من خلال الدراسة حاولنا التركيز أكثر على التعلم التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية و مدى تطبيقه و الالتزام المنظمات به, و تأثيره على اتخاذ القرارات و ايجاد الحلول المناسبة وتحقيق التغيير التنظيمي بنجاح.

أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة قمنا بالاعتماد على المصادر و الادوات العلمية التالية:

- المسح المكتبي بالاعتماد على الكتب و الاطروحات السابقة و المجلات العلمية و المداخلات,
- الاستبيان: اذ تم توزيع الاستبيان عن طريق البريد الالكتروني و الأوراق و الاجابة عليها, حوالي 100 استبيان عبر البريد الالكتروني و 180 ورقت استبيان, على مختلف المؤسسات.

صعوبات الدراسة:

ان صعوبات البحث اختلفت حسب المرحلة التي تمت فيها الدراسة, و حتى أن التغيرات التي طرأت خلال السنوات الأخيرة كان لها أيضا تأثير على البحث, و بالتالي تغيير الأسلوب و العناوين و طريقة البحث لعدة مرات حسب المحيط و المعطيات, فكانت اما صعوبات شخصية أو خارجية يمكن ذكر بعضها في:

- تعدد انشغالاتي الشخصية و العائلية و المهنية, مما أدى الى صعوبة تخصيص وقت للبحث مقابل اوقات العمل, اذ ازاول مهنة التعليم في المدرسة الابتدائية خارج الولاية,
- تأثيرات الجائحة اذ لم يسلم أحد من الاصابة بالوباء, سواء في الوسط العائلي أو العمل أو المؤسسات مجال الدراسة, مما صنع فجوات في فترات البحث,
- في توقف معظم المؤسسات عن نشاطها في مرحلة الوباء, و تحفظ المؤسسات في استقبال من هم خارج المنظمة لتفادي انتقال العدوى الى عمالها,
- عدم اتخاذ اجراءات واضحة في المرحلة الاولى للتغيير و التأقلم مع الجائحة و التي كانت عشوائية, مما صعب من دراسته,
- كل الدراسات السابقة استبعدت المتغيرات المتطرفة مما جعل التعامل مع التغيرات المفاجئة و الصدمات غير وارد و بالتالي التأقلم صعب,
- تخوف الموظفين من الاجابة على الاستبيان, خاصة و أن بعض المؤسسات تفرض اشرافها الشخصي على توزيع الاستبيان بعد دراسته و الموافقة عليه, و جمعها للاستبيان بعد معالجته, و هنا نجد تجنب الاجابة أو التحفظ عليها,
- رفض بعض المؤسسات البحوث, تخوفا من المراقبة, خاصة بعض الاجراءات و التغييرات التي فرضتها الدولة مؤخر,
- البحث شمل عدة ولايات في الغرب, فكان لابد من التنقل و الرجوع عدة مرات لاسترجاع الأجوبة, هذا الأخير زاد في مدة اجراء البحوث,
- تعرضي لحادث مرور مما جعلني اتوقف عن البحث لفترة معينة.

الكلمات المفتاحية:

التغيير التنظيمي, التعلم التنظيمي, مقاومة التغيير, المنظمة المتعلمة.

المنهج المتبع:

من اجل معرفة صحة الفرضيات او نفيها, اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري و الذي عالجنا فيه اهم المصطلحات و المفاهيم المتعلقة بالموضوع من خلال الكتب و أهم الدراسات التي عالجت الموضوع و كذا المذكرات و المقالات و المجلات.

اما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على تحليل البيانات اعتمادا على الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستعمال برنامج SPSS دراسة شملت عدة مؤسسات جزائرية, عن طريق توزيع استبيان شمل 280 موظف من مختلف المؤسسات, تم استرجاع قمنا من خلاله دراسة البيانات و تحليلها و دراسة الفرضيات من صحتها او عدمها.

الدراسات السابقة:

لقد حظى موضوع التغيير التنظيمي مؤخرا باهتمام كبير من قبل الباحثين, اذ عولج من عدة نواحي حسب اتجاه الباحث او المؤسسة التي اجريت عليها الدراسة, كما ركز البعض على جانب التكوين و التدريب و التعلم لمواجهة مقاومة التغيير, و هذا ايضا كان له الحظ الأوفر اذ ان مقاومة التغيير هي أول عائق في عملية التغيير. و من هنا نجد الدراسات السابقة التالية:

- **الدراسات العربية:**

✓ **دراسة أ.بن مزاري فريال و أ .عكروف إيمان التغيير التنظيمي نحو رؤية جديدة للمنظمة**: (عكروف، 2019) يطرح الباحثون التغيير التنظيمي كأحد السبل لاستمرارية و فعالية المؤسسة. إنه بمثابة ديناميكية تسييرية تسمح للمنظمة بالتأقلم مع متغيرات بيئتها الداخلية و الخارجية، فهو عملية الانتقال من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة أي" إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة، أو في أي عنصر أخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة و أنشطتها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية ، وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى.... أو هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية".

✓ **دراسة عيسى, عزالدين عبد الرؤوف و تمار توفيق و قروش (عيسى، 2021) بعنوان إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي**: توصلت هذه الدراسة الى أن لإدارة الموارد البشرية دورا أساسيا وحاسما في عمليات التغيير التي تتبناها المؤسسات، ولا يمكن أبدا الفصل بين إدارة الموارد البشرية وعمليات التغيير فيها، ويرجع هذا أساسا في كون عمليات

واستراتيجيات التغيير الحديثة ترتكز بشكل كبير على الجانب البشري، كون الموارد البشرية تمثل محور أساسي لعملية التغيير وأهم أصعب مجالاته. كما تمثل أهم مؤشر لنجاحه من جانب القبول والرفض لتلك التغيرات, كما أن عملية التغيير ترتبط أساسا بكفاءة وخبرة ومعرفة وولاء المورد البشري, حيث أن هذه العناصر يعتبر أهم محرك لعملية التغيير من حيث التخطيط و التنفيذ.

- ✓ **دراسة بن احمد لخضر و حمياني صبرينة و قرميطي وردة, (وردة، 2019)بعنوان مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي -دراسة حالة مديرية الضرائب**: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور المنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بولاية الجلفة، ومعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة، ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية تمثل(% 33.33) حيث كانت نسبة الاستجابة 100% وباستخدام تم قياس مستوى المنظمة المتعلمة واستراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من (spss) برنامج الأدوات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب والمتوسطات وكذلك معامل الارتباط ومعامل التحديد. حيث اتضح من نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة استراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة على أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة وتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا.
- ✓ **دراسة فاطمة بوقريط ,الجمعي النوي – المنظمة المتعلمة و التغيير التنظيمي 2020. (فاطمة بوقريط، المنظمة المتعلمة و التغيير التنظيمي، 2020)**: هدفت هذه الدراسة النظرية الى النظر في حدود الارتباط القائم بين المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي .فلقد اضحت المنظمة المعاصرة تشبه الى حد ما الإنسان .فهي الاخرى وفي ظل ما تعرفه مجتمعات اليوم، من تغيرات وتحولات وسيطرة للتكنولوجيا على اهم تفاصيل الحياة .والتي بدورها سهلت عملية تبادل المعلومات. وجدت نفسها (اي المنظمات) امام تحدي تقادم المهارات او تراجع الخبرات. ولذلك اصبح من الضروري لها مراجعة اساليب عملها وممارستها وسياستها و تموقعها بالشكل الذي يفترض ان يولد لديها نوع من اليقظة والانتباه والاستيعاب لجميع التغيرات التي تحدث في محيطها، وهذا قد لا يكون إلا من خلال السعي الدائم لتجديد المعارف والذي بدوره قد لا يتحقق إلا عن طريق التعلم التنظيمي .الذي بدوره يؤدي إلى بناء المنظمة المتعلمة.
- ✓ **دراسة عذراء محسن عبد - انعكاس عملية التغيير على تعزيز الاداء التنظيمي (بحث تحليلي) 2018 . (عبد، 2018) :** يهدف هذا البحث الى اختبار علاقة و تأثير عملية التغيير التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة (التغيير في الموارد البشرية , التغيير التكنولوجي , التغيير في

المهام , التغيير في الهيكل التنظيمي) في الاداء التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده المتمثلة (بالأداء المالي , الاداء العملياتي, رضا الزبون. النمو و التعلم) و كذلك تحديد مدى وجود الفروقات ذات الدلالة الاحصائية بين متغيرات البحث و طبق هذا البحث على عينة مكونة من 75 فردا. و كانت ابرز نتائج البحث هو وجود و بمستوى متوسط لممارسة متغيرات البحث في ديوان محافظة, بالإضافة الى وجود علاقة ارتباط بين عملية التغيير التنظيمي و الاداء التنظيمي و انتهى البحث بمجموعة من الاستنتاجات و منها أن التغيير التكنولوجي و التغيير في المهام هما ابرز الابعاد التي لها علاقة مباشرة بتطور الاداء التنظيمي و أيضا أن التغيير التكنلوجي و التغيير في المهام يمثلان أبرز الابعاد و أكثرها تأثيرا في الأداء.

- ✓ **دراسة الدكتور كامل الحواجرة و التي تمحورت حول مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي،** حيث قام بدراسة في جامعة البترا الخاصة بوصفها مؤسسة خدمية ، من خلال284 مفردة، حيث استخدمت الدراسة أساليب إحصائية أبرزها معامل الارتباط (r) و تحميل التباين الأحادي (ANOVA)، و توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغيرات الاستعداد التنظيمي للتغير.

- **الدراسات الاجنبية:**

- ✓ **دراسة (Baiyin Yang, Karen E.Watkins, Victoria J.Marsick)** و التي تمحورت حول تحديد أبعاد المنظمات المتعلمة و كيفيات قياسها، حيث استخدم عينة تحوي على 836مفردة من مختلف المنظمات ، % 49 منها يعملون في القطاع الخدمي، % 42 من القطاع الصناعي و 04% فقط يعملون في القطاع الصناعي، و قد توصل الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى تثبيت أبعاد التعلم التنظيمي بالمنظمات.
- ✓ **دراسة (Beverly M. Klecker, William E. Loadman)** و هي دراسة حول موضوع قياس التغيير التنظيمي تمت عمى مستوى 327 مفردة توصل الباحثون من خلاليا إلى محددات التغيير التنظيمي بالمؤسسات و التي تمحورت حول ثلاث أبعاد و هي البعد الغير المدرك في التغيير, البعد السلوكي في التغيير و البعد المدرك في التغيير.
- ✓ **دراسة Sabine Reydet, Laurence Carsana** بعنوان أثر التغيير التنظيمي على الموظفين والعملاء تطبيق في القطاع المصرفي- 2020 (Sabine Ryder, 2020): يدرس هذا البحث التغيير التنظيمي المصرفي بمساهمة مضاعفة. الأول يكمن في النهج عملية الانتشار الطولية. الثاني يتعلق بقياس تأثيره على الموظفين (توترات الدور) و العملاء (جودة العلاقة). أنجزت نتائج الدراسات إبراز الحاجة إلى العمل المؤسسي من ناحية لإنهاء التغيير. من ناحية أخرى، فإن تغيير أدوار المستشارين يؤدي إلى الأفضل الرضا والمصداقية المتصورة والنية

لزيارة زبائن للوكالة. كانت الدراسة على شكل المقابلات فردية للموظفين 57 فردًا بين 35 و 50 دقيقة. بمجرد نسخها بعدها تحليل المحتوى والتحليل الرأسي (بالمقابلة) والتحليل الأفقي (عبور المقابلات). الفروع التي تمت زيارتها مختلفة في الحجم والموقع الجغرافي، وكذلك في تاريخ التحول في النموذج الجديد (قامت بعض الوكالات التي تمت زيارتها بتغيير نماذجها، بينما قام آخرون بتغيير النماذج منذ بضعة أشهر). تنقسم الفروع العشرة التي تمت زيارتها على النحو التالي: 5 في المناطق الحضرية بما في ذلك 3 فروع مع أكثر من 10 موظفين؛ 5 في المناطق الريفية، بما في ذلك وكالة واحدة بها أكثر من 10 موظفين.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت معظم الدراسات التغيير التنظيمي في المؤسسة ومقاومته، والعلاقات مثل الدافعية، وللأداء واتجاهات العاملين نحوه، كما شملت القائمين بعملية التغيير التنظيمي و دراسة دافعية المؤسسة الى التغيير التنظيمي، كذلك دراسات للأسباب العامة لتأييد أو مقاومة التغيير التنظيمي.

و من خلال الدراسات السابقة يلاحظ قلة المواضيع الخاصة بدور التعلم و التكوين و التدريب في عملية التغيير التنظيمي و مدى تأثيره على تقبل أو مقاومة التغيير التنظيمي.

كما أن الباحث استفاد من هذه الدراسات في تحديد إشكالية البحث ومن المعلومات الهامة في الجانب النظري.

هيكل الدراسة:

وفقا لمتطلبات الدراسة ارتأينا ان نجعلها في ثلاثة فصول:

الفصلين الأول و الثاني تم تخصيصهما للجانب النظري, و إعطاء صورة شاملة حول الموضوع اما الفصل الثالث فخصص للجانب التطبيقي العملي و نتائجه.

تطرقنا في الفصل الاول الى ماهية التعلم التنظيمي بالمؤسسة لإعطاء صورة واضحة عن التعلم التنظيمي واستراتيجياته و التطرق الى المنطمة المتعلمة و ما يميزها, ثم انتقلنا في الفصل الثاني الى التغيير التنظيمي مع الاشارة الى اهم المؤثرات على التغيير التنظيمي و مقاومته.

و في الفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي اذ تطرقنا الى نظام المؤسسات الاقتصادية, و اشرنا الى مفهومها و مراحل نشأتها و تطورها بما انها الميدان الذي يراد اجراء الدراسة عليه, كما قمنا بتوضيح الاجراءات كالدراسة الميدانية و خطواته و نتائجها, لننهي الفصل بعرض و تفسير و مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

مدخل الى ماهية التعلم التنظيمي بالمؤسسة

الفصل الأول: مدخل الى ماهية التعلم التنظيمي بالمؤسسة:

❖ مقدمة:

يعتبر التعلم التنظيمي مفهوم حديث، حيث اقتصرت مفاهيم التعلم سابقا على التكوين و التعلم التقني المتعلق بتقنيات الانتاج بعيدا عن الادارة و السلوكيات التنظيمية، لكن بعد ظهور التعلم التنظيمي بات واضحا أن هذا المنهج يستهدف المنظمة ككل نحو تأسيس مناخ تنظيمي يسمح بتطوير المنظمة و ازدهارها، (الباي، 2016)

ان الاهتمام بالتقدم و اكتساب الميزة التنافسية دفع بالمنظمات الى تطوير المورد البشري و الاهتمام به أكثر, اذ يعتبر محور المنظمة و محركها الأساسي, و ذلك عن طريق التعلم و التدريب, و اعتماد التعلم التنظيمي كوسيلة للنجاح و الاستمرار و المنافسة.

المبحث الأول: ماهية التعلم و التدريب:

يمكن للمنظمات التعلم كما يتعلم الإنسان، كونها لم تعد تكتفي بالتعلم, وانما تبحث عن السبل التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأكثر قيمة في اعمالها, وتحويل ما تعلمته الى خدمات ومنتجات توصلها الى السوق بشكل أقوى و افضل من المنافسين, فتحول المنظمات الكلاسيكية الى منظمات تعلم, فيمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات والأعمال، بعد ان اصبح التعلم مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.

1- مفهوم التعلم:

التعلم هو العملية التي كرم الله تعالى بها الإنسان، ، ومنها قوله تعالى **": وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلاَئِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلاء إِنْ كُنتمُ صَادِقِينَ"** (البقرة)،

وقوله **" فَوَجَدَا عَبْداً مِنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةً مِنْ عِندِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِن لَّدُنَّا عِلْماً"**.(الكهف) ،وقوله تعالى **"الرحمن، علم القرآن خلق الإنسان "** (الرحمن 02),

و قوله في سورة **العلق " إ قْرْأ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ خَلَقَ الإِنْسَانَ مِنْ عَلَقَ اقْرأَ وَرَبُّكَ الأَكْرَم الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَم "** (العلق02),

كما ورد عن الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم أنه **قال " مَنْ خَرَجَ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ كَانَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى يَرْجِع"** (الترمذي) ، وقد ورد في الأثر الحث على التعلم مدى الحياة بالقول :**"أطلبوا العلم من المهد إلى اللحد"**،وقبل سرد بعض التعاريف لمفهوم التعلم يجدر بنا أن نورد الجذور اللغوية للتعلم,

ولابد من تحديد مفهوم التعلم، اذ يمكن تعريفه بأنه عملية تنقيح للأفكار وتحويلها الى معرفة مفيدة لها القدرة في التوجيه واتخاذ القرار. كما يمكن تعريفه بأنه التغير في السلوك او الاداء نتيجة الخبرة,

(Daft، 2000) كذلك يعرف التعلم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغير دائم في السلوك ونتائج الأعمال.

ان التعلم هو القاعدة الحقيقية للابتكار، ويمكن للتعلم ان يكون ابتكاريا وهو ما اسماه بيتر **دراكر Drucker** بالتقليد الابتكاري, فالتعلم يحول الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر الى ممارسة سلوكية في المنظمة المتعلمة ككل, كذلك فأن **سينج Senge** قد اكد على ما أسماه بالتعلم التكيفي من خلال الاستجابة للأحداث التي تواجه الشركة والعاملين، وهو يمثل الخطوة الاولى بأتجاه منظمة التعلم.

و التعلم بنظر **سينج** هو الذي يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التغيير عموما, وتغيير افتراضاتها واسس عملها. وذلك بالتأكيد لا يمكن حصوله من غير النظرة المتفتحة للعاملين وقدراتهم في تطوير المنظمة، اذ ان الادارات او الادارة العليا لوحدها ليست مسؤولة لوحدها عن هذا التطوير والابتكار (الكردي).

التعلم: هو الحصول علي المعرفة أو المهارة، المعرفة هي تتعلق بالجزء النظري من التعلم، والمهارة تتعلق بالجزء العملي من التعلم أي كيف ؟ (السويدان، 2001)

التعلم: هو مبادرة جماعية تهدف إلى تطوير فهم أساليب العمل و تسمح بتطوير المهارات الفردية. (Eduardo Davel, 2011)

التعلم: غير مرتبط بالزمن فهو يأتي في إطار الممارسات اليومية ولا ينحصر في زمن محدد رسمي للتعليم بل هو عملية مستمرة. (Eduardo Davel, 2011, p. 32)

2- اهمية التعلم: (النوي، صفحة 309)

ان القوى الخارجية للمنظمة المتمثلة في السوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والمتغيرات الاقتصادية، تتطلب التعلم من اجل اجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية، والتي تنعكس على القدرات الجوهرية للشركة فتثري ميزتها التنافسية.

فالتعلم داخل المنظمة يعبر عن تلك الحالة التي من خلالها يتم تبادل المعارف والمعلومات والخبرات بين جميع العاملين فيها, والتي تتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية و الاجراءات والاساليب المعمول بها سابقا, لدى لابد من انعكاس التعلم ايجابا على نتائج الأعمال, بما يجعل منه اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية. فإن اهميته تتمثل في:

- ✓ التعلم يعمل على تغيير السلوكات الانسانية,
- ✓ التعلم يساعد المنظمات على التكيف مع التغير وعدم التأكد البيئي,
- ✓ التعلم هو عملية لاكتساب المعرفة وزيادة المشاركة في المعلومات، وبناء الخبرات و المهارات,
- ✓ يؤدي الى اكتساب الثقة، و بالتالي التوجه الى الابداع والابتكار,

- ✓ التعلم يزود الذاكرة التنظيمية بالمعارف الجديدة,
- ✓ التعلم يؤدي إلى تعزيز الرأسمال الاجتماعي بواسطة التعاون,
- ✓ يساهم التعلم في اعادة هندسة الهياكل التنظيمية وفق متغيرات البيئة الخارجية,
- ✓ التعلم يؤدي الى توليد المعارف الجديدة وتوسيعها, بما يمكن المنظمة من المحافظة على تنافسيتها,
- ✓ يساهم التعلم في التطوير الذاتي للفرد,
- ✓ يساهم التعلم في اتخاد القرارات لكونه جمع للمعلومات والمعرفة,
- ✓ شرط من شروط مواكبة التغير وعدم التأكد البيئي وتمكين المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير,
- ✓ يساهم التعلم في تحويل المعارف الضمنية الى كفاءات جوهرية,
- ✓ التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة.
- ✓ كما يمكن أن نحدد أهمية التعلم وذلك من خلال ثلاث فوائد هي:
- ✓ يقدم أفكار وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة.
- ✓ التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه وبذلك فإن المنظمة لن تبقى جامدة.
- ✓ يشجع على الانفتاح على العالم الخارجي، وبذلك ستتمكن المنظمات من الاستجابة إلى الإحداث.

كذلك فأن اكبر محفز في التعلم يكمن في الرضا الذاتي المترافق مع المعرفة والخبرات الجديدة, وفوق كل ذلك فأن التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات, من اجل تغيير السلوك بشكل دائم.

لابد ان التعلم ينعكس ايجابيا على نتائج الاعمال, بما يجعله اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية.

ان الرؤية الخلاقة للتعلم ترى ان التعلم يمكن ان يكون ابتكاريا. وهو ما تحدث عنه **بيتر دراكر P. Drucker**واسماه التقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية, وان الابتكار مهما كان جذريا او تدريجيا فأن قاعدته القوية هي التعلم, الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص او ممارسة فردية لمبتكر الى نمط سلوكي وممارسة في كل الشركة, وان القواعد الجديدة هي ابتكار متعلم في كل الشركة، حتى اذا انتج مشروعات فاشلة .(بطرس، 1994) اذ ان التجربة الاسوأ ليست الفاشلة، وانما التجربة التي لم يتم التعلم منها، حيث ان اكبر خسارة هي عند عدم التعلم من الماضي، فالذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته.

فبعد تزايد عدد المنافسين وتعاظم المنافسة القائمة على المعرفة، و سرعة العمليات المعرفية مقارنة بالعمليات المادية، اصبحت الشركات اكثر تقبلا للتجارب والمشروعات الجديدة و للفشل والنجاح،

واصبحت اكثر اهتماما بالدروس المتعلمة التي لابد من نشـرها وتوظيفها في تجاربها ومشروعاتها اللاحقة.

وهذا يجعل المرحلة القائمة مرحلة تحول بشكل متزايد الى منظمات تعلم.

3- انواع و مصادر التعلم:

3-1 أنواع التعلم:

اختلف الباحثين في تحديد أنواع التعلم و ذلك حسب تخصص كل باحث نذكر منها:

أ- **التعلم الاعتيادي**: هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار،

ب- **التعلم الاستثنائي العالي:** الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة. اذ يترافق مع ادخال المفاهيم والقواعد الجديدة التي تهز بعمق المفاهيم القديمة، فيكون هذا التعلم بمثابة انشاء للنظام الجديد في قلب الاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في الشركة .

ت- **والتعلم العالي:** هو تعلم خلاق يميز الأفراد في الظروف الجديدة للتغيير، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بوتيرة النمو الأسرع من تجاربهم الخاصة. (الكردي)

فقد ذهب كل من **سانج وعلماء آخرين** إلى إبراز الفرق بين أنواع التعلم، **وهي التعلم التكيفي والتعلم التوليدي** وهناك بعض الانواع الاخرى المتمثلة في كل **من التعلم التعاوني، التنافسي** ناهيك عن **التعلم ثلاثي الدائرة والاجتماعي.**

أ- **فالتعلم التكيفي:** يقصد بالتعلم التكيف الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة, إن الحافز على تبني التعلم التكيفي في المنظمة المتعلمة يتمثل في سد الفجوة بين الاهداف النتائج ومواءمة السلوك وتوجيهه نحوى تحقيق الاهداف المرغوبة ويرى أن التعلم التكيفي يحدث عندما يتعلم الأفراد.

ب- **بينما التعلم التوليدي او التوالدي**: يركز على التجريب المستمر والتغذية الراجعة للتفحص المستمر لطريقة المؤسسة في تحديد المشكلات وحلها فالتعلم التكيفي ما هو إلا مرحلة اولى من التعليم التوليدي، ومن وجهة نظر سانج فإن التعلم التوالدي يتعلق بالخلق ويتطلب التفكير النظمي والرؤية المشتركة، والإتقان الشخصي والتعلم الفريقي والتوتر الخلاق. فهو يحصل عندما يقوم الافراد بمناقشة المعايير والممارسات المعمول بها او القائمة في أي تنظيم بهدف تعديلها وتغييرها.

ت - التعلم ثلاثي الدائرة: يحصل هذا التعلم عندما يقوم الأفراد بمناقشة الأهداف الرئيسية للمنظمة وسبب وجودها, والتشكيك بصلاحية هذه الأهداف أو الاعتراض عليها, وبالتالي المساهمة في تحقيق تحويل وتغيير جدري فيها.

ث - التعلم الاجتماعي: فحقيقته ترتبط بكون التعلم الفردي لا يحدث إلا ضمن إطار الجماعة ومن خلال جملة التفاعلات المختلفة التي تحدث مع الاخرين. (فاطمة بوقريط ، 2020)

2-3 مصادر التعلم التنظيمي الداخلية: (بلموهوب، 2012)

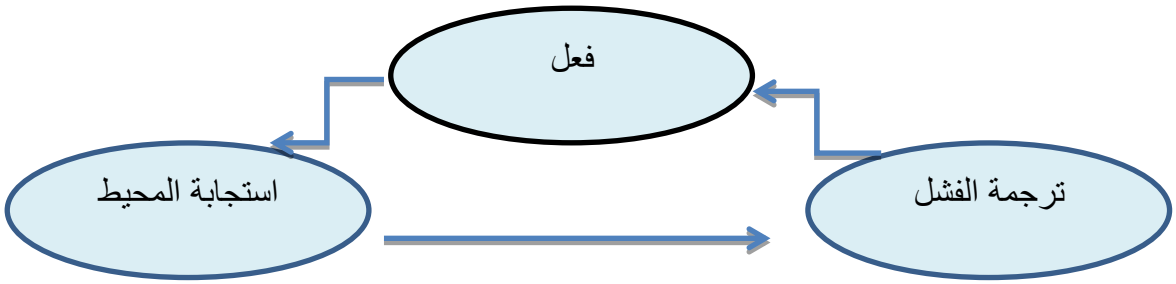
يقصد بالتعلم التنظيمي من المصادر الداخلية قدرة المؤسسة على تطوير المعرفة من خلال المصادر الداخلية, ونشرها واستخدامها للتغيير التنظيمي، ومن المصادر الداخلية التعلم من التجارب, سواء التجارب الناجحة أو الفاشلة والتعلم من الخبرة والتعلم من الصراع.

أ. **التعلم بالخبرة:** التعلم من الخبرة يعِني تراكم المعارف لدى المؤسسة من خلال التكرار, بمعنى من خلال سلسلة من الأخطاء والمحاولات التي تؤدي إلى التحسين المستمر للتطبيق. والخبرة تعتمد على طريقة تعلم مرتبطة بالتساؤل حول التطبيقات الجارية، وعندما تكون النتائج بعيدة عن الأهداف فإن معرفة الفارق تقود إلى تبني مراجعة للتطبيق لتحسين الطريقة المعتمدة .

ب. **التعلم بالتجربة:** يحدث التعلم بالتجربة عندما يغير الأفراد والمؤسسة طريقة ترجمة الواقع والاطار الادراكي, الذي من خلاله تتشكل استجاباتهم وأفعالهم بسبب المعرفة والمهارات المكتسبة عند التطبيق، بمعنى أنه تحدث إعادة ترجمة وإعادة بناء نماذج التصرف في المؤسسة.

ت. **التجارب الفاشلة كمصدر للتعلم التنظيمي:** من مصادر التعلم التنظيمي الداخلية تعرض المؤسسة للتجارب الفاشلة، ويقصد بالفشل أي حادث باحتمال(أقل- أكبر) تأثير يهدد بقاء المؤسسة ويتميز بغموض أسبابه آثاره و وسائل حله كما يتطلب حلولا سريعة. (بلموهوب، 2012، صفحة 19) **والشكل رقم (01)** الموالي يوضح التعلم من الفشل:

الشكل رقم (01) التعلم من الفشل:



المصدر: Ater, C. J., L'apprentissage par l'échec commercial : proposition d'un modèle, conférence international de management stratégique, AIMS, Montréal, 6-7 Juin 2007, p. 5

يوضح الشكل التعلم التنظيمي من الفشل، فقيام المؤسسة بفعل ما كتقديم منتج جديد أو مشروع جديد... موجه نحو المحيط الذي يستجيب لهذا الفعل. تستخدم المؤسسة التغذية الراجعة لأجل ترجمة استجابة المحيط كمعرفة سبب الفشل أو النجاح، وهذا ما يشكل تعلما إدراكيا للمؤسسة.

د. **التعلم من الصراع:** في الحالات الطبيعية فإن الأفراد يتجنبون الصراع ويكتمون آراءهم ويحاولون عدم الوقوع في المشكلات, مما يخلق ما يسمى بالروتين الدفاعي الذي يعتبر وسيلة تضمن حمايتهم، ولكن تثبط التعلم لأن هذا الروتين يدفع إلى كتمان الأخطاء والصعاب. ففي حالة وجود ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل الآراء، فإن الصراع قد يصبح مصدرا من مصادر التعلم التنظيمي اذ يسمح بتبادل التجارب والنماذج الادراكية. (بلموهوب، 2012، صفحة 20)

3-3 مصادر التعلم التنظيمي الخارجية:

يمكن للمؤسسة التعلم من محيطها الخارجي؛ كأن تتعلم من مختلف المتعاملين معها كالمنافسين أو الزبائن أو الموردين... وفيما يلي أمثلة عن بعض مصادر التعلم التنظيمي الخارجية:

أ. **التعلم بين المؤسسات:** learning organizational-inter (بلموهوب، صفحة 21)

ان المؤسسة مرتبطة بمحيطها الذي كلما زاد تعقيدا زادت حاجة المؤسسة إلى التعلم. لأنه الوسيلة التي تسمح لها بالبقاء والتطور، وفما يمكن أن يساهم في تلبية هذه الحاجة "التحالفات الاستراتيجية" التي تشجع على نقل المعارف والكفاءات فيما بين المؤسسات .

فالمؤسسة تتحالف بهدف الحصول على المعارف والكفاءات التي لا تملكها والتي تحتاج إليها لتطورها، مما ضاعف عدد البحوث التي تناولت التعلم التنظيمي ضمن التحالفات الاستراتيجية أو ما يسمى بالتعلم فيما بين المؤسسات, والتي ركزت إما على دور التعلم التنظيمي في أداء المؤسسات المتحالفة وإما على عملية التعلم في حد ذاتها.

التعلم التنظيمي ضمن التحالفات الاستراتيجية قد يأخذ شكل **تعلم من الشريك**، فعندما تتحالف مؤسسة مع أخرى تتمكن من الدخول بسهولة إلى السوق الجديدة بسبب معرفة الشريك بها، وتتمكن من تعلم مهارات الإنتاج، التسويق، الإدارة...

ب. **التعلم من البيئة الخارجية:**

تتعلم المؤسسة من بيئتها الخارجية سواء كانت خاصة أم عامة. فعلى المؤسسة أن تفحص بيئتها وتحللها وتفهمها لتكون جاهزة للفرص والتهديدات الجديدة, مما يفرض على المؤسسة البحث عن طرق تعلم للتكيف مع المحيط. فبتنظيم واستخدام المعلومات من البيئة الخارجية تحدد المؤسسة هدفها، شكلها، استراتيجياتها، و تقوم بتحديث بنيتها القاعدية، تغير طرق التسيير المتبعة وطرق اتخاذ القرار وطرق الاتصال الداخلي ... كما قد تستخدم المقارنة المرجعية التي تعتبر من أشهر الوسائل لتعلم أفضل التطبيقات المستخدمة من قبل المؤسسات الأخرى بما فيها المنافسون.

و الجدول رقم (01) يلخص مصادر التعلم.

الجدول (01) مصادر و بواعث التعلم التنظيمي:

	المحيط: التعلم من البيئة	**المؤسسة: تتعلم من نفسها**	**الشريك: التعلم من الشريك**
مصادر التعلم	المحيط الاقتصادي، المحيط التكنولوجي، المنافسة...	الخبرة، الإبداع، الأخطاء السابقة...	التحالفات، الاندماج، تحويل التكنولوجيا، زبون، مورد...
بواعث التعلم	تغيير في المحيط، أداء ضعيف	التكرار، الاختلال، الإبداع.	فارق تنظيمي، كفاءة مستهدفة.

المصدر:

Ferrary M. et Pesqueux Y., Management de la connaissance Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance, Economica, Paris, 2006, p .74.

يتضح من الجدول أن مصادر التعلم التنظيمي متعددة سواء منها الداخلية أو الخارجية، وفي جميع الأحوال فإن انطلاق عملية التعلم التنظيمي تتطلب وجود باعث، فمثلا الفارق التنظيمي الموجود بين المؤسستين المتحالفتين هو ما يطلق عملية التعلم في حالة التحالفات (المؤسسة الأضعف تتعلم من المؤسسة الأخرى لتقليص هذا الفارق).

4- الاسباب و المبررات الدافعة الى التعلم:

كشفت الدراسات أن المؤسسات الملتزمة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة تتميز باستعدادها للتحول إلى مؤسسات متعلمة، و أن أهمية التعلم في المؤسسة تتمثل في الربط والتطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بالجودة الشاملة، فالمؤسسات التي تحقق تفوقا في قدراتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس و يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وإرضاء العملاء.

إن المؤسسة المتعلمة سوف تتيح الفرصة أمام العاملين والرؤساء التنفيذيين لكي يظهروا النقائص، وأن لا يشعروا بالحرج من الاعتراف بأخطائهم وأنها ستكون من خلال تعلمها أكثر قدرة على إعادة تشكيل ثقافتها التنظيمية والمشاركة في محيطها المتجدد والمتغير بدلا من مجرد الاستجابة له.

وتجدر الإشارة إلى أن ما طرحه **سينج Singe** من منطلقات تؤكد ضرورة التعلم للمؤسسات المعاصرة والتي حددها الكبيسي فيما يلي: (يمينة، 2021)

- ✓ إن أغلب المشكلات التي تواجهها المؤسسات أو يعيشها العاملون أنما هي حصيلة ما تم فعله في الماضي أو ما نتج عن الحلول والمعالجات لمشكلات سابقة,
- ✓ أن الكثير من التحديات التي طرحها Singe يمكن مواجهتها بفعالية إذا ما تم تركيز المؤسسة على التعلم التنظيمي الذي يستلزم جهدا فكريا وعملا متواصلا وموارد مالية ومعنوية تعزز القيم الإيجابية وتوظف المعلومات والمهارات المكتسبة في قرارات مبدعة، تؤدي إلى تحسين الأداء وإرضاء العملاء وتحفيز العاملين والقادة,
- ✓ إن الطرق السهلة التي تعتمد للخروج من المشكلات ستقود في الغالب إلى إعادة الدخول فيها لأن الحلول السريعة قلما تصلح لحل المشكلات المتعاقبة والمتجددة التي تستلزم إعادة النظر والتفكير وليس مجرد التكرار و الإعادة,
- ✓ كل علاج يعطى لمواجهة مرض لم يتم تشخيصه بدقة تنتج عنه أضرار ومخاطر تفوق المرض ذاته ، فالمعالجات السابقة لم تكن قليلة الجدوى فقط وإنما قد تؤدي إلى مضاعفات وآثار جانبية خطيرة لذا يتطلب الحل السليم، الفحص والتشخيص السليم لواقع النظام بأكمله وليس لجزئية منه,
- ✓ إن التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة تفوق أهميتها التغييرات التي تنطلق من رؤية متسرعة و منفعلة,
- ✓ ان العلاقة بين الأسباب والنتائج لا تكون في جميع الأحوال مترابطة أو ظاهرة للعيان، وذلك يستلزم التصدي للظواهر و المشكلات في الجذور لمعرفة أسبابها و دوافعها.

يمكن عرض جملة من مبررات تبني التعلم على النحو التالي:

- ✓ التدفق المعرفي المتسارع التي أصبحت بموجبه المعارف والأفكا ر والنظريات تتضاعف ما بين ثلاث إلى أربع سنوات بعد آن كانت هذه العملية تستغرق عقودا طويلة؛
- ✓ التغير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والذي انعكس على مطالب الناس وطموحاتهم ورغباتهم، وفرض على المؤسسة وإعادة النظر في وظائفها و البحث عن أساليب حديثة للتعلم من اجل الاستجابة لمتغيرات المحيط؛
- ✓ التنافس الشديد بين المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية، العامة والخاصة والتي أصبحت في العولمة وحرية التجارة تبحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأذواق والأسواق وهذا لا يمكن أن يتحقق إ لا بالسبق في توليد المعارف وتوظيفها مع العمل على تسويقها؛
- ✓ المبرر الأكثر دافعية للتعلم التنظيمي هو معاناة العديد من مؤسسات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الأساسين للعمل في مؤسسات أخرى، وهو ما يطلق عليه مشكلة التسرب الوظيفي، هذه المشكلة تحول دون تمكن المؤسسة من الاستفادة من خبرات وتجارب

هؤلاء الأفراد، هذا الوضع يقتضي بدوره قيام المؤسسة بتبني إستراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد ونقلها إلى الأشخاص الجدد للاستفادة منها في عملياتها. (نعيجة، 2012)

5- كيفية و طرق التعلم:

طبقا لنظرية التعلم التنظيمي يتعلم الفرد من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها **Senge** العلوم الخمسة **The five Dicipline** و يركز أهميتها و هي: **(west, 2000)**

I. التعلم ببناء النموذج الفكري Mental Models التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة,
II. التعلم من خلال تكوين مفاهيم و وجهات نظر مشتركة مع الآخرينShared Vision,
III. التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجالات التخصص و التعمق فيه,
IV. التعلم من خلال العمل في الفريق Team Learning,
V. التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي System Thinking, الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة.

يربط معظم الأفراد عادة بين التعلم و التعليم خاصة التعليم, إلا أنه هناك تعلم من نوع آخر يتم داخل المنظمات، فالفرد حديث التعيين يتعلم في مجال المنظمة أشياء مثل:

- متى يأتي إلى العمل,
- متى يتوقع الحصول على مرتبه,
- من أي شخص يطلب المساعدة في العمل.

فمن وجهة نظر الأداء فهو يتعلم أيضا:

- كيف يؤدي عمله بفعالية،
- ما هو المطلوب منه تحقيقه ،
- ما هو الأداء الذي يستحق مكافأة،
- أما من وجهة النظر الاجتماعية:
- فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين،
- و ما هو السلوك المقبول، و الغير المقبول،
- ما هي معايير الجماعة .

و من وجهة نظر السياسة يتعلم الفرد:

- كيف يتعامل مع رؤسائه و من يجب عليه تجنبه و من الذي يجب أن يثق فيه،

أما من وجهة نظر المسار الوظيفي فإن الفرد يتعلم:

- كيف يتقدم في عمله،
- كيف يحصل على ترقية و ماهي مهام العمل التي يجب أن يحاول أدائها و ما هي التي يجب عله تجنبها .

إذن فمن الواضح أن معظم الحياة التنظيمية و كذلك سلوك الأفراد داخل المنظمات يتأثر بالتعلم و بعملية التعلم .

6- ركائز ومقومات التعلم في المنظمة: (الفروخ، 2010)

أن هنالك أربع ركائز للتعلم في المنظمة حسب **أورتنبلاد Ortenblad** :

- **التعلم التنظيمي:Organizational learning :**

إن المنظمات تتعلم من خلال التحسن المستمر, و تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر, للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

- **تعلم العمل: Work learning :**

تتم عن طريق تزويد الأفراد بالمعلومات والأساليب الجديدة عن طبيعة أعمالهم وتغير سلوكهم, لأن كفاءة المنظمة وقدرتها تقاس في كفاءة الأفراد العاملين بها. وذلك من خلال طرح خطط وبرامج عامة تسعى من خلالها إلى تحسين قدرة ومهارة الأفراد للقيام بأعمالهم المستقبلية, بينما التدريب هو جزء من خطط التنمية، يميل إلى وضع برامج متخصصة للقيام بأعمال محددة بهدف تحسن قدرة الأفراد، وإحداث تغير في سلوكهم للقيام بأعمال آنية، أو التي تسند إليهم في المستقبل القريب ضمن أهداف المنظمة الواحدة.

- **تعلم الهيكل: Structure Learning :**

ينظر إلى تعلم الهيكل بانه وسيلة لتحقيق الأهداف والأغراض التي تبتغيها المنظمة، ومثل الإطار العملي المحدد لشكل العلاقة بين المهمة وبين السلطة، فهو النموذج المعياري للعمليات التنظيمية. كما أنه جسد المنظمة الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيرات، لكي يوجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، واستمرارها.

- **تعلم المناخ: .Climate Learning :**

إن التطوير التنظيمي أو الإداري هو "**Organizational Development**" طريق التعلم التنظيمي، حيث يعتقد روبنز أن التطوير التنظيمي مصطلح يتضمن مزيجا من النشاطات مثل:

التغير المخطط **Planned- change** ، والتدخل بقصد التجديد والتحديث **Intervention** وبناء القيم الإدارية الديموقراطية والإنسانية، بقصد تطوير الفعاليات الإدارية وأحوال العاملين.

❖ **ويقترح روزماري,Rosemary مقومات التعلم التنظيمي في المنظمة على النحو التالي:**

- **الهيكل التنظيمي: Organizational Structure :**

ويتضمن ذلك قنوات انسياب السلطة, وخصائص الهيكل التنظيمي بما في ذلك الإدارات والأقسام الفروع، ووصف الوظائف و اللجان...الخ .وما يتعلق بالتعلم هو عدد المستويات الإدارية الهرمية للمنظمة، فكلما زاد عدد المستويات الإدارية في المنظمة، يكون ذلك على حساب استقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم.

كما أن التنويه هنا إلى العلاقة بن الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وقناعات إدارتها، فيما يختص النمط الإداري والقيادي، ودرجة اعتماد النمط الآمر والتسلطي.

إن نجاح جهود التعلم التنظيمي في المنظمة ذات التنظيم الهرمي العميق يتطلب إجراءات هامة وإعادة هيكلة، إذا رغبت إدارة المنظمة بتحويل بيئتها وثقافتها إلى أسلوب العمل الجماعي المشارك بدلا من الأسلوب التقليدي الآمر، وتسعى لإنجاح ذلك.

- **النمط الإداري: Management style**:

بعد تحديد الهيكل التنظيمي لابد من تقييم أسلوب إدارة العاملين، أي تقييم أسلوب الإشراف في كل مستوى من المستويات الإدارية, وكذلك تحديد نطاق الإشراف المطلوب.

إن نطاق الإشراف المتسع يعني تقليل الإشراف المباشر على كل فرد من المرؤوسين، ما يؤدي إلى نوع من الاستقلالية لديهم، والعكس صحيح، والاستقلالية بدورها تقود إلى التعلم التنظيمي.

- **سجل العامل: Worker profile**:

لابد من دراسة وتحليل خصائص الأفراد العاملين، من حيث مدى اتساع مهامهم وقدراتهم التعليمية الفعلية والمطلوبة، وتنوعهم، وتفاعلهم مع غرهم من العاملين، ومع رؤسائهم .فكلما سمح للأفراد بالتنوع زاد ذلك من شعورهم بمزيد من المكانة في العمل، وبالمقابل فأنه كلما كانت أجواء العمل أكثر رسمية زادت الصبغة الرسمية، ما سيؤدي إلى خنق الشعور بأهمية العمل ومكانة الفرد في المنظمة، كما يقود ذلك إلي إيجاد مستوى أدنى من التعلم التنظيمي.

كما أن الفجوة الكبيرة في التعليم ما بين الإدارة والعاملين تشكل عائقا للشعور بالكفاءة الشخصية لدى العاملين في المنظمات الفتية وذات الاختصاصات العالية تتوافر البيئة المناسبة لنجاح برامج التعلم التنظيمي.

- **القوة والنفوذ الغير رسمي: Informal Power** :

يمكن أن تكون القوة والنفوذ الغير رسمي أي شيء قد ينتج عن تأثر حركة الاتحادات، ونقابات العمال، أو رجالات المنظمة الأوائل المحنكين. و بالنسبة لأثر نطاق الإشراف، فإن العاملين في ظل نطاق إشراف واسع نوعا ما يكون لديهم درجة أكبر من الاستقلالية، وبهذا يكون لديهم شكل من التعلم الغير رسمي، ويكون هناك نوع من مصدر القوة الغير رسمية .و من المهم تمييز مصادر للقوة من أجل عدم الاصطدام معها في عملية التعلم التنظيمي.

- **الثقافة التنظيمية: Organizational Culture**:

هناك عوامل أخرى من الممكن إدراجها لتقييم ثقافة المنظمة، مثل: تاريخ المنظمة، مهمة المنظمة، وماذا تزود الجمهور، وكيفية التزويد، بالإضافة إلى الاستقرار المالي للمنظمة، وفرص التقدم, وبرامج المكافآت، والحوافز في المنظمة، والمعنويات....الخ

ان الأمر الأساس في هذه الخطوة هو ملاحظة الافتراضات التي يعكسها العمل اليومي للمنظمة، والذي بدوره يبين إلى أي مدى تكون هذه المنظمة منفتحة اتجاه دعم وتعزيز التعلم التنظيمي، وكيف تكون قادرة على المحافظة عليه.

- **انسياب المعلومات: Flow of Information**:

و هي كيفية الاتصال في المنظمة، وهل هناك قناة للاتصالات من أعلى إلى أسفل؟ أم أنها أفقية بين الإدارات و الأقسام؟ وهل يتم تشجيع الأفكار الجديدة بحرية؟ وهل يتم إعلام المستخدمين باستمرار عن تطورات المنظمة الجيدة والغير جيدة ؟ فالمنظمة التي لديها محددات و رتابة وسريه شديدة في نشر المعلومات سيكون لدى أفرادها معلومات محدودة، وهذا يؤدي إلى الحد من فعالية التعلم التنظيمي والعكس صحيح.

- **تقييم الأفراد: Employees Assessment**:

يمكن أن يكون تقييم العاملين بطريقه رسمية أو غير رسمية، ويتناول التقييم كيفية تفاعلهم مع غيرهم، ومدى مرونة المديرين ومواقفهم تجاه مرؤوسيهم خارج وداخل نطاق إشرافهم، وكيفية شعور العاملين معاملة رؤسائهم، ودرجة الثقة بحوافز رؤسائهم، وموقف العاملين من عملهم، وهل يعملون برغبة أم نتيجة الأوامر، وكيفية شعورهم في حال النجاح أو الفشل.(الفروخ، 2010، صفحة 24)

7- التمييز بين التعلم و التدريب و التكوين:

❖ التدريب و التعليم:

تسعى المنظمات لتطوير عامليها من خلال التدريب **Training** واكتساب المهارات، اضافة الى التعليم **Education** حيث بدأت المنظمات بمنح العاملين فيها فرصا تعليمية في المعاهد والجامعات او

بأستخدام الخريجين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة عاليا. وازاءهما كان هنالك الشكل الثالث الأكثر اهمية وهو التعلم **Learning , ولكن ما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم؟** (الكردي)

- **التدريب:** ان التدريب يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من اجل الانتاج. فهو اكتساب المهارات و تطبيق أساليب العمل في الورشات أو المكاتب، حيث قد يتم التدريب بهدف نقل لمهارات للموظفين داخل المؤسسة أو خارجها. (نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، 2008)
- كما يعرف عبد المعطي التدريب بأنه " عملية صقل و تنمية للمهارات في سياق معرفي و منهجي و علمي. (الثويني، 2021)
- كما يعرفه صلاح الدين بأنه نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أدائهم.
- كما يتبلور مفهوم التدريب في ثلاثة مفاهيم أساسية, و التي يمكن أن تعد بمثابة وظائف مهمة للتدريب, و هي: (الثويني، 2021، صفحة 69)

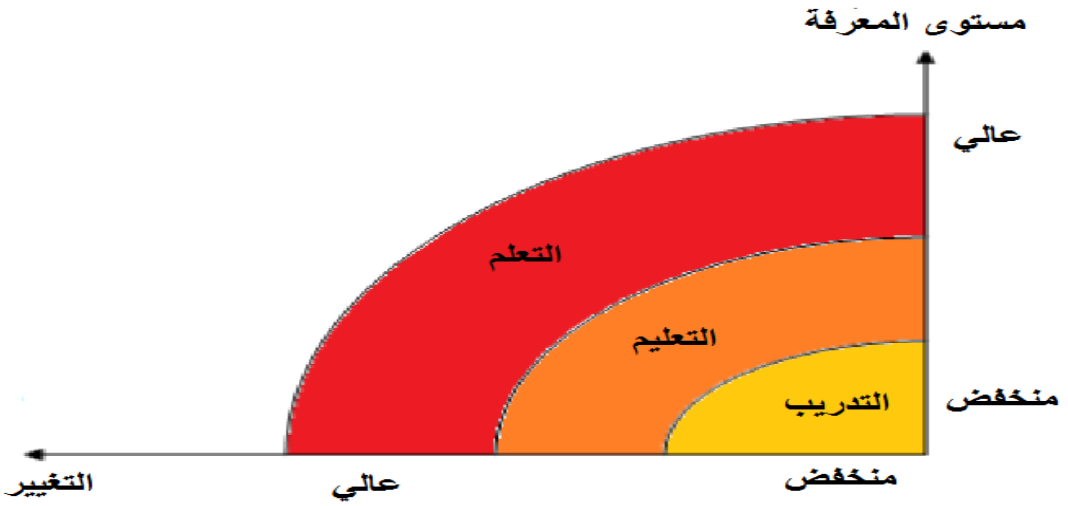
- **المفهوم العلاجي:** و يركز على تصحيح الأخطاء الناجمة عن اعداد المعلمين قبل الخدمة.
- **المفهوم السلوكي:** و يركز على تفاعل الموقف التعليمي بين المعلم و المتعلمين.
- **مفهوم النمو:** و يركز على النمو المهني للمعلمين و كذلك زيادة الدافعية لديهم للنمو الذاتي.

و يمكننا التمييز بين التعلم و التدريب و التعليم في بعض النقاط نذكر منها : (نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، 2008):

- ✓ ان كلا من التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج الشركة وموقع العمل ومن أفراد خارجيين لا علاقة لهم بالشركة التي يعمل فيها الأفراد الذين يتدربون أو يعملون,
- ✓ التدريب والتعليم يعتبران أنشطة غير سياقية، أما التعلم فإنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراده وأشيائه لذا فإن التعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقيا,
- ✓ ان كلا من التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة ,فهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها،
- ✓ التعلم يحمل ذلك البعد الأعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام مما يجعله أكثر تأثيرا على تميز الشركة.

كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين و اكتساب المعلومات. وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير الى المتدرب او الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال احادي الاتجاه في الغالب. ولكن مع التعلم التنظيمي فان انتقال المعرفة او الخبرة او المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي الى اللارسمي، ومن النقل الآلي الى التفاعل الانساني وهو ما يؤكده **سينج Senge ,** الذي يعود اليه الفضل في اثارة الاهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابه الرائد **The fifth discipline** حين يرى ان من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وانما توسيع القدرة على انجاز الأهداف.

و الشكل رقم (02) يوضح التدرج في التغيير: التدريب – التعليم – التعلم.



المصدر: (نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، 2008، صفحة 240)

❖ التكوين:

مفهوم التكوين:

عرف المشرع الجزائري التكوين في المادة 104 و 105 من الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيف العمومي: "على أنه يعتبر حق و التزام, و في نفس الوقت هو حق العامل في تحديث معارفه النظرية و التطبيقية و تنميتها في التنظيم السلمي للمهنة, التزاما منه لمتابعة دورات و أنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في اطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية و التكنولوجية". (الجزائري، 2006)

هناك من عرف التكوين بأنه: عملية تعلم تهدف الى تطوير و تحسين الأداء و بالتالي احداث تغيير فيه يرفع مستواه الى مستويات أعلى عن طريق الخبرة. (ساعاتي، 1998)

و ينظر للتكوين على أساس أنه : عملية تعليمية تساهم في اثراء المعارف و اكتساب المهارات, الخبرات, و الاتجاهات و السلوكيات لتحسين أداء العاملين. (L, 2003)

❖ أهمية التكوين: (بشيشي وليد، 2018)

✓ **أهمية التكوين بالنسبة للعمال**: تتمثل فيما يلي:

- توسيع و زيادة فرص الترقية الوظيفية و ما يترتب عليها من مكتسبات مادية و معنوية,
- يساعد على تحسين فهمهم و استيعابهم لأدوارهم في المؤسسة,
- ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة و الابتكار,
- اثراء الخبرات و التجارب و تبادلها و التعرف على المستجدات الفكرية و العملية ذات العلاقة,
- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد,
- العمل على تطوير امكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة و عدم مقاومتها,
- يساعد في اتخاذ القرارات الأفضل,
- يزيد قابلية حل المشاكل التي تواجه الأفراد في بيئة العمل.

✓ **أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:** يمكننا تلخيصها فيما يلي:

- يحسن المعارف و المهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم,
- يؤدي الى توضيح سياسات العامة للمؤسسة, و يساعد في تجديد و اثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياستها,
- يحسن المناخ التنظيمي و الاجتماعي, و يساعد العديد من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم,
- يحقق زيادة الانتاجية و الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف, و الطرائق و الاجراءات العمل و تعريف العمال بما هو مطلوب منهم مع تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية,
- يدعم انشاء أحسن صورة عن المؤسسة, كما يشجع الصدق و الانفتاح و الثقة, كما يحدث التحفيز و يرفع النزاهة,
- يحسن الاتجاهات و كذا الأوصاف التي يملكها العمال و المسيرون,
- يساهم في التقليل من حجم الاشراف الاداري, فالعامل ذو المهارة العالية و المكون تكوينا جيدا تقل أخطاؤه و يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله, و بالتالي يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات و حل المشاكل, و يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل,

- يعمل على استقرار العمال بالمؤسسة, و حمايتها من نقص الكفاءات المكونة, و عدم وقوعها في مشاكل الانتقال و التعيين الغير مخطط و الغياب, و يمدها بنوعية جيدة من العمال نتيجة التكوين المستمر في كل الأوقات و الظروف.

و بذلك يعمل التكوين على ايجاد جيل متجدد من العمال في المؤسسة.

✓ **أهمية التكوين في تطوير العلاقات الانسانية**:

- تطوير امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة,
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد,
- تعميق و تمتين العلاقة بين الادارة و الأفراد,
- يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة,
- تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة,
- تنمية و تطوير مهارات الاتصال بين العمال.

يمكن القول بأن التكوين يسهم بمسايرة التغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال المتغيرة, و يسهم في تشجيع ثقافة تنظيمية قائمة على أساس التعلم المستمر. (Michlitsch, 2000)

المبحث الثاني: ماهية التعلم التنظيمي:

يعتبر التعلم التنظيمي من بين المواضيع التي عرفت شيء من الاهتمام الملحوظ, خاصة في ارتباطه بعوامل التغير والتغيير وذلك من طرف مختلف الباحثين وفي مجالات متنوعة، وذلك في بحر السنوات القليلة الماضية ما ساهم في انتاج العديد من الدراسات حوله الجزائرية منها، العربية والغربية.

1- نشأة التعلم التنظيمي: (نادية، 2017)

يعود مفهوم التعلم التنظيمي إلى كتابات **(1963Cyert & March)** اللذان أشارا إلى أن التعلم التنظيمي عملية تستخدم للمواءمة أو التوافق، حيث يتم تعديل قواعد العمل وأسسه وأهدافه للتوافق مع مختلف الخبرات التي تتجمع داخل التنظيم.

ومن أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي **(1969 Simon)** والذي عرفه بأنه: "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها ".

ويعد **(1978 Argyis & Schon)** رئدا في هذا المجال وكان لكتابهما" **النظرية ومنظور الفعل** "أثر كبير في تطور مفهوم التعلم من مجرد المفهوم الأكاديمي إلى المفهوم العملي واسع الانتشار المعروف حالى ثم توالى الاهتمام بالتعلم التنظيمي بظهور العديد من الكتاب والكتابات التي تدعو إلى ضرورة تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في واقع المنظمات ومن هؤلاء الكتّاب **(Revans,1980)** و**(Senge) ,**

1990 و **(Marquardt 1996)** , بالإضافة إلى العديد من الدراسات والمقالات المنشورة في عدد من الدوريات العلمية المشهورة .

في نهاية التسعينيات أصبح مفهوم التعلم التنظيمي **Organizational Learning** ومنظمات التعلم **Learning Organizations** أحد المفاهيم الأساسية التي اهتم بها المديرون والباحثون والممارسون, إذ ساد الاعتقاد بأن قدرة المنظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعدّ شرطاً أساسياً لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغييرات البيئية.

ويعتقد بكار أن هناك اختلاف في وجهات النظر بين الباحثين نحو المنظمة المتعلمة، فمنهم من لا يفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، على اعتبار أن هناك تقارب كبير بين المفاهيم والأسس لهذين الموضوعين، كما أن هناك اختلاف في ترجمة المصطلح الأجنبي بالنسبة للباحثين العرب. كما رأى أن مصطلح " **المنظمة المتعلمة** " يعبر بوضوح عن المصطلح الأجنبي، ويُعَدّ أكثر شمولية من مفهوم التعلم التنظيمي. (المطيري، 2009)

2- مفهوم التعلم التنظيمي و أهميته:

❖ 2-1 التعلم التنظيمي:

يمثل التعلم التنظيمي العمليات الجوهرية لنمو المنظمة, و تطورها و بقائها و تعزيز قدراتها على التكيف مع التغيرات الداخلية و التغيرات في محيطها.

التعلم التنظيمي: هو عملية ايجاد أو البحث عن الأخطاء و تصحيحها.

و عرفه **John R. Schemerhom.J.R** على أنه: عملية اكتساب المعرفة و استخدام المعلومات التي تمكن المنظمة و أعضائها و التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار. و ينظر الى التعلم التنظيمي على أنه عملية ديناميكية تستند الى المعرفة يتم ترجمته من خلال مستويات العمل المختلفة. (تيشوداد كريمة، 2021)

"يقوم الأفراد بصفة مستمرة بتعديل خارطة المنظمة و طريقة عملها، هذا التغيير لا يمكن وصفه بالتعلم التنظيمي لأن هؤلاء الأفراد قد يفقدون حماسهم في العمل، و يصبحوا ميملين أو يقطعون الاتصالات بينهم، أو حتى يتركون المنظمة حاملين معهم معلومات مهمة ستفقدها المنظمة (Schön, 1978) ".

"يعرف التعلم التنظيمي على أنه طريقة للتحسين الفردي و التنظيمي، بالعمل في مجموعات صغيرة حيث يعالج الأفراد قضايا أو مشاكل تنظيمية مهمة و يتعلمون من محاولاتهم لتغيير الأشياء (Juoly, O'Neil, 2007) ".

"وهي الطريقة التي يتعلم من خلالها الأفراد في المنظمة، باستخدام مقاربات مختلفة لمواجهة التحديات، و فهم كيفية التعلم، و كيف يمكن دمج التعلم التنظيمي في إطار الثقافة التنظيمية، و تشجيع

التعلم على المستوى الفردي، الفرق و المنظمات، و كيف يتم الانتقال بين هذه المستويات ,Peter) ". 2008)

"هو الاجراءات التي يتم من خلالها تناقل المعرفة العلمية عبر مختلف الوظائف، الحالات و الأزمنة(Irena Ali & AlLearning in organization", 2006) ".

كما عرفته الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير(ASTD) : كيفية استعمال منظمة لقدراتها الجماعية و توجيهها وفق المتطلبات، و تشتمل على التعلم الفردي كمستخدمين بالتفاعل مع البيئة الخارجية، أو التجربة لخلق معلومة أو معرفة، دمج المعلومة أو المعرفة ربط و جمع و ترجمة جميع المعلومات المتاحة و استخدامها(Luca Iandoli, 2008) ".

التعلم التنظيمي: هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي، فهو ساعد على صنع واستخدام الذاكرة التنظيمية والهيكل والثقافة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما تساعد أيضا الأفراد والجماعات على الوصول الى جميع المعلومات....الخ، كون هذا الأخير يتميز بأنه عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتصلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة, ثم الوصول الى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها لحل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة تنظيمية, والتي تميز كل مؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

وتبرز أهميته في رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفاعليتها التنظيمية, وخلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة، بالإضافة الى ذلك اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة, تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل.

2-2 أهمية التعلم التنظيمي:

أشار الباحثون الى التعلم التنظيمي بالنسبة للفرد و المنظمة . فالتعلم يساهم في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته في ادراك ذاته و فهم الآخرين و التفاعل معهم و تحسين مهاراته في العلاقات الانسانية و تحسين خبرته في الحياة, و تحقيق التوافق مع متطلباته الثقافية و الاجتماعية و البيئية.

كما يمكن تحديد أهمية التعلم التنظيمي في عدة مستويات منها:

❖ 2-2-1 الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي:

يساعد التعلم التنظيمي الموظفين على اكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطرهم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة، تمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية, لها القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية, فهو يحررهم من سيطرة الهياكل التنظيمية الجامدة, كما يمنحهم الثقة بالنفس ويطلق العنان لإبداعاتهم.

يسمح التعلم التنظيمي للعاملين بزيادة المشاركة في المعلومات و فهم نوعية القرارات المتخذة في المنظمة, و تتجلى أهميته في العلاقة بينه وبين الذاكرة التنظيمية (**rganizational Memory**). كونه

يمثل نصف الحل لمشاكل المنظمة، أما النصف الآخر فهو في نسيان المنظمة لماضيها، وهي عوامل متصارعة يشكل التعلم لتنظيمي فيها عامل الحسم, من خلال تزويد الذاكرة التنظيمية بالمعرفة الجديدة ونسخ المعرفة القديمة. (مؤيد نعمة، 2013)

وهكذا فان أهمية التعلم التنظيمي ترتكز أساسا على كسب الخبرة واستنباط الدروس الايجابية والسلبية، و كشف الأخطاء وتصحيحها، نلخصها فيما يلي:

- تعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون,
- تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية,
- الزيادة في الإبداع التنظيمي,
- رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم.

❖ 2-2-2 الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي:

إن منظمات اليوم تتعامل مع مناخ يسوده التغير السريع والديناميكية التنافسية العالية, المركزة على متطلبات الزبون وتسويق العلاقات.

لدى فإن المنظمة في حاجة إلى التعلم بذات السرعة التي تتغير فيها الظروف. فقد أصبح التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية حيث يمكن أن يساهم في: (مؤيد نعمة، 2013)

- ❖ يمنح المنظمة القدرة على إعادة بناء هياكلها التنظيمية و استراتيجيتها حسب التغير البيئي,
- ❖ يمكن المنظمة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعا لها, يشكل التعلم التنظيمي نقطة انطلاق لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل استراتيجي,
- ❖ يسهم التعلم التنظيمي في زيادة وتجديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها.

❖ 2-2-3 الأهمية العامة للتعلم التنظيمي:

وردت الأهمية العامة للتعلم التنظيمي في مجموعة نقاط وفقا لما جاء في أدبيات التعلم التنظيمي حسب ما يلي: (مؤيد نعمة، صفحة 96)

- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية، البيئية,
- وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافئات أو المكانة أو السلطة أو القوة,
- يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل,

- إن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المنظمة,
- المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها,
- الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف و البقاء و التعلم,
- اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات,
- يعد وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية (O.M)، وفي تجاوز السياقات التنظيمية الماضية واستبدالها بأخرى جديدة أكثر ملائمة للتغيرات اللاحقة,
- المساهمة في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية, عن طريق صقل مهارات المنظمة المساهمة في تطوير شخصية الفرد, من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية، البيئية.

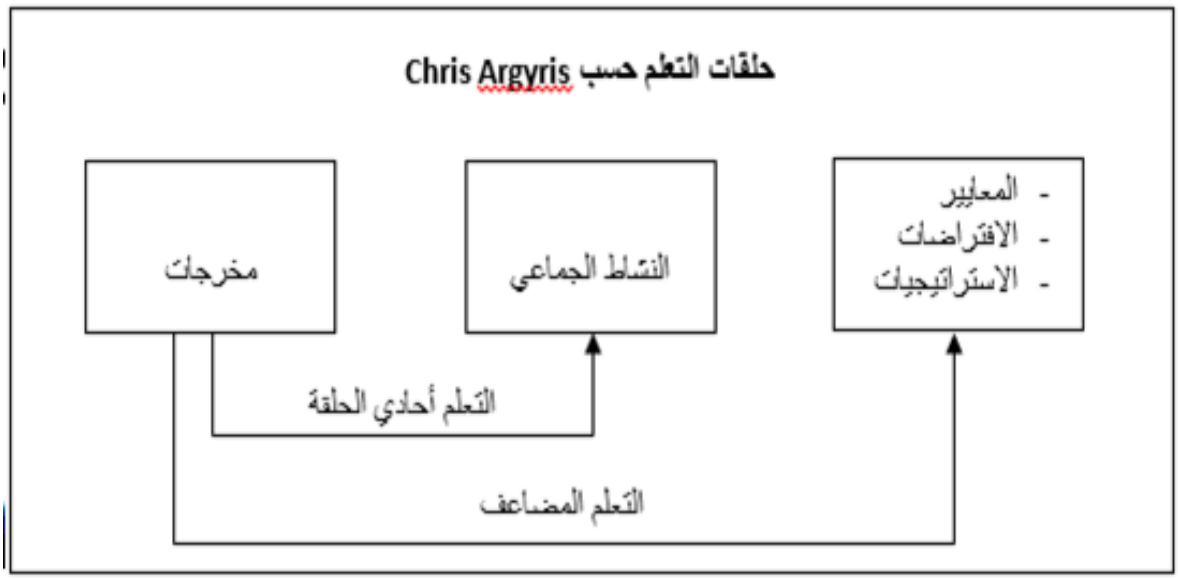
3- أصناف التعلم التنظيمي:

يمكننا أن نصادف عدة أصناف للتعلم التنظيمي نذكر منها:

أ) **تصنيف:Chris Argyris :**

وصف **كريس آرجيريس** التعلم من خلال حلقتين تصفان أثر عملية التعلم في المنظمة كما هو مبين في الشكل رقم **(03)** التالي :(نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، 2008)

الشكل رقم (03) لتصنيف كريس آرجيريس التعلم:

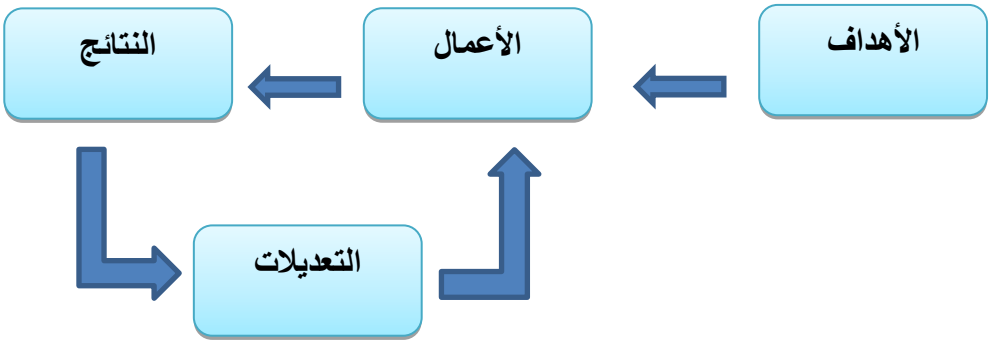


المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات.الطبعة الثانية، الوارق للنشر و التوزيع، الأردن،2008 .ص254 .

التعلم أحادي الحلقة: Single Loop Learning

حيث شبهه **Chris Argyris** بجهاز تنظيم الحرارة الذي يتحكم في التكييف، فإذا انخفضت درجة الحرارة عن الحد الأدنى أو زادت عن الحد الأقصى، سيشغل التكييف من أجل تعديل درجة حرارة الغرفة فهو بذلك يتحصل على المعلومة و يقوم بناءا عليها بالقيام بإجراء تصحيحي, فهو متعلق بالتّعلم لحل مشكلة آنيّة.

الشكل رقم(04): التعلم مفرد الحلقة:



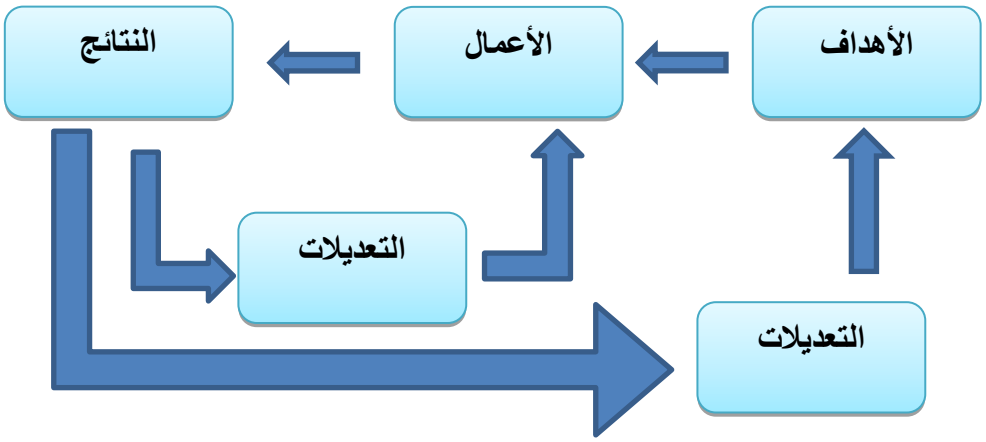
المصدر :محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية, أطروحة دكتوراه . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2007 . ص83.

من خلال الشكل أعلاه نرى أن التعلم مفرد الحلقة يكون فيه التعديل في الانحرافات التغذية الراجعة على مستوى الأعمال فقط.

التعلم الثنائي الحلقة: Double Loop Learning :

يكون بعدما يكتشف الخطأ و يصحح، هذا من خلال أحداث تغييرات في معايير، سياسات و أهداف المنظمة.

الشكل رقم (05): التعلم ثنائي الدورة:

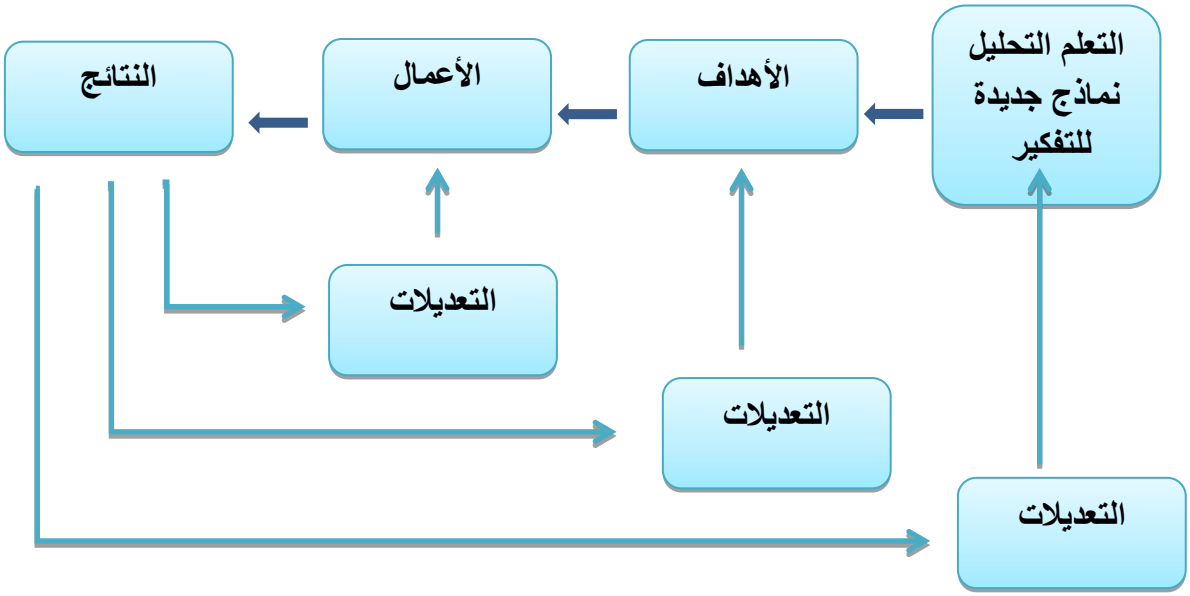


المصدر :محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره ص. 85.

- **بالاضافة الى التعلم ثلاثي الحلقة:**

و يهدف إلى مساعدة المؤسسة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم.

الشكل رقم (06): التعلم الثلاثي الحلقة:



المصدر :محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره ص83.

من خلال الشكل أعلاه نرى أن التعلم الثلاثي الحلقة يضيف بعد آخر لم يكن موجود سابقا وهو التأمل والتحليل مع النظر في التغذية الراجعة له.

ب) تصنيف:Peter Buch:

طور **بيتر باش** فكرة حلقات التعلم حيث توصل إلى ما يلي: (Peter, 2008, p. 22)

- **التعلم أحادي الحلقة**: و يبحث عن الكفاءة في العمل.
- **التعلم الثنائي الحلقة**: و يتساءل عن أسباب عدم الكفاءة في العمل ثم الالتزام بالتفكير الابداعي.
- **التعلم الثنائي المضاعف الحلقة**: و فهو يطرح التساؤل عن كيفية التعلم، و هو ما يعبر عليه في المنظمة بالتفكير الذاتي.
- **التعلم الثلاثي الحلقة**: حيث يتطلب تساؤلا مستمرا و متواصلا بطريقة موضوعية و هادفة بغرض الحفاض على التحسين المستمر.

ج) تصنيف David J.Teece : (Teece, 2008)

حيث اعتمد في تصنيفه على التمييز بين الأصناف من حيث طريقة التعلم و كانت الأصناف كالتالي:

- **التعلم بالممارسة**: و هو صنف يرتبط أساسا بالأنشطة الصناعية، حيث يرتبط التعلم أساسا بامتلاك و زيادة المهارات الانتاجية بهدف تخفيض التكاليف الوحدوية على العموم, فالنظرة التقليدية للتعلم بالممارسة ترتبط بجزء واحد فقط ألا و هو الابداع التكنولوجي.
- **التعلم المنهجي العلمي:** يرتبط عادة بالأبحاث و يتضمن تجميع المعارف القاعدية حول القوانين العلمية للطبيعة, فزيادة المعرفة العلمية تخفض من تكلفة الاختراعات حيث يضيق التعلم العلمي من الفجوة مما يدقق من الخيارات العلمية و يصبها مباشرة في الهدف المرجو، كما أن العلوم تسمح بتجميع أكبر قدر من المقاربات التي تعطي حلولا لمشاكل تكنلوجية خاصة، فكلما زادت البدائل تكون حظوظ النجاح أكبر رغم أن ذلك قد يوسع تكاليف البحث.
- **التعلم بالبحث**: يكون بالبحث خارج المنظمة و اكتشاف التصاميم المثلى للمنتجات الجديدة هذا الشكل من التعلم يرتبط أكثر بأنشطة التطوير و له أبعاد تجارية فمثلا على المؤسسات التوجه للبحث لاكتشاف المواصفات الخاصة بالمنتجات المرغوب بها في الأسواق و تبنيها في تصاميمها، كما أن البحث قد يشمل حتى تكنلوجيا المنافسين بهدف الحصول عليها و نقلها، هذه المؤسسات ستكون لها تشكيلة متنوعة من التكنلوجيا تعزز من قدراتها.
- **التعلم بالاستخدام**: هو العملية التي تحدد فيها الخصائص العملية للمنتوج الجديد من خلال الزبائن الذين يمتلكون تجربة كبيرة مع المنتجات، هذا الشكل من التعلم مهم جدا في تحديد المواصفات المثلى للتكنلوجيا العالية المركبة الجديدة.
- **التعلم بالاحتكاك**: و فيه يكون التشارك أساس التعلم من خلال جميع أشكاله من شراكة تحالف أو تعاون قد يكون من شانه نقل تجارب الآخرين و استخدامها في المنظمة.

ح) تصنيف توماس كان: T. Kuhn

- **التعلم الاعتياد: Normal Learning** هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.
- **التعلم العالي: High Learning** و هو الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة.

خ) تصنيف بيتر سينج: P.M. Senge

- **التعلم التكيفي:Adaptive Learning** **هو** التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة. وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ.
- **التعلم التوليدي:Generative** وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، يقوم على الإبداع Creating لأنّه يتطلب الأفكار الجديدة.

ويتم تصنيف التعلم التنظيمي أيضا في ثلاث مستويات هي: (مقيمح، أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسا ت الموانئية بالشرق الجزائري، 2020)

- **التعلم الفردي:** وهو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين، فلكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون لديه هدف معين يسعى الى تحقيقه وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم.
- **التعلم الجماعي:** وهو لا يتعامل مع مهارات تكرار الكلام والحركة والفعل لأنها أساسا تعاملات تشغيلية، فهو ينتقل بالفهم الى المستوى الاستراتيجي غير التكراري عن طريق إعادة بناء الإدراك الفكري للبيئة وتفسير جديد لها.
- **التعلم على مستوى المؤسسة:** تكمن أهمية هذا المستوى في كونه مدخلا شاملا ومتكاملا للتعلم، وهو تعلم يلامس أعماق الفرد والفريق المؤسسة على حد سواء، وهو يستهدف تغييرات في النماذج الفكرية المشتركة بين أفراد المؤسسة، كما يمتد الى الأسواق والمنافسين، وأن عملية الوصول الى التعلم على مستوى المؤسسة عبر المستويات يستدعي تحويل التعلم الشخصي الى تعلم جماعي، ثم الى تعلم توضيح مفهوم التدريب.

✓ نظريات التعلم التنظيمي و انواعه.

✓ دورة التعلم التنظيمي و اسلوبه .

4- خصائص التعلم التنظيمي:

يتميز التعلم التنظيمي بعدة خصائص منها: (رزيقة رحمون، 2019)

✓ ظاهرة جماعية, فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات,

✓ عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة, لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة,

✓ تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة,

✓ إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين,

✓ إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل

مشكلات المنظمة الحالية و المستقبلية, وذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

كما يمكننا القول أن التعلم التنظيمي يعتمد على: (Gherardi, 2006)

التحسين المستمر المقصود؛ الطوعية و وجوب التغيير.

5- مزايا التعلم التنظيمي: (رزيقة رحمون، صفحة 524)

و نظرا لأهمية التعلم التنظيمي, فان له عدة مزايا تجعل منه خطوة ايجابية للمنظمة, نذكر منها:

- ✓ يسمح التعلم التنظيمي للمنظمة بالبقاء دوما نشطة وقادرة على مواجهة التحديات، كما يجعلها في حالة يقظة مستمرة و واعية ومدركة لما يكتنف نشاطاتها من تغيرات,
- ✓ إن التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحويل معرفة الأفراد إلى قاعدة تنظيمية للمعارف النافعة في مجال اتخاذ القرارات,
- ✓ التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من تغيير سلوكات العاملين لديها وزيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع,
- ✓ المشاركة الفعالة في اكتساب المهارات المختلفة ومنها الإدارية ، وتعلمها مما يؤدي إلى اكتساب مرونة في الاداء,
- ✓ رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة.

6- مستويات التعلم التنظيمي: (عادل بن عمرة، 2020)

تتمثل مستويات التعلم في المؤسسة:

❖ 6-1 المستوى الفردي: Individual level

ويحدث عندما يكتسب الفرد معرفة جديدة أو يكتشف مشكلات ويصححها عن طريق التغير في السلوك والافتراضات لزيادة قدرته الاستيعابية.

❖ 6-2 المستوى الجماعي: Collective level:

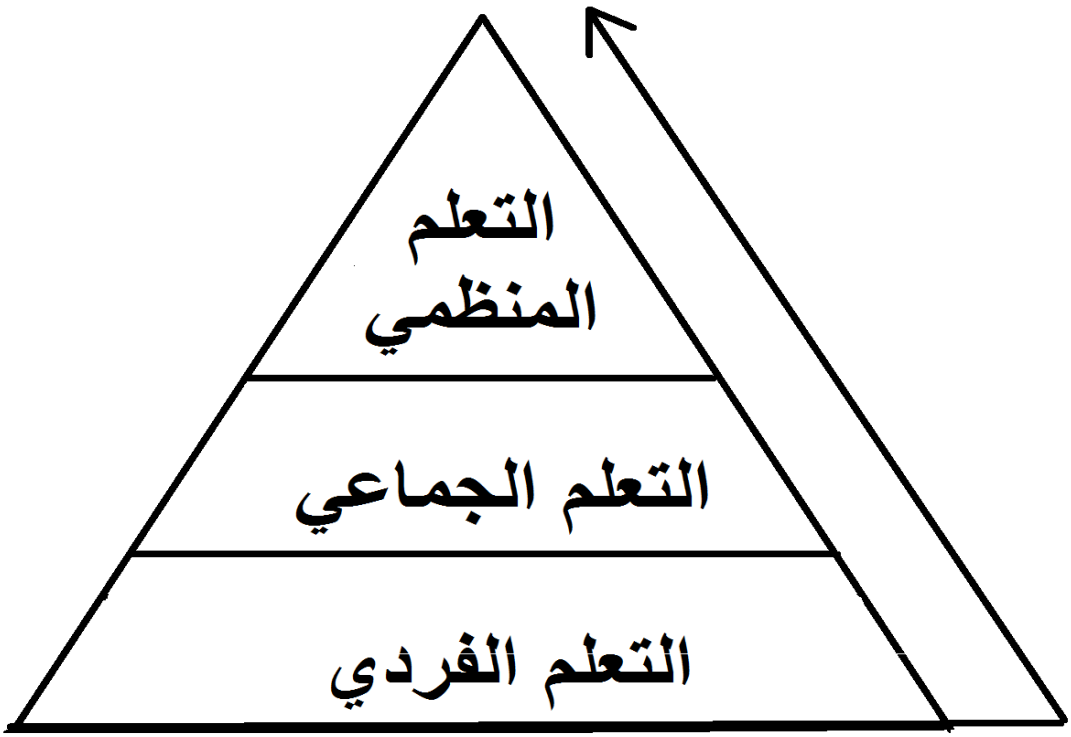
ويحدث في فرق التعلم، والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة، وتعمل بشكل دائم على مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع الأعضاء أولا ثم إلى المؤسسة.

❖ 6-3 المستوى التنظيمي: Organizational level

هو الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية, والتي يتم على أساسها تغيير في الإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات.

ويعتمد نجاح المؤسسة على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقويمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، عندما يمكن أن تتعلم المؤسسة.

و الشكل رقم (07): يوضح مستويات التعلم التنظيمي:



المصدر: منصور ونعمة عباس، نظرية المؤسسة، الطبعة ا لأولى، دار اليازوري، الأردن، 2010 ،ص183.

من خلال الشكل أعلاه نرى أن التعلم التنظيمي ذو مستويات ثلاث تبدأ بالتعلم الفردي, فالتعلم الجماعي للوصول الى التعلم المنظمي (التنظيمي).

7- قياس التعلم التنظيمي:

يمكن قياس التعلم التنظيمي من خلال ما يسمى بمنحنى التعلم **Learning Curve** مفهوم قدمه رايت **T. P. Wright** . يصف فيه كيفية انخفاض كلفة العمل المباشر لانتاج هيكل الطائرة مع تكرار التجربة وأساسه أن الكمية الكلية من الوحدات المنتجة عندما تتضاعف فإن وقت انتاج الوحدة يتناقص بمعدل ثابت يعرف مع كل مرة تتضاعف فيه هذه الكمية بمعدل التعلم **Learning Rate**.

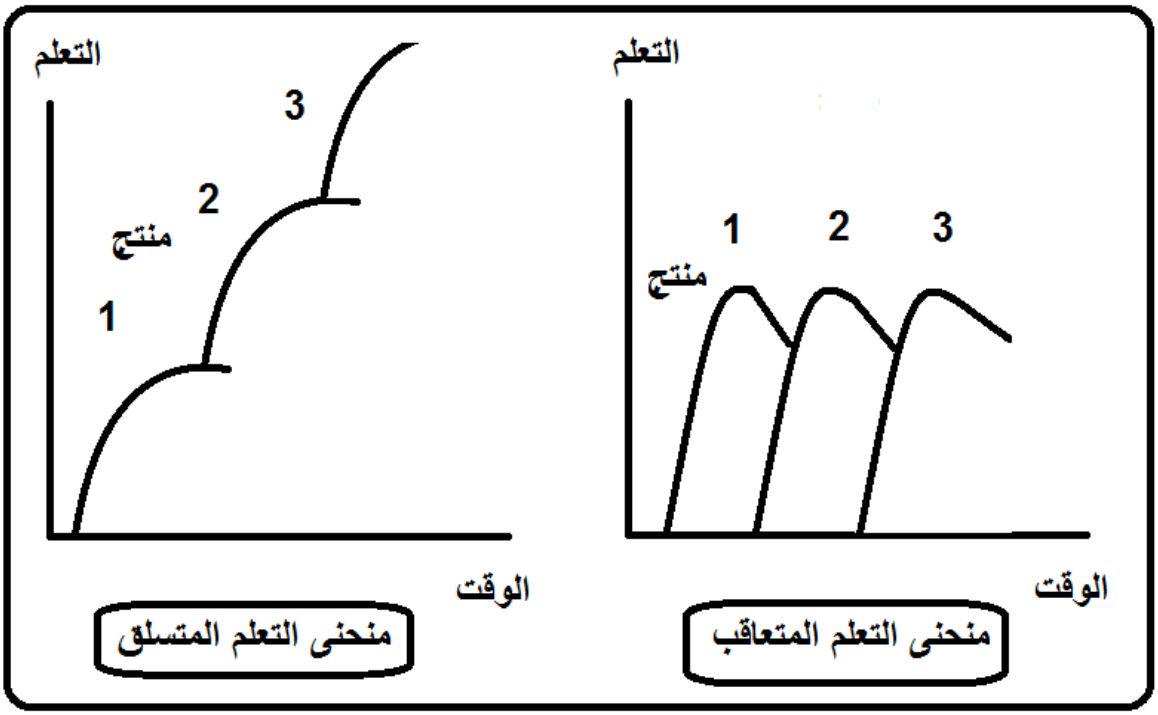
أولا :أسس قانون الخبرة:

- ✓ ان تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج تنخفض بنسبة مئوية ثابتة في كل مرة تتضاعف فيها الخبرة

ك 3 /2 = ج 2 حيث :ج = حجم الانتاج , ك = كلفة الوحدة؛

- ✓ ان منحنى التعلم يعمل على أساس التعلم في عمل واحد (منتج واحد أو عملية واحدة) فيكون التكرار بمثابة اتقان العمل؛
- ✓ ان منحنى التعلم يعمل بشرط استمرار الشركة بنفس المنتج ونفس العملية، وإذا ما غيرت من المنتج أو التكنولوجيا المستخدمة يعني عدم الاستفادة من المنحنى؛
- ✓ مع كل دورة حياة منتج هناك دورة تعلم للفرد العامل؛
- ✓ دوران العمل هو الخطر الأكبر الذي يهدد منحنى التعلم سواء ضمن دورة حياة المنتج أو دورات حياة المنتج المتعاقبة؛
- ✓ في حالة استمرار العامل في الشركة والذي يحقق ما يسمى ب (ولاء العاملين Employee) Loyalty حيث تشكل دورة حياة المنتج اللاحق دورة تعلم متصاعدة ومتواصلة.

الشكل رقم (08): دورة حياة المنتجات و منحنى التعلم.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات .الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 ، ص273.

ثانيا :ماهية منحنى التعلم: (فهي، 2000)

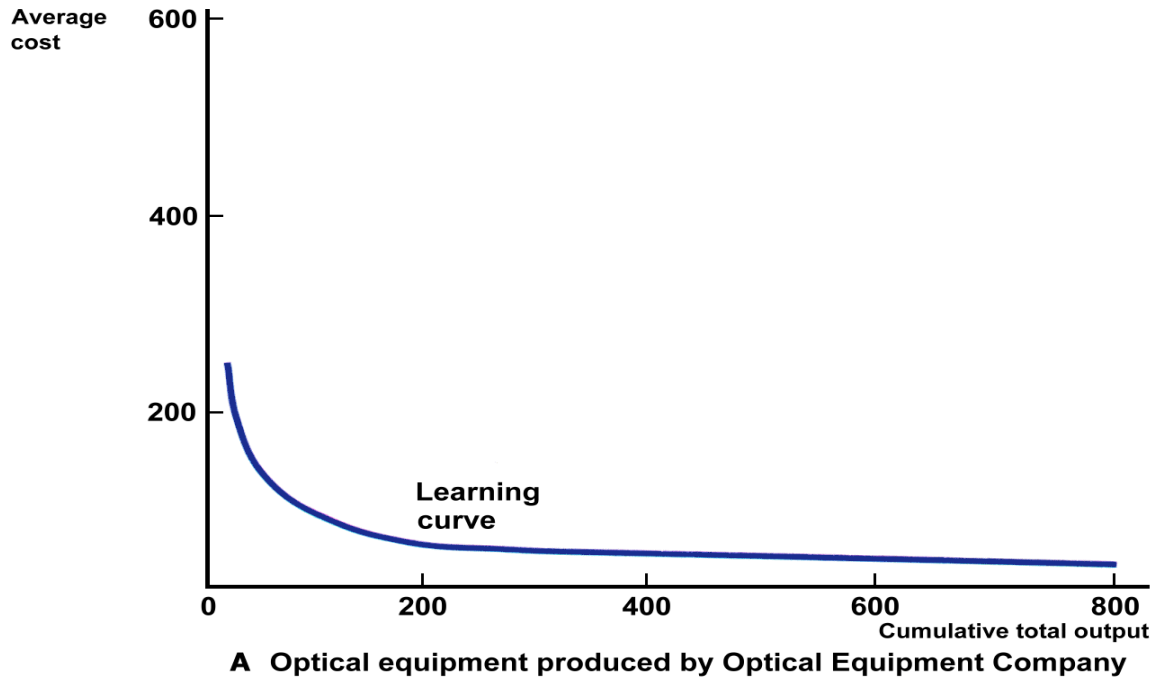
يرجع التغير التكنولوجي في العديد من الصناعات إلى التعلم وإلى اكتساب الخبرة في مجال العمل إلى حد كبير، ويتم اكتساب الخبرات عند قيام الشركة بإنتاج المزيد والمزيد من سلعة معينة.

وعند ثبات معدل إنتاج الشركة فإن متوسط التكاليف ينخفض مع زيادة إجمالي الإنتاج التراكمى - أي زيادة العدد الإجمالي للوحدات من هذا النوع التي تكون قد أنتجت في الماضي- اذ قد يتطلب إنتاج المائة

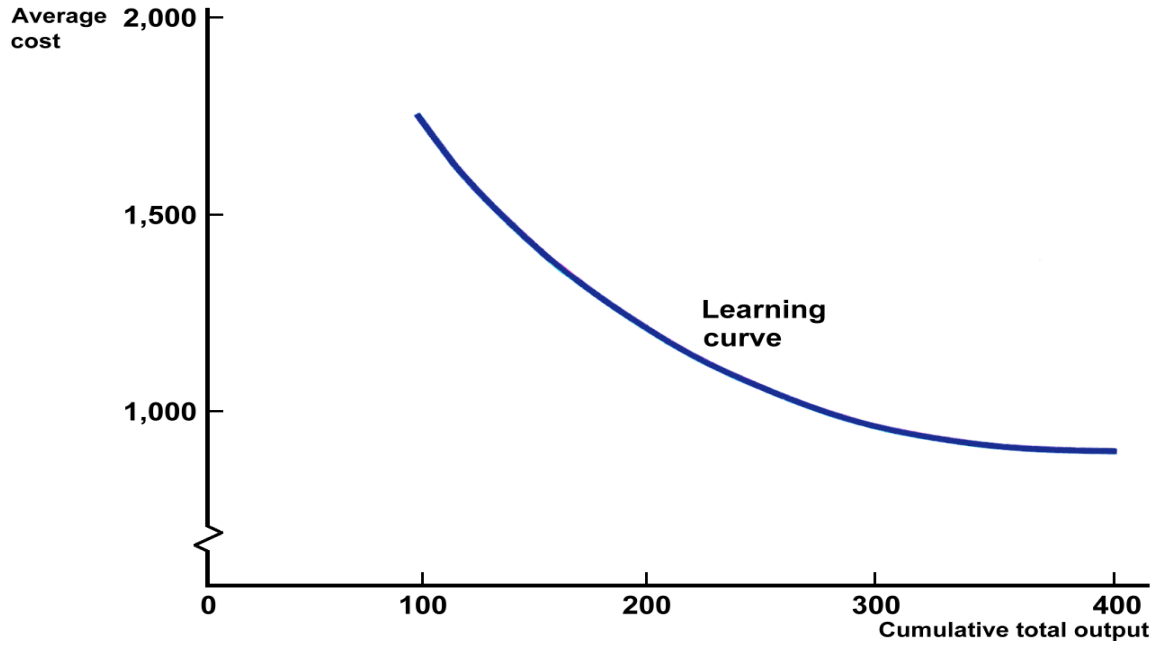
قطعة الأولى من أحد أنواع الماكينات مثلا قدرا من العمالة يفوق بنسبة 50% قدر العمالة الذي يتطلبه إنتاج المائة قطعة الثانية، على الرغم من ثبات عدد القطع المنتجة شهريا.

وهكذا فإن متوسط التكاليف لهذا المعدل يقل بشكل كبير مع زيادة الإنتاج الإجمالي.

و الشكل رقم (09) يوضح منحنيات التعلم:



A Optical equipment produced by Optical Equipment Company



B Portable turbine produced by Solar International, Inc.

المصدر :جورج فهي، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال .المكتبة الأكاديمية، مصر، 2000, ص217.

هذا ويجب التمييز بين خفض النفقات نتيجة للتعلم من ناحية أو خفض التكلفة نتيجة لزيادة الإنتاج من ناحية أخرى.

إذ مع افتراض ثبات عدد الأدوات التي انتهجتها الشركة في الماضي، نجد أنه من الممكن أن ينخفض متوسط تكلفة الإنتاج خلال نفس الفترة عند إنتاج أعداد أكبر منها.

كما نلاحظ وجود فارق كبير بين ما يحدث في هذه الحالة وما يحدث في حالة التعلم، حيث يرتبط متوسط التكاليف عكسيا بإجمالي الإنتاج السابق، وذلك مع افتراض ثبات عدد هذه المعدات في الوقت الحالي.

ويوضح **الشكل (09)** أعلاه منحنيات التعلم لاثنين من السلع وهما:

إحدى المعدات البصرية من إنتاج شركة المعدات البصرية **Optical Equipment Company** وأحد التوربينات المحمولة من إنتاج شركة **Solar International** .

ومن الواضح أن التعلم قد يؤدي إلى حدوث خفض كبير في متوسط تكاليف كل من السلعتين, وبالطبع لا يأتي مثل هذا الخفض بشكل تلقائي، بل أنه لا يأتى إلا إذا قام المديرون والعمال ببذل قصارى جهودهم سعيا لتحقيق مزيد من الكفاية .

و هناك سلعا أخرى من هذا النوع يمكن أن تشهد انخفاضا في معدل التكاليف بنحو 20 % أو 30 % نتيجة لمضاعفة الانتاج التراكمي.

ثالثا: تطبيقات منحنى التعلم: (فهي، 2000، صفحة 218)

مثال شركة: Texas Instrument:

قامت العديد من الشركات بتبني استراتيجيات تسعير تعتمد في أساسها على منحنى التعلم. ولنأخذ مثال شركة **Texas Instrument** المتخصصة في صناعة أشباه الموصلات وغيرها من السلع الإلكترونية.

فعندما كانت صناعة أشباه الموصلات لا تزال في بدايتها قامت الشركة بتسعير السلعة التي تنتجها بأقل من متوسط التكلفة التي كانت تنفق على إنتاج هذه السلعة في ذلك الوقت.

وكانت تهدف من وراء ذلك إلى زيادة معدلات إنتاجها من ناحية وزيادة إجمالي الناتج التراكمي من ناحية أخرى.

ولما كانت الشركة على قناعة بأن منحنى التعلم حاد نسبيا لديها فإنها كانت تأمل في أن يؤدي هذا إلى تقليص متوسط التكاليف إلى الحد الذي يجعل هذه السلعة قادرة على تحقيق الأرباح حتى لو تم بيعها بمثل هذا السعر المنخفض.

ومع استمرار الشركة في خفض أسعارها اضطر عدد من المنافسين إلى الانسحاب من السوق، مما أدى بالشركة إلى زيادة إنتاجها وخفض تكاليفها، الأمر الذي أدى إلى تضاعف أرباحها .

ويتم التعبير عن منحنى التعلم كما يلي:

$$C = aQ^b$$

حيث **C** هو تكلفة العنصر للوحدة التي تأتي في المرتبة **Q** من الإنتاج. فإذا صح تَّ هذه العلاقة فإن **a** تكون تكلفة أول وحدة يتم إنتاجها ونلاحظ أن قيم **b** تكون سالبة حيث أن الزيادة في إجمالي الإنتاج التراكمي يؤدي إلى تقليص النفقات. وكلما ارتفعت القيمة المطلقة ل **b** كلما كان انخفاض التكاليف سريعا والعكس بالعكس. وبأخذ لوغاريتمات طرفي المعادلة نجد أن:

$$\log C = \log a + b \log Q$$

وفي هذه الصيغة اللوغاريتمية نجد أن **b** هي ميل منحنى التعلم.

المبحث الثالث : مدخل الى أساسيات التعلم التنظيمي:

1- أبعاد التعلم التنظيمي:

حسب **سينج**, التعلم التنظيمي هو الوسيلة التي يكتشف من خلالها الأفراد في المنظمة كيفية تشكيل المحيط الذي يعملون فيه, وكيفية تغييره. فاقترح نموذجا للتعلم التنظيمي يحتوي على خمسة أبعاد أو عوامل وهي: (ساخي بوبكر، 2020)

- **التفكير النظمي:SystematicThinking**

ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، وبدونه ستكون المجالات الآخرى معزولة ولن تحقق أهدافها .فالتفكير النظمي يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل, ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها بعض.

- **التمكن الشخصي:Personal Mastery**

و هو توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة، وإعطاء الفرصة للجميع حتى يقدم الحلول الإبداعية للمشكلات, وزيادة مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم في جميع المستويات الإدارية.

فالتمكن الشخصي يعمل على تعميق و اكتشاف وتوضيح الرؤية الشخصية بدقة, و بالتالي رؤية الواقع بموضوعية يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه,

- **النماذج الذهنية:Mental Model**

يركز على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق التحليل في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة. وذلك بتشجيع تبني طرق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير و التحديث الاستجابة لما يستجد من ظروف من خلال التفاعل مع الأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام.

فالنماذج الذهنية هي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في أعماق الأفراد التي تؤثر في تصوراتهم للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها، فإذا أرادت المنظمة تطوير القدرات الخاصة بالنماذج الذهنية فانه يتوجب على الأفراد تعلم مهارات جديدة وتطوير توجهات جديدة وإجراء تغييرات مؤسساتية تدعم عملية التغيير تلك.

❖ الرؤية المشتركة:Shared Vision

وهي القدرة على الالتزام الحقيقي من العاملين برؤية موحدة لمستقبل المنظمة وأهدافها مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع توجهاته المستقبلية، ويعتبر **سينج وآخرون** الرؤية المشتركة بمثابة نقطة البداية لتحقيق التعلم التنظيمي, وبمثابة قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو مماثلة للمستقبل المستهدف، ذلك لأن المنظمات الناجحة تستطيع جمع العاملين بها حول هوية مشتركة و إحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

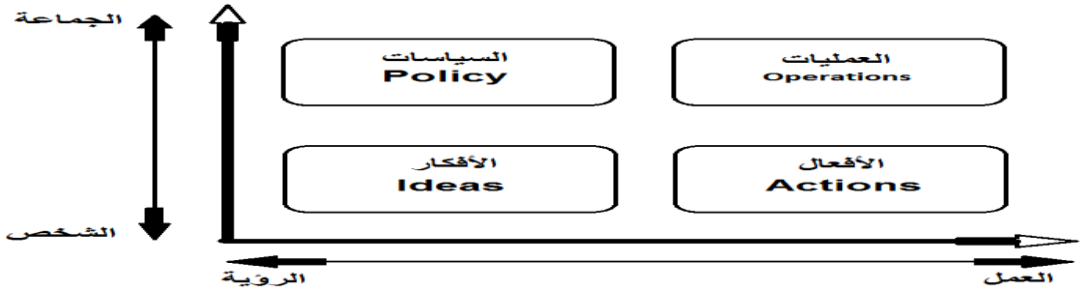
❖ تعلم الفريق أو الجماعي:Team Learing

و هو درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل.

فالتعلم الجماعي: هو العملية التي بموجبها يتم تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها. ويعتمد نجاح تعلم الفريق على توفر الرؤية المشتركة والتمكن الشخصي للأفراد.

ويرى **سينج** أن وحدة التعلم الأساسية في المنظمات المعاصرة هي الفريق وليس الأفراد، وإذا لم يستطع الأفراد تحييد افتراضاتهم والانخراط في حوار مستمر فلن يستطيع هذا الفريق التعلم، ومن ثم لن تتعلم المنظمة ككل.

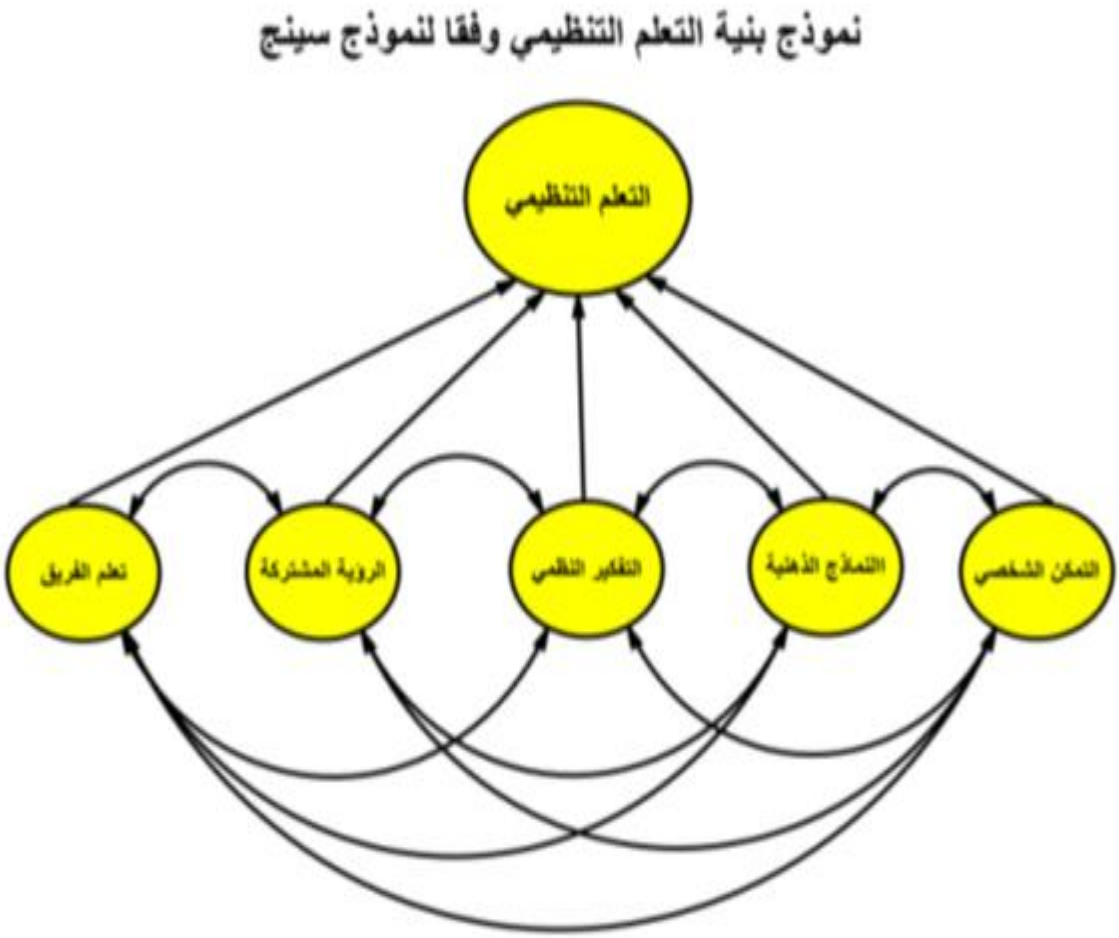
الشكل رقم (10): نموذج تدفق الطاقة.



المصدر: نموذج Pedler and all ,1991 نقلا عن : بلقاسم جوادي , مذكرة نيل شهادة ماجستير, التعلم التنظيمي و علاقته بالتمكين العاملين, 2015 ,ص 55, قسم العلوم الاجتماعية ,بسكرة.

إن هذه الأبعاد والمكونات متصلة فيما بينها على نحو هرمي, بحيث تجتمع الأبعاد الخمسة تحت مظلة التعلم التنظيمي، والشكل رقم (11) التالي يوضح هذا التمفصل و التشكيلة الهرمية لمكونات مفهوم التعلم التنظيمي وفقا **لنموذج سينج**.

الشكل رقم (11): يمثل نموذج بنية التعلم لتنظيمي وفقا لنموذج سينج:



المصدر : مقال البنية العاملية لمقياس التعلم التنظيمي , من اعداد الباحثين: ساخي بوبكر, تيغزة أمحمد, مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية, المجلد 06 / العدد:01 / 2020 ص 54.

كما يعد التقسيم الذي أعده **عبد الحميد و باحثون** أخرون لأبعاد التعلم التنظيمي هو أكثر الأبعاد ملاءمة, حيث قسمه الى أربعة أقسام و هي: (إيناس محمد العباسى م.، 2020)

- **اكتساب المعلومات: Information acquisition** :

و هي عملية تستخدمها المنظمة للحصول على المعلومات و المعارف الجديدة من مصادر داخل أو خارج المنظمة, و يرى **الكرعاوي** بأنها القدرة على العمل من أجل خلق فرص جديدة تسمح للمنظمات بتحقيق المزايا التنافسية و تطوير الأعمال.

- **نشر المعلومات: Dissemintion of Information**

و يقصد بها العملية التي يتم فيها نشر المعلومات و تبادلها بين الأفراد و الجماعات, و الوحدات المختلفة في المنظمة.

- **تفسير المعلومات: Interpretion of information**:

أنها عملية تعطي معنى للمعلومات و كيف تتصرف المنظمات فيما يتعلق باستراتيجياتها في المستقبل.

- **الذاكرة التنظيمية: Organizational memory**:

هي عملية تخزين المعلومات و المعرفة لاستخدامها في المستقبل, و يرى **الكرعاوي** بأنها عملية تجميع و تنظيم و حفظ و ربط و تبادل المعرفة و دعم المنظمات لضمان التعلم التنظيمي و زيادة الكفاءة و المرونة.

2- تقسيمات التعلم التنظيمي:

يرى الباحثين أبعاد التعلم التنظيمي و الأكثر ملاءمة للدراسة يقسم الى أربعة أقسام و هي:

- **اكتساب المعلومات: Information Acquisition:**

يرى **الكرعاوى** بأنها القدرة على العمل من أجل خلق فرص جديدة تسمح للمنظمات بتحقيق المزايا التنافسية و تطوير الأعمال.

- **نشر المعلومات:Dissemination of information:**

و يقصد بها العملية التي يتم فيها نشر المعلومات و تبادلها بين الأفراد و الجماعات, و الوحدات المختلفة في المنظمة.

- **تفسير المعلومات المعلومات:interpretation of information:**

انها عملية تعطي معنى للمعلومات و كيف تتصرف المنظمات فيما يتعلق باستراتيجياتها في المستقبل.

- **الذاكرة التنظيمية: Organizational memory :**

و يرى **الكرعاوي** بأنها عملية تجميع و تنظيم و حفظ و ربط و تبادل المعرفة و دعم المنظمات لضمان التعلم التنظيمي و زيادة الكفاءة و المرونة. (إيناس محمد العباسى م.، 2020) فهي عملية تخزين المعلومات و المعرفة لاستخدامها في المستقبل,

- **ركائز و مقومات التعلم التنظيمي:**

- ✓ تحليل العناصر المشكلة للتعلم التنظيمي,
- ✓ أسباب اللجوء الى التعلم التنظيمي.

3- شروط التعلم التنظيمي:

و تنقسم هذه الشروط الى:

❖ الشروط الداخلية:

- نظام التسيير بالتشاركية و البنية اللامركزية,
- التسيير بالأهداف و المشاريع,
- المرونة التنظيمية,
- النشر الواسع للمعلومات الرسمية و الغير رسمية,
- مشاركة الادارة العامة.

❖ الشروط الخارجية:

- ضرورة توفر محيط معتدل (ليس كثير الاستقرار و لا كثير التغيير),
- أن تكون تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية. (أمال يوب، 2019)

4- أليات التعلم التنظيمي:

حسب نظرية التعلم التنظيمي يتعلم الفرد من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها **"Peter Senge "** العلوم الخمس و يركز على أهميتها, و تتمثل في : (عمار براهمية، 2021)

- التعلم ببناء النموذج الفكري الذي يلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة,
- التعلم من خلال تكوين مفاهيم و وجهات نظر مشتركة مع الآخرين,
- التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجالات التخصص و التعمق فيه,
- التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة.

5- مراحل التعلم التنظيمي: (عبد الرحمان رزق لله، 2019)

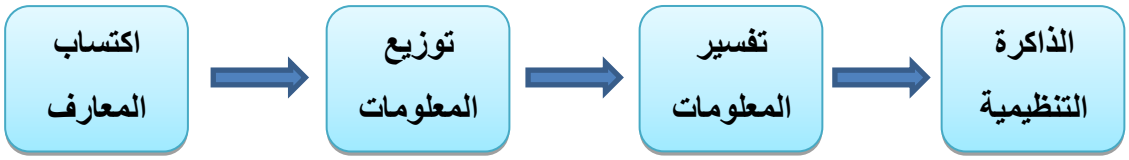
على الرغم من أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد، فهو ليس مجرد تراكم لتعلم الأفراد، ويعتبر الأفراد في المنظمة آلية التي يتم من خلالها التعلم التنظيمي بصورة عامة، وتعتبر المعارف التي يكتسبها الأفراد بمثابة مستودع معرفي،

حيث تتعلم المنظمات عن طريق الخبرات المتراكمة، وتحويلها إلى إجراءات روتينية والتي تشكل السلوك التنظيمي، ويتألف التعلم التنظيمي من جميع الأساليب والآليات والعمليات المستخدمة في المنظمة من اجل تحقيق التعلم،

لدى يعرف التعلم التنظيمي على أنه: " عملية التعلم و اكتشاف الأخطاء والمشاكل وحلها وتصحيحها و التي تؤدي إلى تحقيق التعلم وتحسين الأداء".

وعرف التعلم التنظيمي على أنه:" عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء " تشمل عناصر عملية التعلم التنظيمي اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية"، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): عمليات التعلم التنظيمي.



المصدر :

Huber, G. P., Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures Organization Science , Vol 2 (01), 1991.p97

يمكن أيضا وضع المراحل كما يلي:

أولا: الذاكرة التنظيمية:

تعرفها **موريسون والفان** على أنها أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، هذا التعريف للذاكرة التنظيمية، التي مثل المحور الرئيس لنموذج عملية التعلم التنظيمي، الشكل (12) يشير إلى الطبيعة الاجتماعية للتعلم, وذلك لأنه يؤكد على ضرورة أن يكون فهم هذه المعاني مشتركا بين أعضاء المنظمة. (Lorne, 2001)

أ. الهوية التنظيمية:

كإحدى مكونات الذاكرة التنظيمية فأنها تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة، فيما يتعلق خصائص المنظمة وحدودها ومهمتها ومجال نشاطها، والصورة التي يرى بها أعضاء المنظمة الداخليون، وكذلك الأفراد من خارج المنظمة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة، قوية أو ضعيفة، حسنة السمعة أو سيئة. هذه الهوية التنظيمية تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات، كما أنها قد تكون سببا في بقاء المنظمة واستمرارها في أداء مهامها.

ب. الصورة العرضية:

و التي تشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة، فيما يتصل بالعلاقة بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة، وما ترتب على هذه التصرفات من نتائج.

فإن هذه الاعتقادات وما يترتب عليها من نتائج قد تسري لفترة طويلة في المنظمة، وبخاصة عندما تحقق هذه المنظمة النجاح في أعمالها، لكنها عندما تمر ببعض المشكلات فإن الأعضاء في المنظمة

يعاودون مراجعة مثل هذه المعتقدات، والتساؤل حول مدى جدواها، ولربما ترتب على ذلك البحث عن معتقدات أخرى للخروج بالمنظمة من الأزمة التي هي فيها. (أحمد، الرياض)

ج .الروتين التنظيمي:

يتكون هذا العنصر من المعلومات التي تبين الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عندما تسند إليهم مهمة ما، وطريقة تنفيذ هذه المهمة، حيث يمكن استرجاع هذه المعلومات من ذاكرة المنظمة من أجل إنجاز المهمة. لهذا فإن الخبرات الروتينية التي تكمن في ذاكرة المنظمة تؤدي دورا كبيرا في اختصار الإجراءات، وهذا بدوره يساعد أعضاء المنظمة على قبول مثل هذه التصرفات، والسير وفقها، وذلك لأنها مجربة في ثقافة المنظمة.

ثانيا: اكتساب المعرفة : (الفروخ، الصفحات 34-36)

من أجل تمكين المنظمة من التعلم فأنه لا بد أن تكون لديها القدرة على تمكنها من البحث باستمرار عن معلومات جديدة، والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها، ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية و الاستفادة منها في المواقف الجديدة.

ثالثا : تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة.

ان من المهم جدا تصنيف وتنسيق المعلومات، بحيث يكون من السهل على أعضاء المنظمة الوصول إلى هذه المعلومات عند الحاجة إليها. ولهذا فإن المعلومات المتوافرة في ذاكرة المنظمة تؤدي إلى خدمة المنظمة لأعضائها من خلال الحفاظ على هويتها، وتقليل درجة المخاطر المترتبة على التصرف في المواقف المألوفة والجديدة .

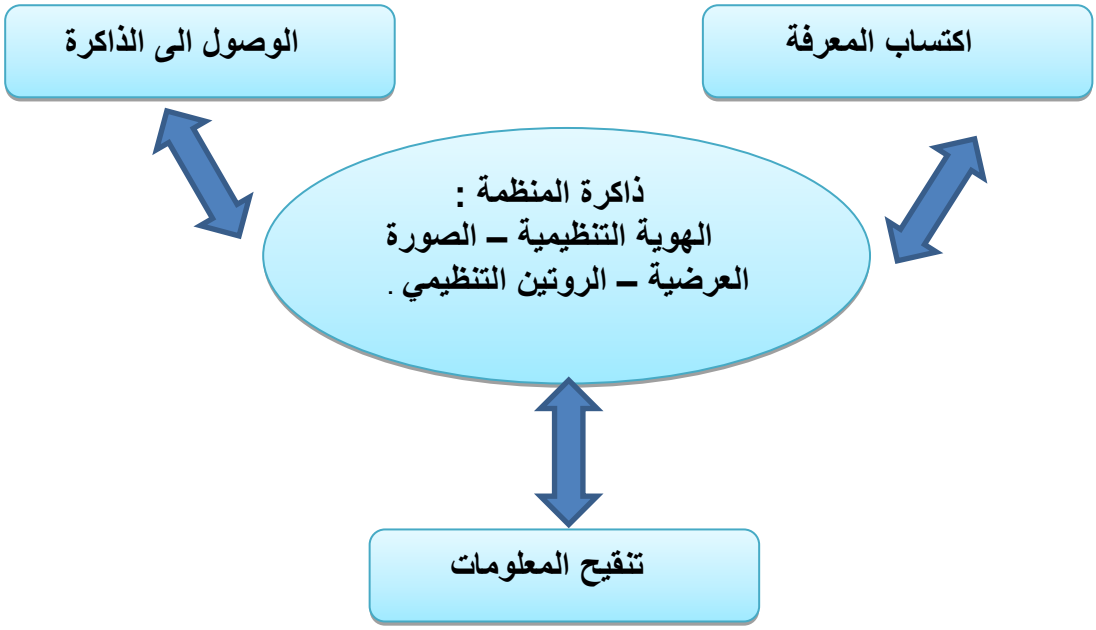
رابعا: تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة.

تتأثر كل من عملية اكتساب المعلومات والوصول إليها في ذاكرة المنظمة محتوى وطبيعة المعلومات الموجودة في هذه الذاكرة، ودرجة التنقيح والتعديل الذي تخضع له هذه المعلومات.

فالمعلومات الموجودة في هذه الذاكرة ربما يقف حائلا دون الوصول إلى المزيد من المعلومات، وإضافتها إلى هذه الذاكرة,

إذا لم يتم تنقيحها على الدوام .و هذا ما يوضحه الشكل رقم (13):

الشكل رقم (13): موذج عملية التعلم التنظيمي



المصدر Danial Robey and Carol . A,. Sales , (1994) Organizations: , **Burr Ridge , Illinois : Lrwin**

و من خلال ما سبق يمكننا القول أن **التعلم التنظيمي يمر بثلاثة مراحل :** (عمار براهمية، صفحة 445)

✓ **المرحلة الأولى:**

قبل البدء في العمل, اذ لابد أولا أن نسأل عما اذا كان هناك من قام بعملية مماثلة من داخل أو خارج المؤسسة, فان كانت الاجابة نعم فيجب عليك التعلم منه و هناك و سائل عديدة لموظفي الشركة للوصول الى ذلك الهدف مثل البحث في شبكة المعلومات الداخلية و الخارجية أو توجيه التساؤل لفرق العمل.

✓ **المرحلة الثانية:**

تتم خلال ممارسة العمل, و تعتمد على توقف بعد عمل شيء معين للتعلم. و هنا تستخدم أسلوب التغذية الرجعية, حيث تكمن القوة في هذا الأسلوب في كونه يعطي الفرصة للتأمل في مجريات الأمور على نحو يفيد في تحسين الأداء.

✓ **المرحلة الثالثة :**

يقصد بها ما بعد العمل, و تتمثل في التركيز على المشروعات و الأنشطة الأخرى التي حدثت خلال فترة أطول من الزمن, و الهدف من ذلك هو معرفة ما حدث من أجل الأداء الأفضل في المرات القادمة.

و هذا الاجراء ليس سريعا لان فحص المشروع بعد اكتماله يستغرق من الفريق المتابع للمشروع وقتا أطول للوصول الى التوصيات.

6- فوائد التعلم التنظيمي:

يجْمل **برنادز وآخرون** (الفروخ، الصفحات 24-25) الفوائد التي تعود بالنفع على الفرد من جراء التعلم التنظيمي ما يلي:

- ✓ اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين,
- ✓ تدعيم احترام الفرد لنفسه و احترام غيره له,
- ✓ اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر,
- ✓ اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية,
- ✓ اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، كما أن التدريب مثل ميدانا كبيرا لممارسة العلاقات الإنسانية,
- ✓ تنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر,
- ✓ رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.

في حين نجد **أن بيدلر وآخرون** يركزون أيضا على الفوائد التي تعود على المنظمة جراء التعلم التنظيمي ما يلي:

- ✓ يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين ,ما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم,
- ✓ يعمل على تنمية المعرفة والمعلومات، وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين, ما مكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فعال,
- ✓ يؤدي إلى التعريف بالمنظمة ,وحل مشاكل العمل فيها ,والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة ,من خلال تحسن الإنتاجية، وتقليل التكلفة، مع المحافظة على الجودة,
- ✓ يعمل على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم ,باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا, و حصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين, وشعورهم بالثقة بالنفس,
- ✓ كما أنه يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية، والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل والخارج,
- ✓ ويساعد الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد ,بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.

7- معوقات التعلم التنظيمي:

إذا كان التعلم قد يمثل ثقافة جديدة لدى المنظمة المعاصرة الساعية الى الاخذ بعوامل التطور والتقدم، فإن ترسيخ هذه الثقافة وترسيمها ضمن ممارسات اي منظمة قد يصطدم بمجموعة من العوائق التي قد تكبح التبني الفعلي لها.

ولعل الهيكل التنظيمي واحد من بين الاشياء التي قد تعيق عملية التعلم التنظيمي, خاصة الكلاسيكي الموصوف بنوع من الصلابة والجمود المرتبط بالتقسيم الرأسي للعمل، على عكس ما تتطلبه المنظمة المتعلمة من هياكل تنظيمية مرنة تضمن نوع من الانسيابية والحرية في تبادل المعلومات.

كما تحتاج الى غلبة النمط الغير رسمي من الاتصالات على الحياة التنظيمية مما يتيح الفرصة لتشارك المعلومات بين افراد المنظمة.

وزيادة على هذا هناك العديد من المعوقات الاخرى التي تتمثل فيما يأتي: . (النوي، صفحة 310)

- **توزيع الصلاحيات حسب التدرج الهرمي(الهيكل التنظيمي التقليدي)**:

والتي تساهم بدورها في تنميط المهام و نمذجة السلوك الإنساني وتحديده ضمن قالب معين مما قد يؤدي الى الحد من التفكير الإبداعي والخلاق، الذي لا يخدم وجود المنظمة المتعلمة,

- **الاعباء الوظيفية الكبيرة:**

- والتي تؤدي إلى تقوقع العاملين ضمن روتين معين من ناحية ومن الناحية الاخرى يصطدم بمحدودية الوقت مقارنة بحجم التبعات الموكلة إليه,
- قلة فرص التعلم,
- عدم الاستفادة من الخبرات والتجارب الصحيحة,
- العادات والتقاليد المساعدة او المعيقة للتعلم, حيث هناك الكثير من الممارسات التنظيمية التي تتأصل في ثقافة التنظيمات وتصبح معيقة ومثبطة لعملية التعلم,
- مستوى الجهل والتخلف والفقر الذي يعيشه مجتمع هذه المنظمات,
- عدم توفر البنية التحتية المناسبة والمساعدة لعملية التعلم,
- قلة الموارد المالية او عدم تخصيص الموارد الكافية للنهوض بالجانب التعلمي لدى الأفراد والمنظمات,
- نقص تأهيل الافراد من ذوو القدرة على ممارسة الاعمال ذات الصلة بالتعلم التنظيمي,
- غياب الرغبة في التعلم وضعف الإقبال عليه، نقص المبادرة الفردية وتطوير الذات.

و يمكننا ترتيب هذه المعوقات حسب كل مستوى: (أمال يوب، الصفحات 89-90)

- **على مستوى المنظمة:**

- الهيكل التنظيمي,
- القيادة التقليدية و الثقافة التنظيمية,
- ضعف الامكانات المادية و البشرية,
- عدم توافر البنية التحتية و عدم رغبة المنظمة في التعلم التنظيمي.

- **على مستوى الأفراد:**
  - عدم توافر الأفراد المؤهلين للقيام بالأعمال المرتبطة بالتعلم التنظيمي,
  - عدم الرغبة في التعلم,
  - ضعف اقبالهم على التعلم فهم غير مبادرين و لا يرغبون في تطوير أنفسهم.
- **على مستوى المجتمع:**
  - الثقافة المجتمعية السائدة,
  - تفشي الجهل و الفقر و التخلف,
  - قلة الموارد و محدوديتها و عدم استغلالها بكفاءة و فعالية,
  - عدم اتاحة فرصة مواصلة التعلم للجميع.

المبحث الرابع: ماهية المنظمة المتعلمة:

تختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها بيئتها، ورؤيتها لأهمية التعلم التنظيمي لبناء المنظمات المتعلمة القادرة على الاستمرار والتنافس في بيئة غير مستقرة.

لدى فان التحول إلى المنظمة المتعلمة يمكن المنظمات من تنويع مصادر معلوماتها من داخل المنظمة ومن خارج المنظمة.

فهذا التعلم يمكن المنظمات من توفير بيئة و ثقافة مشجعة توليد الأفكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية.

ولكي نوضح العلاقة التي تربط التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة لابد من التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة أولا. (رزيقة رحمون، صفحة 524)

1- مفهوم المنظمة المتعلمة:

يعد **بيتر سينغ** أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة, ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير, يعبر عنها بالطموحات الجماعية. حيث أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معا.

ويرى" **بيدلر** " أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، كما تحول نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات، ويتضمن هذا المفهوم نقطتين أساسيتين هما:

- ✓ ضمان عمليات التعلم المستمر، وتطوير القدرات لكل أفراد المنظمة، بالإضافة إلى كل من تعامل مع المنظمة بشكل دائم.

- ✓ التطوير الذاتي والمستمر للمنظمة ككل، والعمل على ضع القنوات التي تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة واستراتيجيتها.

كما تعرف المنظمة المتعلمة:

بأنها تلك المنظمة التي تقدم لمستخدميها دخول بشكل ثابت في الوقت المناسب بواسطة المعلومات التي يمكن أن تشجعهم لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي، وتتضمن خلق ثقافة تنسجم مع التعلم وقابلة للاتصال والفهم لأولئك الذين يبحثن عن المعلومات. (المليحي، 2010)

حيث عرفها " Marsick & Watkins ":

المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر".

كما عرفها (Daft):

المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها. (بن احمد لخضر، 2019)

ان تحول المنظمة التقليدية الى متعلمة يتطلب ارساء مجموعة من الاسس واهمها التعلم التنظيمي والتفكير النظمي، فرق التعلم، ثقافة التعلم، وادارة المعرفة. زيادة على كون التكوين هو الاساس في التعلم لدى الموارد البشرية لهذه المؤسسة. (النوي، 2020)

2- خصائص المنظمات المتعلمة:

توصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى, فالمنظمات المتعلمة تتميز بخصائص منها :

- ✓ احساس العاملين بأنهم يقدمون عملا لصالحهم وصالح المجتمع،
- ✓ احساس كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو و التقدم وتحسين قدراته الإبداعية،
- ✓ الاهتمام أكثر بفرق العمل، لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعليةً من عملهم منفصلين,
- ✓ تعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف،
- ✓ يعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة. (بن احمد لخضر، صفحة 163)

كما أن هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات, فيجمع معظم علماء والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسة التي تتصف بها المنظمة

المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة، ويؤكد بعض الباحثين أيضا على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية: (النعيمي، 2012)

- ✓ توفير فرص مستمرة للتعلم, و استخدامه للوصول إلى تحقيق الأهداف,
- ✓ ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي, و تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات,
- ✓ الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة,
- ✓ استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات,
- ✓ تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع,
- ✓ نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة,
- ✓ إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة,
- ✓ استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

كما أن هنالك عدد من الخصائص لزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعلم وتحقيق تغييرا ناجحا, **منها:**

- ✓ التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة,
- ✓ التدريب المستمر للعاملين,
- ✓ جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان,
- ✓ التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة,
- ✓ قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها,
- ✓ الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة. (حرحوش، 2000)

وحدد **بيتر سينج P.Senge** سمات اساسية لهذه المنظمات هي:

- ✓ تفكير النظم (الجميع جزء من نظام تداؤبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية),
- ✓ البراعة الشخصية,
- ✓ النماذج الذهنية,
- ✓ بناء الرؤية المتقاسمة,
- ✓ بناء الفريق ، فالهرمية تعمل ضد التعلم اذ ان عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى.

وحددها ديفيد غارفين بما يلى:

- ✓ حل المشكلات بطريق منهجي,
- ✓ التجريب الخلاق,
- ✓ التعلم من التجربة الماضية,

- ✓ التعلم من افضل الممارسات لدى الآخرين,
- ✓ نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل المنظمة.

كما حددها ريتشارد دافت بستة عناصر متفاعلة شبكيا:

- ✓ القيادة المصممة والمعلمة والراعية,
- ✓ الاستراتيجية التشاركية: التشارك والانبثاق. فكل المنظمات كانت تتعلم الا ان الجديد هو ان منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي,
- ✓ الهيكل القائم على الفريق " التنظيم الشبكي ",
- ✓ الثقافة التكيفية القوية: الانفتاح والتقاسم الثقافي,
- ✓ التمكين الاداري للعاملين,
- ✓ المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة و توليدها. (Daft, Management, 2000)

3- ابعاد المنظمة المتعلمة:

و يشير هذا المفهوم إلى مجموعة العوامل المتعلقة بالقيادة و الاستراتيجية التشاركية، والهيكل القائم على الفرق، والثقافة التكيفية القوية، والتمكين الإداري للعاملين، والمعلومات المفتوحة، و بناء الرؤية المشتركة، وإبراز واختبار النماذج الذهنية التفكير المنظم، وبناء الشبكة الاتصالية والثقافة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والطلب على المعرفة. (Watkins, 1999) .

كما توجد عدة ابعاد رئيسية المنظمة للتعلم من بينها: (فاطمة بوقريط، صفحة 312)

❖ المناخ التعاوني:

ويشير إلى المدى الذي يعتبر التعاون عنده معيار للتعلم، حيث تبنى هنا عملية الاتصال بين الافراد العاملين على القنوات المفتوحة، ويحاول هؤلاء الافراد الحصول على بعض المعلومات التي تساعدهم في تحسين أدائهم للعمل، وكذلك يتم تقييم الافراد على انهم ذوي حاجات ومشاعر وجدانية مختلفة.

❖ التعلم المستمر:

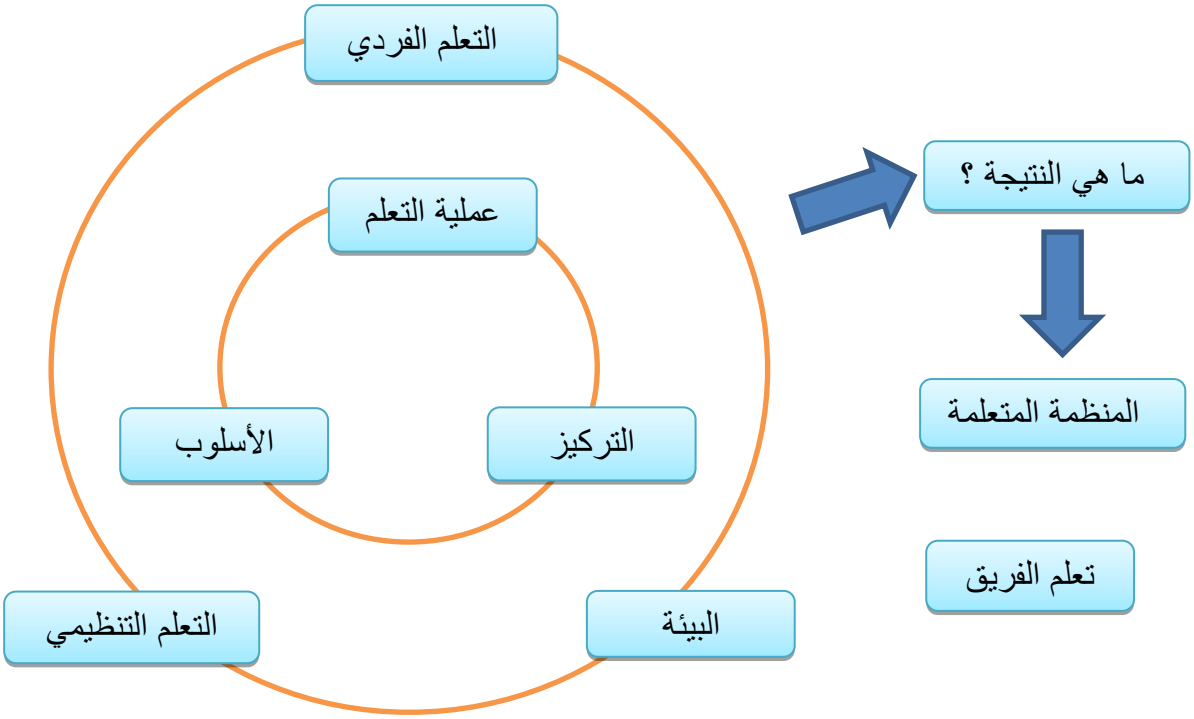
هو احد الابعاد التي تدعم القدرة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمات المتعلمة خصوصا للأفراد العاملين و في اي مؤسسة, بحيث يجعلهم يتعلمون باستمرار وذلك للتغلب على بيئة العمل و العوامل الشخصية التي تخنق التعلم او تعيق أي تطبيقات جديدة للفرد من مهارات أو الرغبة في المخاطرة وهو ما يعرف بالركود التنظيمي.

❖ التمكين:

وتعني ترك حرية التصرف للعاملين بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير معلومات لهم, واعطائهم الثقة بالنفس، الامر الذي يشعرهم بالقوة والقدرة على التأثير بالأخرين، وهذا يستلزم معرفة قدرات الافراد المراد تمكينهم, وحسن انتقائهم وتوفير فرص التقدم و النمو وتدريبهم.

عموما يمكن القول ان التمكين هو ارضية للتعلم واكتساب المعرفة والمهارات وحل للمشكلات واتخاد للقرارات وهو سبيل للتجربة والخطأ ومنه يمكن الاخذ بمنحى التعلم.

والشكل (14) : يوضح علاقة المنظمة المتعلمة بمستويات التعلم الثالث.



المصدر : (لبنى بوروينة، 2022)

من الشكل نلاحظ أن تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة، يتطلب مجموعة من الخطوات السابقة.

بحيث أن **المنظمة المتعلمة** هي حصيلة نتاج **التعلم التنظيمي** عبر مستوياته الثالثة " **الفردي، الجماعي، التنظيمي"** بحيث تلعب البيئة الثقافية للمنظمة، والاسلوب المتبع في توليد المعارف **(أحادي، ثنائي، ثالثي الحلقة)**، دورا هاما في نجاح عملية التعلم، والتي يتم من خلالها تبادل المعارف والخبرات و التجارب والأفكار المبتكرة في حلقة مغلقة تسمى حلقة التعلم،

فمثال الأفكار الابداعية المخزنة لدى فرد من العاملين **(التعلم الفردي)** تعبر عن معرفة ضمنية لا يتم الاستفادة منها، إلا بالتنقيب عنا واستخراجها من خلال مشاركتها مع باقي الافراد العاملين في المنظمة **(التعلم الجماعي)** ليتم تنقيحها وتثمينها ووضعها حيز التنفيذ من قبل المنظمة **(التعلم التنظيمي)** للوصول الى ما يعرف بالمنظمة المتعلمة. (لبنى بوروينة، 2022، صفحة 202)

4- عناصر المنظمة المتعلمة:

نجد مجموعة من العناصر والوسائل الواجب توافرها في تسيير أي منظمة حتى نقول عنها أنه منظمة متعلمة.

❖ **العناصر التي تتطلبها المنظمة المتعلمة:** (الدوليون، 2004)

تعتبر قدرة المنظمة على التعلم أسرع من المنافسين على المدى الطويل أفضل المصادر وأكثرها ديمومة لاكتساب ميزة تنافسية بين المنافسين. فالتعلم المستمر يتطلب تحديا فكريا يقوم على أساس مجموعة من العناصر نتناولها كالآتي:

النقلة الفكرية:

تتطلب النقلة الفكرية رؤية العالم بشكل جديد، يظهره في صورة كيان واحد متكامل، وليس كأجزاء متفرقة، ومعرفة العلاقات المتبادلة بداخله وليس التعامل مع الأشياء المنفصلة.

التفوق و البراعة الشخصية:

لم يعد امتلاك بعض المهارات رمزا للتفوق، فالتفوق والبراعة الشخصية التي تمثل عصب المنظمة دائمة التعلم, تنبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه, لأنه ينظر لكيانه وأعماله نظرة ابتكارية إبداعية، ويحدد ما هو المهم الذي يجب التركيز عليه وما الذي لا يستحق بذل العناء، فالوقت و التعلم المستمر طوال الحياة هو أساس التفوق والبراعة الشخصية، ولا يعني ذلك اكتساب المزيد من المعلومات ولكن توسيع القدرات الشخصية للوصول إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه من نتائج في كل نواحي الحياة، فهم تعلم ايجابي مستمر لدى الفرد، بدون وجود أفراد يمارسون هذا النوع من التعلم في جميع المستويات التنظيمية فلا توجد منظمة دائمة التعلم.

النماذج العقلية:

يعجز الكثير من المدراء عن فهم أسباب فشل الأفكار الجديدة الواعدة، وبالمثل عدم القدرة على تحويل الاستراتيجيات الجيدة إلى أهداف تنفيذية رغم توافر العزيمة و الإصرار لدى العاملين، والتي تستخدم أساليب معتادة ومألوفة عن كيفية أداء الأشياء، وهذه الأساليب تحد من قدراتهم وتتصارع مع كل ما هو جديد، بحيث يتمسكون بالأساليب المعتادة في التفكير والأداء والسلوكيات المألوفة لديهم.

فرق العمل دائمة التعلم:

تكوين فرق العمل بالأسلوب التقليدي ما هو إلا مضيعة للجهد والوقت، على الرغم من أن أعضاء الفريق قد يبذلون جهودا غير عادية، إلا أن تلك الجهود لا تعبر عن جهود الفريق، وانما هي تجميع لجهود كل فرد على حدى، والفريق دائم التعلم أيا كان نوعه يجب أن ينظم كل قواه من أجل تحقيق هدف

عام واضح للجميع، وان يسود أعضاؤه تنسيق وانسجام في سبيل تحقيق هذا الهدف مع مشاركة الجميع، ويعتبر هذا الفريق هو الوحدة الرئيسية للمنظمة دائمة التعلم.

الصراحة و الوضوح:

تسد جميع المنظمات التقليدية العديد من السياسات والأدوار الخفية، التي تؤثر بشدة على مجريات الأمور بها، وتؤدي إلى تضليل الصدق والأمانة وارضاء أصحاب القوة والنفوذ، وتصبح اهتمامات العاملين موجهة للمدير التي تعتبر أفكاره وأراءه محور الأمور، ويتم تجاهل أي أراء أو أفكار تصدر من أي فرد من العاملين مهما كانت.

التمكين:

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة اذ يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية "Empowerment" الأمريكية أهمية كبيرة خصوصا إذا فكرة المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهو يساعد على خلق الإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضا اختصار الأوقات مثل :مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي ترتكز على التعلم يعتبر أمر لا بد منه. (الدوليون، 2004، صفحة 72)

"تقوم فلسفة المنظمة المتعلمة أو دائمة التعلم أساسا: على أن يتعلم الأفراد بسرعة أكبر".

ولهذا يتم بداخل المنظمة المتعلمة تحريك جميع القرارات من القمة إلى أقل مستوى تنظيمي بها، كما تصمم جميع وحدات العمل بأسلوب يعطي الحق لصناع القرارات في جميع المستويات في التصرف بحرية، حيث أنهم الذين يواجهون جميع المشاكل والموضوعات الهامة في العمل، كما تعطيهم أيضا حرية تجربة أفكارهم واحداث كل ما هو لمواجهة المتغيرات السريعة في بيئة العمل.

5- خطوات بناء المنظمة المتعلمة:

من أجل بناء منظمة متعلمة هناك 16 خطوة يجب أن تحترم من طرف المسيرين و العمال على حد سواء تتمثل فيما يلي: (Marquardt M. J., 2002)

- ✓ الالتزام بأن تصبح المنظمة متعلمة؛ و تشكيل ائتلاف قوي من أجل التغيير؛
- ✓ ربط التعلم مع العمليات التجارية؛
- ✓ تقييم قدرات الأنظمة التحتية للتعلم التنظيمي في المنظمة؛
- ✓ ادراك أهمية نظم التفكير و العمل؛
- ✓ اظهار القادة لنموذج الالتزام بالتعلم؛ و تعميم رؤية منظمة التعلم؛
- ✓ تحويل ثقافة المنظمة إلى أحد سبل التعلم و التحسين المستمر؛
- ✓ وضع استراتيجيات على مستوى الشركة للتعلم؛

- ✓ تقليل البيروقراطية و تبسيط الهيكل؛
- ✓ توسيع نطاق التعلم لتشمل المنظمة ككل؛
- ✓ التخطيط للتعلم و تحرير المعرفة؛
- ✓ اكتساب و تطبيق أنسب تكنلوجيا لأفضل تعلم؛
- ✓ ايجاد مكاسب قصيرة المدى؛
- ✓ قياس التعلم و اظهار نجاحاته؛
- ✓ التكيف، التحسين و التعليم المستمر.

وفي هذا الصدد حدد Senge خمس قواعد لبناء منظمة متعلمة تتمثل في: (Chacon, 2004)

- **البراعة الفردية: mastery Personnel :**

بمعنى التطور الشخصي و المهني للأفراد من خلال التعلم الدائم الذي يؤدي إلى مستويات أعلى من المهنية. لتحقيق ذلك لابد من خلق جو يسمح للأفراد لخلق رؤى visions، أين يمكن تحدي الوضعية الحالية، أين الالتزام بالحقيقة يمثل قيمة من قيم المؤسسة....

- **النماذج الإدراكية: models Mental :**

استجابة الفرد لوضعية جديدة تتأثر بافَّتراضاته الكامنة وأحكامه الخاصة حول سَير الأمور في المؤسسة، وهذا ما يسمى النموذج الإدراكي للفرد. لذا، فإن المنظمات المتعلمة تتغلب على الخوف من السماح أفرادها بتحدي الطرق القديمة للتفكَير و الفعل.

- **بناء رؤية مشتركة: vision shared a Building**

بمعنى أن يشَترك أفراد المؤسسة في رؤيتها من خلال الحوار الذي يعمل على نشرها وتوضيحها، وهذا التوضيح يزيد من حماسة الأفراد لتحقيق هذه الرؤية.

- **تعلم الفريق: learning Team**

ويعني عملية تطوير قدرة الفريق على خلق النتائج التي يرغب بها أعضاؤه؛ بمعنى على الأفراد أن يعملوا بشكل جماعي ليتمكنوا من تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أفضل وأسرع.

- **التفكير النظامي: thinking Systems**

ويعتبر أهم عامل ويسمى بالقاعدة الخامسة للفائدة التجارية لأنها القاعدة التي تجعل من نتائج القواعد الأربع السابقة تعمل معا للمؤسسة, و تتطلب هذه القاعدة استبدال التفكير الخطي البسيط في معرفة الأسباب والنتائج بتفكير نظامي عن طريق التساؤل كيف أن الأحداث والقضايا التي تواجهها المؤسسة هي جزء من كل أو من نظام بمعنى لابد من وجود نظرة شاملة.

6- وسائل تسيير المنظمة المتعلمة:

تعد وسائل تسيير المنظمة المتعلمة من الوسائل التي تساهم في بناءها وتساعدها في الرفع من أدائها ومواكبة التغيرات التي أفرزتها بيئة الأعمال.

❖ **الوسائل التنظيمية**: وتتضمن ما يلي:

إدارة الجودة الشاملة:

يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر لإنتاج للسلع والخدمات بوفرة أعلى وأقل تكلفة، مع الخلو من العيوب و الشوائب، من أول مرة وفي كل مرة وارضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، وادارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القد ا رت المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل، إذ تعتبر فرق العمل من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر, وتبني مفاهيم العمل الجماعي الإدارة المشاركة.

إنشاء مجتمعات الممارسة:

إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية من بين موارد المنظمة المتعلمة، هذا ما أدى إلى الاهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم وانشاء المعرفة، وفي هذا السياق من الاهتمام فإن جماعات الممارسة المشتركة تمثل شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشائها، أنها تمثل مفهوما جديدا في مجال العمل، وأن النظريات المتعلقة بها لاتزال جديدة جدا وهي في مرحلة التطوير. (الدوليون، 2004، صفحة 22)

إن دور وأهمية هذه الجماعات في نقل وتقاسم المعرفة والتعلم لازالت تستكشف للوصول إلى أفضل الطرق لإنشاء مثل هذه الجماعات وكيف يتم دعمها وتشجيعها ، كما تسمح المشاركة في مجتمعات الممارسة لكل فرد التعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها، فيحدث التفاعل بتبادل المعلومات والمناقشة بين الزملاء لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.

الذاكرة التنظيمية:

ليس كل تعلم يهم منظمة التعلم، فتعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية، ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها، وخدماتها وعملياتها (المعرفة الصريحة)، أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها(المعرفة الضمنية).

❖ **الوسائل التكنولوجية**: **Introduire**

التدريب الشخصي:

المنظمة تتعلم عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضاءها وأصحاب المصلحة تحقيقه، وكذا عندما تستطيع التوقع والتكيف مع بيئة دائمة التغيير، تدريب القادة وأعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات الفردي والجماعي والتنظيمي.

فالمنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها وبيئتها وعملياتها على التعلم (أكثر وأفضل وأسرع عن منافسيها .(الدوليون، 2004، صفحة 29)

يعرفه**" الكوتشينغ"** على أنه عملية إجراء من خلاله يتم الدعم النفسي للمهنيين الأفراد في ميدان عملهم وهو موجه للف رد، ويمكن من خلاله تحقيق مستوى من التوازن والأداء الأمثل ومعرفة أفضل عن الذات.

التعلم عن بعد:

يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه المناسب لهم.

ويعرف على أنه استدراج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة يعني أننا نستعمل وسائل الإعلام من أجل التكوين الشبكة الداخلية(الانترنيت، القرص،... الخ)

فالتعلم عن بعد يضمن للأفراد نتائج إيجابية من خلال مساهمته في تكييف ممتاز للعمال مع مناصبهم، مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية، وكذا تطوير وترقية وتقدم مؤهلاتهم، وهذا ا يوفر للمنظمة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي.

التعلم الفردي والتنظيمي: تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تسير المنظمة المتعلمة وبدورها لا تعمل المنظمة ويعتبر التعلم الفرقي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة.

7- الفرق بين المنظمة المتعلمة و المنظمة التقليدية:

إن المنظمات المتعلمة هي شكل جديد مختلف من التنظيمات انتشرت في الآونة الأخيرة، ذات طبيعة مغايرة عن الكلاسيكية منها فهي جاءت لتواكب وتستوعب التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة وبالتالي يفترض أن يكون اختلافها عن المنظمات التقليدية يتمثل في: (النوي، صفحة 315)

شكل التنظيم:

يقال ان على المنظمات الساعية الى التعلم او المنظمات التي توصف بكونها منظمات متعلمة يجب أن تكون ذات هيكل تنظيمي عضوي. فالهيكل العمودي لا يسمح بنشر وتوزيع المعرفة كما في الهيكل الأفقي الذي يزيل الحدود بين الوظائف والدوائر المنظمة.

طبيعة المهام و الوظائف:

فالمنظمة المتعلمة تحول المهام الروتينية إلى ادوار التمكين. فمن الضروري التمكين للموظفين وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرار, وهذا يساعد على التعلم ونشر المعرفة داخل المنظمة.

انظمة الرقابة:

المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي تعتمد على اسلوب التشارك الذي يتنافى مع انظمة الرقابة اللصيقة، والذي يتطلب قنوات اتصال مفتوحة، لتبسيط عملية انتقال المعلومات بين العاملين من اجل تحقيق هدف التعلم.

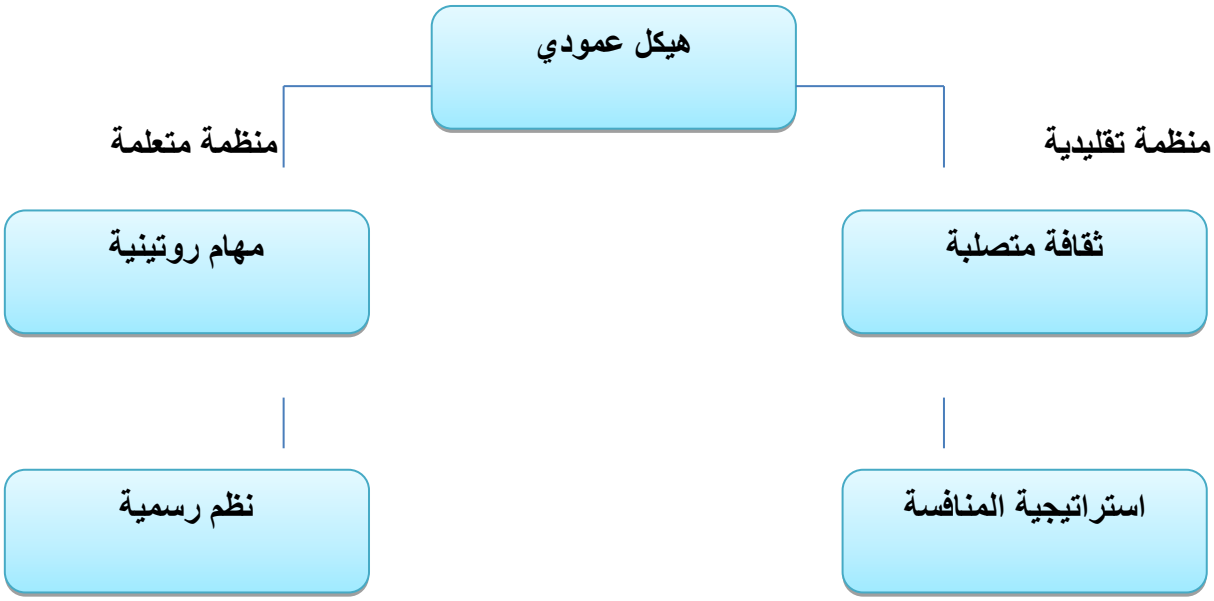
استراتيجية المنظمة:

تعمل المنظمة التقليدية على إتباع استراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنظمات المنافسة، بينما تعمل المنظمة المتعلمة على تطوير استراتيجية للتعاون في نشر المعرفة و توزيعها و تشجع العاملين على المشاركة في تطويرها وتنفيذها و متابعتها بما يزيد من فرص تعلمهم.

الثقافة التنظيمية:

" كثيرا ما تتسم المنظمة التقليدية بثقافتها المتصلبة التي لا تسمح لها بالتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والاستجابة لها، وبضعف العلاقات السائدة بين العاملين ولذلك فإن هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية قد تعمل على منع وإعاقة التعلم."

الشكل رقم (15) الموالي ذلك الفرق بين كل من المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية:



المصدر : (النوي، 2020، صفحة 316)

وقد لخص **ماركواردت** أوجه الاختلاف بين خصائص كل من المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية لإبراز التحولات التنظيمية في المنظمات المعاصرة كما هو موضح بالجدول رقم (02):

جدول رقم (02) يمثل تحولات التنظيمية في منظمات القرن:

البعد	المنظمة التقليدية البيروقراطية	منظمة القرن 21 المتعلمة
الواجبات الأساسية	مادية	عقلية
العلاقات	هرمية	زميل – لزميل
المستويات الإدارية	متعددة	قليلة
البناء التنظيمي	وظيفي	فرق عمل متفاعلة
الحدود	ثابتة	متحركة
أسلوب الإدارة	أوتوقراطية	مشاركة
الثقافة السائدة	الطاعة وتنفيذ الأوامر	التزام بتحقيق النتائج
الأفراد	متجانسون	متنوعون
التركيز الإستراتيجي	الفاعلية	الابتكار

المصدر : (هاجر تزغوين، 2022)

خاتمة الفصل:

ان وجود المنافسة الشرسة و التطور السريع في المجال الاقتصادي و تسيير المؤسسات, و السعي المتواصل الى تحقيق الميزة التنافسية و الابتكار, حول نظرة الباحثين و المنظمات و المسيرين الى الاهتمام أكثر بالجانب البشري و تطوير المهارات الفردية و الجماعية و الاستثمار في المورد البشري.

مما دفعها الى التعلم و تحقيق المعرفة و الوصول اليها و انتاجها و تبني التعلم التنظيمي كالالتزام بمجموعة من الممارسات التي تفرضها المنظمة او تدرجها ضمن سياستها, لغرض الوصول الى الاهداف المخطط لها في سبيل تكوين معرفة قوية داخلها, و كذلك تطوير مناهجها لغرض البقاء ضمن البيئة الدوامة, و الانتقال من المنظمة التقليدية البيروقراطية الى المنظمة المتعلمة.

الفصل الثاني

التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

و تحدياته

مقدمة:

لقد برهنة العديد من المؤسسات و المنظمات قدرتها على الاستمرار و البقاء رغم مختلف الظروف و تأثيرات البيئة عليها و التي تميزت بالانضباط و المرونة.

ان تغيير الذي شهده العالم من تقدم تكنولوجي و اقتصادي مع تزايد المنافسة الشرسة و التي تفرض البقاء للأقوى, دفع بالمنظمات الى التغيير المستمر من أجل الاستمرار, هذا التغيير يتطلب مرونة كبيرة في التسيير و تطبيق الخطط و الاستراتيجيات حسب المحيط و بيئة المنظمة, مما يدفعها بالدرجة الأولى الانحياز الى الجانب البشري و الذي يعتبر حجر الأساس لتحقيق التغيير بالانضباط و المرونة و درجة التعلم بالمنظمة.

المبحث الأول: علاقة المنظمة المتعلمة بالتغيير التنظيمي:

ان تفكير المنظمة ينعكس على نشاطها و طريقة تسييرها و تعاملها مع مختلف التغيرات, فالتكيف مع هذه التغيرات يتطلب درجة من الليونة, و التي لا تمتاز بها المنظمة التقليدية, مما يجبرها على التعلم و اكتساب المهارات المطلوبة لمواكبة بيئتها.

1- مبررات التحول إلى منظمات متعلمة:

هناك العديد من التحديات والقوى التي تواجه المنظمات وتحتم عليها ضرورة التحول إلى منظمات متعلمة للتكيف مع التحديات واستيعابها بفعالية وتميز، وقد حددها **سينج وآخرون** في العناصر التالية: (Senge, 1994)

- ✓ تحقيق مستوى أداء عادل,
- ✓ تحسين الجودة,
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة,
- ✓ إرضاء العملاء,
- ✓ إيجاد قوة عمل تتسم بالحماس و الالتزام,
- ✓ إدارة التغيير بنجاح,
- ✓ مواكبة تطورات العصر الحالي,
- ✓ إبراز الحقيقة.

بينما **ترى إيمان أبو خضير** أن أهم ستة قوى: (المطيري، صفحة 34)

- ✓ العولمة و الإقتصاد العالمي,
- ✓ الثورة التقنية والمعلوماتية,

- ✓ بروز المعرفة والتعلم بإعتبارهما موردين أساسيين للمنظمات,
- ✓ التغيير السريع في البيئة,
- ✓ التوقيع على الاتفاقيات الدولية,
- ✓ نمو المنظمات المتعددة الجنسيات.

ويرى **ماركواردت** أن أهم ثمان قوى سوف تغير عالم الأعمال وتحتم على المنظمات ممارسة التعلم في القرن الواحد والعشرين وهي: (Marquardt، 2002)

- ✓ العولمة والاقتصاد العالمي,
- ✓ التقنية,
- ✓ زيادة تأثير العميل,
- ✓ التحول الجذري في الأعمال,
- ✓ بروز المعرفة والتعلم كأصول تنظيمية رئيسية,
- ✓ تغير دور الموظفين وتوقعاتهم,
- ✓ تنوع القوى العاملة,
- ✓ التغيير المتسارع.

كل تلك العوامل وغيرها، خلقت حالة من الاضطراب والفوضى والتعقيدات التي تؤثر في المنظمات وفي جميع جوانب الحياة في عالم اليوم. لذا أصبحت هناك ضرورة حاسمة, بأن تتكيف تلك المنظمات وتتغير بشكل مستمر لتواكب التغيرات، إن أرادت البقاء في هذه البيئة الجديدة.

2- معوقات التحول الى المنظمة المتعلمة:

على الرغم مما يقدمه تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة للمنظمات المعاصرة من مزايا عديدة تتضمن القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة السريعة, الا أن الطريق لبنائها ليس ممهدا, و تعترضه بعض العقبات.

فيما يلي مجموعة من أبرز المعوقات و أكثرها تأثيرا أمام رغبة المنظمات في التحول الى منظمة متعلمة : (الصوينع، 2019)

الهيكل التنظيمي الهرمي:

ان الهيكل التنظيمي الهرمي و الحدود الفاصلة بين الأقسام و الوحدات الادارية تعوق انسياب المعلومات و تدفقها عبر المستويات الادارية, و تؤدي الى حصر خبرات العاملين و تجاربهم في مجالات تحددها الصلاحيات, مما يحول دون تبادل الخبرات و المهارات بين أفراد المنظمة.

ممارسة المركزية:

ان أهم ما يعيب المركزية عدم سماحها بتفويض السلطات و توزيعها بما يتناسب مع المسؤوليات بشكل يحد من عملية تمكين الموظفين, و التمكين هو أحد الأبعاد الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة, و يقصد به جعل العاملين قادرين على التصرف بفعالية و مرونة بإعطائهم الصلاحيات و السلطة الكافية و توفير المعرفة و المعلومات و المهارات التي تمكنهم من طرح مبادراتهم و أفكارهم .

غياب القيادات الواعية بأهمية التعلم:

يتطلب بناء المنظمة المتعلمة وجود قادة يتيحون لموظفيهم الفرص للتعلم, و يؤمنون بأهمية التعلم التنظيمي الذي يمثل أحد أهم الخصائص الرئيسية لبناء المنظمات المتعلمة.

ثقافة المنظمة ذاتها:

تعكس ثقافة المنظمة المعارف و المعتقدات و القيم و السلوكيات المشتركة, و هي تلعب دور مهم في انتعاش عملية التعلم أو اعاقته, فكلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ايجابية, كلما كان التحول الى المنظمة المتعلمة أسهل.

التعلم الوهمي:

و هو من أكثر العقبات التي تواجه المنظمات المتعلمة, و ذلك عندما تلجأ المنظمات عن جهل أو عن قصد تفسير النتائج المحققة بطريقة خاطئة, أو تتوهم النجاح, و تحاول البقاء على ما هي عليه, و هذا الوهم قد يقود الى تعلم وهمي.

افتقاد النظرة الشمولية:

تتعامل أغلب المنظمات مع المواقف الصعبة من خلال نظرة جزئية, أي تجزئة المشكلة الى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها, فافتقاد النظرة الشمولية يترتب عليه وجود نوع من الحدود الوظيفية لفاصلة, و تركيز الاهتمام في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه و يعملون بصورة جماعات مستقلة, و هذا يتعارض مع التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة و العمل الجماعي التعاوني.

و قد اجتمع الباحثون على ثلاثة معوقات أساسية: (الصوينع، صفحة 46)

❖ معوقات تنظيمية:

مصطلح يستخدم للدلالة على التحديات التي تواجه الأفراد العاملين في المنظمة أثناء محاولتهم ممارسة التعلم التنظيمي بسبب الثقافة التنظيمية داخل المنظمة, و الهيكل التنظيمي فيها و تعدد الاجراءات و القيود الروتينية, بالإضافة الى الأسلوب الذي ينتهجه قياداتهم في قراراتهم و ادارتهم.

❖ معوقات بشرية:

المشكلات التي تعترض الأفراد العاملين داخل المنظمة و التي تتعلق بقدراتهم و رغباتهم و امكانياتهم.

❖ معوقات معرفية:

مصطلح يستخدم للدلالة على الصعوبات التي تعيق الأفراد العاملين داخل المنظمة أثناء جمعهم المعلومات و البيانات في محاولة لإيجاد المعرفة و اكتسابها.

3- العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

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

أي أن السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وعملية التغيير هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة، وينتج عن التعلم التنظيمي أصولا معرفية جديدة كونه وسيلة مهمة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها والتجاوب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير،

فيمكن من خلاله توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها، فهو عملية تتعلق بإضافة أفكار وأراء جديدة تؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين وكذلك على طريقة حل مشكلاتهم وتطويرهم.

أما عملية التغيير فهي تهتم بتطوير وتحسين أداء المؤسسة بشكل فعال، كونها ترتكز على عناصر التعلم والابتكار والتجديد والتحديث المستمر، وغيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية، كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة، و من ثمة تفاعلا متبادلا بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير. (مقيمح، 2020، صفحة 645)

يوضح **(Marquardt) مارك كاردت** أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي هي علاقة احتواء.

فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير.

أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.

من جهة ثانية يشير **هيجان** إلى أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة ، حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم. (رزيقة رحمون، صفحة 525)

4- الفرق بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة:

تعرفنا فيما سبق لمفهوم التعلم التنظيمي و على الرغم من التشابه بين مفهوم التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة حيث يتكون كل منهما من كلمتي: (التعلم و المنظمة)، و رغم التشابه في بعض الجوانب المرتبطة بهما, مثل التأكيد على أهمية و حيوية التعلم، و أن الأفراد و ما يملكون من مهارات و خبرات هم العامل الأساسي.

و للتفرقة بين المفهومين يجب معرفة الخصائص التعريفية التي يمكن باستخدامها للتمييز بين المفهومين. (المناع، 2008)

فالتعلم التنظيمي: هو " نظام من الأنشطة و العاملين الفاعلين و العمليات التي تمكن المنظمة من نقل المعلومات و تحويلها إلى معرفة ذات قيمة و التي تزيد بالتالي من قدرة المنظمة على التكيف في المدى البعيد، وهو عملية متكاملة و أداء متكامل لعملية التعلم، و يعد مقدمة و شرطا سابق لتكوين المنظمة المتعلمة "،

أما **المنظمة المتعلمة**: هي " هدف مستقبلي لأية منظمة و من الممكن الوصول إليه، و لها قواعد و خصائص محددة".

و مع ذلك يمكن استخلاص مجموعة من الفروق بينهما . نوردها في الجدول **رقم (03)** التالي:

الجدول رقم (03): الفرق بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة:

الرقم	التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
1	يخدم قضايا تعيشها المنظمة	المنظمة تسعى لإثراء تعلمها و الاستفادة منه في إعادة صياغة و مسايرة المستجدات.
2	خبرات التعلم الجماعية المستخدمة لكسب المعرفة و تطوير المهارات.	المنظمة التي تظهر خصائص التعلم المتطورة و المنتظمة و الجماعية
3	يرتبط بالأساليب و الطرق و العمليات المستخدمة في التعلم الجماعي.	تتفوق في عملية التعلم المتطورة و المنتظمة و الجماعية.
4	يعبر عن عملية التعلم و التصرفات المرتبطة به أي كيفية حدوث التعلم و آلياته المساعدة على التحول إلى منظمة تعلم How.	تعبر عن وجود كينونة المنظمة التي تسعى إلى التعلم و ما يتم تعلمه لوحدة واحدة What.
5	يعبر عن وجهة نظر الاكاديميين.	تعبر عن الطابع العلمي التطبيقي و تمثل 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 و عمليات تنظيمية.	شكل تنظيمي.
9	مفهوم وصفي.	مفهوم معياري.

المصدر: (المناع، 2008، صفحة 94)

5- علاقة المنظمة المتعلمة باستراتيجيات التغيير التنظيمي:

تتجسد في كون أن الطريقة الفعالة لمساعدة منظمة ما على فهم طبيعة المنظمة المتعلمة هو التغيير التنظيمي المستمر، وقد استند **(جرات)** إلى دراسة **(واتز لاوك)** ودراسة**(أرجيريس)** في إعداد هذا النموذج الذي يسمح بفهم ومواكبة التغيير بفعالية.

حيث يرى **(جرات)** أن أي عملية تغيير فعالة تتطلب بعض التعديلات الرئيسة في كل من الموقف والسلوك, ليتلاءما مع فكرة التغيير نفسها, وعند حدوث هذه التعديلات بسرعة كبيرة يترتب عليها بناء ثقة الموظفين وتشجيعهم على التجارب وتقبل التغذية الراجعة، والتعلم بدلا من الاعتماد باستمرار على كميات من البيانات يمكن أن تؤدي إلى فقدان الطاقة والإنسانية.

إن الانتقال من التغيير البسيط إلى المستوى الأعلى من التغيير يتطلب بعض المجهود العقلي من المديرين والإداريين ليتلاءم مع الحاجة إلى التعلم الأكثر تعقيدا. إذ يحتاج المرء إلى تنمية قدرته على الارتقاء من العمل التشغيلي الروتيني إلى النظرة للأفق, ليرى المشكلات والقضايا بتصورات تسمح بتطوير البصيرة, وهي الميزة الرئيسية في المنظمات سريعة التغيير, وهذا يساعد المنظمة على إعادة تشكيل فهمها لتعلم سياستها وتصميم مستقبلها بدلا من أن يفرض عليها مستقبل معين.

وتستند عملية إعادة التشكيل إلى النماذج الجديدة القادمة من الاستبصار والمعتمدة على التفكير الذي يتيح الفرصة للابتكار والتقدم المبدع, وفهم النماذج المتنوعة والاستجابة الضرورية التي تضمن معدل من التعلم أكبر من معدل التغير البيئي.

إن الحساسية لتغير البيئات التنظيمية الداخلية والخارجية تعد أساس التعلم التنظيمي ثنائي الدورة, الذي يسمح للفرد بالرؤية وإجراء التوازن بين أوجه القوة والضعف لوجودهم, وللفرص المستقبلية والتهديدات التي يفرضها العالم الخارجي. : (بن احمد لخضر، 2019، صفحة 169)

6- نماذج المنظمة المتعلمة:

هنالك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة نورد منها الاتي: (بلال قريقة، 2021)

نموذج "سينج":

وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى لتكون منظمة متعلمة وهي كالآتي :

✓ التميز الشخصي:

يعني العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة و وضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه, حيث يقتصر الهدف على وقت محدد ولكن يستمر مدى الحياة.

✓ التفكير النظمي:

إطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الاجزاء ذاتها. كما يجب على الجميع أن يعرفوا كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل, لأن المنظمة هي نظام فرعي من نظام أكبر منه وهو المجتمع الذي توجد فيه.

✓ تعلم الفريق :

عبارة عن عملية تنظيم وتطوير جهود فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب الأفراد حقا في تحقيقها ، حيث تبنى على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة، كما أنها تبنى على الإبداع الشخصي، وتطوير الحوار والمناقشة لتحديد الافتراضات.

✓ النماذج الفكرية:

لا تحدد فقط كيفية النظر إلى العالم بل تحدد كيفية تصرف الافراد وتفسيرهم لأحداث، كما تعمل على توضيح الافتراضات، والكشف عن التناقضات الداخلية، والتفكير عبر استراتيجيات جديدة.

✓ الرؤية المشتركة:

هي صورة للمستقبل المنشود يحمله الافراد عبر المنظمة التي يعملون فيها التي تمكنهم من خلق إجماع مشترك يتخلل المنظمة ويقدم التناسق للأنشطة المختلفة.

✓ نموذج "ماركواردت":

قدم نموذج للمنظمة المتعلمة سنة 1996 يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي، والمحافظة عليه وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة، وأن هذه الانظمة تتكامل فيما بينها لتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة، وهي كالآتي :

✓ نظام التعلم:

يشير نظام التعلم إلى مستويات وأنواع التعلم التي تعتبر ضرورية لحدوث التعلم التنظيمي، واكتساب المهارات التنظيمية كما يتقاطع مع جميع الانظمة الاخرى ويتفاعل معها.

✓ نظام المعرفة:

النظام المسؤول عن إدارة المعرفة في المنظمة، ويشمل مجموعة من العمليات تتمثل في توليد واكتساب وتخزين المعرفة ونشرها وتطبيقها، وهي عمليات مستمرة ومتفاعل.

✓ نظام الافراد:

يتكون من الافراد في المنظمة والقادة والعمال والموردين، حيث يمثل نظام الافراد في المنظمة وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الاهداف التنظيمية.

✓ نظام التنظيم:

يتكون من أربعة عناصر أساسية هي الرؤية، والثقافة، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الافراد في المنظمة، وتحديد الاسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمرؤوسيهم والمنظمة.

✓ نظام التكنولوجيا:

يتكون النظام التكنولوجي من الاجهزة التقنية، والادوات، والشبكات، والانظمة، والهياكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات، والمعارف، والتعلم بسرعة أكبر.

✓ **نموذج جيمس" James"** :

بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي يعتمد على الاوامر، والسلطة، والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة الخارجية ،أعطت "جيمس" نموذجا للمنظمة المتعلمة و أطلقت عليه "شبكة المنظمة المتعلمة" يقوم على القيادة التحويلية، والثقافة، ونشر لاستراتيجيات، ودمج الاليات في بناء أفقي يتحول فيه العمال إلى صناع للمعرفة في المنظمة.

7- العلاقة بين التعلم التنظيمي و عملية التغيير:

ان الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التغيير و التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية, و أن الهدف الأساسي لعملية التغيير هو الانتقال من الواقع الحالي لأخر مستقبلي نتيجة التطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية, أي أن السمة المشتركة للتعلم التنظيمي و عملية التغيير هي التشارك في الأفكار و تقاسمها و تطوير معرفة جديدة, ينتج عن التعلم التنظيمي أصولا معرفية جديدة كونه وسيلة مهمة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها و التجاوب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد و سرعة التغيير, فيمكن من خلاله توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها, فهو عملية تتعلق بإضافة أفكار و أراء جديدة تؤثر على اتجاهات و سلوك العاملين و كذلك على طريقة حل مشكلاتهم و تطويرهم.

أما عملية التغيير فهي تهتم بتطوير و تحسين أداء المؤسسة بشكل فعال, كونها ترتكز على عناصر التعلم و الابتكار و التجديد و التحديث المستمر, و غيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر و قدراتهم الفكرية, كما أنها تتولى تنظيم و تنسيق الأصول المعرفية الجديدة, و من ثمة تفاعلا متبادلا بين التعلم التنظيمي و عملية التغير. (مقيمح، 2020)

وينظر Karash(1994-2002) إلى التعلم التنظيمي على انه المنظمة التي يعمل العاملين فيها على جميع المستويات الفردية و الجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها, فاعتبر التغيير التنظيمي عبارة عن عملية تجري وفق مراحل و ذلك على ثلاث مستويات هي: الفرد، المجموعة، المنظمة. (الحواجرة، 2009)

و يتطلب بناء منظمات التعلم تبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية و التكامل، و للتأكد من مدى انسجامها و ملاءمتها، يتم تصميمها و تطويرها من خلال الرؤية و القيم، و الاتصالات و اختبار السياسات ، و الهيكل التنظيمي ، و الأساليب، و الإجراءات.

و حسب الكثيرين من الباحثين توجد علاقة بين التعلم التنظيمي و التغيير التنظيمي، حيث أن التعلم التنظيمي هدفه الأساسي هو التغيير في التنظيم وسياسات العمل بهدف التحسين و الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، و بالتالي ارتفاع نسبة الربح و الإنتاج من خلال زيادة خبرات العاملين والعمل على

تزويدهم بسلوكات متغيرة و تفكير مبدعا مما يؤدي إلى المرونة و التكيف في التعامل مع مشكلات العمل المتغيرة باستمرار.

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

- يكشف التعلم التنظيمي الأخطاء و يعمل على تغطيتها وذلك بتغيير أنظمة و نظريات المنظمة و أساليب العمل فيها,
- التعلم التنظيمي وسيلة لاكتشاف طريقة تشكيل الواقع الذي يعمل فيه الأفراد وكيفية تغيير ذلك الواقع,
- إن التعلم التنظيمي بجميع مستوياته له دور كبير في تحقيق التغيير التنظيمي, حيث يعتبر العملية التي تمكن المنظمات من التأقلم مع محيطها و الاستفادة و التعلم منها بهدف تغيير و تطوير أنشطتها و زيادة فرص بقائها.

لذلك من المتوقع أن يكون للتعلم التنظيمي اثر ايجابي على التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: ماهية التغيير:

كثيرا ما نتداول المصطلحات في مختلف المجالات, لكن لكل منها هدف و معنى حسب التخصص, القيام بالتغيير داخل المنظمة ليس أمرا عشوائيا, و انما نتيجة لفجوات أو تأثير البيئة التي تنشط بها المنظمة, و من هنا يتوجب علينا الاطلاع على بعض المفاهيم و الدلالات. التي سنوضحها فيما يلي:

1- مفهوم التغيير :

1-1 الدلالة المعجميَّة اللغوية للفظ التغيير:

تدور مادَّة (غَيَّرَ) في اللُّغة على أصليْن، هما :إحْداث شيء لم يكن قبلَه.

- انتِقال الشيء من حالةٍ إلى حالة أخرى.

فمن الأصل الأول: (غَيَّرَه): جَعَلَه غَيْرَ ما كَانَ، و(غَيَّرَه): حَوَّلَهُ وبَدَّلَهُ.

ومن الأصل الثاني: (الغِيَر)؛ أي: تَغَيُّر الحال وانتقالها من الصلاح إلى الفساد

ورد مفهوم (التغْيير) في القرآن الكريم في أربعة مواضع، موزَّعة على أربع سور مدنيَّة النزول، بالاشتقاقات التالية:

- (يُغَيِّرُنَّ) في سورة النساء الآية 119.
- (يُغَيِّرُ) في سورة الرعد الآية 11.
- (يُغَيِّرُوا) تكرَّرت في سورتَين: الأولى في الأنفال الآية 53، والثَّانية في الرَّعد الآية 11.

- (يَتَغَيَّرْ) في سورة محمَّد الآية 15.

قال تعالى: { وَلَآمُرَنَّهُمْ فَلَيُغَيِّرُنَّ خَلْقَ اللَّهِ} [النساء: 119]

قال تعالى: { ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ} [الأنفال: 53]

قال تعالى: {إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ} [الرعد: 11]

2-1 ما هو التغيير؟

التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة. (الزايدي، 2019)

2- الفرق بين التغيير و التغير:

2-1 التغير:

يفيد تحول الشيء من حال إلى حال بشكل مفاجئ وقاطع، وتترتب نتائجه على مدى ما سوف يحالفه من ظروف محيطه به, بمعنى أن تتغير أنت داخليا مما يؤثر ذلك على سلوكك.

2-2 أما التغيير:

فيفيد التحول القائم على فكر وتدبر مسبق ونتائج تكون محسوبة بقدر المستطاع لنجد إن الخلل في هذا التحول يكون في مساحه ضيقه تسهل السيطرة عليها، بمعنى أن له علاقة بما يحدث من حولك من تغيير في حياتك أو المجتمع أو حتى وظيفتك.

يحدث عن قصد وتعمد من الإنسان عندما يدرك في نفسه صفات أو أفكار غير مناسبة أو لا تقرها العقيدة أو المجتمع الذى يعيش فيه فيقرر العمل على إحداث التغيير في نفسه. (الزايدي، 2019)

3- عملية التغيير:

التغيير هو كل تعديل نسبي في أحد الأنظمة الفرعية ملحوظ من قبل الأفراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام ، وهو الانتقال من الحاضر الى المستقبل، ليس نتيجة للتسويات الجزئية، ولكن بقفزة نوعية تفيد التقدم باعتبار التحسين معيارا لتقييم التغيير وبالنسبة لإحداث التغيير وتنفيذه، يستدعي تفاعل عدة قوى داخلية وأخرى خارجية محفزة على التغيير، كطلبات الزبائن والتغيير السريع في التكنولوجيا المستخدمة والفرص والتهديدات الناتجة من التنبؤ حول مستقبل المؤسسة، بالإضافة الى ذلك التغير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وهياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.

تنبع أهمية التغيير في كونه يحدث مواكبة وتكيف مستمر مع التحولات البيئية، سواء كانت داخلية تنبع من داخل التنظيم أي من مبادرات الأفراد، أو خارجية أي تفرضه العوامل الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية أو الثقافية، من خلال التعديلات المتواصلة والتي تساعد في التحول من وضعية راهنة نحو أخرى أكثر تقدما، فهو يهدف للانتقال من الواقع الحالي لآخر مستقبلي، بتجاوزه نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية والتكيف مع الوضع الجديد وتحديد مسار أو اتجاه التغيير المسار. نظرا لما يحمله هذا المفهوم فهو نافذة المستقبل المشرق للمؤسسة فيمكن أن يكون التغيير موجها نحو المنافسة بتطوير المؤسسة لمنتجاتها لتحقيق التميز، أو زيادة البحوث وتشجيع الإبداع .(مقيمح، أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات الميناائية بالشرق الجزائري، 2020)

4- مفهوم ادارة التغيير التنظيمي:

هو عبارة عن عملية التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة (من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتقنية) والتي تكون أساسيات المجتمع. (خواتمي، 2022)

اما تعريف وندل فرنش Wendell French لإدارة التغيير فهو:

إجراءات منظمة تهدف لتحسين قدرات المنظمة على اتخاذ القرارات، وحل المشاكل، وخلق علاقات متوازنة وفعالة بين المنظمة والمجتمع والبيئة المحيطة، وذلك عن طريق استخدام العلوم السلوكية.

كما يمكن التعبير عنها بأنها المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص أو المنظمة نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، بهدف ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية، وصولا إلى الوضع المنشود.

محور إدارة التغيير هو تحويل منظمة قائمة من وضع لأخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو الإطار الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها .

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها:

" فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعالياتها و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير". (الخضري، 2003)

و" يعرف على أن التغيير لا يمكن إدارتها، يمكن تجاهلها، مقاومتها، خلقها أو الاستفادة منها لكن لا يمكن أن نسيرها أو ندفعها إلى الأمام بواسطة أي عملية منظمة. (مصباح، 2010)

يتضح من التعريفيين ما يلي:

"إن إدارة التغيير هو أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المؤسسة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة."

يشار الى ادارة التغيير التنظيمي على أنها: طريقة الادارة المنظمة.

الاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية و المادية, للتحول من واقع معين الى واقع افضل و باقل ضرر ممكن على الأفراد و المنظمة, و بأقصر وقت ممكن و أقل جهد.

كما ينظر اليها على أنها عملية تبديل أو تعديل أو الغاء أو اضافة مخطط لها, في بعض أهداف المنظمة و سياستها, أو قيم و اتجاهات الأفراد و الجماعات فيها, أو في الامكانات و الموارد المتاحة لها, أو في اساليب و طرق العمل و وسائله, و يستجيب لها المديرون بأشكال و طرق مختلفة لزيادة فاعلية أداء المنظمة المنظمة و تحقيق كفاءتها.

و تعرف ايضا أنها طريقة ادارة المنظمة للتغيير و القوى الدافعة لها . أيضا هي عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة, و كذلك الأحوال الخاصة داخل المنظمة. (المعاصرة، 2021)

عرف كل من (**Paton & McCalman**) إدارة التغيير بأنها الاستخدام المنظم للمعرفة، والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجية الأعمال، وقد اعتبراها من الأنشطة التي تتمتع بانضباطية متعددة، كما أن إدارة التغيير ليست خيارا بين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد، بل هي خليط متوافق من تلك الحلول جميعا، أو هي بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج. (أحمد عريقات،، صفحة 32)

كما يرى (**Brand enburg & Binder**) بأن إدارة التغيير عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم، والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا. (أحمد عريقات،، 2013)

و يمكن اعتبار إدارة التغيير التنظيمي فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير. (بكر، 2002-2003)

نستنتج من تعاريف إدارة التغيير وجود اختلاف بين الباحثين فهناك من يعتبرها مخططة ومتعمدة فقط ويحصرها في أبعاد محددة، وهناك من يضمنها كل ما تقوم به الإدارة للتعامل مع هذه التغييرات المخططة وغير المخططة .

5- قواعد و مجالات ادارة التغيير:

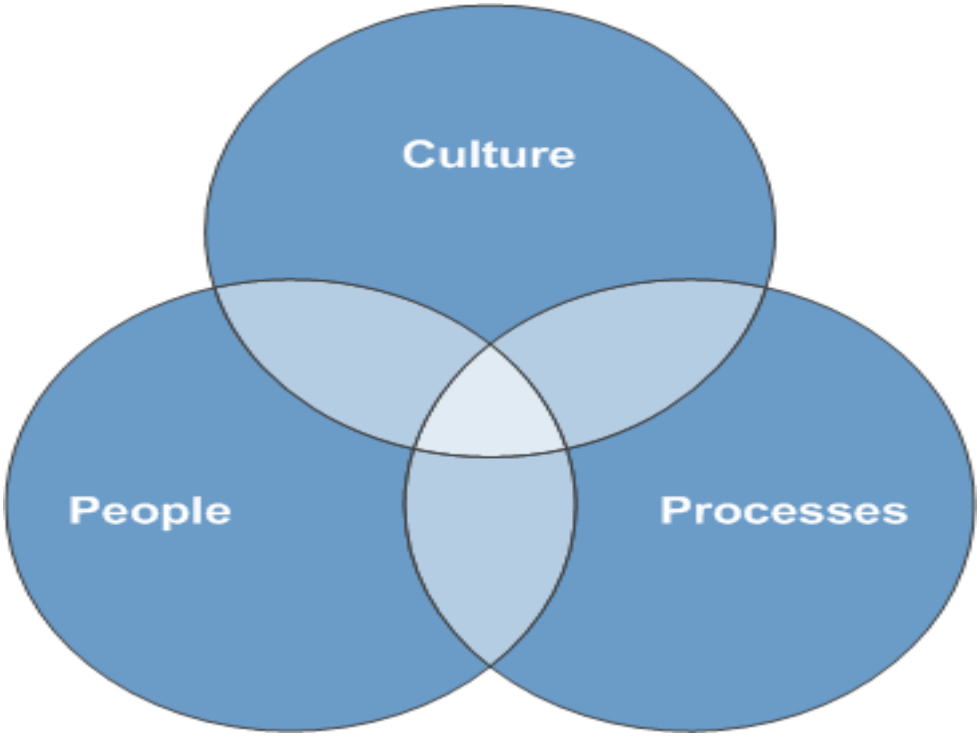
5-1 قواعد ومبادئ التغيير:

للتغيير مبادئ وقواعد ينبغي لمن يطمح لإنجاز تغيير ناجح أخذها بعين الاعتبار وهي:

- تزداد فرص نجاح التغيير إذا توافر فريق عمل من الاختصاصيين والاستشاريين,
- يتفاعل الأفراد مع التغيير ويزداد قبولهم له كلما أتيحت لهم فرصة أكبر لمناقشته والتحاور شأنه,
- لكل تغيير ثمن، فإما أن تدفع ثمن التغيير أو تدفع ثمن عدم التغيير,
- كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية، كلما كان استعدادهم للتغيير أكبر,
- نقد العملية التغييرية ومعارضة بعض جوانبها ظاهرة صحية، يستحسن الاستفادة منها، وعدم إجهاضها.

5-2 مجالات إدارة التغيير:

يمثل الشكل رقم(16) مجالات ادارة التغيير:



المصدر: موقع Linked in: للكاتب صبحي خواتمي , ادارة التغيير (قواعده – مجالاته – و خصائصه) . زيارة الموقع : 2022/07/23.

يمكن أن يشمل التغيير كل أساس من أسس المنظمة عبر إجراءات متنوعة تختلف باختلاف العنصر المراد تغييره.

✓ **الأعمال والأنشطة:**

يمكن تحقيق التغيير عبر العمل على مجالات متعددة مثل إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.

✓ **العنصر البشري:**

وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب و التنمية ....إلخ.

✓ **الموارد المادية:**

كتغيير الآلات أو التجهيزات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية...إلخ

✓ **السياسات:**

يأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها....إلخ

✓ **طرق وإجراءات العمل:**

يأخذ التغيير هنا أيضا شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال طرق جديدة ....إلخ.

✓ **الهيكل التنظيمي:**

يكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى....إلخ

6- الخصائص الهامة لإدارة التغيير:

إن إدارة التغيير تتميز بعدد من الخصائص الهامة لا بد من إدراكها، ويمكن إجمالها في نقاط التالية:

✓ **التكامل أو التوافقية:**

لا بد من أن تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين متطلبات القوى المختلفة الموجودة في المؤسسة وأن تعمل على تلبية متطلبات هذه القوى لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الموظفين، بل تقوم على تحقيق نسبة الرضا المتبادل بما يخدم مصلحة المنظمة والقوى العاملة.

✓ الخيال و الإبداع:

يتميز البشر بالذكاء وبناتج العقل البشري كالدافعية والرغبة في الإنجاز وينبغي لتحقيق تغيير فعال توظيف هذه الإمكانيات والقدرات البشرية والاستفادة منها بالطريقة الصحيحة.

✓ المشاركة:

لتكون إدارة التغيير بيئة آمنة وقابلة للاستمرارية فهي بحاجة الى نوع من الانسجام وضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به .

✓ الواقعية:

على المنظمة أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقتها المتوفرة ومواردها المتاحة .

✓ القدرة و الفاعلية:

إن نجاح ادارة التغيير يتوقف على قدرتها على امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة، وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.

✓ الهدفية:

إن عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واع ومقصود بعيد عن العبثية يهدف الى:

- إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة، ودمجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم,

- إن قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة، مما يستدعي إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري.

✓ الشرعية القانونية:

لابد أن تكون عملية التغيير ضمن الإطار القانوني وذلك من أجل الحفاظ عليها من الاتجاهات المعادية للتغيير، كما ينبغي أن تتبنى إدارة عملية التغيير المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع، كما يجب أن تشتمل على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

✓ الإصلاح:

إن الإصلاح كجزء من مهام عملية التغيير ينبغي أن يبنى على الحفاظ على بنية المنظمة عبر حمايتها من كل ما يضر بها، والسعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات.

✓ الرشادة أو المسؤولية:

أي توافر الوعي الكافي بما سينجم عن عملية التغيير من تبعات ولذا يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف، أي أنَ التغيير يجب أن يوفر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

✓ الإبداع:

إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، أي يمكن القول بأن من مهام التغيير أن يلعب دورا رياديا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، عبر عمله على تنمية القدرة الدافعة على التطوير، والسعي لتقديم بدائل متطورة تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.

✓ امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث:

كثيرا ما تعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها وتنذر بزوالها، حيث تتصادم مصالح الأطراف بداخلها، ويعمل كل طرف على إزالة الآخر، وهنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث، وتجنب المنظمة الصدام الذي قد يؤدي الى دمارها، بل وعليها أن تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها بالشكل الذي يحافظ على المنظمة ومكاسبها. (خواتمي، 2022)

7- برامج إدارة التغيير:

تحتاج إدارة التغيير إلى إعداد برامج عمل تحدد الخطوات العملية لتحقيق التغيير المطلوب.

كما نوضح في الجدول التالي علاقة القيادة بتحويل المنظمة وتجديدها لتناسب المؤثرات البيئية والعولمة حيث يجب إدارة التغيير من خلال تحديد: (Abdurrahman, 2008)

- الرؤية، الرسالة، الأهداف، الغايات، الإستراتجيات و مستوى التطلعات,
- يحتاج التغيير إلى ميزانية تقديرية وجدول زمني يحدد الأعمال المطلوبة,
- خطوات إحداث التغيير و القيمة المتوقعة من كل خطوة مقارنة بالتكلفة و المخاطر,
- ترشيح القيادة المطلوبة لبرنامج إدارة التغيير ومن يستطيع قيادة التغيير,
- تعديل الإدراك و المعرفة و التطلعات و الاتصالات عن طريق جلسات الضعف الذهني,
- تشخيص التحديات و مقاومة التغيير لضمان النجاح.

جدول رقم (04): "التحول بهدف التغيير".

القائد أولا(من أعلى لأسفل)	من العاملين حتى القيادة (من أسفل لأعلى)
• القائد يلعب دور البطل. • الرؤية يحددها القائد. • تشخيص المشكلات و التحرك تجاه الهدف. • التدريب و الاصلاح المستمر. • التخطيط الإستراتيجي. • الإدارة الإستراتيجية وتحديد الفرص والتهديدات.	• القائد كمسير و مساهم. • توفير الاحتياجات, و نشر الوعي. • نحن في حاجة للتغيير. • انعكاسات و ردود أفعال. • التماسك. • نظام التقارير الدورية. • تحديد عناصر القوة والضعف التنظيمي.

المصدر : فريد راغب النجار , كتاب إدارة التغيير الإستراتيجي العربي, دار النهضة، القاهرة,2005 , ص31.

و من هنا نستنتج أن التغيير ليس وليد الصدفة, و انما هو عملية منظمة, لها أساسياتها و أهدافها يتم تسطيرها حسب نشاط المنظمة و متطلباتها و امكانياتها, اذ يعتبر التغيير ثقافة يتم اكتسابها من أجل التأقلم.

المبحث الثالث : مدخل الى التغيير التنظيمي:

القيام بالتغيير داخل المنظمة يعني أن هناك فجوة بين المنظمة و بيئتها, و هذا يستوجب السعي الحثيث الى تنشيط عملية التغيير التنظيمي لردم هذه الفجوة, و عدم القيام بذلك يؤدي الى عدم تحقيق التوازن بين رسالة المنظمة و اهدافها.

1- مفهوم التغيير التنظيمي و أنواعه:

❖ 1-1 مفهوم التغيير التنظيمي:

ان التدقيق في موضوع التغيير التنظيمي يوصلنا الى تعاريف مختلفة من باحث لآخر و ذلك كل حسب مجال تخصصه او ناحية تحليله, فمنهم من يركز على الجانب التكنولوجي, و منهم من ركز على الخطط و الاستراتيجيات, و هنالك من جعلها ترتكز على البيئة التنظيمية و السلوك التنظيمي. فيمكن ادراجها في التعاريف التالية حسب كل باحث:

فمن الناحية اللغوية فالتغيير مشتق من كلمة غير: أي بدل و حول و جعله غير ما كان عليه, و في قوله تعالى :إِنَّ اللهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ] الرعد:11[

أما التنظيمي فهو مصدر فعل نظم, و هو ضم شيء الى اخر فانتظم و ترتب, و التغيير التنظيمي في هذه الحالة يعني اعادة ترتيب شيء لتحسين أدائه.

ينظر الى التغيير التنظيمي على أنه استجابة و نتيجة لمؤثرات البيئة سواء كانت داخلية او خارجية بهدف احداث توازن المنظمة مع بيئتها و تحقيق الميزة التنافسية لها بهدف الاستمرار.

كما ينظر اليها على انها نشاط يهدف الى احداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات و الاحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي يعيش فيها, و ذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات, و تطوير نفسها و التكيف مع بيئتها الداخلية و الخارجية. (عبدالله، 2021).

و تعرفه رغد محمد يحي خروفة التغيير التنظيمي على أنه: قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد, بما يعكس تعديلا جوهريا على بعض أجزاء المنظمة و مجالاتها الوظيفية. (خروفة، 2010)

من خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف عملية التغيير التنظيمي على أنه:

عملية الانتقال الجذري أو التدريجي من الوضع الراهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، حيث أنه قد يشمل العديد من النواحي، كاستراتيجية المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الأساليب التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، المهام والأنشطة، اتجاهات ومهارات الأفراد، وذلك من أجل تحقيق الأهداف بصورة أفضل كما قد يحصل التغيير نتيجة لعدد كبير من العوامل الخارجية أو الداخلية و بالتالي فهو التحول من حالة متعارف عليها الى حالة اخرى جديدة بهدف التحسين او التطوير او التكيف او كلها معا لملاءمة البيئة و التعايش معها.

و هنا يمكننا القول أن التغيير التنظيمي يتمثل في كونه: (لمين، 2021، الصفحات 7-8)

- أمر محتوم وضروري على كل المؤسسات الاقتصادية في محيط متقلب,
- سيرورة تعّبر عن ديناميكية المؤسسة وقدرتها على التكيف الداخلي والخارجي,
- مدخل تنظيمي معاصر وجديد اقترن برياح العولمة الاقتصادية,
- ظاهرة تنظيمية تخضع للتخطيط العقلاني و الرشيد,
- أسلوب إداري حديث في تسيير المؤسسة نحو وضع أفضل,
- مسؤولية مشتركة تقع على كل الفئات المهنية المشكلة للنسق التنظيمي,
- يختلف التغيير من مؤسسة إلى أخرى حسب الإمكانيات المتاحة,
- يعكس جهود الإدارة والعمال لتحقيق الأحداث المرجوة على المدى المتوسط و البعيد,
- مرحلة انتقالية من نمط تنظيمي إلى نمط تنظمي أفضل وأحسن,
- يكشف نقاط الضعف والقصور في إدارة الأعمال ويعزز الإيجابيات التنظيمية,
- يحقق التنمية المهنية والشخصية للأفراد العاملين والقيادات الإدارية في المؤسسة,

- استجابة للضغوط الخارجية والداخلية داخل المؤسسة,
- فعل هادف استراتيجي يوحد الجهود الفردية والجماعية لمواجهة التحديات البيئية,
- يستهدف المجالات الثقافية و الهيكلية و التكنولوجية و التنظيمية و الفنية.

2-1 أنواع التغيير التنظيمي:

تتعدد أنواع التغيير التنظيمي باختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف، لذا يتعين على القائمين على التغيير فهم الطبيعة ونوع التغيير الذي هم بصدد إحداثه، من أجل القيام بكافة الإجراءات، وحشد الإمكانيات والموارد التي تكفل تحقيق هذا التغيير ونجاحه. ويمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي. (العميان، 2005)

التغيير الشامل و التغيير الجزئي:

حسب مستوى التغطية، أي درجة شمول التغيير، يمكن لتمييز بين نوعين من التغيير التنظيمي شامل وجزئي.

فالتغيير الشامل يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة، والذي من أمثلته: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية...إلخ.

أما **التغيير الجزئي** فيقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد الأنظمة أو بعضها، كالتطوير الإداري من خلال تحديث البرامج، تكوين الموظفين.

التغيير المادي والتغيير المعنوي:

يمكن تمييز التغيير المادي، والذي عادة ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الاختصاصات المسؤوليات، الوظائف والأنشطة، وسائل التكنولوجيا المستخدمة، حيث قد تبدل المنظمات جهودا معتبرة في سبيل إحداث التغيير المادي، والتغيير المعنوي الذي يعالج الجانب النفسي والاجتماعي الذي قد يكون الفاصل في نجاح التغيير التنظيمي خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المنظمة و بالتالي معاينة الفجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة، وبين اتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم.

التغيير السريع والتغيير التدريجي:

حسب سرعة التغيير ، تغيير سريع وهو تغيير فجائي ومتلاحق، والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات.

تغيير تدريجي وهو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد.

التغيير المتعمد، التغيير المفروض والتغيير التكييفي:

يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع:

- **التغيير المتعمد:** ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة.
- **التغيير المفروض:** الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه.
- **التغيير التكييفي:** وهو تغيير يحدث بناءا على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج.

الشكل رقم (17) يوضح مختلف انواع التغيير و مجال تطبيقه:



المصدر : (الزايدي، 2019)

2- أهمية و أهداف التغيير التنظيمي:

❖ 2-1 أهمية التغيير التنظيمي:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي حزمة من التغيرات المعقدة والتطورات السريعة في كافة المجالات، مما يفرض عليها حتمية التكيف والتأقلم ومسايرة الأوضاع الجديدة بيقظة شديدة، دون الاندفاع المباشر إلى المجهول، فمؤسسات البارحة ليست هي نفسها اليوم ولن تكون مؤسسة الغد، وبالتالي يجب على المسيّرين ضمان كيفية البقاء لفترة أطول في محيط مليء بالاضطرابات والتقلبات المستمر دون سابق إنذار . (لمين، 2021)

أهمية التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة:

و هنا تظهر أهمية التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة والتي نلخصها في النقاط الآتية:

- ✓ الوفاء بتوقعات المستقبل التنظيمي ومواجهة التحديات والتهديدات الخارجية والداخلية,
- ✓ إبداع أطر فكرية وتنظيمية جديدة تتماشى مع روح العصر، وقادرة التعامل مع الواقع المعقد والمتغير,
- ✓ رفع القدرات الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء,
- ✓ تحقيق الكفاية التنظيمية من خلال التوظيف العقلاني للمدخل البشري القادر على فك رموز العقبات وإرساء دعائم النجاح,
- ✓ إحداث تنمية تنظيمية وتطوير المؤسسة من حيث السمعة التنظيمية والحصة السوقية,
- ✓ تحقيق الجودة الشاملة وإرضاء العميل و المستهلك,
- ✓ تعزيز القيمة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة كالحصة السوقية، الصورة الذهنية، المهارات البشرية، الجودة الإنتاجية، القدرة التفاوضية...,
- ✓ التحول إلى مؤسسات قابلة للتعلم الثقافي والتنظيمي,
- ✓ إحداث حراك مهني من خلال اكتساب المعرفة والخبرات الجديدة، ويوفر إطارًا لتثمين الكفاءات الفردية و الجماعية,
- ✓ تطوير الاتجاهات النفسية و السلوكات العملية والمهارات الذاتية.

كما أن للتغيير أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، فلابد من ادخال تعديلات كلية أو جزئية في كل مجال من مجالات المجتمع المادية أو المعنوية, فحتى يكون هناك تنمية وتقدم لابد من كسر حالة الجمود التي تعيشها الدول والمؤسسات, والانتقال بالمجتمع من المرحلة البدائية إلى مراحل أكثر تقدما تعتمد على التصنيع والإبداع الانساني، والتحول من مستهلكي تكنولوجيا إلى مجتمعات منتجة ومبدعة.

ومن بين العناصر التي توضح أهمية التغيير نجد ما يلي:

- **الحفاظ على الحيوية:** أي الوصول إلى مبادئ التجديد والحيوية داخل البيئة التنظيمية إضافة إلى دعم مبدأ الاقتراح و تمكين الأفراد كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع.
- **تنمية القدرة على الابتكار**: التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون تعامله بالإيجاب, ومنهم ما يتعامل بالمقاومة لذلك التغيير، لأن التغيير يطلق كمًا هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان الميزات والمراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات. (العطيات، 2006)
- **إذكاء الرغبة في التطوير:** يعمل التغيير على إذكاء الرغبات و الدوافع نحو التغيير والارتقاء و التطوير و تحسين العمل عن طريق:
- **مواجهة المشكلات ومعالجتها:** من جديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاجية و العمل.
- **التطوير الشامل والمتكامل:** الذي يقوم على تطبيق أساليب جديدة(كالجودة الشاملة أو إدخال تكنولوجيات حديثة)
- **التوافق مع المتغيرات:** أي ضرورة التعلم على كيفية التأقلم مع التغيير وأداء الأدوار الصعبة.
- **الوصول إلى تطوير الأداء**: ويتم ذلك عن طريق زيادة المقدرة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة، وتشخيص وتحليل الوضع الراهن، وتحليل أسباب حدوث المشاكل بإتباع منهج البحث العلمي وزيادة قدرات المنظمة على التعلم والإبداع...تطوير نماذج القيادة، والتخلص من البيروقراطية والفساد الإداري وتحديد مكان وتجهيزات العمل. (كحيلة، 2015، صفحة 29)
- **مجارات التطورات التكنولوجية:** مثلا إذا حدثت تطورات على مستوى البرمجيات يستوجب على المنظمة أن تجاري هذه التطورات التكنولوجية والمحافظة على مركزها التنافسي.
- **تطوير خطط الإنتاجية**: أي بمعنى في برنامج لزيادة الإنتاجية يستدعي تدريب الأفراد, خطط ومعايير الإنتاج كمعاير الإيزو **9000** لمعايرة نظم التوريد أو جودة المنتج أو شكله أو حجمه...الخ.
- وهناك نوع آخر من أهمية التغيير يتعلق بالمنظمة و أطراف المصلحة أو أصحاب المصلحة.

أهمية التغيير بالنسبة للعاملين:

بالنسبة للأهمية النسبية لعملية التغيير المتعلقة بالأفراد فهي تمس:

- ✓ كل الأفراد في المنظمة يرغبون في المساواة,

- ✓ رغبة الأفراد في المزيد من الاحترام من طرف الإدارة لتحقيق الكرامة الإنسانية,
- ✓ أهمية التغيير أيضا تتجلى في إشباع حاجة الانتماء وسيادة روح الفريق و وجودة الحياة، بدلا من التنافس و التصارع,
- ✓ يذهبون إلى أعمالهم ولديهم قيم وتوقعات مختلفة عما كانت عليه في الماضي... (مار، 2005)

أهمية التغيير بالنسبة للعملاء(الزبائن):

لقد أخذ التغيير بعين الاعتبار موضوع العملاء بحيث أصبح له دوراً بارزاً في إسراتيجية المنظمات من خلال الشراكة في وضع السياسات والإجراءات، وأصبح البعض يتحدث مثلا عن جودة الخدمة المادية والمعنوية، وأصبحت الجودة كل ما يلبي الحاجات والمطالب المتعلقة أو المرتبطة بالعملاء. (كمال، 2005)

أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة(الجودة الشاملة) :

لكي تكون المؤسسة متميزة يجب أن يعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة فكل جزء أو نشاط أو شخص يؤثر ويتأثر بالآخرين، فكثرة الأخطاء تؤدي إلى نشر المشاكل في أماكن عديدة في المؤسسة.

إن مدخل الجودة الشاملة الذي يعني بها التحسين المستمر, حيث تكمن الجودة الشاملة من التقاء والتفاف كل أعضاء المنظمة في كل الإدارات وعلى جميع المستويات على هدف مشترك, و هو التحسين المستمر للأداء.

❖ 2-2 أهداف التغيير التنظيمي:

ان الهدف من التغيير في معظم المنظمات هو الحفاظ على حيوية و فعالية المنظمة, و الاستمرارية لتحقيق الأفضل و التغيير الى الأحسن في ظل التغيرات البيئية.

اذ يرى أحمد يوسف دودين أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية: (دودين، 2017)

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة لأجل البقاء و النمو,
- مساعدة المنظمة على حل مشاكلها و توفير جو من الثقة بين العاملين,
- زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية و زيادة انتماءهم للمنظمة و أهدافها,
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة لانجاز أهدافها,
- تمكين المدراء من اتباع أسلوب الادارة بدلا من الاساليب التقليدية.

وقد اضاف جون شيرود بعض الأهداف للتغيير التنظيمي المتمثلة فيما يلي: (النوي، 2020، صفحة 314)

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر المستويات في المنظمة,
- إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعانون منها بشكل صريح وعدم التكتم عليها,
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر وبشكل صحيح,
- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية و التنظيمية.

❖ **كما يكمن الهدف الأساسي لعملية التغيير** في: زيادة فعالية المنظمة حتى تواكب تغيرات و تطورات و تقلبات كلا من بيئتها الداخلية و الخارجية من خلال إعادة النظر في نظم التسيير، الهيكل التنظيمي، ميكانيزمات العمل، أساليب القيادة و اتخاذ القرار، العمل الفردي و الجماعي، السلطة و التفويض و المعدات والآلات.

❖ كما يتفق الكثير من الباحثين على مجموعة من الأهداف للتغيير التنظيمي: (بن مزاري فريال، 2019، صفحة 195)

- زيادة فعالية المنظمة و الأفراد,
- مواكبة التطور التكنولوجي و الصمود أمام المنافسة,
- التأقلم مع تغييرات الأسواق و الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات و التقلبات في أسعار المواد الأولية و هشاشة الأسواق المالية,
- المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق من خلال مراعاة متطلبات الزبائن والعملاء و تلبية حاجياتهم سواء على مستوى السلع أو الخدمات,
- تطوير الذهنيات من خلال الاهتمام بالسلوك التنظيمي أي ردود أفعال الأفراد و الجماعات حتى نقلص من عملية المعارضة و الرفض.

❖ هناك من الباحثين من حدد أهداف أخرى للتغيير التنظيمي نذكر من أهمها: (D.Autissier, 2013)

- **إشراك كل أطراف التغيير:**

من خلال تفهم تطلعاتهم و إحاطتهم بالمعلومات اللازمة، مع الاعتماد على الاتصال و أساليب التدريب لتنفيذ مشاريع التغيير.

ومن أهم الأسئلة التي ينصح بالإجابة عليها :ما الذي ينتظرونه؟ ما هي حاجاتهم وتطلعاتهم؟ ما الذي يزعجهم في مشروع التغيير ؟ما الذي يخيفهم؟ فأي مشروع تغيير من دون انخراط أعضائه سيؤول حتما إلى الفشل,

- **التحويل:**

فبعد ما ينخرط الأفراد في المشروع يصبحون في حالة إنتاج تترجم من خلال إعادة تشكيل سيرورة العمل و الهياكل و الممارسات و المؤهلات,

- تتعلق أهداف مشاريع التغيير بعدة مستويات من النتائج المنتظرة:
  - ✓ **النتائج العملية** (استبدال تطبيقات الإعلام الآلي إعادة تنظيم قسم المحاسبة)،
  - ✓ **نتائج المشروع** (الميزانية والتخطيط)،
  - ✓ **النتائج الثقافية**(زيادة استقلالية الأجراء وتوجيههم نحو قيم ثقافية جديد).

3- أسباب و دوافع التغيير التنظيمي:

ان التغيير لا يكون وليدا للصدفة فهو خطوة مدروسة وفقا لأسباب معينة و قد **حصرها المختصون في سببين رئيسين هما:** (النوي، 2020)

❖ 3-1 الاسباب ذات العلاقة بالبيئة الداخلية:

تواجه المنظمات من الداخل أسباب حادة تؤثر في مصيرها كما قد تكون العوامل الخارجية هي التي تؤدي الى التغير الداخلي في المؤسسة وتتمثل في:

- تغيرات في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الاسباب الفنية,
- تغيرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل,
- تغيرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتموين و الافراد,
- تغيرات في اساليب التنسيق والتخطيط والتنظيم والرقابة,
- تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ . (سعيد، 2006) .

وقد تحرك التغيير القوى الداخلية المتمثلة في :

- الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية.
- عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين.
- بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم.
- الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية، (حمد بن يوسف، 2006)
- التغيير في رسالة المنظمة واهدافها، إدخال اجهزة جديدة، ندرة القوى العاملة.
- تدني معنويات العاملين و حدوث أزمة داخلية طارئة، إضافة إلى كثرة الغياب وزيادة في معدلات الشكاوى.

❖ 2-3 الاسباب ذات العلاقة بالبيئة الخارجية:

وهي تلك العوامل والاسباب التي قد تحدث في محيط المؤسسة الخارجي لتلقي باثرها على المحيط الداخلي لهذه الاخيرة ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

▪ 1-2-3 المتغيرات السياسية الاقتصادية:

بغض النظر عن كون هذه التغيرات ايجابية او سلبية فإنها تستدعي قيام المنظمات بإحداث بعض التغيير للتكيف مع طبيعة المتغيرات بهدف خلق توازن ايجابي بين المتغيرات والمستجدات السياسية و الإقتصادية.

▪ 2-2-3 المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية:

سواء كانت هذه المتغيرات لها علاقة بالأعراف او بالقيم أو التقاليد، أو بتقاليد العمل، فإن المنظمات العاملة في هذا المجتمع عليها إحداث تغييرات تستجيب بصورة ايجابية لهذه المتغيرات.

▪ 3-2-3 أسباب فنية أو تكنولوجية:

لقد ساهمت التكنولوجيات الحديثة ولاسيما ما ارتبط منها بمجال المعلومات بقوة في تغيير أنماط و أساليب العمل والمهارات اللازمة للقيام بها و التي يفترض على العاملين اكتسابها.

▪ 4-2-3 التغير في القوانين:

والمقصود هنا هو كل ما يتعلق بالإصدارات الجديدة للقوانين والتشريعات الحكومية مثل:

- قانون عمل جديد او قانون ضمان اجتماعي,
- الاتحادات والنقابات المهنية العالمية كانضمام العاملين في المنظمة إلى نقابة مهنية أو عمالية,
- زيادة الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك,
- الانفجار المعرفي والنمو المتسارع في جميع المجالات وميادين العلم والمعرفة.

و من خلال ما سبق يمكننا القول أن العوامل المسؤولة على احداث التغيير (جوزه، 2021) تتعدد و تتداخل وبالتالي يكون التغيير استجابة لواحدة منها أو لجميعها معا:

متغيرات محلية محفزة على التغيير التنظيمي (تنظيمية و اجتماعية) و تتمثل في:

- ✓ التغييرات السياسية الجذرية في النظم أو القيادات,
- ✓ التغييرات التشريعية في النظم و اللوائح و القيم و المطالب,
- ✓ اقرار استراتيجيات و رؤى مستقبلية على مستوى المنظمات,
- ✓ ضغوط المجتمع المدني أو الانتقادات النقابية,
- ✓ أزمات اقتصادية أو فضائح فساد أو فشل قيادات ما.

متغيرات دولية و المتمثلة في:

- ✓ التنافس بين المنظمات الاقليمية و الدولية على التميز,
- ✓ الضغوط التي تمارسها المنظمات العالمية على المنظمات المحلية,
- ✓ العولمة و ما تفرزه من تحديات و ما تقره من اتفاقيات,
- ✓ الثورة التكنولوجية و ثورة الاتصالات و الشبكة الرقمية.

فأصبح التغيير حتمية تسييرية نتيجة للمنافسة الشديدة، والعولمة و تغير الأذواق و الرغبات.

فلقد ظهر منذ أكثر من 40 سنة ما عرف باسم " **الرجل الاقتصادي العقلاني** ", و هو زبون يشتري بعد عملية بحث و مقارنة مستمرة لتلبية رغباته في دراسة ل " **Boston Consulting Group** " أجريت في 24دولة، شملت 200 مسير أشار هؤلاء أنهم مطالبون **" بالعيش و التسيير داخل التغيير**".

أصبحت إذن إشكالية التغيير تشكل تحديا مستمرا للمدراء للحفاظ على الفعالية التنافسية لمنظماتهم من خلال إعادة النظر المستمر في إستراتيجية و ثقافة و هيكلة و أدوات تسيير المنظمة. (بن مزاري فريال، 2019)

كما أفادت دراسة أجريت عام 2009 ل " **Capgemini consulting** "شملت أكثر من 300 مسير ممثلون ل 10000 موظف في العالم، أفادت هذه الدراسة، أن ثلثي المسيرين أقروا أن التغييرات التي حدثت في الأعوام الأخيرة لم تطور كثيرا من فعالية مؤسساتهم. ولكن يبقى التغيير رغم ذلك ضروريا إن لم نقل " حتمي".

ففي ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي نلاحظ تقلص في دورة حياة المنتجات و تغير و تطور مستمر في مستوى الحاجيات، مع ظهور مؤسسات أظهرت قدرة فائقة على التأقلم خارج حدودها مع مختلف الثقافات والأنظمة و القوانين و الحكومات و السياسات و حتى العادات و التقاليد.

إذن تتولد الحاجة للتغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية: (أسامة، 2014)

- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة و زيادة رضا المستهلك,
- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم) أو التركيب النوعي للكفاءات نتيجة التغير المستمر في هيكل و نظم التعلم و التدريب,
- تؤسس العولمة الحكم شمولي يسود العالم من خلال التفوق التكنولوجي و الانفجار النوعي و الكمي المعلومات,
- زيادة حدة المنافسة الخارجية و انفتاح الأسواق,
- متطلبات الجودة الشاملة,
- زيادة التوجه نحو احترام المستهلك و العمل على إرضائه,

- التغيير المستمر في الأذواق و الرغبات,
- زيادة أهمية قطاع الخدمات مقارنة بالقطاعات الأخرى,
- متطلبات التجارة الدولية التي تفرض على المؤسسات القدرة على التنافس و التكيف مع الفوارق الثقافية و أساليب الاتصال.

ومن العوامل التي تؤكد حتمية عملية التغيير ما يلي: (صبرينة لطرش، 2018)

- الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية نلاحظ تطور هائل في المعلومات والذي أدى إلى زيادة تقدم وسائل النقل و الاتصال؛
- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو الكفاءة و ذلك نظرا للتغيير المستمر في نظم التعليم والتدريب؛
- التغيير والتطور السريع للسمع والخدمات حتى تواكب التطور والتغيير المستمر في حاجات المستهلكين؛
- زيادة الترابط و التداخل بين مشروعات الأعمال نظرا للتداخل بين دول العالم، ويتضح ذلك في إقامة مؤسسات متعددة الجنسيات و مشروعات الأعمال الدولية؛
- الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية و الاجتماعية للأفراد، بحيث تعرضت سلوكيات الأفراد للتغيرات السريعة كنتيجة حتمية لتغيرات الظروف البيئية المحيطة.

و قد تصنف أسباب التغيير التنظيمي حسب الشكل رقم (18) التالي:

الشكل رقم (18): أسباب التغيير التنظيمي



المصدر : (الزايدي، 2019)

التغيير كرد فعل للأحداث:

- يحدث عند ملاحظة الإدارة لخلل ما بعد وقوعه. هذا النوع لا يمكن ملاحظة الأفراد لإشارات التغيير لأنها في الغالب صغيرة وقليلة الأهمية، ثم تزداد خطورتها مع الزمن,
- وعدم التعامل مع الخلل لفترة طويلة يسبب تفاقم المشكلة بحيث يصبح صعب جداً التعامل معه كالمرض.

التغيير بسبب الأزمات:

- ظهور الخلل بجلاء ليس للإدارة فقط وإنما لجميع المتعاملين لها مما يوقع المنظمة في أزمة ويصبح التغيير هنا أمراً لا مفر منه,
- هنا يصبح التغيير هو المتحكم بالقائم على التغيير بدلاً من العكس,
- لا تكون هناك خيارات في عملية التغيير.

التغيير باستشراف المستقبل:

- أصعب أنواع التغيير ولكن نتائجه دائماً باهرة.
- يحتاج إلى المتابعة والمراجعة المستمرة للمؤثرات المحيطة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية واللوائح والنظم وإجراءات وأساليب العمل ... إلخ
- العمل على كل تقييمها بشكل مستمر والخروج بالتنبؤات المستقبلية التي تتطلب إجراء التعديلات على عناصر التنظيم للتكيف والتأقلم مع الواقع المتوقع
- تتطلب عملية التنبؤ استخدام عدة وسائل لأنها تعتبر حاسمة في التغيير.

4- مسؤولية التغيير التنظيمي و عناصره:

لإحداث التغيير التنظيمي يجب أن يتم تنسيق الجهود و تقسيمها بين الإدارة العليا من جهة و بين العمال التنفيذيون من جهة أخرى، فعملية التغيير لا تقتصر على جهة معينة فقط بل هي تنسيق بين كل الوحدات في المنظمة، لكن قد تختلف درجة المسؤولية بين الإدارة العليا و الإدارة السفلى، لذلك سنوضح ذلك في النقاط التالية: (حاتم، 2018)

4-1 مسؤولية التغيير:

❖ 4-1-1 سلطة التغيير داخل المؤسسة:

أ- من أعلى إلى أسفل:(الإدارة العليا) .

هنا يكون المدراء و القادة في الإدارات العليا ، ينفردون بمعظم السلطات الخاصة بعملية التغيير، فيقومون بالتخطيط و تنظيم عمليات التطوير، بحيث يعد هذا النوع هو اتصال ذو اتجاه واحد بحيث يحدد

الرئيس التغيير الذي سوف يحدث و ما هو دور المرؤوسين في هذا التغيير، و غالبا ما يكون شكل التغييرات التي تكون من أعلى إلى أسفل الشكل التالي:

- **تغيير الأفراد**: و هذا من خلال نقل أو انتداب العمال من مكان العمل و تنصيب آخرين مكانهم، و ذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيغير في مهارات العمال و سلوكياتهم، و غالبا ما تنتهج الإدارة العليا هذا الاسلوب بهدف مواجهة المشاكل.
- **تغيير ممارسات الجماعات**: بحيث تقوم الإدارة العليا بتغيير في أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات و الاجتماعات، من خلال إعادة تشكيل الأقسام و جماعات العمل .
- **تغيير الهيكل التنظيمي:** و ذلك بتغيير أنظمة الرقابة و طرق العمل و الأدوات و الآلات و مكان الإنتاج و الهيكل التنظيمي.

ب-التفويض (من أسفل إلى أعلى):

تقوم الإدارة العليا بتفويض إلى باقي المستويات التنظيمية بالمنظمة بتحديد التغيير المناسب، بحيث يجب على العمال المؤهلين للقيام بالتغيير أن يكونوا على اطلاع تام بمهام التغيير من حيث تحديد المشاكل و البدائل و اتخاذ الق ا ر ا رت التي يرونها مناسبة لحل مشاكلهم.

ت .المشاركة:

يركز هذا المدخل على أنه يجب على الإدارة العليا أن تأخذ بعين الاعتبار أراء و أفكار العمال، خاصة العمال اصحاب القدرات العالية و الذين يستطيعون المساهمة في إحداث التغيير، و يستخدم هذا الأسلوب بطريقتين:

-القرار الجماعي:

تقترح الإدارة العليا مجموعة من الحلول و العمال يقومون باختيار الحل الامثل للقيام بعملية التغيير.

-حل المشكلات جماعيا:

تجتمع الإدارة العليا بالعمال و يتناقشون حول الحلول الممكنة للمشاكل العالقة، و هنا يكون قدر كبير من حرية التصرف بالنسبة للعمال .(و من خلال الشكل رقم) سيتضح لنا
أهم المسؤولين عن التغيير و درجة مشاركة المرؤوسين فيه:

الشكل رقم (19) يوضح مسؤولية التغيير داخل المؤسسة:



المصدر : أندرودي و مارك جي، 1991 ،ص 547.

❖ 4-1-2 سلطة التغيير خارج المؤسسة:

و هم ما يسمون وسطاء او وكلاء أو مستشاري التغيير و هم الذين يساعدون المنظمة على إحداث التغيير و ذلك حول التخطيط و توجيه التغيير أو تقييمه و قد يكون هذا الوسيط عبارة عن فرد او جماعة او منظمة، و لقد انتشرت ظاهرة وسطاء التغيير منذ الحرب العالمية الثانية، و لعل الأمر الهام هنا هو تحديد العلاقة بين الوسيط و المنظمة بحيث لا بد من اتخاذ ق ا رر بمشاركة أف ا رد المنظمة في التغيير).

4-2 عناصر عملية التغيير: (حاتم، 2018، صفحة 49)

التغيير التنظيمي عملية ترتكز على مجموعة من العناصر المتكاملة فيما بينها، لذلك فإنه وجب التركيز عليها للوصول إلى تغيير ناجح و تحقيق الهدف المنشود، و يتكون التغيير من ستة عناصر رئيسية تبدأ جميعها بحرف" الميم"، أطلق عليها علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي اسم " الميمات الستة "و هي كالتالي:

أ- **موضوع التغيير:** و هو العنصر الذي سوف يتم تغييره,

ب- **المغير:** و يعتمد التغيير التنظيمي على وجود شخصية رئيسية مهتمة بعملية التغيير و تشرف عليها، بحيث قد يكون المدير العام او مديرا فرعيا او مدير للموارد البشرية أو إطار سامي بشرط أن يتمتع بدعم السلطات العليا بالمنظمة.

ت- **المؤيد للتغيير:** و هو الذي يقدم الدعم و المساندة لعملية التغيير من خلال المساهمة فيها أو المطالبة بها.

ث- **المحايد:** و هو الذي لا يتبنى موقفا و رأيا واضحا اتجاه عملية التغيير.

ج- **المقاوم**: و هو الذي يرفض عملية التغيير و يسعى إلى افشالها و القضاء عليها أو تأخيرها و تشويهها.

ح- **مقاومة المقاومة:** و هي الممارسات و النشاطات التي يقوم بها المسؤولين عن عملية التغيير و المؤيدين له و ذلك بهدف ترويض المقاومين و اجهاض المقاومة.

مجالات التغيير التنظيمي و استراتيجياته:

5- مجالات التغيير التنظيمي و استراتيجياته:

1-5 مجالات التغيير التنظيمي:

يتطلب إحداث التغيير في المنظمة إجراء عدَة تغييرات في مجالاتها التنظيمية المختلفة، نذكر منها التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين والتغيير الثقافي. (صورية، 2018)

1-1-5 الممارسات (العمليات):

تمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة ، ويتمثل باستحداث أعمال جديدة، أوترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخل التطورات في رغبات و إحتياجات المجتمع بوصفها عاملا مؤثرا في هذا التغيير.

2-1-5 ظروف العمل:

قد يتطلب التغيير إحداث تعديلات في ظروف العمل بالمؤسسة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطة وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز وتوصيف الوظائف.

3-1-5 الأفراد (المستخدمين):

يعتبر الأفراد العنصر الحيوي والهام في المنظمة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة. إن فاعلية وكفاءة التغيير المستهدفة تقترن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير إذ أن عدم إستجابة الأفراد في المنظمة لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة إستمرار المنظمة بالأداء وقدرتها على العمل.

ويتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية، ومحاولة تكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق الأهداف ويكون التغيير في الموارد البشرية إما كميًا أو نوعيا ، ويمكن أن نميّز بين مجالين من تغيير المستخدمين كما يلي :

- ✓ **التغيير المادي للأفراد**: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- ✓ **التغيير النوعي للأفراد**: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء.

كما يتضمن مشروع التغيير التنظيمي الكثير من الجوانب ذات الأهمية داخل المؤسسة، لكن غالبا ما تركز برامج التغيير على المجالات الرئيسية التالية : (عبد العزيز رحمة، 2020)

أ- التغيير على مستوى الأفراد وجماعات العمل:

يعتبر تغير سلوك الأفراد الجماعات داخل المنظمة من أهم مجالات التغيير حيث أن التغيير في سلوك الأفراد والجماعات العمل حتمية ملحة لمواكبة أي تغيير يطرأ في أي مجال من مجالات التغيير داخل المنظمة، فهذا التغيير في السلوك يكون بعدة أدوات أهمها التدريب.

ب- التغيير في الهيكل التنظيمي:

يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل رسمي، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات عرضة للتغيير لأنه ستترتب عنه تغييرات في العلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض، أو خلق إدارات جديدة، أو إلغاء إدارات قائمة.

ث-التغيير في التكنولوجيا:

يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالا عديدة، أبرزها إستعمال وسائل الإنتاج جديدة، إضافة إلى استحداث طرق وأساليب إنتاج وذلك بغرض "الزيادة في الإنتاجية، تخفيض تكاليف الصيانة، تحسين الجودة، ويمكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه "،

ويصنف علي الشريف مجالات التغيير التنظيمي في أربع مجالات لا تختلف عن سابقتها كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (05) مجالات التغيير التنظيمي:

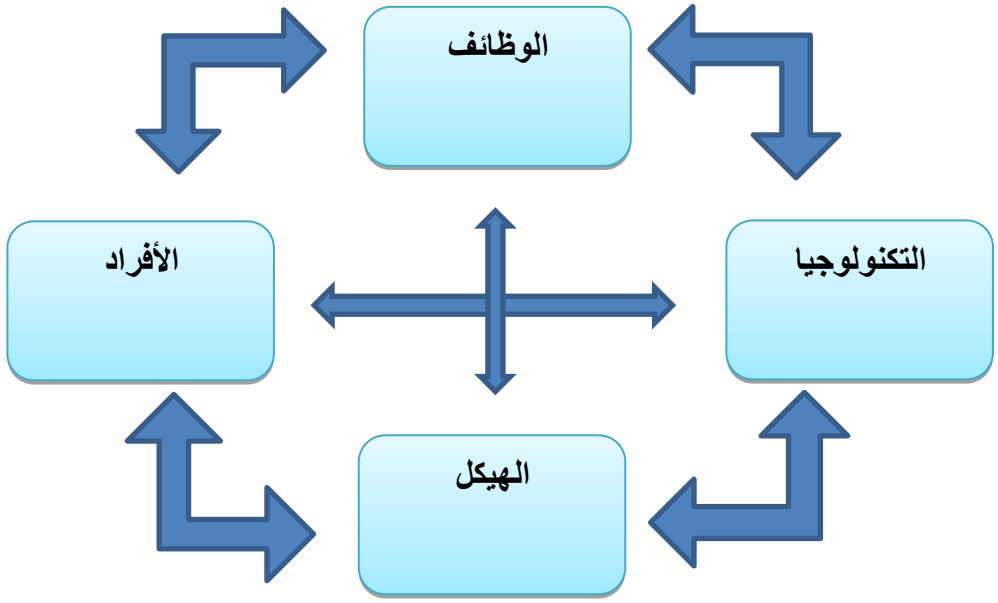
التغيير الاستراتيجي	التغيير الهيكلي	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
• إستراتيجية المنظمة • استراتيجيه النشاط • الإستراتيجية الوظيفية	• مكونات البناء التنظيمي • نظام المكافئات • تقييم الأداء ونظم الرقابة	• المعدات • تصميم العمل وتتابعه • نظام معالجة المعلومات	• المهارات و الأداء • الاتجاهات والسلوكيات • الإدراك

المصدر :علي الشريف ومحمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية, مصر، 1998 ، ص 330.

و من أجل احداث التغيير التنظيمي في أي مؤسسة لابد من مراعات عدة مجالات (التكنولوجية او البشرية أو الهيكلية أو الوظيفية)، او قد يمس جانبين أو أكثر معا في نفس الوقت و ذلك حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة القيام به،

لذلك فإننا سنقوم بعرض أهم تلك المجالات في الشكل رقم **(20)** التالي:

الشكل رقم (20) يوضح مجالات التغيير التنظيمي حسب نموذج هارولد ليفيت Haroldleavitt



المصدر:(Paton& Mc Calman,2000,P3)

2-5 استراتيجيات التغيير التنظيمي:

تنشط المنظمات في ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وحدة التغيير، وإزاء هذه الوضعية وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح بمواجهة التهديدات البيئية، والاستفادة من الفرص المتاحة للمحافظة على موقعها التنافسي و تدعيمه، و انطلاقا من مقولة:" لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير" ظهرت عدة استراتيجيات، أهمها ما يلي :(نجاة، 2020)

5-2-1 الإستراتيجية العقلانية التجريبية:

تقوم على أساس أن الفرد يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، وعليه سوف يقبل بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وبالمقابل سوف يبدي مقاومته إذا كان يجهل ولا يعي فوائد التغيير، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تلوينية تهدف إقناعه بتلك الفوائد والمزايا وتبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير.

5-2-2 إستراتيجية التثقيف الموجهة:

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير هو الأنماط الاجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها، والتي تحول دون اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير وخوفهم من تهديد مصالحهم، أو تضارب قيمهم و معتقداتهم. وهو ما يستوجب تطوير قدرة التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية والتقنية التي تحول دون تحقيق الأهداف، وتفعيل وسائل الاتصال والتواصل بين أطراف المنظمة.

5-2-3 إستراتيجية القوة القصرية:

تقوم على فرض التغيير على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف. وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضم ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

5-2-3 إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:

تعمد المنظمة إلى خلق الاعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة وتعزيز حالة عدم الرضا وبالتالي ضمان تأييدهم للتغيير التنظيمي، فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، فتكون بذلك رغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوبا فيها للمستقبل .

4-2-5 إستراتيجية التحليل الميداني:

مضمون هذه الإستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير، حيث تعمل المنظمة على تحليل هذه القوى والإحاطة بها لإبطال مفعولها، وبهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

6- خصائص و أبعاد التغيير التنظيمي و العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجياته:

يتميز التغيير التنظيمي بخصائص عدة, كما له أبعاد و عوامل تؤثر على عملية اختيار استراتيجياته المناسبة, و ذلك حسب كل وضع تواجهه المؤسسة في مرحلة التأقلم مع المتغيرات و التكيف مع بيئتها يمكننا تلخيصها على التوالي فيما يلي:

1-6 خصائص التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي:

أولا: التغيير التنظيمي عملية مستمرة:

باعتباره استجابة لتغيرات حدثت في ظروف المنظمة أو من المتوقع أن تحدث فهو عملية في الزمن اذ لا يحدث الا مرة واحدة فقط.

ثانيا: التغيير التنظيمي عمل مخطط:

فهو يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير و التي عادة ما تحدث في ظروف المؤسسة و تستلزم ادخال تغيير مخطط لمواجهة ذلك بتحديد ما المطلوب تغييره, كيف يمكن تغييره, متى يمكن تغييره, تكلفة و مشاكل التغيير ... الخ, و بذلك فالتغيير التنظيمي لا يتم بشكل عشوائي تلقائيا مع الزمن و لكنه عمل مخطط و مقصود ادخاله في المنظمة.

ثالثا: التغيير التنظيمي مسؤولية ادارية:

يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الادارية المختلفة بالمؤسسة, اذ يقع على عاتق الادارة العليا المسؤولية أكثر من المستويات الادارية الأخرى في المؤسسة, فهي مكلفة بتدعيم التغيير ماديا و معنويا و مرافقته بخطط التغيير, اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها و المساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء التغيير, أما المستويات الأخرى من الادارة فيقع في الغالب عليها عبء المشاركة في التخطيط للتغيير.

رابعا: التغيير التنظيمي عملية شاملة:

ان اعتبار التغيير عملية شاملة يجعله متماشيا مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية الشاملة للنظام محل الاعتبار, و التغيير التنظيمي يتعامل مع المؤسسة باعتبارها نظاما كاملا.

خامسا: عملية التغيير التنظيمي تهدف الى تحسين فعالية التنظيم:

ان التغيير التنظيمي عملية هادفة يجب أن تعمل على تحسين مستوى الفاعلية التنظيمية أي القدرة على تحقيق أهدافه بكفاءة و بأقل جهد و تكلفة. (الرفيق، 2021)

2-6 أبعاد التغيير التنظيمي:

ان حدوث أي تغيير في احدى المنظومات الفرعية للمنظمة يؤدي الى تغييرات في المنظومات الفرعية الأخرى للمنظمة. لذلك تتعدد الأبعاد التي يتم من خلالها التغيير في المنظمات, و من أهم هذه الأبعاد ما يأتي: (يزيد شويعل، 2019)

1-2-6 ثقافة المنظمة:

يذكر كل من **Sengupta & all** أن تغيير الثقافة التنظيمية ليست مهمة سهلة, لانها تتطور مع مرور الزمن و تصبح جزءا لا يتجزأ من داخل الهيكل و النظم و العمليات التي تتطور. لذلك المطلوب هو خلق عملية بناء الثقة داخل المنظمات من قبل الرؤساء التنفيذيين لكسب القبول من قبل الزملاء حتى ولو تم الاستعانة بمساعدة خارجية في هذا الشأن.

2-2-6 الهيكل التنظيمي:

يعرف كل من خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود على أنه عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات الساندة في المنظمة, فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية و الفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة, اضافة الى بيان أشكال و أنواع الاتصالات و شبكات العلاقات القائمة, كما انه بناء هرمي للعلاقات و لتدفق الاتصالات و هو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الادارية التي تستخدم لتحقيق أهدافها.

3-2-6 العاملين:

يرى كل من خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود و أحمد يوسف دودين, أن الادارات تؤمن في كثير من بلدان العالم بأهمية العاملين في المجتمع و كونهم محور الاهتمام الأساسي لتلك البلدان, العامل كيان مادي و نفسي يتكون من مجموعة متفاعلة و متكاملة من الأجزاء الطبيعية و الاجتماعية التي تتحدد في ضوئها شخصيته, و يصاغ في الوقت ذاته , تكوينه النفسي في المنظمة. و يتم ذلك بالتركيز على رفع المهارات و تنمية المقدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.

4-2-6 التكنولوجيا:

حسب مؤيد سعيد سالم فان التكنولوجيا تتميز بدرجة عالية من التغيير خلال فترات قصيرة من الزمن, و مثال على ذلك ما حدث من تطور في طرق دفع أجور العاملين, اذ كانت تلك المهمة احدى

المهام الأساسية للعديد من المحاسبين في قسم المحاسبة, غير أنه باستخدام التكنولوجيا الحديثة أمكن استبدال العديد من المحاسبين المخصصين لإعداد جداول و كشوف الرواتب بأجهزة الحاسب الآلي الحديثة التي تستطيع انجاز نفس العمل بسرعة أعلى و بدرجة عالية من الدقة . فتغيير التكنولوجيا يركز على تطوير العملية الانتاجية و الأساليب المستخدمة بما فيها تحقيق تخفيض تكاليف الانتاج و تطوير الأساليب العمل.

6-2-5 المهام:

تشير المهام الى الطرق المستخدمة لتصميم الوظائف في المنظمة, (الشماع، 1991) ان عدوى التغيير تمتد لتشمل المهام و السلطات الموكلة للفرد أيضا فيجري في الغالب اعادة تصميم المهام و الأنشطة (dessler، 2010).

- ✓ الاستعداد للتغيير,
- ✓ تشخيص المشكلات و المواقف التنظيمية,
- ✓ تحديد غايات التغيير,
- ✓ التهيؤ لاجراء التغيير.

كما اكرنا سابقا فان التغيير قد يكون في مختلف مجالات المنظمة كل على حدا او يكون شاملا لجميعها، وعموما فان معظم حالات التغيير تنصب في المجالات الموضحة في الجدول رقم (06):

جدول رقم (06): يوضح حالات التغيير حسب كل مجال

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكلي)	التغيير التكنولوجي	التغيير الانساني
●استراتيجية المؤسسة ●استراتيجية النشاط ●الاستراتيجية الوظيفية	●مكونات البناء التنظيمي ●تقييم الأداء ●التصميم التنظيمي ●نظام المكافآت ●نظم الرقابة	●عادات تتابع العمل ●تصميم العمل الاوتوماتيكية ●نظام معالجة المعلومات	●المهارات ●الاتجاهات ●الأداء ●الادراك ●السلوكيات

المصدر: مقال : عفاف حداد ، عبد المالك ججيق , العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر قالمة- مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية, المجلد 6, العدد 2, ديسمبر 2020 ص 101.

3-6 العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغيير:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في قرار اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير منها: (بن أحمد لخضر، 2020)

1-3-6 أهداف التغيير:

تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث أنها تشتمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف، بمعنى من سيقوم بالتحديد هل هي الإدارة العليا أم وسيط التغيير أم بمشاركة العاملين أيضا مدى درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف و إمكانية تحقيق الأهداف، كل ذلك يؤثر على الاختيار المناسب للاستراتيجية .

2-3-6 الجهة المستهدفة:

عادة يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد، الجماعة أو المنظمة ككل ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاثة ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على اختيار استراتيجية التغيير .

3-3-6 الموارد المتاحة:

تشتمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على القوى العاملة، الموارد المالية،الوقت، الأجهزة، الخبرة والمعرفة وتتطلب كل استراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى .

4-3-6 الفرص المواتية والقيود:

لكي يتم اختيار الاستراتيجية الملائمة للتغيير يتطلب ذلك بجانب معرفة الموارد المتاحة التقييم الدقيق للفرص المتاحة والقيود والمحددات مما يستوجب التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها، العاملين فيها، خبير أو وسيط التغيير والإستراتيجية ذاتها.

وتمارس المنظمات نشاطاتها ومهماتها في إطار عملية تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئاتها فتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من الموارد أن تلك الموارد والقدرات متغايرة والقدرات على الرغم من أنها تعلم جيدا في خواصها مما ينعكس على وجود المنظمة وبقائها واختلاف نتائجها.

7- مراحل و نماذج التغيير التنظيمي:

1-7 مراحل التغيير التنظيمي: (حسين، 2013)

يقترح **كبرت لوين** أن التغيير مخطط و واع و هو عملية تتضمن ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

المرحلة الأولى: "إذابة الجليد"

و تتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد و إلغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات و السلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد, فقبل تعلم الأفكار و الاتجاهات و الممارسات الجديدة ينبغي أن تختفي الأفكار و الاتجاهات و الممارسات الحالية, و مما يسهل و يساعد على إذابة الجليد أي بمعنى اختفاء السلوك الحالي ، الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل تدني الأداء و الإنتاجية و انخفاض الأرباح و الاعتراف بوجود مشكلة ما و الإدراك بأن شخص آخر اكتشف أفكار جديدة.

و يعتبر الكثير من الكتاب و الباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا, و تلعب دور كبيرا في نجاح عملية التغيير, و أنه كثيرا ما تفشل محاولات و جهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة و عدم إيلائها الاهتمام المناسب. و تهدف هذه المرحلة إلى تعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف أو المهارات و الاتجاهات الحالية.

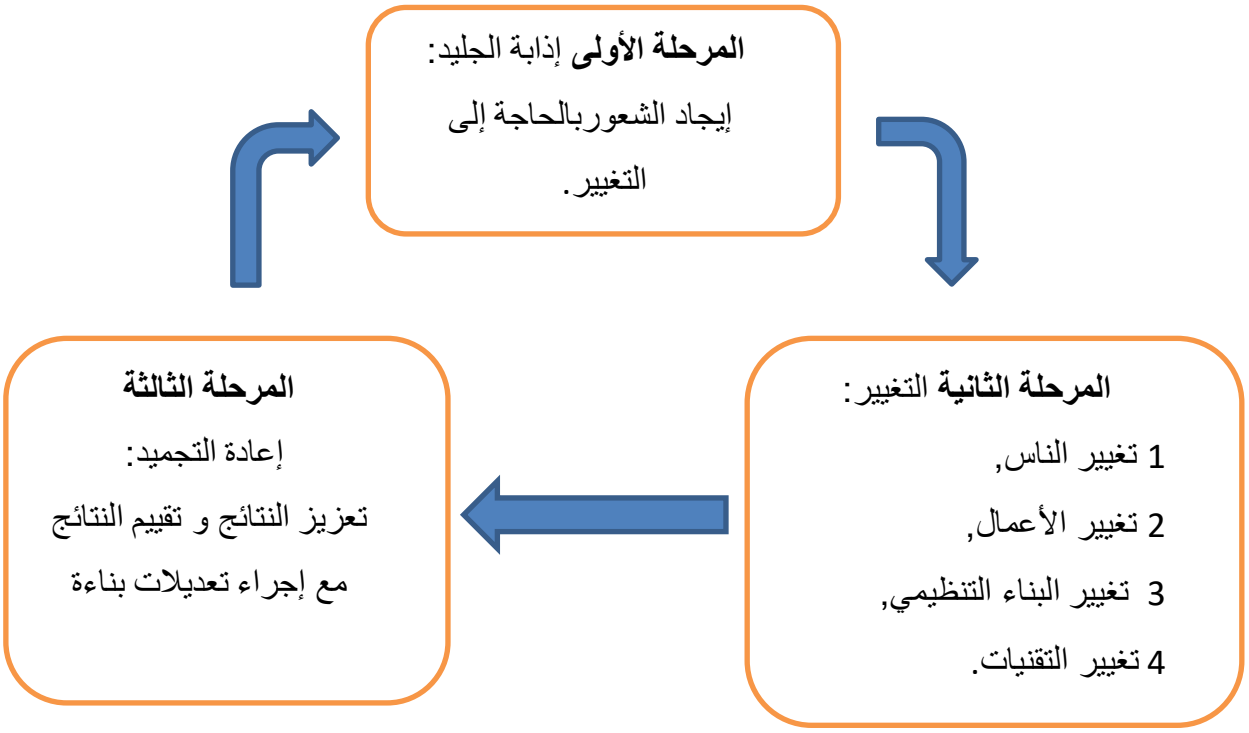
المرحلة الثانية: "التغيير":

و في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار و أساليب و مهارات و معارف جديدة ,بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير و تعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي إلى غير ذلك, و كل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات و معارف و أساليب و آراء و أفكار جديدة، و يحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة و تغيير الأمور و الأشياء بصورة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى مقاومة التغيير.

المرحلة الثالثة: " إعادة التجميد :"

و هذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار و مهارات و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية، و تهدف هذه المرحلة إلى دمج الاتجاهات و الأفكار و أنماط السلوك التي تعلموها في أساليب و طرق عملهم المعتادة، و تصبح الأساليب و الطرق الجديدة سهلة و مرضية و يمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين لإظهار السلوك و الاتجاهات الجديدة و بعد إظهارها ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب كما يمكن استخدام التدريب الإضافي و أسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير و هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (21): المراحل الثلاث للتغيير حسب كيرت لوين.



المصدر : من اعداد الطالب كملخص لمراحل التغيير حسب كيرت لوين.

على الرغم من عدم وجود اتفاق شبه تام حولها على اعتبار أن البعض يدرجها في المراحل الآتية:

- **مرحلة الادراك:** و التي يتم خلالها ادراك مصادر التغيير.
- **مرحلة التخطيط و التحليل:** و التي يتم من خلالها التطرق لكيفية التعامل مع التغيير.
- **مرحلة تحديد أهداف التغيير:** و التي خلالها يتم التطرق الى ما يجب عمله.
- **مرحلة تحقيق التغيير:** و التي خلالها يتم وضع برامج و أساليب و تحديد النشاطات المطلوبة التي تحقق التغيير.
- **مرحلة التقييم:** و التي يتم خلالها تقييم مخرجات الانجاز التي أحدثها التغيير و كذلك وجهات نظر الأفراد المشمولين في عملية التغيير. (عبدالله، 2021، صفحة 189)

و البعض الآخر يحددها في الآتي: (جوزه، 2021، صفحة 190)

المرحلة الأولى: مرحلة تشخيص المشكلة و التي تتحدد في:

- التأكد من عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها,
- عدم قدرتها على توزيع الموارد و المهام على الموظفين,
- وجود هيكل تنظيمي لا يتوافق مع الأهداف المعلنة,

- نوعية الهيكل التنظيمي قد لا يتماشى مع طبيعة الأهداف (مركزي أو غير مركزي),
- وجود صراعات لا يمكن تجنبها.

المرحلة الثانية: مرحلة تحديد أساليب احداث التغيير و التطوير من خلال الفصل في طريقة المعالجة:

- هل من خلال الأخذ بالأسلوب الانساني في التعاطي مع متطلبات المشاكل التي تحدث بين الأفراد و الجماعات,
- او من خلال الأخذ بالأسلوب الفني , الذي يفترض ضرورة احداث توافق بين المتطلبات,
- الفنية للعمل مع المتطلبات الانسانية للعمل , اعادة التصميم الوظيفي و الهيكلي ...

المرحلة الثالثة: مرحلة تقويم النتائج من خلال التحقق من:

- زيادة فعالية و كفاءة المنظمة,
- مستوى الرضا الوظيفي,
- قياس مؤشرات الربحية,
- تكاليف معدل دوران العمل,
- درجة الروح المعنوية...

و البعض الآخر يحددها في ثمانية مراحل التالية التي تحظى بنوع من التوافق و هي: (جوزه، 2021، صفحة 191)

المرحلة الأولى:

و التي تتحدد في معرفة مصادر التغيير:

- و التي قد تكون في بيئة المنظمة الخارجية (تغيير في هيكل السوق , تغيير في نوع التكنولوجيا, تغييرات سياسية أو قانونية أو غيرها كثير مما يوجد في المحيط الخارجي للمنظمة),
- و قد يكون مصدر التغيير داخلي يتحدد في (هيكل المنظمة, علاقات السلطة و الاتصال, نمط القيادة ...).

المرحلة الثانية:

و التي تتحدد في تقدير الحاجة الى التغيير من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن و بين ما تريد أن تكون عليه بعد احداث التغيير,

المرحلة الثالثة:

و التي تتحدد في تشخيص مشكلات المنظمات من خلال:

- الوقوف على أساليب العمل,
- التكنولوجيا المستخدمة,
- نسب الغياب,
- دوران العمل ... و غيرها.

المرحلة الرابعة: و التي تتحدد في التغلب على مقاومة التغيير من خلال:

- الوقوف على أسباب المقاومة و التي يمكن أن تتحدد في:
- الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية,
- سوء فهم أثار التغيير,
- احساس العاملين أنهم استغلوا أو اجبروا على التغيير ....

المرحلة الخامسة:

و التي تتحدد في تخطيط الجهود اللازمة للتغيير و التي تتحدد في توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

المرحلة السادسة:

و التي تتحدد في وضع استراتيجيات التغيير من خلال الأخذ بالاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة و هي الهيكل التنظيمي من خلال:

- اعادة تصميم الوظائف,
- اعادة وصف الأعمال,
- تغيير الصلاحيات و المسؤوليات,
- تعديل أساليب الانتاج,
- تدريب القوى البشرية أثناء العمل,
- تنمية فرق العمل,
- التوظيف الجديد اذا استلزم الأمر ذلك ...

المرحلة السابعة:

تنفيذ الخطة خلال فترة معينة من خلال تحديد السقف الزمني لإجراء التغيير المطلوب.

المرحلة الثامنة: و التي تتحدد في تنفيذ الخطة و معرفة نواحي القوة و الضعف فيها من خلال مقارنة النتائج بالتصاميم.

2-7 نماذج التغيير التنظيمي:

تعدد النماذج التي تعتمد في احداث التغيير التنظيمي لجعل المنظمات أكثر قدرة على التعامل مع مختلف الظروف و الاستجابة لها, ناهيك عن تفعيلها و تمكينها من تحقيق الأهداف بفعالية, نذكر منها:

نموذج كيرت لوين:

و الذي يرى أن عملية التغيير تحدث عبر ثلاثة مراحل متعاقبة: **مرحلة الاذابة – مرحلة التدخل للتغيير – اقرار و التثبيت الجديد.**

الجدول رقم (07): يبين نموذج Kurt Lewin للتغيير التنظيمي.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	**التغيير**	**إعادة التجميد**
-ايجاد شعور بالحاجة للتغيير -تقليص المقاومة للتغيير	-تغيير الناس و الأعمال -تغيير البناء التنظيمي -تغيير التقنيات	-تعزيز النتائج -تقييم النتائج -اجراء التعديلات اللازمة.

المصدر: من اعداد الطالب .

نموذج سكوت و جيف:

يريا أن التغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد و ينتهي لهم , فهم الطاقة الحية التي تبعث التغيير في جميع اجزاء المنظمة و وحداتها و تغيير الأفراد عندهما يمر بمراحل أربعة: **الانكار, المقاومة, الاستطلاع, الالتزام.**

و لكل مرحلة خصوصياتها لذلك يركزان على نمط شخصية الأفراد و على قدراتهم في التحسس و الاستشعار للمخاطر. لدى يقترحان المنطلقات الآتية:

- تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير مطلوب,
- اشراف الأفراد الذين يهمهم التغيير و المتوقع معارضتهم له,
- الحرص على اختيار القائد الفذ و المتمكن لإدارة العملية,
- تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط و التنسيق و التقييم,
- توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الاتجاهات و المشاعر و لغرس المهارات الجديدة,
- الاستعانة بالخبراء و المستشارين لتقديم المعرفة و التجارب الناجحة,
- طرح الشعارات و الرموز التي تبشر بالتغيير و تعد بالمنجزات, الاحتفاء بالنجاح و الاعتراف بجهود أبطال التغيير و رواده.

نموذج ويلفرد كلوجر الجبل الثلجي:

شبه المنظمة بجبل الجليد الذي يظهر جزئه الأعلى المتمثل بالمتغيرات الظاهرة في المنظمة و تشمل الأهداف, التقنيات, السياسات, الهياكل و الموارد المادية و المالية, فتغيير هذه الموضوعات الظاهرة أسهل بكثير من تغيير الجزء الخفي أو الكامن في المنظمات و المتضمن أحاسيس, الاتجاهات, المشاعر, القيم و المعتقدات و الثقافة التنظيمية.

و يقسم جبله الى ثلاث مستويات و لكل مستوى عناصره الثلاثة الفرعية:

- **المستوى الأول**: يضم الجزء الظاهر من الجبل و الذي بدوره يضم الوقت, الكلفة و الجودة.
- **المستوى الثاني**: يضم جزء ظاهر و جزء خفي من الجبل و الذي يضم المناصرين و العارضين للتغيير.
- **المستوى الثالث**: يضم الجزء الخفي من الجبل و الذي يضم القوة و النفوذ و القيم و المعتقدات.

يرى **كروجر** ان للقيادة مسؤولية مباشرة للتعامل مع هذا التغيير , و تعاملها مع التغيير في الجزء الخفي يحتاج الى ما يسمى بالقوة الناعمة حين يشمل التغيير المعتقدات و القيم و الاتجاهات, عكس تعاملها مع الجزء الظاهر المكشوف الذي يكون عن طريق الشفافية و العلنية.

المستخلص من هذه النماذج و غيرها كثير, أن التغيير الموجه بنماذج سلوكية يكون أكثر فعالية من التغيير الموجه بنصوص قانونية, و بذلك فهذه النماذج لكي تنجح عليها أن تتوفر على جملة من المستلزمات, أهمها: (جوزه، صفحة 191)

- ✓ وجود قيادات تحويلية قادرة على ادارة التغيير و مقاومته,
- ✓ تهيئة الظروف لاحتضان التغيير,
- ✓ القيام بإعداد الكوادر البشرية من خلال تنمية مهاراتهم, و استشراف حاجاتهم كي تكون أكثر فاعلية في احتضان أي تغيير,
- ✓ الاعتراف بوجود مقاومة للتغيير و تقبلها و التعامل معها بعقلانية وواقعية أقل خطرا من تجاهلها و اجتثاثها.

غياب هذه المستلزمات يولد المقاومة لعملية التغيير, و التي ينظر اليها على أنها عبارة عن سلوك موجه لتحقيق هدف أو غرض معين.

المبحث الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة:

تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد أسبابها و كيفية التغلب عليها من أهم الأمور بالنسبة لكل من يقدم على عملية تغيير.

لا شك أن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير أو التجديد بين الأفراد أو المؤسسات، غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام مقاومة لذلك، وهذه المقاومة قد تكون قوية أو يعبر عنها بعدم الاقتناع وهذا أمر طبيعي.

عند إجراء التغيير في المؤسسات غالبا ما تأتي المقاومة من الأفراد العاملين بها في الدرجة الأولى خوفا على وضعهم وامتيازاتهم. كما أن هناك مقاومة أخرى تأتي من خارج المؤسسة ممن يستفيدون من خدماتها . وخاصة إذا شعروا بأن هذه الخدمات قد تتأثر سلبا بسبب هذا التغيير.

1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي :

الهدف من التغيير عامة هو الوصول بالمنظمة الى حالة أفضل و تحسين ظروف العمل, الا أن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى كل الأفراد و المستويات الادارية لاعتقادهم أن التغيير تهدد أنماط حياتهم الوظيفية و مصالحهم القائمة, و هذا ما يضعف جهود برامج التغيير و يجعل منها أمرا صعب التحقيق.

الاستعداد التنظيمي للتغيير: ويشير الى الاسبقية الفكرية في السلوك ويكون اما باتجاه الدعم الايجابي او المقاومة لجهود التغيير. (Armenakis, 1993)

المقاومة: عرفت **بوحرود** المقاومة على أنها تعبر عن الاستجابة للتغيير, أي رد الفعل العاطفي و السلوكي اتجاه ما يعتبره الفرد أو مجموعة أفراد خطرا يهدد أسلوب العمل الحالي في المنظمة.

و يمكن القول كذلك حسب السويدان بأن مقاومة التغيير التنظيمي مقولة مضللة, فالناس لا يقاومون نتائجه السلبية و تأثيراته, أي أنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم من فقدان ما هو مألوف و معتاد.

أما تعريفها اجرائيا: فهو رد فعل يصدر عن الفرد العامل كنتيجة حتمية للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل .

تشير **مقاومة التغيير التنظيمي** الى أي شكل من أشكال السلوك العلني أو المستمر و الذي يهدف الى ابقاء الوضع القائم في المنظمة.

و تعرف **مقاومة التغيير** بأنها ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف, و ذلك بسبب تصور المستقبل غير آمن و عدم توفر العمل المناسب الى جانب التصورات و التجارب السابقة الفاشلة للتغيير.

و قد تتخذ هذه المقاومة شكل موقف فردي أو جماعي, بوعي أو بغير وعي, تتجلى في معارضة التحولات و تأثيرها. و هو موقف سلبي يعتمده العمال نتيجة ادخال تحولات جديدة على دورة العمل العادي. (مكي، 2019)

يرى **طارق سويدان** أن **مقاومة التغيير** هو ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم من فقدان ما هو مألوف, فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجه السلبية و تأثيراتها.

مقاومة التغيير التنظيمي: هي عبارة عن سلوك أو رد فعل يصدر عن العامل نتيجة لمختلف التغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل, و تتزايد حدتها خاصة اذا أدرك العامل أن هذه المتغيرات قد تهدد مصالحه الخاصة. (أمال حفصي، 2021)

يعرفها **زاندر Zander** بأنها ردود الفعل السلبية التي يمارسها الأفراد ازاء التغييرات التي حصلت أو قد تحصل في المنظمة كلا أو جزءا لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم أو اتجاه مصالحهم. (حمود، 2014)

كما تعرف بأنها الاستجابة العاطفية و الطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي, فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه, فالإنسان بطبعه و فطرته يميل الى مقاومة تغيير الوضع الحالي (الميول الى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من ارباك و قلق و توتر داخلي في نفس الفرد, نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة. (السكارنة، 2022)

فمن الأمور التي لا يوجد اختلاف عليها بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي هو ميل الأفراد الى مقاومة التغيير, حيث تعرف هذه الأخيرة بكونها فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في دعمها لجهود التغيير. (حسن، 2001)

مقاومة التغيير: ويشير الى التصرفات التي يقصد منها احباط اهداف التغيير. (Bernerth, 2004)

وتعرف ايضا بانها الالتزام بالثبوت على الوضع الراهن. (Armenakis A.، 1999)

إن **مقاومة التغيير** كظاهرة إدارية تتمثل في تلك المظاهر والسلوكيات والملامح الصادرة عن الأفراد والجماعات الرافضة للتغيير، والتي يعرب عنها في أي شكل من الأشكال المعربة عن الرفض أو المعارضة كالإضرابات وانخفاض الروح المعنوية و السلوكات المعادية وغيرها،

ويمكن أن نلمس عدة أنواع من مقاومة التغيير كالمقاومة المعلنة وغير معلنة، وأيضا هناك المقاومة الكاملة وغير الكاملة،

كما يمكن أن تكون **المقاومة** نتيجة الاختلاف السطحي أو نتيجة الاختلاف الشديد .يمكن تعريف مقاومة التغيير على انها رد فعل يبديه الافراد اتجاه عملية التحول والذي يعتبر العامل الاهم في تحقيقا

لتوازن بين حالتي الاستقرار والتغيير، وقد اختلف الباحثين وتباينت آراءهم حول تحديد اشكال مقاومة التغيير، فقد حددها **(1996 maurer)** في ثالثة اشكال منها مقاومة تغيير الافراد ومقاومة تغيير الجماعات ومقاومة تغيير هياكل التنظيم، وتعتبر مقاومة التغيير احد المشاكل الإدارية والتنظيمية المعيقة لتطبيق الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، حيث تقف وراء عملية التغيير عدة عوامل نفسية واجتماعية. (عبد الله، 2016)

2- أنماط مقاوِمة التغيير و عوامل مواجهته:

2-1 أنماط مقاوِمة التغيير:

ان استجابة الأفراد للتغيير التنظيمي تبدو متفاوتة, و ذلك على حسب الموقع التنظيمي الذي يأخذه و طبيعة التكوين القاعدي و التعليمي و النفسي لهم, و هذه الاستجابة تأخذ أنماط مقاومة للتغيير التنظيمي. و التي منها ما الطبيعي و منها السلوكي الانفعالي و القائم على العوامل الاجتماعية و مصالح الجماعة.

النمط الطبيعي:

تظهر المقاومة بوصفها نتيجة طبيعية لظهور الجديد (التغيير) باختلاف الوضعية عن سابقاتها, لأن الفاعل داخل المنشأة بحاجة لوقت وجهد حتى يتأقلم مع المواقف الجديدة و مدى قناعته بضرورتها.

النمط السلوكي الانفعالي:

و يعتمد على أسباب مرتبطة بالجانب النفسي مثل الخوف اللاشعوري من نتائج التغيير و عدم الثقة بالقائمين به.

النمط القائم على العوامل الاجتماعية و مصالح الجماعة:

و له تأثير كبير في مناخ العمل السائد, لأن هناك الكثير من القيم و المصالح القائمة على علاقات معينة في نطاق جماعة العمل داخل المنشأة التي يحاول فاعلوها الحفاظ عليها. و لهذا فبمجرد ظهور التغيير يتساءلون عن مدى توافق مع مصالحهم و علاقاتهم و صداقاتهم. (السعيد، 2019)

2-2 عوامل مواجهة مقاومة التغيير:

و لتفادي مثل هذه المواقف الغير متوقعة أثناء الشروع في عملية التغيير وجب التفكير في طرق ادارة التغيير و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ اقناع العاملين بضرورة التغيير لكسب دعمهم و التزامهم,
- ✓ التعاون من خلال اشراك العاملين فيما يخص محتوى التغيير و الكيفية,
- ✓ تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة حول عملية التغيير,
- ✓ الاكراه باستخدام القوة أو السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير,

و يبقى الأهم مما سبق الاتصال داخل المؤسسة. لان الاتصال وظيفة ادارية تتصل بطبيعة العمل الاداري من تخطيط و تنظيم و تنسيق و توجيه و رقابة, مما يعني تبادل الأفكار و الآراء بقصد تحقيق اهداف معينة. (جوزه، صفحة 197)

3- أسباب مقاومة التغيير داخل المؤسسة: (ليلى بن عيسى، 2021)

ان الناظر في سلوكيات الأفراد اتجاه عملية التغيير من حيث المقاومة أو التأييد يجد أنها تنطلق من أسباب عديدة يمكن إجمالها على الوجه التالي: - أسباب منطقية - أسباب عاطفية - أسباب اجتماعية - أسباب سياسية- أسباب اقتصادية.

ويمكن إيجاز هذه الأسباب على النحو التالي:

- **المقاومة المنطقية والعقلانية:** هي التي تستنتج وتنبع من عملية تقويم منطقي وعقلاني لفائدة وجدوى التغيير المرجو إحداثه، حيث تنظر الى الوقت والتكاليف والنتائج.

- **المقاومة العاطفية:** فهي التي تنبع من شعور واتجاهات العاملين نحو التغيير نفسه. كما قد تنبثق المقاومة من نظرة وجوانب اجتماعية مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السائدة أو الرغبة القوية في المحافظة على الوضع الراهن.

- **الاعتبارات السياسية:** يمكن أن يقاوم التغيير بناء على الاعتبارات السياسية التي تحكم الوضع مثل المحافظة على علاقات القوى المسيطرة أو السائدة.

- **المقاومة الاقتصادية:** فغالبا ما تتركز في المكافآت المادية و الرواتب. (فريد، 2021)

و عادة الأفراد يقاومون التغيير وذلك للأسباب التالية:

أ- التخوف من التأثير السلبي في الأمان الوظيفي:

وهذا بسبب ما يتضمنه من احتمالات تقليص عدد الأفراد وذلك بهدف خفض التكاليف أو زيادة الكفاءة، فما هو جيد للمؤسسة ليس بجيد دائما للأفراد العاملين بها من جهة، ومن جهة أخرى التغيير قد يعين الحاجة لمهارات وخبرات جديدة قد لا يمتلكها الأفراد حاليا، وهذا التخوف يحدث عادة عند إدخال تكنولوجيا جديدة.

ب-التقييم المختلف للموقف:

فقد يرى البعض أن الموقف لا يحتاج تغيير، في حين البعض الآخر يرى أن التغيير ضروري.

ج- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل:

كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تتيسر لهم فيها نفس التسهيلات أو ستترتب عليهم مصاريف أو تغييرات لا يحبذونها أو غير مستعدين لها.

خ- المس بمداخيل الأفراد:

مصدر آخر للمقاومة الفردية، هو التخوف من أن يؤدي التغيير الانخفاض الدخل، إذ أن تغيير مهمات العمل، أو تغيير روتين العمل، يؤدي للتخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر.

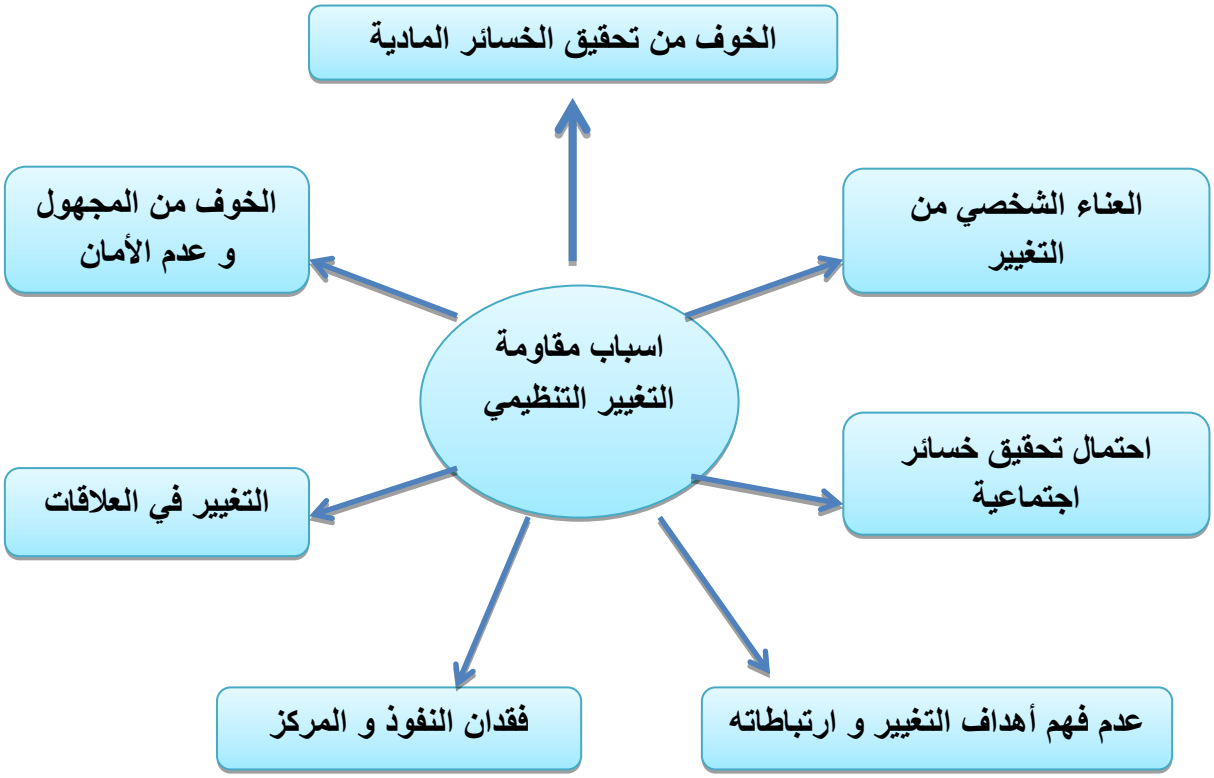
ح- الجماعات غير الرسمية:

هذه الجماعات تحرض في اتجاه معاد للتغيير خوفا على مصالحها من الضياع، بعد أن تربت الأمور لصاحلها.

بالإضافة إلى تلك الأسباب، هناك أسباب أخرى لمقاومة التغيير نوجزها في النقاط التالية:

- الخوف من الجديد المجهول, اذ يرتاح الموظف للمألوف و المعروف من العمل و يتخوف من الجديد المجهول,
- الخوف من خسارة الوظيفة أو من خسارة مصالح أو امتيازات قائمة على أسباب شخصية,
- التصور بأن التغيير قد يتطلب مجهودات فكرية و بدنية أكثر من السابق,
- الخوف من البعد على الأصدقاء و زملاء العمل الذين يرتاح اليهم الموظف,
- الخوف من خسارة الخبرات السابقة لا سيما بالنسبة للموظفين القدامى فهم يخافون خسارة الخبرات المتجمعة من السنوات السابقة نتيجة للتغيير, الذي يتطلب معارف و مهارات جديدة يتساوى فيها الموظف الجديد و القديم,
- عدم توفر المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الجديد فنقص المعلومات عن هذا التغيير و نتائجه عليهم يؤدي الى مقاومة الموظفين له,
- اعتقاد الموظفين بأن الوضع الحالي أو أسلوب العمل الحالي أفضل من الوضع الجديد أو أسلوب العمل الجديد أو أسلوب العمل الجديد وعدم قناعتهم بشكل عام بفائدة و جدوى التغيير,
- الخوف من فقدان المركز الاداري أو الاجتماعي للموظفين نتيجة التغيير. (أمال حفصي، 2021، صفحة 494)

و الشكل رقم (22) يوضح أهم الأسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير التنظيمي:



المصدر: (السيد، 2007، صفحة 103)

لدى نستنتج أن هذه المقاومة تنتج من توفر العديد من الأسباب:

- **على صعيد الادارة**: ضعف تجارب المدراء مع التغيير و التجديد.
- **على صعيد العاملين**: الخوف من الخسارة و التي تتمثل في فقدان الأمن الوظيفي, فالفرد لا يملك السيطرة على مستقبله و لا على موقعه في المنظمة مما يترجم الى الخوف من المجهول, أو عدم الاستعداد لتحمل مخاطر مواجهته, أو الخوف من الفشل في التكيف معه و عدم القدرة على تطوير المهارات و السلوكيات المطلوبة للتغيير.
- أو لتضارب المصالح بين الادارة و العاملين,
- أو لنقص البيانات و أحيانا عدم توفرها بصورة كافية عن هذا التغيير و أهدافه و تأثيره على الأطراف المتأثرة بالتغيير و على أعمالهم و علاقاتهم الاجتماعية.

4- أشكال التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي:

قد تأخذ مقاومة التغيير التنظيمي عدة أشكال تندرج من المقاومة المتسترة غير المصرح بها الى المقاومة العلنية الواضحة, و قد تتجسد في مجموعة من السلوكيات الفردية أو الجماعية, نذكر منها:

- التهجم على الآراء و الأفكار الجديدة,
- توجيه العديد من الأسئلة,
- الانزعاج الدفاع عن الأسلوب الحالي و التركيز على ايجابياته,
- الاصرار على عدم عدالة التغيير,
- اثارة نتائج سلبية حول المقترحات الجديدة,
- زيادة معدلات الغياب و التأخير,
- كثرة الشكاوى و التذمر, انتشار الشائعات. (مكي، صفحة 168)

و قد تأخذ مقاومة التغيير تعبيرا باطنيا و ظاهريا تتجسد على شكل ردود أفعال رافضة للتغيير و هي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه, معنى ذلك أن استجابة الفرد للتغيير بالرفض قد يعبر عنها في شكل أقوال أو سلوكيات و تصرفات معينة, و قد تكون غير معبر عنها و يظهر تأثيرها على أدائه لعمله بالمؤسسة. (محرز عبد الباسط، الصفحات 18-19)

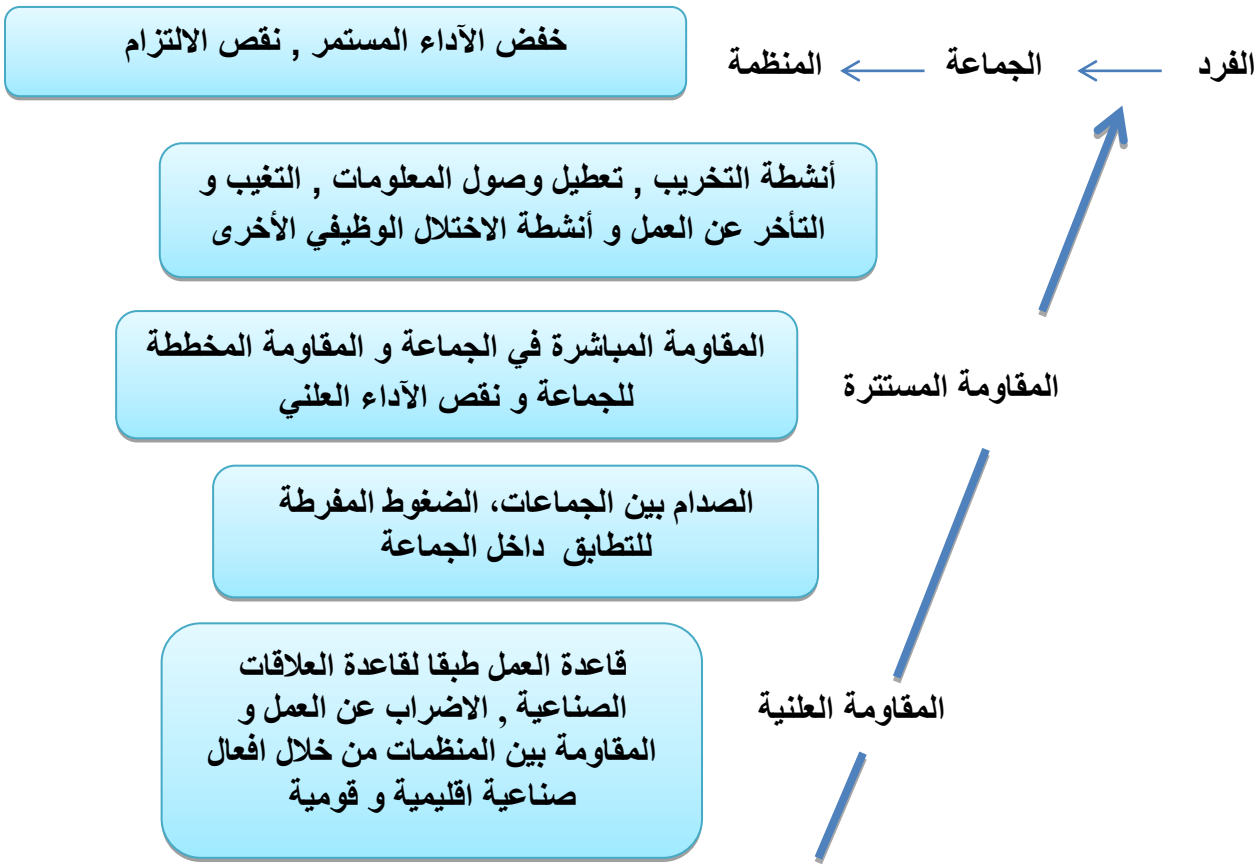
- **علنية أو سرية:** يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية (الاحتجاج, ترك العمل و خلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب, البطء في انجاز العمل, زيادة في حجم العمل الخاطئ و غيرها) و ذلك لصعوبة التعرف على أطراف و أبعاد المقاومة السرية.
- **فردية أو جماعية:** ففردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد, أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعا جماعيا, و من المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على ادارة المنظمة نظرا لتعدد الأفراد المقاومين و اختلاف مستوياتهم الفكرية و الوظيفية و احتياجاتهم و رغباتهم المتعددة.
- **مؤقتة أو مستمرة:** قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى ادراك الأفراد فهمهم لأهداف التغيير و ايجابياته. و بالتالي تزول هذه المقاومة تبعا لاقتناعهم و تفهمهم لحقيقة التغيير و أهدافه, في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح, بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الاطلاق.
- **الايجابية أو السلبية:** مقاومة التغيير اما أن تكون سلبية أو ايجابية, فتعتبر المقاومة ايجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من

التكاليف المدفوعة, أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر, في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية مقارنة بتكاليفها.

- **مسالمة أو عدائية**: لا تقتصر مقاومة التغيير التنظيمي على كونها عدائية, بل من الممكن أن تكون مسالمة, بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام, بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلا, في حين عدائية المقاومة قد تصل الى تخريب المعدات و تعطيلها, و هذا هو أخطر أشكال المقاومة و أكثرها ضررا على المنظمة.

يعتمد العمال على أساليب و أشكال مختلفة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير, حيث قد يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستتر و في الغالب ما يكون علنيا, كما قد تكون المقامة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة و ذلك ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (23): أشكال التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي:



المصدر: (عواطف، 2019، صفحة 83)

كما يعتبر التغيير من أصعب الأمور في التعامل معه, و ذلك لسبب بسيط هو حب الناس لما اعتادوا عليه حتى لو كان شيء سيء, لذى فان رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة فالتغيير يهدد أنماط و علاقات و أساليب و مصالح قائمة, فينتج عنها مجموعة من السلوكيات المتوقعة من الفرد اتجاه التغيير ندرجها في الجدول **رقم (08)** التالي:

الجدول رقم (08): السلوكيات المتوقعة من الفرد اتجاه التغيير:

التغيير المقترح	مدى الاستجابة له
• يرى أن التغيير ضار و هدام. • يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره و أمنه. • يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له. • يدرك أن التغيير مفيد و وسيلة لتحقيق الأهداف.	• يقاوم علنا و دون خوف. • يقاوم سرا. • احتمالية قبوله أو اجتيازه بحذر. • مشاركة في احداثه و انجاحه.

المصدر : (سليم العايب، 2016، صفحة 177)

5- مراحل مقاومة التغيير التنظيمي و سلبياته:

5-1- المراحل التي يمر بها الأفراد عند حدوث التغيير:

تمر عملية تقبل التغيير التنظيمي مثل مرحلة التغيير الثقافي للأشياء انطلاقا من الصدمة وصولا الى القبول لتشكل ثقافة ترسخ و يدافع عنها بعد تسربها بعد مرور الزمن:

- **الصدمة:** و تشير الى الشعور حاد بعدم الاتزان و عدم القدرة على التصرف.
- **عدم التصديق:** و هو شعور بعد واقعية و موضوعية السبب في ظهور التغيير.
- **الذنب:** هو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- **الاسقاط:** هو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- **التبرير:** هو وضع الفرد أسباب للتغيير.
- **التكامل:** هو قيام الفرد باحتواء التغيير و تحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
- **القبول:** هو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير. (محرز عبد الباسط، 2019)

5-2- سلبيات مقاومة التغيير: (فريد كورتل، 2015)

يمكن تلخيص سلبيات مقاومة التغيير في النقاط التالية:

- التشكيك في مدى فاعلية ونجاعة برنامج التغيير التنظيمي وإضعاف قيادته,
- تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتنفيذ برنامج التغيير التنظيمي,
- انخفاض مستويات الأداء,
- خسارة المنظمة بسبب انشغالها بالتصدي للمقاومة من اجل احتوائها أو القضاء على عليها,
- زايدة معدلات تسرب و دوران العمال وتدني مستوياتهم,

- انحفاض ولاء العاملين للمنظمة وترسيخ أساليب العمل القدمية,
- فشل التغيير بكامله واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر الحديث,
- تفشي الآثار السلبية (نفسية واجتماعية) سواء فردية أو جماعية فتنشأ الصراعات التنظيمية المقاومة مما يؤثر على قيمتها ومكانتها لديهم,
- جمود الفكرة ومحاربة التطور والتجديد والمحافظة على الوضع القائم,
- إفشال خطط التغيير الآنية والمستقبلية وهو ما يفقد المنظمة حيويتها و فعاليتها,
- تختلف المنظمة عن اللحاق بالمنظمات المنافسة التي تتبني فلسفة التغيير, أو حتى مجاراتها بسبب قوة وسيطرة المقاومة، وهذا سيؤدي بالمنظمة إلى التدهور نتيجة لتدني مستويات الإنتاج والأداء.

وان لم تتمكن المنظمة من تدارك الوضع واحتواء المقاومة و فرض سيطرتها من جديد, ستصل إلى مراحل خطيرة من الانحدار بسبب الفوضى التي تؤدي إلى تفككها وزوالها والإعلان عن إفلاسها.

6- أساليب التقليل و طرق التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي و عوامل انجاحه:

6-1 الموارد البشرية والتعامل مع مقاومة التغيير:

تزداد فرص نجاح برنامج التغيير التنظيمي إذا كانت مقاومة التغيير في حدودها الدنيا، ومن الاستراتيجيات المختلفة للتعامل مع مقاومة التغيير ما يلي:

- **القيادة:** يشير بعض الرواد الإداريين من أمثال(Argyris , Schein, Bechard) إلى أن التغيير يجب أن يبدأ من قمة المنظمة ويحظى بالتأييد من قبل الإدارة العليا لكي يحقق أهدافه، فتبني الإدارة العليا للتغيير يجعل المستويات الإدارية الأدنى تشعر بالدعم والتشجيع وهذا بدوره يؤدي إلى تفاعل أفضل مع متطلبات التغيير . (Gerald Zalman & Robert Duncan, 1977)
- **مناخ مناسب للاتصالات**: يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفير معلومات أو سوء الاتصال. فإذا ما استلم العاملون الحقائق كاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي لتقليل المقاومة. (العطية، 2003)
- **أنظمة المكافآت**: يجب توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تتحقق لهم. (القريوتي، 2000). ويجب الأخذ بعين الاعتبار أنظمة المكافآت المرنة في حال وجود اختلافات بين العاملين من أجل قبول التغيير، وهنا يمكن استخدام عدة آليات لأنظمة المكافآت، مثل المشاركة في الأرباح من قبل الموظفين.

- **الأجر المعتمد على المعرفة والمهارة**: إذ تستخدم المعرفة والمهارة كمعيار للأجور المقدمة للعاملين،
- **المشاركة في العوائد**: تقييم قيمة المجموعات والعاملين اعتمادا على خصائص محسوبة" قابلة للقياس "والتي تصبح الأساس لحساب الأجور. (الفارسي، 2006)

2-6 طرق تجاوز المقاومة لإنجاح التغيير:

إن من أهم الأدوار التي يقوم بها من يتولى عملية إحداث التغيير في القسم أو المؤسسة هو إدخال التغيير, بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال إشراك الموظفين, والحصول على تأييدهم لعملية التغيير. لأن الدور الأساسي لمن يدخل التغيير الجديد هو تعريف الآخرين به و امتلاك القدرة على إدارته من خلال وضع خطوات محددة, وتطوير الإجراءات والنظم التي تساعد العاملين جميعا وخاصة ممن قد يعانون من صعوبات التكيف معه خلال فترات التغيير المختلفة.

و يجب الملاحظة أن عملية إدخال التغيير يجب أن تأخذ طريقها بأقل قدر ممكن من الإزعاج داخل القسم أو المؤسسة، وذلك من خلال إدراك أهمية قبول العاملين لهذا التغيير، والتكيف مع البيئة الخاصة بذلك. و لتحقيق ذلك بأكبر قدر من النجاح، فإنه يجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار وهي :(فريد، 2021، صفحة 401)

أ- **إشعار العاملين بالتغيير**: يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير وإشعار العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المؤسسة والعاملين على حد سواء، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم، وما هو متوقع منهم ومحاولة تقليل أي اتجاهات سلبية قد يفكرون بها نتيجة إحداث هذا التغيير، لأن معظم مشاكل الموظفين عند إحداث التغيير تكون خلال فترتها الانتقالية الأولى حيث يكون الالتباس وعدم التأكد من الإجراءات، وما هو المطلوب بشكل دقيق، مما يحدث الأخطاء وعدم إنجاز العمل بكفاءة عالية.

ب- اشتراك العاملين بالتغيير:

عندما يشترك العاملون منذ البداية بإعالمهم بأهمية التغيير لهم و للمؤسسة وأهمية دورهم في إنجاحه، ذلك يساعد في المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه لأن غالبية العاملين في الإدارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم.

خ- التفهم الإداري للعمال:

تعتبر هذه النقطة من أهم النقاط لإنجاح التغيير ومساعدة الآخرين لقبوله وتقليل مقاومتهم له، لأنه عندما يرى العاملون أنك تسمع وتتفهم مشاعرهم فإن ذلك يشعرهم بالراحة والقبول لما تريد إحداثه.

يأتي دور الإداري بتعريف الموظف بأهمية التدريب والتغيير بأسلوب إيجابي واضح لأن ذلك يحقق للإداري فائدتين هما :

- ✓ إدراك أن الموظف لديه مشكلة حقيقية تجاه التغيير وأن الحديث المباشر معه سوف يكشف له عن الصعوبات حيث يمكن التعامل معها و وضع الحلول لذلك.
- ✓ يجب أن يعرف الموظف الجدية في عملية إدخال التغيير وانه يجب أن يتأقلم معه وأن يشعر بأن لديه إمكانية النجاح في ذلك.

يؤكد المختصون على ضرورة توفير مجموعة من العوامل التي تمثل متطلبات أو شروطا لنجاحه , و قد حددها كل من **B.Gourard &F.Meston** في عشرة عوامل أو كما سماها مفاتيح نجاح التغيير التنظيمي و هي : (مكي، 2019، صفحة 169)

1. تحديد الرؤية,
2. الحركية و حشد الجهود,
3. التحفيز,
4. القيادة,
5. التحسيس,
6. المشاركة,
7. تسيير الجوانب الانفعالية و العاطفية (من خلال طمأنة العاملين و توفير الضمانات),
8. تسيير رهانات السلطة,
9. التكوين و التدريب,
10. تكثيف الاتصالات.

و الجدول رقم (09) يوضح طرق معالجة مقاومة التغيير:

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التبليغ و التعليم	حيثما لا تتوافر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل	حالما يقتنع الناس بالتغيير فانهم سيساعدون في تنفيذه	من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا اذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا
المشاركة و الارتباط	عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير كل المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغير و يكون للأخرين قوة كبيرة للمقاومة.	سيكون المشاركون ملتزمين بتنفيذ التغيير و يتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير.	من الممكن أن يكون مضيعة للوقت اذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة .
التسهيل و الدعم	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف.	لا يوجد اسلوب سيء لمعالجة مشكلات التكيف.	من الممكن أن يأخذ وقتا أطول و مكلفا مع احتمال فشله.
التفاوض و الاتفاق	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير و يكون لهذه الجماعة قوة المقاومة.	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة.	من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين الى التفاوض (المسايرة).
المناورة و الاستقطاب	حينما تشغل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	من الممكن أن يكون حلا غير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير.	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون.
الترهيب الصريح و الضمني	عندما تكون هناك حاجة للاسراع بالتغيير و تتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	سريع و يمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة.	ممكن أن تحفه المخاطر اذا ما أدى الى اهتياج و اثارة الناس على من يبادرون بالتغيير.

المصدر: محرز عبد الباسط, فكرون السعيد, مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية و طرق المعالجة, مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الانسانية , 31-12-209 ص20.

3-6 - أساليب التغلب على مقاومة التغيير :

- **التعليم و الاتصال:** و يتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين, و اعلامهم من خلال المناقشات و المذكرات و اللقاءات بالتغيير المزمع احداثه و مبرراته و أهدافه.
- **المشاركة:** ان اشراك الأفراد و المجموعات في صلب عملية التغيير, و منذ بدايتها تصميما و تنفيذا و متابعة و تقييما يساهم في توليد فهم أفضل و متكامل حول عملية التغيير و مقاصدها يؤدي الى ايجاد حالة من الالتزام الايجابي اتجاه نجاح عملية التغيير و تحقيق اهداف المنظمة من ورائها.
- **التفاوض و القبول:** أذا ما احسنت الادارة تشخيص أسباب المقاومة للتغيير و تبين لها ضرورة اجراء مساومات جماعية و مفاوضات مع هذه المجموعات ذات التأثير القوي في مقاومة التغيير, فان هذا الأمر يسهل التغلب على هذه المقاومة, و يمكن أن يكون نقص المعلومات أو عدم دقتها سببا في تهويل الآثار السلبية للتغيير و هنا تأتي المفاوضات و برامج الاتصال و التثقيف لتؤدي دورها الايجابي بالتغلب على أسباب المقاومة.
- **المرونة في اعادة ترتيب برنامج التغيير:** حيث تسمح هذه المرونة بجعل هذا البرنامج أكثر جاذبية و قبولا للأطراف التي تبدي معارضة أولية للتغيير تستطيع الادارة انتقاء حزمة من هذه الأساليب و التي نعتقد أنها تكمل بعضها الآخر.
- **التحكم و الاستمالة:** و تشمل استخدام المحاولات و الجهود الحقيقية للتأثير على الآخرين و تزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقائية. (.م.ع، 2013)

7- الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير التنظيمي و عوامل انجاحه:

1-7 الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير التنظيمي:

عند ذكر مصطلح مقاومة التغيير التنظيمي ينجر إلى ذهن اغلب الناس الجانب السلبي للمقاومة، مع أن لمقاومة التغيير التنظيمي بعض الايجابيات ونذكر منها: (محرز، 2020-2019)

- ✓ يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكيد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ بشكل سليم، وهكذا فان المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الادارة لتفحص التغيرات يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.
- ✓ مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات و الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور

وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين و إحاطتهم علما بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل التغيير.

- ✓ المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الافراد بشان قضية معينة، كما توفر متنفس للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أيضا أن نشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة اكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل. (حسن ح.، 2004)
- ✓ مقاومة التغيير تكشف بعض قنوات الاتصال وعدم فعاليتها في نقل المعلومات.
- ✓ حالة الخوف التي تنتاب الموظفين جراء هذا التغيير وتدفع إدارة المنظمة إلى تحليل دقيق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو الغير مباشرة.

2-7 عوامل انجاح التغيير التنظيمي:

تنجح المنظمة في تطبيق برنامج التغيير عندما تتوفر العناصر الآتية: (عواطف، 2019)

- دعم و تأييد القادة الاداريين لجهود التغيير,
- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير و لا يعارضه,
- وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي الخبرة و المهارات الفكرية و الانسانية و الفنية,
- اشراك الأفراد و المجموعات في التخطيط للتغيير و تنفيذه,
- شرح و توضيح دوافع التغيير و اسبابه بالنسبة للأفراد العاملين,
- توضيح الفوائد المادية و المعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين,
- عدم اغفال التنظيمات الغير رسمية لتأثيرها على سلوك الأفراد,
- معرفة مصادر التغيير و تشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي,
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير و مراكزه,
- توفر الموارد البشرية الفنية المادية الضرورية للتغيير.

خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق نجد أن عملية التغيير ليست بالأمر السهل, اذ لابد على المؤسسة مراعات عدة جوانب من أجل تحقيقه, اذ نجد أصعب خطوة هي اتخاذ قرار التغيير بحد ذاته, فالانتقال من المألوف و العادات الروتينية الى نمط جديد و لو كان بسيطا يتطلب المخاطرة.

و نتيجة لهذه المخاطرة نجد دوما المقاومة التي تنشأ غالبا بسبب الخوف من المجهول, الا أن المؤسسة في بعض الحالات تجد نفسها مجبرة على التغيير و ذلك راجع الى تأثرها بالبيئة التي تنشط بها, مما يدفعها الى مواجهة حلين: اما التغيير و انجاحه, و اما الزوال.

ان التغيير الغير مناسب قد يؤثر سلبا على استقرار المؤسسة, لدى وجب الاعتماد على معايير و طرق لانجاحه, منها التعلم بالمؤسسة و رسم الأهداف و توقع النتائج, و التقليل من حدة المقاومة, و التحكم بها من أجل تحقيق أهدافها و الاستمرار.

ان المقاومة بالمؤسسة من أكبر مخاوفها, اذ يشكل عائقا في تحقيق الأهداف المرسومة و التغيير في حد ذاته, و على المؤسسة مواجهة هذه المقاومة بمختلف انواعها, سواءا ظاهرية أم باطنية, شديدة أم ضعيفة, و في نفس الوقت الحفاظ على الاستقرار الداخلي, و الأفراد ذو الكفاءات و الخبرة, لان فشل التغيير قد يؤدي الى هجرة اليد العاملة المؤهلة.

ومع ذلك ليس بالضرورة أن تكون المقاومة سلبية, فقد تجد لها جانبا ايجابيا, خاصة اذا كان أفراد المؤسسة ذو خبرة و كفاءة, و يتنبؤون بنتائج التغيير, و مقاومتهم تعني اعادة النظر في التغيير المحدث. الذي قد ينعكس سلبا على المؤسسة, فهنا نجد أن المقاومة قد تخرج المؤسسة من خطر الزوال مسبقا.

و من أجل ذلك يجب مراعات كل الجوانب و دراستها و اشراك الجميع في اتخاذ القرار, فاتخاذ القرار بالإجماع يحد من شدة المقاومة و يعطي فرصة أكبر لاتخاذ القرارات الصائبة, انطلاقا من الخبرة و التعلم بالمؤسسة.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث:

التغيير و الاصلاحات

بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الفصل الثالث: التغيير و الاصلاحات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

تمهيد:

لقد شهدت الجزائر العديد من التغيرات و التطورات منذ استقلالها الى يومنا الحالي خاصة في الجانب الاقتصادي, و قد لعبت المؤسسات دورا محوريا في اقتصادها و التحولات الجذرية في انتماءاتها السياسية, التي غيرت من نوع و دور المؤسسات من عمومية اشتراكية الى رأسمالية خاصة, و التي أدت الى توسع رقعة المؤسسات و تنوعها و اختلاف نشاطاتها و اعادة تصنيفها الى مؤسسات ناشئة و صغيرة و أخرى متوسطة, الى أن نصل الى المؤسسات الكبرى.

و نظرا للتغيرات الحديثة صب الاقتصاد العالمي بصفة عامة و الجزائري بصفة خاصة اهتمامه بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, نظرا لدورها الفعال في النشاط الاقتصادي و دعمها للمؤسسات الكبيرة, بالاضافة الى قدرتها على تحقيق التكتلات و الشراكات الاقتصادية التي تجعل منها مؤسسات كبيرة.

ان التغيير في النظام و نمط المؤسسات, كان نتيجة قرارات عدة و تجارب كلها تصب في محاولة الخروج بالاقتصاد الجزائري الى الأسواق العالمية, و ذلك كله سعيا منها الى تحقيق و انجاح التغيير بالاعتماد على عدة متغيرات, الا أن عمليات التغيير لم تجدي نفعا و لم تحقق أهدافها, و هذا راجع الى عدة أسباب منها البيئة التي تنشط بها هذه المؤسسات, و الفكر الاداري التقليدي, و عجز المؤسسات على تحقيق التغيير الايجابي, و الانتقال الى المنظمات المتعلمة المعروفة بالليونة و قدرتها على التغيير و مسايرة التغييرات التي تمسها, و ذلك بالاعتماد على التعلم و الادارة الحديثة.

المبحث الأول: التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

المؤسسة مثل أي كائن تمر بعدة تغيرات و تغييرات في حياتها, حيث تنشأ وتنمو وتتطور، ولكن غالبا ما تزول، فتتميز دورة حياة المؤسسة بعدة مراحل مختلفة تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالا واتجاهات مختلفة وكل مرحلة لها أهداف مختلفة، أما وضعيتها في السوق فتختلف من مرحلة إلى أخرى بصفة عامة يمكن ان تمثل بيانيا. فتمر **دورة حياة المؤسسة في ثلاث مراحل متتالية هي :(حروش، 2013)**

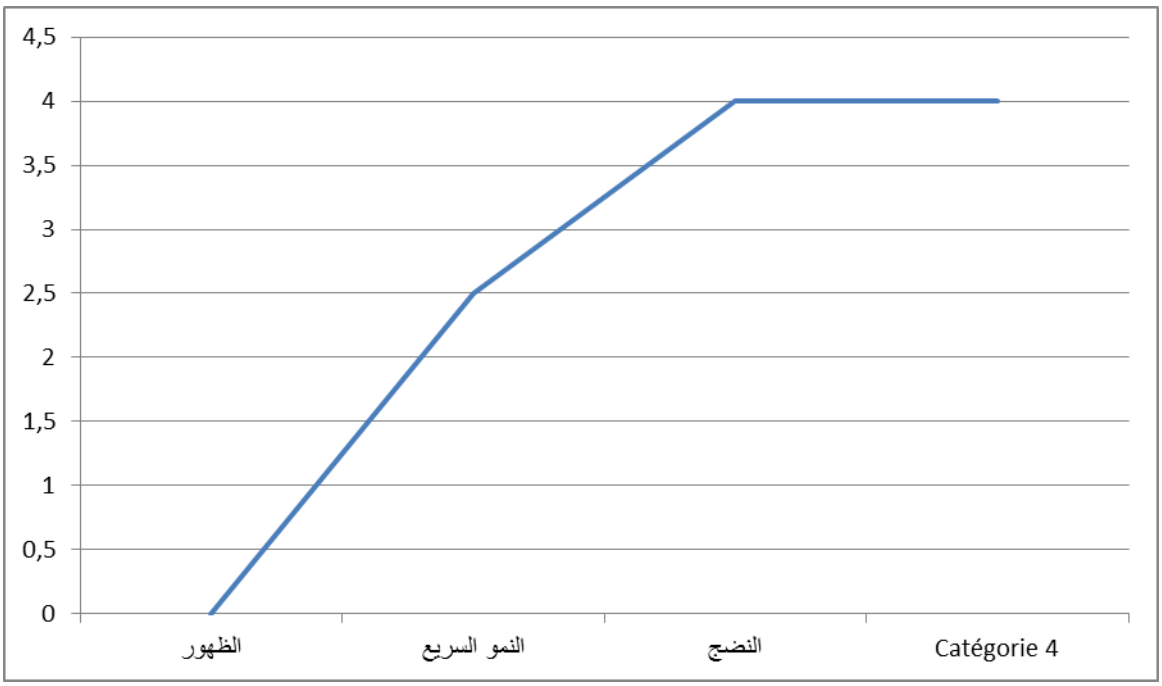
-مرحلة الظهور,

-مرحلة النمور السريع,

-مرحلة النضج.

يمثل الشكل (24): الرسم البياني لدورة حياة المؤسسة.

الشكل (24): دورة حياة المؤسسة



المصدر:

Pierre cons, Gestion foncière de l'entreprise, p72

لدى فهي تتأثر بمحيطها و بيئتها و تتغير حسب متطلباتها من أجل التأقلم و التكيف و البقاء, وفق كل مرحلة من مراحل تطورها.

1- بيئة المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تعريف البيئة على أنها جميع المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة والتي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها، والتي يمكن للمؤسسة السيطرة على جزء منها والمتعلقة بالعناصر و المتغيرات الداخلية، كما تتمثل في عناصر أخرى خارجة عن نطاق المؤسسة والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيها مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة.

1-1 تصنيفات البيئة المؤسساتية:

يمكن أن نجد عدة تصنيفات لبيئة المؤسسة، إلا أننا سنركز هنا على نوعين من البيئة والمتعلقة بدراستنا وهي البيئة الداخلية والخارجية .(فرحات، 2008)

1-1-1 البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية:

إن المؤسسة الاقتصادية الناجحة هي تلك المؤسسة القادرة على استغلال كل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وخاصة الايجابية منها، والتي تعتبر فرصا متاحة أمام المؤسسة الاقتصادية عليها الاستفادة منها، أما التغيرات السلبية فهي تهديدات على المؤسسة تجنبها والاحتياط لها.

وتتكون البيئة الخارجية من البيئة العامة او البيئة الكلية' البيئة الخاصة او البيئة الصناعية.

2-1-1 البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية:

يعتمد نجاح أو فشل المؤسسة بالإضافة إلى دراسة البيئة الخارجية والتكيف معها على مدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وامكانياتها الداخلية استغلالا جيدا وعقلانيا، حيث أن دراسة البيئة الداخلية تعتمد على تحليل ودراسة مجموع الوظائف الهامة في المؤسسة وتنظيمها والمتمثلة فيما يلي:

وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج، وظيفة التموين، وظيفة التمويل، وظيفة إدارة الموارد البشرية الوظيفية الإدارية، وظيفة البحث والتطوير.(حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة،، 2013)

2- مشاكل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: (سهام، 2021)

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أهم القطاعات التي تشكل المنظومة الاقتصادية العالمية, الأمر الذي فرض على الدول مهما اختلفت معدلات نموها وإمكانيتها تنمية ودعم هذا القطاع الحيوي، الذي أصبح يعتبر رئة الاقتصاد العالمي، بالرغم من الأهمية الكبيرة التي تحتلها هذه المؤسسات إلا أنها تعاني جملة من العراقيل و الصعوبات على عدت مستويات، والتي تحد من فعاليتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

و سوف يتم ذكر أهمها في النقاط التالية:

1-2 المشاكل الإدارية:

يعتمد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة المسيرة لهذا القطاع في تعاملها مع مديري المؤسسات، فالإدارة الجزائرية لازالت تمثل السبب الرئيسي لجل العوائق التي تقف في الروتين الممل والبيروقراطية، فالكثير من المشاريع عطلت كون أن نشاطها يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتنفيذا. و بخاصة منها مشكلة الذهنيات التي لم تتهيأ بعد لاستيعاب وفهم خصوصية هذا النوع من المؤسسات، وكذا سرعة حركة التقنين التي لم تساير ها حتى الآن حركية مماثلة على مستوى الأجهزة التنفيذية، بالإضافة إلى طول الآجال التي تستغرقها إجراءات إنشاء هذه المؤسسات.

2-2 المشاكل والمعوقات المتعلقة بالعقار الصناعي:

إن مسألة الحصول على العقار الصناعي، سواء من حيث توفره أو الإجراءات الإدارية للحصول عليه، السعر وطرق الدفع والتسوية القضائية، من أهم المشاكل التي تواجه نمو وتطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار يعد أمرا أساسيا في الحصول على التراخيص المكملة الأخرى، حيث تطول فترة انتظار المستثمر للحصول على العقار الصناعي.

فسوق العقارات في الجزائر رهينة للعديد من الهيئات مثل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار الوكالات العقارية، حيث أنها عجزت عن تسهيل إجراءات الحصول على العقار اللازم لإقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرجع ذلك لغياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصيص الأراضي وتسيير المساحات الصناعية، بالاضافة إلى محدودية الأراضي المخصصة للنشاط الصناعي وغيره.

2-3 المشاكل والمعوقات المتعلقة بالعمالة المدربة:

تفتقر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى الإطارات الفنية وصعوبة في اجتذاب أصحاب الخبرات والمهارات، وذلك بسبب ارتفاع أجور هذا النوع من العمالة وتفضيلها العمل في المؤسسات الكبيرة، حيث الأجور العالية والمزايا المثلى والفرص الكبيرة للرقي، وأيضا ضعف التوجه نحو تحديث وتجديد إلى الخبرات والمهارات داخل المؤسسة، وعدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية في هذه المؤسسات، بالإضافة الى محدودية مجالات التدريب. و هذا ما من شأنه تفويض الدور التنموي لهذه المؤسسات.

2-4 ضعف الاستثمار في الرأس المال الاجتماعي:

يشير رأس المال الاجتماعي إلى مجموعة من العلاقات الشخصية بين المنظمات ، التي من خلالها يتمكن المقاولين من الوصول إلى مجموعة متنوعة من الموارد اللازمة لاكتشاف و استغلال الفرص التجارية ونجاح المؤسسة. فهو يخلق فرصا لتبادل السلع والخدمات التي يصعب الحصول عليها في الاتزام تعاقدي. خاصة إذا تعلق الأمر بالمبدعين فهو يساهم في تطوير العملية الإبداعية.

2-5 المشاكل والمعوقات المتعلقة بالتسويق:(سهام، 2021، صفحة 13):

هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المؤسسات المتوسطة الصغيرة في المجال التسويقي، والتي تتجسد في انخفاض جودة السلع بسبب مشكل نقص الخبرة والعمالة المؤهلة, وضعف الرقابة على الجودة وعدم قدرة هذا النوع من المؤسسات على إنتاج سلع وفق المقاييس والمعايير

المطلوبة، عدم القيام بالبحوث التسويقية وتجديد المؤسسة لمعلوماتها عن السوق المستهدفة. هذا بالإضافة إلي التقلبات في الطلب على بعض المنتجات، وانعكاس ذلك على كفاءة المؤسسة واستغلال التجار والوسطاء للمؤسسة وحصولهم على هوامش توزيع مالية، ومحدودية الأماكن المخصصة للعرض وقنوات التوزيع المطلوبة، وضعف القدرة على الدخول إلي أسواق التصدير بسبب عدم تجديد معلومات المنشأة عن أسواق جديدة.

2-6 الرسوم الجمركية:

إن تعدد الرسوم والمعدلات الجمركية أصبح عائقا في وجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكون هذا التعدد مرتبط بطبيعة السلعة, حيث أنه يخدم أكثر المؤسسات الكبيرة فحجم المؤسسة يعكس طبيعة السلعة. إذ تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات جمركية تحد من سير نشاطها، حيث يتصف تعامل الجمارك الجزائرية مع المستثمرين بالبطء و التعقيد، ما يجعل العديد من السلع حبيسة للموانئ لعدة شهور، مما ينعكس سلبا على مردود هذه المؤسسات، وخاصة تلك التي تعتمد في عمليتها الإنتاجية على مواد أولية مستوردة لا توجد في السوق المحلي.

2-7 صعوبات التمويل:

تواجه صعوبات مالية بسبب ضعف تكيف النظام المالي المحلي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد، المركزية في منح القروض، نقص في المعلومات المالية خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسات كالإعفاءات، تعقد إجراءات الحصول على القروض البنكية وثقل الضمانات المطلوبة إضافة إلى طول فترة دراسة ملفات القروض.

2-8 الضرائب و التأمينات:

أحيانا تتعامل أجهزة التأمينات ومصالح الضرائب مع أصحاب هذا النوع من المؤسسات بنفس الكيفية التي تتعامل بها مع أصحاب المشروعات الكبيرة والحكومية، إذ لا تتوافر المؤسسات المتوسطة والصغيرة حتى على الإعفاءات والمميزات التي تتوفر للمؤسسات الكبيرة، ويترتب على ذلك تزايد الأعباء المالية، و التي لا تساعد على العمل الإنتاجي، بل تؤدي إلى تنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي، و بالتالي يجب على السياسة الضريبية أخذ بعين الاعتبار أن أهمية تشجيع هذه المؤسسات على الاستثمار، ومن ثم وجب أن تخصها بنوع ضريبي خاص على أساس المنطقة ونوع وطبيعة النشاط والمنتج. (سهام، 2021، صفحة 13)

3- اسباب فشل بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: (حميدا تو نصر، 2017)

ارتبط مفهوم الفشل لدى المؤسسات بالعجز عن تغطية كل التكاليف بالمقابل عدم تحقيق أي عوائد, "ولقد أكد J.BRILMAN على ان المؤسسة الفاشلة ليست فقط تلك التي تعاني من مشاكل مالية, وإنما هي أيضا التي تترقب صعوبات قد تؤدي إلى عراقيل مالية، كضعف المردودية، صعوبة ظروف التموين والإنتاج، ضعف النشاط، كثرة الإضرابات، وغيرها من العراقيل, والتي يمكن حصرها فيما يلي:

3-1 أسباب متعلقة بالموارد و الأسعار:

تتمثل مختلف أسباب وجود مشاكل في الموارد و الأسعار فيما يلي :

أ- **عدم توافر الخبرة اللازمة لتشغيل موارد المشروع:** تفشل المؤسسات الصغيرة في جذب أصحاب الخبرة للعمل بها ويرجع ذلك لأن صاحب الخبرة يغالي في أجره ومن تم فإن أصحاب المؤسسات الصغيرة وخاصة في مرحلة بدء المشروع يلجؤون لتشغيل عمالة نصف ماهرة مما يترتب عنه تدني جودة ونوعية المنتوج (سلعة كانت أو خدمة)، وكثيرا ما يلجأ أصحاب هذه المؤسسات لتعيين أقاربهم ومعارفهم في المشروع دون أن يكون لهم الخبرة الكافية في العمل.

ب- **ارتفاع أسعار المواد الخام:** تمثل المواد الخام مشكلة كبيرة لكثير من المشاريع الصغيرة، فالمواد الخام المستوردة مرتفعة السعر، والمحلية بها عيوب و استخدامها سيؤدي إلى رداءة جودة المنتوج، كما أن ارتفاع أسعار المياه والطاقة في بعض الأحيان يكون لها أثر كبير في فشل المشروع.

ت- تسعير المنتوج:

في كثير من الحالات يكون المنتوج ذو جودة وأحيانا متميزا، لكن صاحب المشروع يضع أسعارا عشوائية عادة ما تكون مرتفعة، فمهارة التسعير لديه مفقودة وفي هذه الحالة سيفشل المشروع إذا وجدت أسعار أخرى منافسة له.

ث-فشل السياسات المتبعة في الإنتاج:

تركز المشاريع الصغيرة في معظمها على زيادة الإنتاج بغض النظر عن الجودة وبالتالي ترتكب الأخطاء التالية:

- عدم ربط الأجر بالإنتاج؛
- ضعف معدلات الإحلال والتجديد للآلات مما يؤثر على معدل الكفاءة الإنتاجية؛
- عدم إتباع نظم جيدة للرقابة على الجودة؛
- ضعف استخدام التكنولوجيا المتقدمة مما يؤثر على مستوى الإنتاج وكميته وجودته؛
- قصور في نظام صيانة الآلات و المعدات.

2-3 أسباب متعلقة بالتمويل والضرائب: (حميدا تو نصر، 2017، صفحة 06)

- ضعف التمويل وعدم توافر السيولة المطلوبة في التوقيت المحدد وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على المشاريع؛
- إرتفاع معدلات الفائدة على القروض الموجهة للمشاريع الصغيرة؛
- إتجاه كثير من الشركات إلى صيغة السحب على المكشوف من طرف البنوك لتغطية احتياجات المشروع وعدم القدرة على السداد؛
- ضعف الرقابة المالية كما أن الكثير من أصحاب المشاريع لا يفضلون إمساك سجلات منتظمة مما يترتب عليهم الخلط بين رأس مال المشروع ورأس مال صاحب العمل؛
- اعتماد كثير من المشاريع على القروض بنسبة 100 %مما يؤثر على كفاءة الإدارة المالية وتحمل أعباء القرض؛
- تحمل صاحب المشروع نسبة كبيرة من التأمينات؛
- عدم توافر ميزة ضريبية دائمة تجعلهم قادرين على المنافسة.

3-3 أسباب مرتبطة باختيار وتقييم العمالة:

- نادرا ما يلجأ أصحاب المشاريع الصغيرة لتقييم أداء العاملين؛
- غياب المنهج العلمي لتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع؛
- عدم وجود معايير واضحة لاختيار العمالة والتعيين والترقية؛
- تدني مستويات التدريب وغيابها في كثير من المؤسسات؛
- غياب بطاقات الوصف الوظيفي مما يؤدي إلى تضارب المهام.

4-3 أسباب متعلقة بالتسويق: (حميدا تو نصر، 2017، صفحة 07)

- الاعتماد على التسويق العشوائي؛
- ضعف سياسات التسويق والتسعير والترويج؛

- عدم الاهتمام بالوحدات المسؤولة من التسويق؛
- عدم وجود وحدات لأبحاث التسويق.

5-3 أسباب تتعلق بالسمات الشخصية لصاحب المشروع:

صاحب المشروع أشبه بالقائد، فعليه أن يجيد مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة و القدرة على اتخاذ القرار، فضلا على قدرته على تحمل المسؤولية و المثابرة، لأن افتقاد هذه السمات يؤدي حتما إلى فشل المشروع.

6-3 أسباب داخلية وخارجية لفشل المؤسسات:

إضافة إلى الأسباب السابقة يوجد أسباب أخرى مهمة قد تؤدي إلى فشل المشاريع الصغير والمتوسطة التي يمكن تقسيمها إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية، والجدول الموالي يوضح هذه الأسباب :

الجدول رقم (10) أسباب فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

الأسباب الداخلية	الأسباب الخارجية
- ضعف الكفاءة الإدارية	- ارتفاع معدلات الفائدة
-عدم صلاحية و نجاعة الإدارة	-التضخم و البطالة
-عدم تكافؤ الخبرات	-الضرائب
-عدم توفر الخبرة في مجال العمل	-المنافسة الشديدة
-الإهمال	-القوانين و التشريعات الحكومية
-النصب و السرقة	-الكوارث الطبيعية

المصدر :(حميدا تو نصر، 2017، صفحة 07)

❖ **العوامل الإجمالية لفشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** نظرا لتعدد أسباب فشل عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه تم جمعها في مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على مختلف الصناعات والأنشطة والقطاعات الاقتصادية والجدول الموالي يوضح العوامل الأكثر تأثيرا على فشل عمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم (11):العوامل الإجمالية العشرة لفشل المشروعات فى الصناعات المختلفة

العوامل	الزراعة والصيد %	التعدين%	الإسكان و المقاولات	الصناعة %	المواصلات % النقل و	تجارة الجملة %	تجارة التجزئة %	المال و التأمين و العقارات	الخدمات%	الإجمالى %
الإقتصادية	80	79	69.8	66	68.6	67.7	68.3	63.2	75.7	70.6
الكفاءة و الإدارة	14.8	12.6	21.2	20.9	21.8	19.4	22.4	19.45	18.3	20.7
المبيعات	6.9	7.1	13.1	11.8	12.5	12.5	14.5	11	10.5	11.7
المصروفات	7.4	5.9	7.2	8.3	8.5	6.7	7.3	7.9	7.1	8.4
اهمال المشروع	2.3	0.9	1.8	2.1	2.1	2.2	2.2	1.6	1.6	1.8
الكوارث	0.5	0.1	0.4	0.9	0.4	0.8	0.8	0.3	0.2	0.5
خيانة الأمانة	0.2	0.5	0.4	0.4	0.2	0.8	0.4	0.9	0.2	0.4
العملاء	0.5	0.3	1.5	1.3	1.2	1.3	1.1	0.5	1.1	1.1
الأصول	0.6	0.1	0.5	0.5	0.7	0.2	0.6	1.2	0.4	0.5
رأس المال	0.5	0.7	0.9	0.9	0.7	0.7	1.1	0.8	0.5	0.7

المصدر: د.عبد الحميد مصطفى، إدارة المشروعات الصغرى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، الأردن، ص16.

يتضح من خلال هذا الجدول أن من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, يوجد العوامل الاقتصادية والعوامل ذات العلاقة بالكفاءة وإدارة وتسيير المشروع, وذلك من خلال النسب المرتفعة في مختلف القطاعات حيث بلغت بين 80% و 22.4 %على التوالي.

4- مخاطر تهدد نجاح عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

كما أنه قد أوضحت بعض الدراسات التي قدمها بعض الكتاب و الباحثين أنه يوجد 10 عوامل (مخاطر) تهدد نجاح المشاريع الصغيرة و المتوسطة والمتمثلة أساسا في المخاطر المرتبطة بمالك أو مدير المؤسسة وأخرى متعلقة بالظروف التي تحيط بالمؤسسة والجدول الموالي يوضح مختلف هذه العوامل و القائمين عليها.

وفي الجزائر يعرف تهديد فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزايدا مستمرا منذ نشأتها، حيث بلغت عدد المؤسسات الفاشلة 9585 مؤسسة سنة 2014, 8646 مؤسسة سنة 2015، و 34471 مؤسسة سنة 2016 وتعتبر الأقوى، وهذا دليل على عدم اهتمام هذه المؤسسات بما يحيط بها من تهديدات ومخاطر وعدم معالجة المشاكل والصعوبات التي أدت إلى فشلها.

الجدول رقم(12): مخاطر تهدد نجاح عمل المشاريع الصغيرة و المتوسطة:

	Sharton Nelton	W Gibb Dyer	Harold welsch	Janet Harris
1-	عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع	عدم التركيز على التفكير الاستراتيجي	إدعاء أسباب خارجية للفشل	عدم القدرة على توفير رأس المال الكافي
2-	القصور في التعامل مع الغير	ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع	ضعف التخطيط	قلة العمالة المدربة
3-	قلة العمالة المدربة	ضعف علاقات التعامل مع الغير	عدم توافر المعلومات المناسبة	عدم أخذ عمل المرأة مأخذ الجد
4-	النمو السريع بدون التحكم	عدم القدرة على مواجهة الضغوط	ضعف توجيه المنتوج نحو الاسواق	عدم توافر البيانات حول المالكين من الإناث
5-	عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي	عدم التوازن في حياة رائد الأعمال	الفشل في التفويض	عدم القدرة على التكيف مع لتشريعات الحكومية
6-	عدم القدرة على الابتكار	عدم القدرة على تكوين فريق عمل	تعدد الادوار التي يقوم بها رجال الأعمال	صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة
7-	عدم وجود مساعدين للمالك\ المدير	قلة إلتزام و جهد المالك \المدير	عدم المرونة	ارتفاع تكاليف تطوير التكنوجيا الخاصة
8-	الفشل في التعرف على نقاط القوة و الضعف	التاخر في تنفيذ بعض القرارات	الرغبة في مستوى معيشي رفيع	عدم تعيين عمالة مؤهلة للعمل في مجال الخدمات
9-	قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية	السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني	نقص المعلومات المرتدة	قلة التدفقات النقدية
10	عدم تقبل الانتقادات أو الإستفادة منها	ضعف القدرة على التغيير و إقناع الآخرين	عدم القدرة على مسايرة التطورات	إرتفاع تكاليف التأمين

المصدر: (حميدا تو نصر، 2017، صفحة 09)

5- إصلاح و التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

5-1 مفهوم الإصلاح: (طالبي، 2021)

الإصلاح لغة: الإصلاح لغة كلمة مأخوذة من الفعل أصلح يصلح إصلاحا، أي إزالة الفساد بين القوم، والتوفيق بينهم، وهو نقيض الفساد. و المقصود من الإصلاح الانتقال من حال إلى حال أحسن منه، أو التغير إلى استقامة الحال إلى ما تدعو إليه الحكمة, أو التحول عن شيء والانصراف عنه إلى سواه. كما جاء معناه في المعاجم العربية تغيير حالة الفساد أي إزالة الفساد عن الشيء أي إعادة الشيء إلى حالته الأولى بعدما حدث فيه تشوه وإفساد. ويستعمل للدلالة على فعل القيام لإزالة الفساد، كما يستعمل للدلالة. على التوفيق، كإصلاح ذات البين أو تقويم المعوج.

- أما الإصلاح اصطلاحا: فيعرفه قاموس **" أكسفورد** "بأنه تغير أو تبديل نحو الأفضل في حالة الأشياء ذات النقائص، وخاصة في المؤسسات والممارسات السياسية الفاسدة أو الجائرة، إ ا زلة بعض التعسف أو الخطأ .وفي أ ري آخر فالإصلاح يوازي فكرة التقدم، و التغيير نحو الأفضل وخاصة التغير الأكثر ملاءمة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل أصحاب القرار في مجال معين.

- كلمة الإصلاح في القرآن: (طالبي، 2021، صفحة 19) إن كلمة الإصلاح ليست جديدة على الفكر العربي، فالدعوة إلى الإصلاح بدأت قديما في الدولة الإسلامية. وكانت بدايات الدعوات الإصلاحية في العالم الإسلامي ترجع إلى الأفكار التي نادى بها ابن تيمية والتي سميت بالإصلاح الديني .ثم تطور ليصبح مطلبا نهضويا نادى به المفكرون العرب في سعيهم نحو تحقيق التقدم العربي في مختلف المجالات.

- **قال الله تعالى:** " لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضات الله فسوف نؤتيهم أج ا ر عظيما". (القرآن.الكريم).
- وفي نفس السياق **يقول تعالى** ..."فاتقُوا الله وأصلحُوا ذات بينكُم وأطيعُوا الله و رسُولهُ إن كُنتُم مُؤمنين". (القرآن.الكريم، سورة الأنفال)
- و **يقول عز وجل:** " و قال مُوسى لأخيه هارُون اخلُفني في قومي وأصلح و لا تتبع سبيل المفسدين". (القرآن.الكريم، سورة الأعراف)

5-2 مفهوم الإصلاح الاقتصادي: (طالبي، 2021، صفحة 21)

يختلف مفهوم الإصلاح الاقتصادي اليوم عن معنى مفهومه بالأمس، فالإصلاح الاقتصادي كمفهوم ليس له معنى ثابت. ففي فترة الستينات من القرن الماضي تمت الإصلاحات الاقتصادية في العديد من الدول الاشتراكية في إطار النظام الاقتصادي الاشتراكي. بينما الإصلاحات التي تقوم بها نفس هذه الدول

في وقتنا الحاضر تختلف اختلافا جوهريا، لأنها تتجه نحو تطبيق قواعد النظام الاقتصادي الرأسمالي القائم على اقتصاد السوق.

- ويقصد بالإصلاح الاقتصادي:

على أنه مجموعة من الإجراءات اللازمة للوصول إلى مستوى مرتفع من الكفاءة والتنافسية، من خلال تحقيق علاقة متوازنة بين الموارد المتاحة للمجتمع ومتطلباته وبما يؤدي إلى الاختلالات الأساسية في الاقتصاد .وعرف كذلك بأنه تصحيح أسس الاقتصاد الكلي، بوصفه شرطا مسبقا لعودة البلدان المثقلة بالديون إلى طريق النمو المضطرد .كما يرد المعنى العام للإصلاح الاقتصادي كتعبير عن إعادة التوازن المستدام بين العرض والطلب داخليا وخارجيا، من خلال مجموعة من التدابير المالية والنقدية وأسعار الصرف، إضافة إلى تسهيل اعتماد نظام اقتصادي منفتح يقوم على قاعدة تحرير السوق، من أجل تشجيع النمو الاقتصادي. ويمكن أن نقدم تعريفا الإصلاح الاقتصادي يصفه بأنه "عملية منظمة للتغيير في الاقتصاد بهدف خفض أو إزالة الاختلالات المحلية، أو الخارجية. من خلال مجموعة متنوعة من التغييرات في السياسة العامة كأسس لتحقيق نمو قابل للاستمرار".

- إلا أنه مهما اختلفت الآراء حول مفهوم الإصلاحات يجب أن نقر بحقيقة مهمة مفادها، إنه ومنذ منتصف عقد الثمانينيات من القرن الماضي وحتى الآن، تحول مفهوم الإصلاح إلى موجة عالمية، وارتكز هذا المفهوم بدرجة أساسية، على تفعيل آليات السوق و الخوصصة، كما ارتكز أيضا على التقليص من دور الدولة في النشاط الاقتصادي إلى أضيق الحدود، وتحرير العلاقات الاقتصادية الداخلية والخارجية.

- وهذه الإصلاحات هي التي يتم تبنيها ودعمها من قبل صندوق النقد الدولي، الذي يعرفها أنها "مجموعة الإجراءات المستعملة من طرف الدولة بغية إنقاص أو إلغاء الاختلالات الاقتصادية، المالية، الداخلية والخارجية، وإنشاء العناصر المشكلة لاقتصاد السوق".

و لابد من الإشارة إلى أن قضايا الإصلاح الاقتصادي هي قضايا ديناميكية حركية، وهي عملية مستمرة وضمن سياق تطور النظام الاقتصادي الدولي، وليست مجرد انتقال من مرحلة لأخرى لها أدوات و وسائل مطلقة تصلح لكافة المراحل والظروف. (طالبي، 2021، صفحة 22)

3-5 التغيير الاقتصادي بالجزائر رهان على تحويل 2022 إلى سنة إقلاع اقتصادي (كعبش، 2022)

تراهن الجزائر على جعل سنة 2022 عاما للمشاريع الاقتصادية الطموحة، وسط توجه إلى مراجعة قوانين مهمة مثل قانون الاستثمار، وقانوني البلدية والولاية اللذين يرتبطان بالتنمية على نحو وثيق.

وتأمل السلطات الجزائرية أن يساعد تبسيط الهياكل الإدارية في البلاد على تحقيق الإقلاع الاقتصادي المنشود، لا سيما أمام الراغبين في الاستثمار.

وبحسب تقارير، فإن اقتصاد الجزائر عرف حركية في الأشهر الأخيرة، رغم انخفاض أسعار النفط بسبب جائحة كورونا، فقد أشار صندوق النقد الدولي في نوفمبر الماضي، إلى مؤشرات جيدة وقدرة على التعافي رغم وجود عدد من التحديات.

وأنهى الاقتصاد الجزائري سنة 2021 بأرقام مشجعة وفق معطيات رسمية، كما عرفت السنة الماضية ارتفاع قيمة الصادرات غير النفطية.

وناهزت صادرات الجزائر غير النفطية 4.5 مليار دولار في نهاية شهر نوفمبر الماضي، محققة طفرة استثنائية (160 بالمائة مقارنة بسنة 2020) وهو الرقم الذي لم يتحقق منذ استقلال البلاد.

1-3-5 2022سنة اقتصادية محضة: (كعبش، 2022)

وتأمل الجزائر إنجاز عدد من المشاريع الاقتصادية في 2022، وهو ما أكده الرئيس عبد المجيد تبون خلال افتتاح الندوة الوطنية حول الإنعاش الصناعي في ديسمبر الماضي، حيث أبرز أنه "بعد استكمال الصرح الدستوري والمؤسساتي ستكون سنة 2022 مخصصة للاقتصاد."

وشدد تبون على المسعى ذاته في رسالة حلول السنة الجديدة، قائلا إن 2022 ستكون "سنة الإقلاع الاقتصادي في جزائر جديدة تعتمد على قدراتها الذاتية، ومنفتحة على التعاون مع كل الشركاء، على قاعدة المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة وحريصة على الاضطلاع بدورها في استتباب الأمن والاستقرار في المنطقة."

وفي السياق ذاته، قال مكتب مجلس الأمة الجزائري (الغرفة الأولى للبرلمان) في بيان صدر الأحد، إن "تبون أراد لسنة 2022 أن تكون سنة لإقلاع اقتصادي حقيقي."

وذكر البيان أن هذا الإقلاع بوسعه أن يمكن من القضاء على الاقتصاد الموازي "وتزاوجه مع ممارسي السياسة خارج الأطر الشرعية أو من وراء الستار."

2-3-5 قوانين ومشاريع: (كعبش، 2022)

ويرى خبراء اقتصاد أن الجزائر ستواصل تنفيذ مسار الإنعاش الاقتصادي في عدة قطاعات مع مراجعة قوانين مهمة، فيما تعتزم الحكومة إعادة النظر في ما يعرف بـ"النقطة الاستدلالية" للأجور ابتداء من السداسي الثاني من سنة 2022، أي معايير احتساب الرواتب.

وفي هذا السياق، أوضح المختص في إدارة الأعمال والخبير الاقتصادي إسحاق خرشي، أن "النصف الأول من سنة 2022 سيعرف تركيزا على 3 قطاعات اقتصادية مهمة هي القطاع الزراعة والسياحة والمناجم"، مؤكدا أن "هذه السنة ستكون للتخطيط ثم للإقلاع الاقتصادي الذي يتطلب رزنامة وتوقيتا محددا."

ويرى الخبير الاقتصادي في حديث مع موقع "سكاي نيوز عربية"، أن "هناك عدة ملفات وقوانين لها علاقة بالإصلاح الاقتصادي تنتظر دورها خلال 2022، أولها قانون الاستثمار الذي ما يزال على طاولة وزارة الصناعة، وقانون الصفقات العمومية الجديد الذي يؤثر بشكل كبير على التنمية المحلية في المحافظات وإعادة النظر في الشراكة بين القطاعين العام والخاص."

وفي سياق آخر، أضاف خرشي أن "ملف تركيب السيارات سيكون ملفا مهما خلال 2022 خاصة من الناحتين الاقتصادية والاجتماعية، وبالنظر إلى التفاعل الكبير للمواطن معه في المدة الأخيرة."

من جانب آخر، يرى البرلماني السابق والخبير الاقتصادي هواري تيغرسي، أن "2022 ستعرف مراجعة بعض القوانين مثل قانوني البلدية والولاية، ولا بد أيضا من إعادة النظر في قانون الصفقات العمومية من أجل شفافية الاستثمارات المحلية."

وعبر تيغرسي في حديث لموقع "سكاي نيوز عربية"، عن أمله في أن تستطيع هذه القوانين خلق الثروة على المستوى المحلي لمواصلة النسق الإيجابي الذي عرفته حركة الاستثمارات في الفترة الأخيرة.

ويعتقد تيغرسي أن "سنة 2022 ستعرف انطلاقة فعلية للاقتصاد الجزائري، ولن يتأتى هذا الأمر إلا بالتسيير الاقتصادي بعيدا عن التسيير الإداري."

في سياق آخر، يحمل قانون المالية (الموازنة) لـ2022 عدة آليات من أجل إعادة النظر في النقطة الاستدلالية التي تحتسب على أساسها رواتب الموظفين في القطاع العمومي، وهو الأمر الذي سيسمح للعاملين بتحقيق نسبة مهمة من المردودية وامتصاص تقلص مستوى القدرة الشرائية.

وتعهد الوزير الأول وزير المالية أيمن بن عبد الرحمن، نهاية الأسبوع الماضي، بأن "الحكومة ستمضي قدما في إعادة النظر في النقطة الاستدلالية للأجور ابتداء من النصف الثاني من سنة 2022."

6- التغيير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غداة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: (طالبي، 2021، صفحة 351)

بعد تفاقم الأزمة الاقتصادية التي مرت بها الجزائر سنوات الثمانينيات، كان لا بد من اعتماد مخطط إصلاح اقتصادي جديد، يمس الاقتصاد الوطني بصفة عامة، والمؤسسات العامة بصفة خاصة.

تمثل هذا الإصلاح في اختيار التوجه نحو اقتصاد السوق. لأن اعتماد الخيار الاشتراكي القائم على الاقتصاد الموجه لحقبة طويلة من الزمن والذي كان يشجع القطاع العام ويهمش القطاع الخاص لم يؤد إلى تحقيق التنمية الاقتصادية. فبمجرد ما انخفضت مداخيل الدولة من عائدات المحروقات بالعملة الصعبة حتى برزت مشاكل عدة أفرزها القطاع العام. وبالسعي نحو تطبيق اقتصاد أكثر انفتاحا بدأ الشروع في إصلاحات عميقة أساسها استقلالية مؤسسات القطاع العام وما تبعها بعد ذلك من إعادة الهيكلة العضوية و الخوصصة.

وقد تم اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحد ركائز القطاع الخاص التي يعتمد عليها من أجل إنعاش الاقتصاد الوطني. وبدأ الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جليا مع مسار الإصلاحات، عن طريق إصدار مجموعة من القوانين المحفزة له. وقد اعتبرت فترة التسعينات مهمة نحو إقامة قطاع حقيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

، ومن أجل تقريب كل القوى لتنشيط الاقتصاد وإنعاشه، أصدر قانون ترقية الاستثمار سنة 1993 والذي أعطى امتيازات جديدة لتنمية القطاع الخاص وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق منح الحرية في الاستثمار، تقليص درجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي مع ضرورة التخفيف من الضرائب والرسوم لتشجيع الاستثمار. بالإضافة إلى تقديم الدعم والتشجيع للاستثمارات المنجزة في الجزائر حول ثلاثة أنظمة وهي النظام العام، النظام الخاص للاستثمارات المنجزة في المناطق المراد ترقيتها والنظام الخاص للاستثمارات المنجزة في المناطق الحرة

ومن أجل القيام بالتصحيحات الضرورية وإعطاء نفس جديد لترقية هذا القطاع أصدرت السلطات العمومية نص تشريعي في شكل قانون توجيه وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001، يحدد معالم إستراتيجية مستقبلية للنهوض بالقطاع .فبدأ عددها يعرف تطورا سريعا، نظرا للتسهيلات التي قدمها هذا القانون خاصة في مرحلة إنشاء المؤسسة .ثم اتخذت الدولة عدة إجراءات أخرى تمثلت في إصدار قانون تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2017، الذي أصبح يعكس رؤية جديدة لترقية هذه المؤسسات، والذي سنفصل في حيثياته في العنصر الآتي.

7- تغييرات و تدابير جديدة لبعث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: (طالبي، 2021، صفحة 353)

جاء القانون ضمن إطار تأكيد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال معايير اقتصادية محددة أهمها الحد الأدنى لرقم الأعمال. وذلك بما يتطابق مع حقيقة الاقتصاد الج ا زئري من حيث قيمة الدينار أساسا .ووضع بذلك تعريفا قانونيا لمختلف أصناف المؤسسات المعنية.

ولأول مرة اعتمدت الحكومة سياسة دعم جديدة موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترتكز على دعم كل شركة حسب احتياجاتها الخاصة بدلا من إجراءات موحدة. وتأسيسا لذلك تضمن القانون جملة من التدابير لبعث هذا النوع من المؤسسات، خاصة عبر منح تسهيلات لتمويلها لتطوير أنشطتها، حيث تقرر استحداث أدوات الدعم من الجيل الثاني تسمح بتوجيه التمويل بشكل يجعله أكثر فاعلية.

وتأتي أهم محاور هذا القانون التوجيهي من خلال النقاط التالية:

- ✓ سمح القانون للمؤسسات التي يملك رأس مالها الاجتماعي في حدود 49 ٪ من طرف شركة أو عدة شركات ذات الرأس المال الاستثماري، والتي تستوفي باقي معايير التعريف من الاستفادة من المزايا المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- ✓ خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضع آليات لمرافقتها خلال مختلف الم ا رحل التي تمر بها هذه المؤسسات، بداية من تسهيل حصولها على العقار الذي تساهم فيه الجماعات المحلية طبقا للمادة الرابعة من النص.
- ✓ تضمن القانون تدابير الدعم المالي لعمليات إنقاذ هذه المؤسسات التي توجد في وضعية صعبة، ويتضح بأنها قادرة على مواصلة النشاط .وفي هذا الإطار يخضع نص القانون حصة من الصفقات العمومية للتنافس بين هذه المؤسسات حسب شروط وطرق محددة بصفة قانونية.
- ✓ نص القانون على تعزيز دور الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفتها جهازا للدولة مكلفا بتنفيذ إستراتيجية تطوير هذه المؤسسات .إضافة إلى تفعيل دورها من خلال استحداث آليتين جديدتين وهما نظام اليقظة والمعلومات ونظام ترقية المناولة.
- ✓ ومن أجل دعم أكثر مواءمة لاحتياجات هذه المؤسسات أكد القانون على استحداث، فضلا عن صناديق ضمان القروض، صناديق الإطلاق التي توجه لتمويل مصاريف تصميم المنتوج الأولي، من خلال تغطية مصاريف البحث والتطوير والتصميم ومخطط الأعمال وغيرها، بهدف تجاوز العقبات الخاصة بنقص التمويل خلال المراحل الأولى من إطلاق المشاريع وإنشاء المؤسسة والتي لا يغطيها رأس مال الاستثمار.
- ✓ كما نص القانون على إنشاء جمعيات أو مجموعات تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية لفروع النشاط خاصة في مجال المناولة. و إعطاء دعما منظما للمؤسسات في الشعب ذات الأولوية، بالإضافة إلى دعم استثمارات هذه المؤسسات نفسها خاصة في مجال المناولة، الذي يتم فيه تحديد نظام للمناولة كوسيلة تمكن هذه المؤسسات من المشاركة في الصفقات العمومية. علاوة على ذلك ستستفيد هذه المؤسسات من أشكال أخرى من الدعم، بما في ذلك الحصول على الأراضي، حيث سيتم تخصيص لها جزء من المناطق الصناعية.
- ✓ يعتبر القانون المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويخصها بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني، فهو يبرز في نفس السياق دور الدولة في تقوية تكامل القدارت الوطنية للمناولة، من خلال استبدال الواردات من السلع والخدمات بالإنتاج الوطني، وإدراج المصالح العمومية المتعاقدة لبند يلزم الشركاء الأجانب باللجوء إلى المناولة الوطنية، ضمن عقود توفير الخدمات والدراسات ومتابعة وإنشاء التجهيزات العمومية، مع إنتاج بند تفضيلي ضمن دفاتر شروط يخص المناقصات والاستشارات المتعلقة بالصفقات العمومية الوطنية لفائدة المتعهدين الذين يلجؤون للمناولة المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- ✓ خصص القانون الفصل الثالث للتأكيد على تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول هذه المؤسسات بمختلف المعلومات، عن طريق تزويدها بمختلف المعلومات المحينة المتضمنة في البطاقات التي تحوزه.

خاتمة:

لقد اعتمدت الجزائر منذ استقلالها على عدة طرق و استراتيجيات للنهوض بالاقتصاد الوطني و خفض اعتمادها على المحروقات, و ذلك بسلسلة من الاصلاحات و التغييرات سواء في الانظمة أو التسيير أو الانعاش, و حتى محاولتها الانفتاح على العالم و جلب الاستثمار الخارجي, بالاعتماد على الشراكات و الاتفاقيات, الا أنها لم تصل الى الانتعاش الاقتصادي أو حتى دخول السوق العالمية لا من حيث الانتاج و لا من حيث الخدمات.

و هنا لجأت الجزائر الى تعديل قوانينها و زيادة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتمويل مشاريع الشباب و غيرها, و رغم ذلك لم تنجح تلك التغييرات في تحقيق التنمية, و من الواضح أن رغم توفير كل السبل و التعديلات القانونية و التمويل المطلوب, الا أنه غير كافيا في ظل غياب الخبرة و التعلم, مع التصلب في اتخاذ القرارات, مع محاولة تسيير الاقتصاد الجديد بأفكار قديمة و في سيطرة مركزية التسيير.

و حتى لو كانت المؤسسات خاصة فانها تخضع لقوانين تحد من نشاطها, هذه الأخيرة تحد من قدرات المؤسسة و التي تؤثر على قدرات الفرد, الذي بدوره يصبح عاجزا عن الابتكار و التعلم و نقل المعرفة, فالحل الأولي هو الانتقال الى المنظمة المتعلمة عوض الكلاسيكية.

الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية:

تمهيد

ننتقل في هذا المبحث الى الجانب التطبيقي بعد الاطلاع الشامل على الجانب النظري, الذي عالجنا فيه مختلف أنواع التغيير و التعلم و الاستراتيجيات, و كل ما يدفع المؤسسة الى تبني فكر المنظمة المتعلمة, من حيث الايجابيات مع الاشارة الى مختلف جوانب المتغير التابع و المتغير المستقل, و اسقاط ما تم دراسة على الميدان و معالجته لمعرفة العلاقة و درجة الارتباط و التأكد من صحة الفرضيات

1- منهجية الدراسة:

بغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستنتاج النتائج، قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل جمع بيانات الدراسة من خلال الاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية. و دراستها حسب المنهج المناسب للتأكد من صحة الفرضيات و ايجاد العلاقة بين المتغيرات

2- مجتمع و عينة الدراسة:

قدر مجتمع الدراسة بمختلف المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري والمقدر عددها ب 14 مؤسسة، وتم اختيار عينة عشوائية قدرت ب 220 موظف و توزيع استبيان عليها.حيث تم استرجاع 132 استمارة بنسبة 60 %. تم اقصاء 10 استمارات غير قابلة للتحليل. بمجموع 122 عينة قابلة للتحليل أي بنسبة 55.45 % .

تم إعداد استبانة حول أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات الاقتصادية، بحيث تتكون الاستبانة من محورين رئيسين،

شمل المحور الأول المتغير المستقل " التعلم التنظيمي"، أما المحور الثاني الذي تم تخصيصه لقياس المتغير التابع " عملية التغيير". وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، كما استعان الباحثين في تحليل spss.بيانات الدراسة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الجدول رقم (13) طبيعة المؤسسات محل الدراسة:

الرقم	المؤسسات محل الدراسة	مكان النشاط	نوع النشاط	طبيعة الملكية
.1	مجمع حسناوي	سيدي بلعباس	منتج و موزع	خاصة
.2	مؤسسة CHIALI TUBE	سيدي بلعباس	منتج و موزع	خاصة
.3	مجمع عزوز للعجائن	سيدي بلعباس	انتاج و توزيع	خاصة
.4	مؤسسة FROMLAIT	سيدي بلعباس	انتاج و توزيع	خاصة
.5	MED-IJK مجمع حيدرة للمواد الصيدلانية	سيدي بلعباس	انتاج و توزيع	خاصة
.6	الوكالة التجارية MOBILIS- SBA	سيدي بلعباس	خدمات	عامة
.7	الوكالة التجارية MOBILIS- SAIDA	سعيدة	خدمات	عامة
.8	الوكالة التجارية MOBILIS- ORAN	وهران	خدمات	عامة
.9	وكالة التأمين CIAR	سعيدة	خدمات	خاصة
.10	ETS Doumi – للعتاد الطبي	سعيدة	خدمات	خاصة
.11	EURL Micro Medical للعتاد الطبي	عين تموشنت	استيراد و توزيع و بيع	خاصة
.12	Bouguerba-ETS	سعيدة	خدمات	خاصة
.13	مؤسسات البناء و التعمير التابعة للقسم الفرعي للسكن – سعيدة-	سعيدة	خدمات	عامة
8.14	ورشة MILORACH للخياطة	سيدي بلعباس	صناعة و توزيع	خاصة

المصدر: من اعداد الطالب.

الجدول رقم (14): عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة بالمؤسسات محل الدراسة:

الرقم	المؤسسة محل الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل	النسبة
.1	مجمع حسناوي	20	12	7	%35
.2	مؤسسة CHIALI TUBE	25	16	14	%56
.3	مجمع عزوز للعجائن	24	24	24	%100
.4	مؤسسة FROMLAIT	6	6	6	%100
.5	مجمع حيدرة MED-IJK للمواد الصيدلانية	12	11	11	%92
.6	الوكالة التجارية MOBILIS- SBA	10	10	9	%90
.7	الوكالة التجارية MOBILIS- SAIDA	10	9	8	%80
.8	الوكالة التجارية MOBILIS- ORAN	10	9	8	%80
.9	وكالة التأمين CIAR	4	4	4	%100
.10	للعتاد الطبي – ETS Doumi	5	5	5	%100
.11	EURL Micro Medical للعتاد الطبي	6	6	6	%100
.12	Bouguerba-ETS	5	5	5	%100
.13	مؤسسات البناء التابعة للقسم الفرعي للسكن	20	12	12	%60
.14	ورشة MILORACH للخياطة	3	3	3	%100
*****	المجموع	160	132	122	%76

المصدر: من اعداد الطالب.

1-2 الحدود المكانية :

شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية صغيرة و متوسطة في بعض ولايات الغرب الجزائري سيدي بلعباس, سعيدة, وهران, عين تموشنت. مع اختلاف انشطتها و طابعها الخاص او العام.

3-2 الحدود البشرية:

هدفت دراستنا الى ايجاد العلاقة بين التعلم التنظيمي و التغيير التنظيمي في المؤسسة, لدى جعلنا العينة المستهدفة متنوعة من حيث المستوى التعليمي و الاطارات و رؤساء المصالح و الفروع و الاداريين و العمال الذين هم السلطة التنفيذية المعنيين بالتغيير و درجة تقبلهم له, اذ مست الدراسة عينة قدرت ب 220 استجاب لها 132 فردا.

3- أداة الدراسة:

تعتمد الدراسات و البحوث على عدة أدوات لإنجازها. تختلف حسب نوع الدراسة و العينة و الهدف من الدراسة, و حسب متغيرات الدراسة. من أجل ذلك قمنا بما يلي:

1-3 أدوات البحث و جمع المعلومات:

بعد تحديد مجال الدراسة و اهدافها قمنا بالاستخدام الأدوات و الوسائل التي تضمن جمع المعلومات بمصداقية, و من خلال الجانب النظري و الالمام بالموضوع اعتمدنا على:

1-1-3 المقابلة:

المقابلة مع مجموعة من المسؤولين لبعض المؤسسات المستهدفة و هم:

- **السيد:** طيبي عبد الوهاب عبد المليك, مسؤول التنفيذي بمؤسسات العتاد الطبي لسعيدة ETS DOUMI.
- **السيد:** مصابيحي منير: مدير القسم الفرعي للسكن بسعيدة.
- **السيد:** ويس محمد: مدير الوكالة التجارية MOBILIS سيدي بلعباس.
- **السيد:** بن عامر عماد الدين, المهندس التنفيذي لمؤسسة MED-IJK فرع سيدي بلعباس.
- **السيد:** بن زرفة خالد, مدير وكالة CIAR للتأمين فرع سعيدة.

2-1-3 الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أدوات البحث العلمي الاحصائية, و التي تعتمد على جمع البيانات و تحويلها الى نماذج احصائية قابلة للدراسة من خلال برماجيات مثل SPSS و التي تسمح بتحليل النتائج,

و ايجاد العلاقة بين المتغيرات المستهدفة من خلال الأسئلة المحدد في الاستبيان, و التي تمت معالجتها من قبل العديد من الأساتذة الباحثين و ذوي الخبرة في المجال,

2-3 مراحل اعداد الاستبيان:

1-2-3 في بداية الأمر: قمنا باختيار مجموعة من الأسئلة و محاولة تبسيطها بما يتناسب مع العينة المستهدفة, و ذلك لتجنب التأويل و الغموض و تسهيل فهم الأسئلة و الاجابة المباشرة عليها.

2-2-3 مرحلة المصادقة العلمية:

بعد استيفاء الشروط المطلوبة في انشاء الاستمارة بما يتناسب مع المتغيرات و الاشكالية و الفرضيات, و بالاعتماد على الدراسات السابقة قمنا بصياغة الاستبيان وفق المراحل التالية:

- الصياغة الأولية للاستبيان مع تحديد المحاور و العبارات,
- عرضها على الأستاذ المشرف و أساتذة مختصين من ذوي الخبرة في المجال نذكر منهم بالخصوص البروفيسور السيد بورحلة علال, البروفيسور السيد لعوج زواوي, و البروفيسور و المؤطر السيد بن ديدة هواري, و تصحيح بعض العبارات.
- اختبار الاستبيان من قبل مجموعة من الأساتذة و أفراد من العينة لتحديد مدى قابلية الاجابة على الأسئلة و درجة وضوحها و تدوين مختلف الملاحظات,
- ضبط الاستبيان و توزيعه على العينة المستهدفة.

4- توزيع نسب الاجابة حول أسئلة الدراسة:

من خلال جمع الاستبيان و دراسته تم حساب نسب التكرارات للأجوبة, تحصلنا على النتائج التالية:

1-4 نسب أراء الاجابة على الاستبيان حول التعلم في المؤسسة حسب العينة المدروسة:

يلخص الجدول التالي أراء الأفراد حسب أسئلة الاستبيان على النحو التالي:

الجدول رقم (15) لتوزيع نسب التكرارات في الاجابة على التعلم بالمؤسسة حسب مقياس ليكرت الخماسي:

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
.1	تمنح المؤسسة الفرصة للأفراد للتكوين	04.9 %	%09	04.9 %	55.7 %	25.4 %
.2	الأفراد لهم رغبة في تكوين	07.4 %	06.6 %	07.4 %	54.9 %	23.8 %
.3	المؤسسة تهتم بالتكوين	03.3 %	12.3 %	14.8 %	48.4 %	21.3 %
.4	يكتسب الأفراد معارف جديدة عن طريق التكوين	01.6 %	%0.8	04.1 %	81 %	%27
.5	يملك الأفراد القدرة في تطبيق المعارف الجديدة	%0.8	03.3 %	20.5 %	54.1 %	21.3 %
.6	يملك الأفراد القدرة في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة.	03.3 %	10.7 %	18.9 %	54.1 %	13.1 %
.7	تشجع المؤسسة الأفراد على التعاون	02.5 %	10.7 %	13.1 %	54.1 %	19.7 %
.8	الأفراد لهم الرغبة في التعاون لاكتشاف الأخطاء وتصليحها	04.9 %	%09	19.7 %	49.2 %	17.2 %
.9	يسمح التعاون للأفراد من الحصول على معارف جديدة	02.5 %	04.9 %	08.2 %	59 %	25.4 %
.10	الأفراد لهم رغبة في تبادل المعلومات بينهم	02.5 %	12.3 %	17.2 %	53.3 %	14.8 %
.11	يبذل الأفراد جهود للحصول على معارف جديدة	03.3 %	10.7 %	15.6 %	50.8 %	19.7 %
.12	يرى الأفراد أن المعارف الجديدة تساعدهم على تحسين أداء المؤسسة	02.5 %	08.2 %	10.7 %	59.8 %	18.9 %
.13	توفر المؤسسة عتاد الإعلام الآلي، لتمكين الأفراد من البحث عن المعارف	06.6 %	13.1 %	12.3 %	34.4 %	33.6 %
.14	توفر المؤسسة شبكة الانترنت ذات التدفق العالي، لتمكين الأفراد من الحصول على المعارف التي يحتاجونها	13.2 %	18.2 %	16.5 %	35.5 %	16.5 %
.15	يساعد الأفراد بعضهم البعض أثناء تأديتهم لمهامهم للتغلب على المشاكل التي تواجههم.	04.1 %	09.8 %	17.2 %	47.5 %	21.3 %

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن النسب موزعة كالتالي:

غير موافق تماما: تتراوح النسب ما بين 0.8 % كأقل قيمة و 13.2% كأعلى نسبة, و هذه النسب تعتبر منخفضة جدا اذ لم تتجاوز 20% مما يعني أن أقل من خمس العينة المدروسة تعارض بشدة التعلم داخل المؤسسة.

غير موافق: تتراوح النسب ما بين 0.8% كأقل قيمة و 18.2% كأعلى قيمة, و هذه أيضا نسب جد قليلة اذ لم تتجاوز 20% أي لم تتجاوز خمس العينة و هذا أيضا يشير الى أن العينة المدروسة لا تعارض التعلم التنظيمي بالمؤسسة.

محايد: تتراوح النسب ما بين 04.1% كأقل قيمة و 20.5% كأعلى قيمة, هذه القيمة تمثل كحد أقصى خمس العينة, لا يشكلون أي انحياز, و تختلف الأسباب لعدة عوامل اما شخصية او مهنية.

موافق: تراوحت النسب ما بين 34.4% كأقل قيمة أي أعلى من الخمس و 59.8% و هي نسبة مرتفعة اذ فاقت نصف العينة, و هذا ما يعطينا انطباعا أن أكثر من نصف العينة يؤيد التعلم في المؤسسة, و ينظر اليها بشكل ايجابي.

موافق تماما: تراوحت النسبة ما بين 13.1% كأقل قيمة الى 33.6% كأعلى قيمة, و هي تمثل قيمة أكبر من الخمس يؤكد تأييده للتعلم التنظيمي.

من خلال النسب السابقة يمكننا دمج نسبة الغير موافق تماما و الغير موافق لأنهما تعبران عن المعارضة, و كانت الاجابات محصورتان ما بين تتراوح النسب ما بين 0.8% كأقل قيمة و 18.2% كأعلى قيمة, أي أن أقل من خمس العينة لا توافق على التعلم و قد تعارضه.

كما يمكننا دمج نسب موافق و موافق جدا لأنهما تعبران عن القبول, و كانت الاجابات محصورة 13.1% كأقل قيمة و 59.8% كأعلى قيمة, أي أكبر نسبة هي موافقة و تدعم التعلم التنظيمي.

2-4 نسب أراء الاجابة على الاستبيان حول التغيير في المؤسسة حسب العينة المدروسة:

جدول رقم (16) يوضح توزيع نسب التكرارات في الاجابة على التغيير بالمؤسسة حسب مقياس ليكرت الخماسي:

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
.16	التغيير وسيلة لتحسين أداء المؤسسة	%01.7	%0.8	%15	55.8 %	26.7 %
.17	التغيير يحدث عندما تعجز المؤسسة على تحسين أدائها، من خلال مؤشرات مالية ضعيفة	%02.5	05.8 %	17.4 %	58.7 %	15.7 %
.18	التغيير أفضل وسيلة لحل المشاكل التي تواجهه المؤسسة	%00	11.9 %	20.3 %	50 %	17.8 %
.19	التغيير ضروري في المؤسسة التي تنخفض مبيعاتها	%00	06.7 %	14.2 %	55 %	24.2 %
.20	التغيير تبررها الاختلالات التي تظهر في المؤسسة	%0.8	06.7 %	25.8 %	49.2 %	17.5 %
.21	التغيير يضمن للمؤسسة البقاء	%0.8	12.5 %	20.8 %	45 %	20.8 %
.22	تغير المؤسسة كل شيء يتعارض مع أهدافها	%0.8	%8.4	25.2 %	38.7 %	26.9 %
.23	يقبل الأفراد التغيير إذا ساهم في تحسين أداء المؤسسة	%02.5	04.2 %	11.7 %	53.3 %	28.3 %
.24	التغيير الناجح يحتاج إلى قدرات بشرية توجهه نحو وضعية أفضل	%03.4	01.7 %	06.7 %	51.3 %	%37
.25	التعلم يساعد الأفراد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بإحداث التغيير المناسب	%0.8	01.7 %	06.7 %	52.1 %	38.7 %
.26	الحصول على معارف جديدة، يمكن الأفراد من قيادة التغيير بنجاح	%01.7	%05	11.7 %	39.2 %	42.5 %
.27	حصول الأفراد على معارف جديدة يضمن للمؤسسة توجيه التغيير بنجاح	%0.8	%05	%15	38.3 %	40.8 %
.28	المعارف الجديدة تكشف عن الاختلالات، مما يشكل دافعا لإحداث التغيير	%0.8	06.7 %	15.1 %	43.7 %	33.6 %
.29	المعارف الجديدة المخزونة في عقول الأفراد تمنح لهم القدرة في تقييم النشاطات للقيام بالتغيير	%0.8	%05	17.5 %	54.2 %	22.5 %
.30	يتميز الأفراد الحاملين لمعرفة جديدة عن باقي الأفراد بالقدرة على اكتشاف حاجة المؤسسة في التغيير	%01.7	%05	%15	45 %	33.3 %

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن النسب موزعة كالتالي:

- **غير موافق تماما:** تتراوح النسب ما بين 00% كأقل قيمة و 03.4% كأعلى نسبة, و هذه النسب تعتبر منخفضة جدا مما يعني أن العينة المدروسة تعارض بشدة التغيير داخل المؤسسة.
- **غير موافق:** تتراوح النسب ما بين 0.8% كأقل قيمة و 12.5% كأعلى قيمة, و هذه أيضا نسب جد منخفضة و هذا أيضا يشير الى أن العينة المدروسة لا تعارض التغيير بالمؤسسة.
- **محايد:** تتراوح النسب ما بين 06.7% كأقل قيمة و 25.8% كأعلى قيمة, هذه القيمة تمثل كحد أقصى خمس العينة, لا يشكلون أي انحياز.
- **موافق:** تراوحت النسب ما بين 38.3% كأقل قيمة أي أعلى من الخمس و 58.7% و هي نسبة مرتفعة اذ فاقت نصف العينة, و هذا ما يعطينا انطباعا أن أكثر من نصف العينة يؤيد التغيير وعلاقته بالتعلم في المؤسسة, و ينظر اليها بشكل ايجابي.
- **موافق تماما:** تراوحت النسبة ما بين 15.7% كأقل قيمة الى 42.5% كأعلى قيمة, و هي تمثل قيمة أكبر من الخمس يؤكد تأييده للتغيير و علاقته بالتعلم التنظيمي.

من خلال النسب السابقة يمكننا دمج نسبة الغير موافق تماما و الغير موافق لأنهما تعبران عن المعارضة, و كانت الاجابات محصورتان ما بين تتراوح النسب ما بين 0.8% كأقل قيمة و 18.2% كأعلى قيمة, أي أن أقل من خمس العينة لا توافق على التعلم و قد تعارضه.

كما يمكننا دمج نسب موافق و موافق جدا لأنهما تعبران عن القبول, و كانت الاجابات محصورة 13.1% كأقل قيمة و 59.8% كأعلى قيمة, أي أكبر نسبة هي موافقة و تدعم التعلم التنظيمي.

5- نسب توافق اجابات الدراسة:

جدول رقم (17) قراءة النتائج باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

من خلال جمع الاستبيان و حساب عدد التكرارات في الاجابة, تحصلنا على الجدولين (الخاص بالتعلم في المؤسسة و الخاص بالتغيير في المؤسسة), ثم حساب المتوسط الحسابي لكل جواب, الى أن نصل الى حساب نسبة التوافق عن طريق حساب نسبة المئوية للمتوسط الحسابي مع 5.

نسبة التوافق المئوية= (المتوسط الحسابي ×100)/ 5

الجدول رقم (18) لنسب توافق اجابات حول التعلم في المؤسسة:

رقم السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	نسبة التوافق
1	6	11	6	68	31	3,89	**%77,85**
2	9	8	9	67	29	3,83	**%76,53**
3	4	15	18	59	26	3,74	**%74,88**
4	2	1	5	81	33	4,17	**%83,31**
5	1	4	25	66	26	3,93	**%78,51**
6	4	13	23	66	16	3,64	**%72,89**
7	3	13	16	66	24	3,79	**%75,70**
8	6	11	24	60	21	3,67	**%73,39**
9	3	6	10	72	31	4,02	**%80,33**
10	3	15	21	65	18	3,67	**%73,39**
11	4	13	19	62	24	3,74	**%74,88**
12	3	10	13	73	23	3,87	**%77,36**
13	8	16	15	42	41	3,78	**%75,54**
14	16	22	20	43	20	3,26	**%65,17**
15	5	12	21	58	26	3,74	**%74,71**

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (19) لنسب توافق اجابات حول التغيير في المؤسسة:

رقم السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	نسبة التوافق
16	2	1	18	67	32	4,05	**%81,00**
17	3	7	21	71	19	3,79	**%75,87**
18	0	14	24	59	21	3,74	**%74,75**
19	0	8	17	66	29	3,97	**%79,33**
20	1	8	31	59	21	3,76	**%75,17**
21	1	15	25	54	25	3,73	**%74,50**
22	1	10	30	46	32	3,82	**%76,47**
23	3	5	14	64	34	4,01	**%80,17**
24	4	2	8	61	44	4,17	**%83,36**
25	1	2	8	62	46	4,26	**%85,21**
26	2	6	14	47	51	4,16	**%83,17**
27	1	6	18	46	49	4,13	**%82,67**
28	1	8	18	52	40	4,03	**%80,50**
29	1	6	21	65	27	3,93	**%78,50**
30	2	6	18	54	40	4,03	**%80,67**

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدولين أعلاه نلاحظ أن نسب التوافق في الاجابة مرتفعة و هذا ما يؤكد صدق **على مصداقية الاستبيان** و توافق الأجوبة و أن هنالك اتفاق عام حول الأسئلة و الأجوبة رغم اختلاف أفراد العينة و تعدد مميزات كل فرد, سواءا حول التعلم في المؤسسة أو التغيير بها.

6- المعالجة الاحصائية:

استخدام مقياس ليكرت:(Likert) فهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات يستعمل في الاستبيانات، وبخاصة في مجال الإحصاءات. ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما. والمقياس المستعمل لتحديد درجة الموافقة والاختلاف حول قضية ما يكون من خلال إبداء الرأي المحدد بخمس خيارات، ومن هنا جاءت التسمية (مقياس ليكرت الخماسي).

تمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية spss من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية التالية:

مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة و تحليلها. حساب نسب التوافق و T-Test فتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (20) للنتائج الاحصائية حول التعلم في المؤسسة:

رقم السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوافق	t-test
1	6	11	6	68	31	3,89	1,04	%77,85	9,40
2	9	8	9	67	29	3,83	1,09	%76,53	8,28
3	4	15	18	59	26	3,74	1,01	%74,88	8,04
4	2	1	5	81	33	4,17	0,69	%83,31	18,56
5	1	4	25	66	26	3,93	0,79	%78,51	12,88
6	4	13	23	66	16	3,64	0,95	%72,89	7,45
7	3	13	16	66	24	3,79	0,97	%75,70	8,88
8	6	11	24	60	21	3,67	1,00	%73,39	7,31
9	3	6	10	72	31	4,02	0,86	%80,33	13,00
10	3	15	21	65	18	3,67	0,95	%73,39	7,70
11	4	13	19	62	24	3,74	1,00	%74,88	8,18
12	3	10	13	73	23	3,87	0,88	%77,36	10,86
13	8	16	15	42	41	3,78	1,21	%75,54	7,00
14	16	22	20	43	20	3,26	1,29	%65,17	2,20
15	5	12	21	58	26	3,74	1,03	%74,71	7,81

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول نجد أن أعلى قيمة للانحراف المعياري هو 1.29 كأقصى حد و معظم القيم هي تحت 1.00 يعني أن هنالك اختلاف طفيف الى اختلاف طفيف جدا في الاجابات مميا يعكس لنا أن الاتفاق في الأجوبة متقارب نوعا ما, و هذا ما تجلى لنا من خلال نسبة التوافق بين الاجابات. و من خلال دراسة نتائج T-Test نلاحظ أن هنالك فروق ذو دلالة احصائية بين الاجابات حول كل سؤال.

جدول رقم (21) للنتائج الاحصائية حول التغيير في المؤسسة:

رقم السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	t-test
16	2	1	18	67	32	4,05	0,78	%81,00	14,81
17	3	7	21	71	19	3,79	0,87	%75,87	10,04
18	0	14	24	59	21	3,74	0,89	%74,75	9,06
19	0	8	17	66	29	3,97	0,81	%79,33	13,09
20	1	8	31	59	21	3,76	0,85	%75,17	9,77
21	1	15	25	54	25	3,73	0,96	%74,50	8,26
22	1	10	30	46	32	3,82	0,95	%76,47	9,46
23	3	5	14	64	34	4,01	0,89	%80,17	12,36
24	4	2	8	61	44	4,17	0,89	%83,36	14,44
25	1	2	8	62	46	4,26	0,73	%85,21	18,90
26	2	6	14	47	51	4,16	0,93	%83,17	13,57
27	1	6	18	46	49	4,13	0,91	%82,67	13,68
28	1	8	18	52	40	4,03	0,92	%80,50	12,26
29	1	6	21	65	27	3,93	0,82	%78,50	12,33
30	2	6	18	54	40	4,03	0,92	%80,67	12,35

المصدر: من إعداد الباحث.

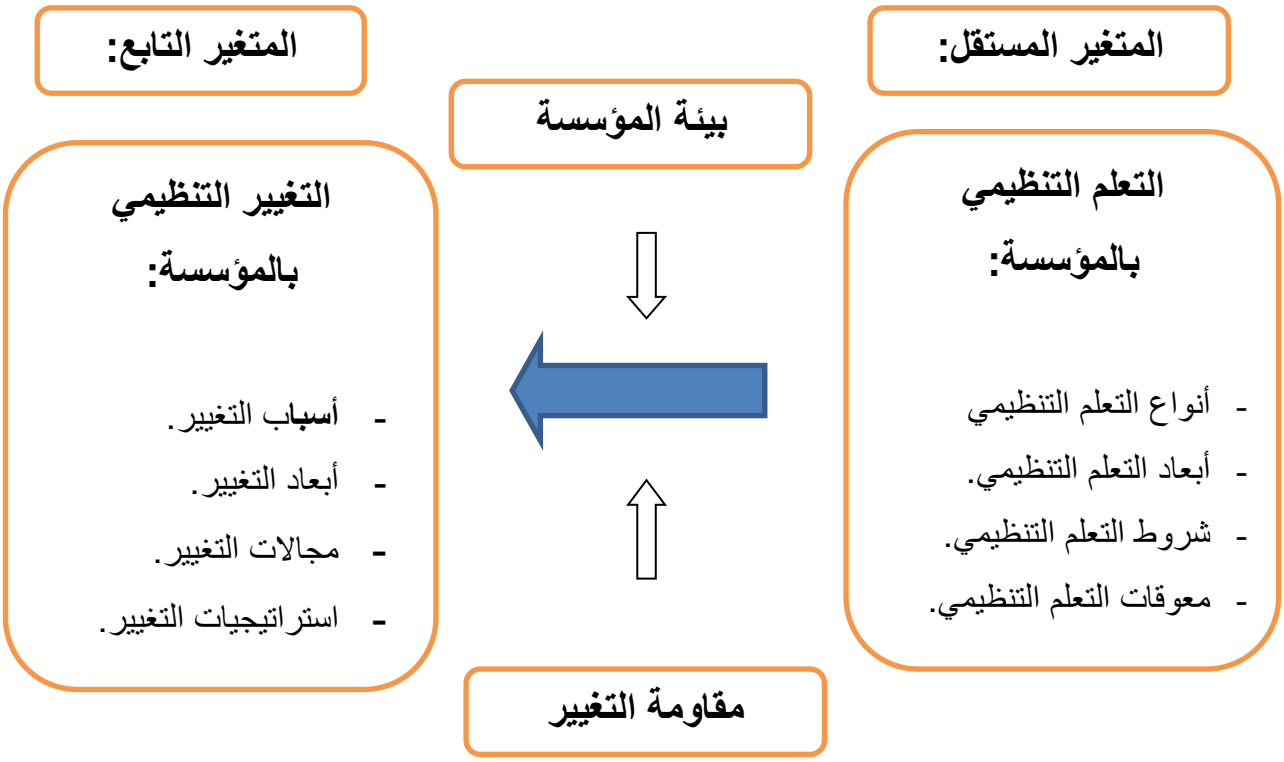
من خلال الجدول نجد أن قيمة للانحراف المعياري أقل من 1.00 يعني أن هنالك اتفاق في الأجوبة و هي متقارب, و هذا ما تجلى لنا من خلال نسبة التوافق بين الاجابات.

و من خلال دراسة نتائج T-Test و مقارنة t المحسوبة و t الجدولية, نلاحظ أن هنالك فروق ذو دلالة احصائية بين الاجابات حول جميع الأسئلة.

7- نموذج الدراسة:

تحليل الدراسة يعتمد على ايجاد العلاقة بين التعلم التنظيمي و التغيير التنظيمي, اذ أن التعلم التنظيمي هو المتغير المستقل و هل يؤثر على التعليم التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع.

الشكل رقم (25) يوضح متغيرات الدراسة:



المصدر من أعداد الطالب.

الخاتمة:

من خلال النتائج الأولية و بعد الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي تبين أن العينة المستهدفة تتميز بالتنوع في الاجابات و أن كل سؤال نال نصيبه من حيث البحث, و قد كانت نسب توافق الاجابات سواء فيما يخص التعلم أو التغيير مرتفعة رغم اختلاف العينات و مكان نشاطها أو نوعه, و هذا الأخير يعكس مدى صدق الاختبار و مصداقية الاستبيان و الأسئلة المباشرة التي تخدم الدراسة و تحقق اهدافها.

و بالاستعانة الى النتائج يمكننا تحليلها تدريجيا و الاجابة على التساؤلات و اختبار الفرضيات حسب مختلف النتائج الاحصائية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

باستخدام الاستبيان و تحويل نتائجه الى أرقام يمكن دراستها, كان لابد من الاستعانة بالدراسات الاحصائية التي تسمح بتحليل النتائج الملخصة فيما يلي:

1- عرض نتائج الاجابات على الاستبيان:

بعد جمع الاستبيان قام الباحث بعد التكرارات الخاصة ببيانات الأفراد بالاستعانة ببرنامج GOOGLE FROMS للتحليل و تدوين البيانات و نسبها المئوية, تحصلنا على الجدول التالي:

جدول رقم (22) يوضح البيانات الشخصية لأفراد العينة:

المتغيرات الشخصية		التكرارات	النسبة المئوية
نوع المؤسسة الاقتصادية	مؤسسة خاصة	85	%69.7
	مؤسسة عمومية	37	%30.3
حجم المؤسسة حسب نشاطها	مؤسسة صغيرة	21	%17.8
	مؤسسة متوسطة	97	%82.2
الجنس	ذكر	70	%57.9
	أنثى	51	%42.1
السن	من 18 الى 39 سنة	93	%76.2
	من 40 سنة فما فوق	29	%23.8
الدرجة العلمية	بدون شهادة	4	%03.3
	شهادة تقني	18	%14.8
	شهادة جامعية	93	%76.2
	شهادات أخرى	7	%05.7
الحالة الاجتماعية	اعزب	56	%46.3
	متزوج	65	%53.7
سنوات الخبرة	من سنة الى 10 سنوات	80	%66.1
	اكثر من 10 سنوات	41	%33.9

المصدر: من إعداد الباحث.

1-1 توزيع العينة حسب نوع المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (23) لتوزيع العينة حسب نوع المؤسسة الاقتصادية:

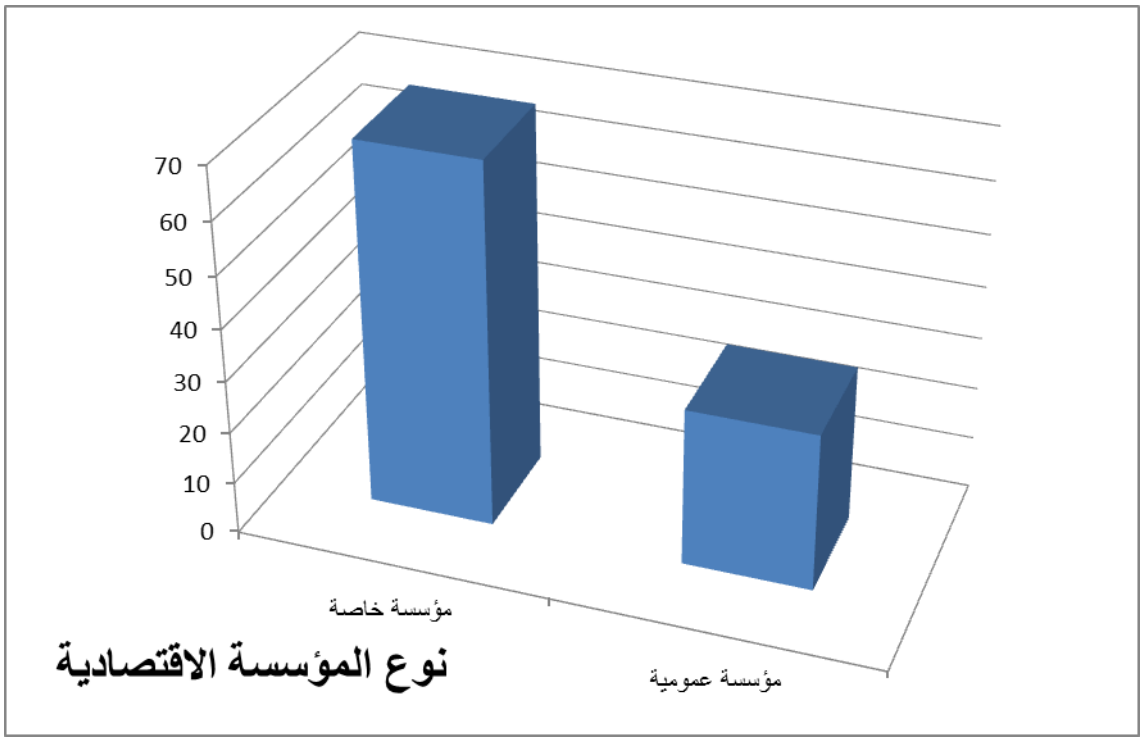
نوع المؤسسة الاقتصادية	التكرارات	النسبة المئوية
مؤسسة خاصة	85	%69.7
مؤسسة عمومية	37	%30.3

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول اعلاه توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب نوعها اما خاصة او عامة, اذ تحصلنا على تكرارات للعينة تتمثل في 85 تكرار للمؤسسة خاصة و 37 تكرار للمؤسسة عمومية.

من خلال النتائج السابقة قمنا بالتمثيل البياني للنتائج في الشكل التالي:

شكل رقم (26) يوضح نسب تكرارات كل مؤسسة حسب نوعها.



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل البياني نجد 69.7 % تمثل المؤسسات الخاصة و هي أكبر نسبة مقارنة بنسبة 39.3 % التي تمثل المؤسسات العمومية, و هذا راجع الى النظام الاقتصادي السائد الذي يتحول تدريجيا الى خوصصة القطاع الاقتصادي و المؤسساتي, و نظرا لاهتمام الدراسة بالتسيير الحديث اعتماد أكثر على

المؤسسات الخاصة بنسبة أكبر, دون اهمال المؤسسة العمومية باعتبارها أساس نشأت المؤسسات في الجزائر, حيث ستعطي الدراسة نوعا من المقارنة و التنويع في الدراسة.

2-1 توزيع العينة حسب حجم المؤسسة:

حسب الاستبيان تحصلنا على التكرارات التالية و الموضحة في ما يلي:

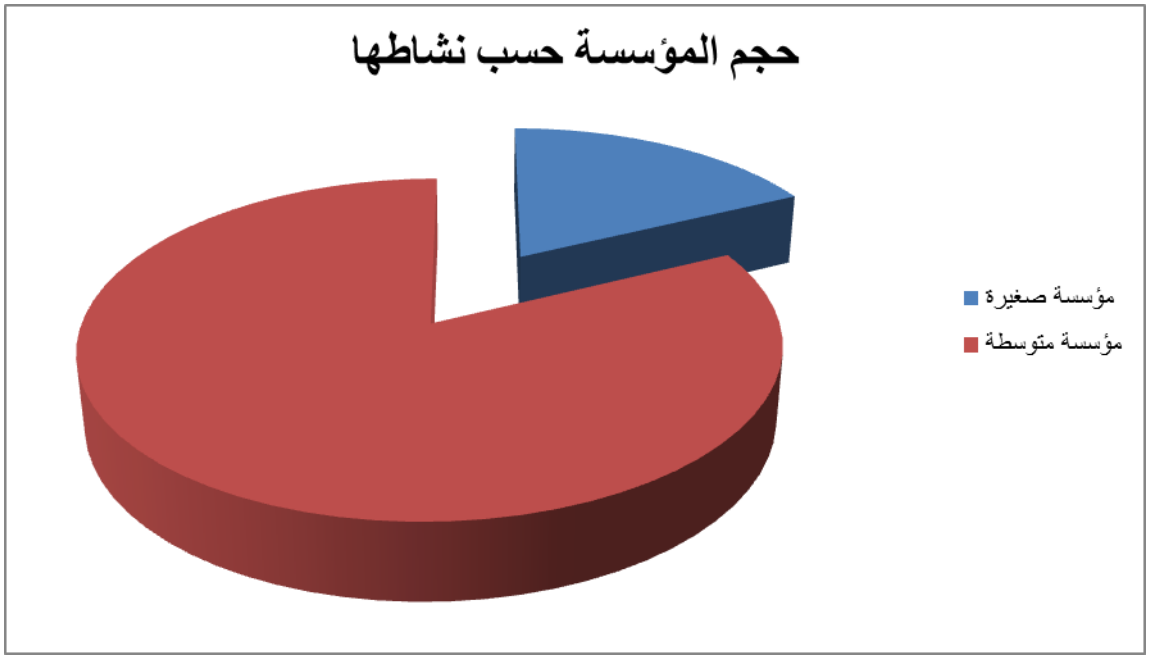
الجدول رقم (24) يمثل عدد و نسبة تكرارات حسب حجم المؤسسة.

المتغيرات الشخصية		التكرارات	النسبة المئوية
حجم المؤسسة	مؤسسة صغيرة	21	%17.8
	مؤسسة متوسطة	97	%82.2

المصدر: من إعداد الباحث.

انقسمت العينة الى مؤسسات صغيرة تمثلت في 21 تكرار و أخرى متوسطة تمثلت في 97 تكرار, و هذا ما أعطى أكبر نسبة الى المؤسسات المتوسطة موزعة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (27) توزيع التكرارات حسب حجم المؤسسة:



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل أعلاه فقد مثلت المؤسسات الصغيرة نسبة 17.8 % و هي نسبة أقل مقارنة بنسبة 82.2 % التي تمثل المؤسسات المتوسطة, لكن خلال الدراسة كانت الاستجابة للاستبيان أكبر و أكثر دقة عند المؤسسات الصغيرة مقارنة باستجابة المؤسسات المتوسطة, و ذلك نظرا للعدد القليل للموظفين بالمؤسسات الصغيرة و الاجابة كانت مباشرة شملها نقاش أو ما يسمى علميا بالمقابلة, أما المؤسسات

المتوسطة فقد كانت الاجابة شبه رسمية, حيث أن المسؤول بالمؤسسة هو الذي وزع الاستبيانات بعد الاطلاع عليها قبل و بعد الاجابة, مما قد يؤثر على قرارات و اجابات العينة, مما دفع بعضهم على عدم الاجابة أو التحفظ في الاستجابة.

3-1 توزيع العينة الجنس:

تمت دراسة العينة على الجنسين و كانت الاستجابة الممثلة في الجدول كالأتي:

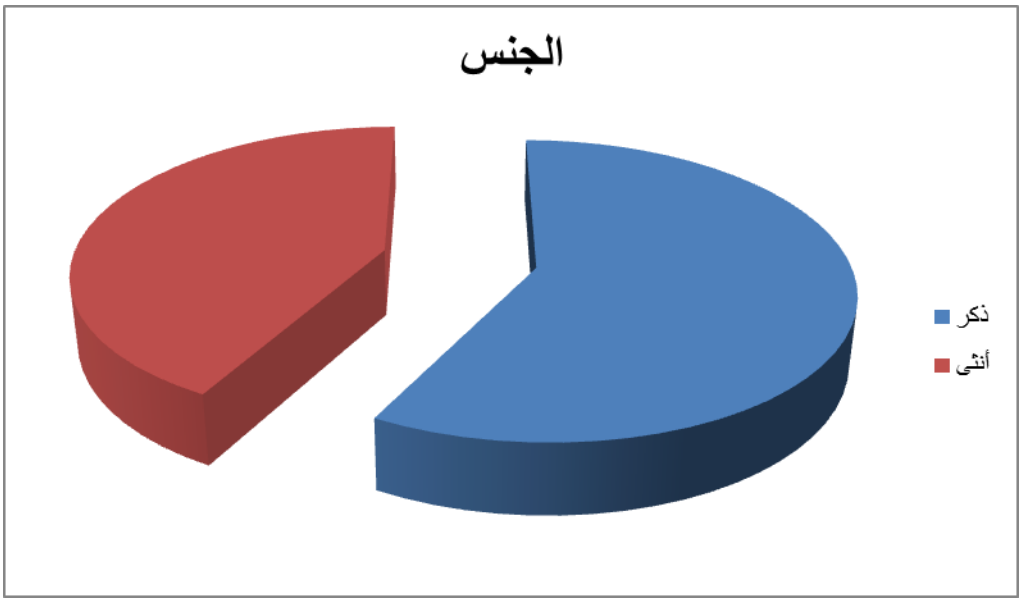
الجدول رقم (25) يمثل توزيع التكرارات حسب الصنف:

المتغيرات الشخصية		التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	70	%57.9
	أنثى	51	%42.1

المصدر: من إعداد الباحث.

استهدفت الدراسة الموظف الذي سطبق عليه التغيير و التعلم التنظيمي بنسبة أكبر اذ يعتبر الهيئة التنفيذية هي المعنية بصفة أكبر و التي يمثلها الذكور أكبر بعدد 70 تكرارا مقارنة بالاناث اللواتي يمثلنا الجانب الاداري حسب ما لاحظناه من خلال الدراسة و التنقل الى المؤسسات المستهدفة بعدد 51 تكرارا. و يوضح الشكل رقم (28) أدناه توزيع النسب بين الجنسين:

الشكل رقم (28) لتوزيع النسب بين الجنسين:



المصدر: من إعداد الباحث.

حسب الشكل أعلاه نلاحظ أكبر نسبة هي للذكور و التي تمثل 57.9 % و نسبة 42.1 % للاناث, و رغم الفارق الا انه طفيف مما يجعل الدراسة مقارنة بين الجنسين متقاربة, و هذا يعطي الدراسة التنويع و التوازن بين الأفراد من حيث الحنس أو طبيعة المهام سواءا ادارية أو ميدانية.

4-1 توزيع العينة السن:

تمت معالجة جانب السن في العينة باعتبار أن الفارق في السن يعطي تنوعا في العينة, فعامل السن قد يؤثر على رغبة الفرد في التعلم و قدرته على تأدية المهام الموكلة اليه, و الجدول التالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

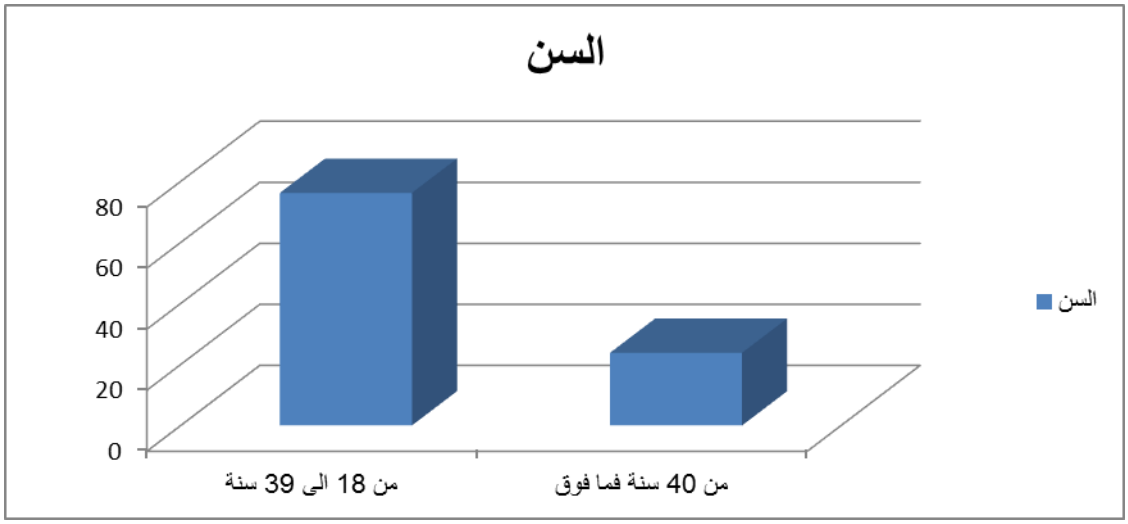
الجدول رقم (26) يمثل تكرار متغيرات السن بالعينة:

المتغيرات الشخصية		التكرارات	النسبة المئوية
السن	من 18 الى 39 سنة	93	%76.2
	من 40 سنة فما فوق	29	%23.8

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول أعلاه نجد عدد تكرارات ما بين 18 سنة و 39 سنة تمثل 93 مرة و هي أكبر مقارنة مع تكرارات التي تفوق 40 سنة و التي تمثل 29 مرة فقط, و هذا الفارق كبير في الدراسة يمثل بالنسب في الشكل التالي:

الشكل رقم (29) يمثل توزيع نسب حسب السن:



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال ملاحظة الشكل أعلاه نجد نسبة 76.2% للفئة الأقل من 40 سنة التي تمثل فئة الشباب في المؤسسة و هو شيء ايجابي مقارنة مع نسبة 23.8 % و التي تمثل الفئة التي تفوق 40 سنة, فهذا يلعب دورا حساسا في رغبة العينة في التعلم و تبنيها الادارة الحديثة و التغيير أو الحفاظ على الروتين المعتاد

و مقاومة التغيير. سواءا من طرف الشباب المندفع او أصحاب القرار. و ما لوحظ أن معظم الفئات فوق 40 سنة هم أصحاب المؤسسات و الاداريين و أصحاب القرار, بينما الفئة الأقل من 40 سنة فالأغلبية من العمال و المهنيين.

5-1 توزيع العينة الدرجة العلمية:

شملت الدراسة جميع المستويات من ناحية التحصيل العلمي, و الممثلة في الجدول التالي:

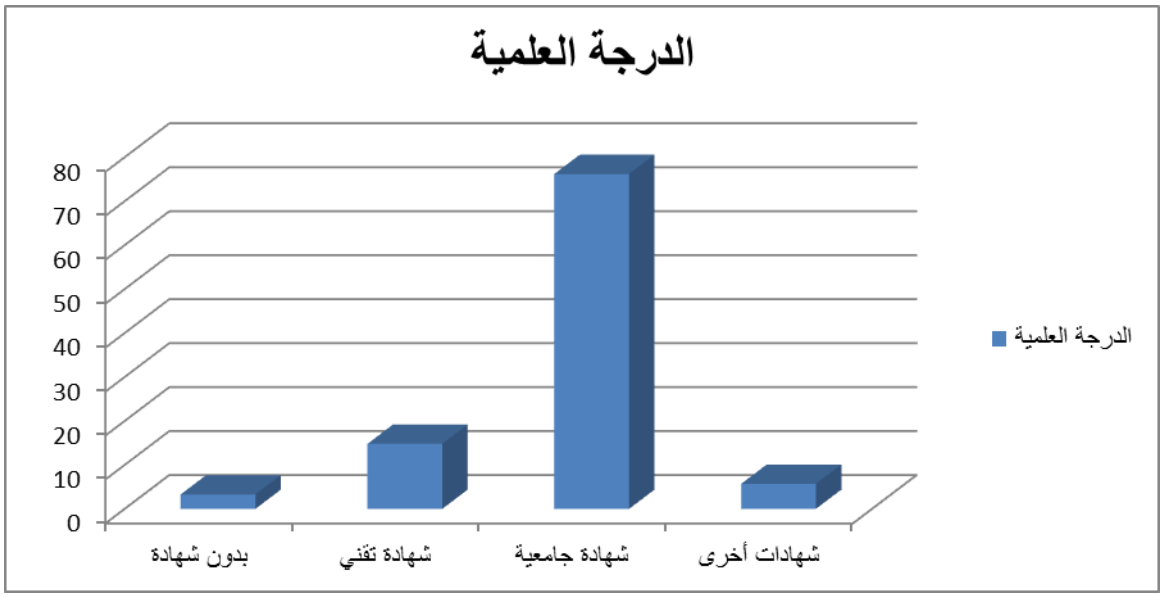
الجدول رقم (27) يمثل التكرارات للدرجات العلمية بالعينة:

المتغيرات الشخصية		التكرارات	النسبة المئوية
الدرجة العلمية	بدون شهادة	4	%03.3
	شهادة تقني	18	%14.8
	شهادة جامعية	93	%76.2
	شهادات أخرى	7	%05.7

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن العينة تحوز على 4 تكرارات بدون شهادة, مع 18 تكرارات لحاملي شهادة تقني في مختلف التخصصات, بالاضافة الى 93 تكرارا لحاملي الشهادات الجامعية اذ يمثلون أكبر تكرار بالعينة, مع ملاحظة 7 تكرارا لشهادات أخرى كالتكوينات و غيرها. و للمقارنة و اعطاء صورة أوضح تم تمثيلها بيانيا حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (30) يمثل الفوارق بين التكرارات التي تمثل أصحاب الشهادات:



المصدر: من إعداد الباحث.

أول ما نلاحظه من خلال الأعمدة الممثلة في الشكل أعلاه أن اكبر تكرار هو لأصحاب الشهادات الجامعية, و بما أن العينة كانت عشوائية فهذا يعطينا انطباعا على نظرة أًصحاب القرار الى أصحاب الشهادات الجامعية و الاعتماد عليهم أكثر في تأدية المهام و توظيفهم بالدرجة الأولى, فهذا ما يدل على أهمية التعلم و الدرجة العلمية في التسيير, يليها أصحاب شهادات التقني, هذه الأخيرة و من خلال المقابلة اتضح أن أصحاب القرار يعتمدون أساسا على الخبرة المهنية في توظيف كأولوية عن الشهادات الجامعية, و ايمانهم بأن التعلم التنظيمي قد يكون بديلا عن الشهادات, اذ أن الخبرة و التعلم في الميدان و من المحيط و الزملاء أكثر فاعلية, أما بعظهم فيرى أن أصحاب الشهادات التقنية هم يد عاملة أقل تكلفة في حالة عدم ثبات الخبرة.

6-1 توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

قد يلعب الجانب الاجتماعي دورا في قبول التغيير أو رفضه, اذ أن المتزوجون أكثر التزاما و ميلهم الى الاستقرار خاصة في المؤسسات الخاصة, و هذه الالتزمات تضعه أمام واقع قبول التغيير كما هو خوفا من المعارضة و المخاطرة بالوظيفة, وهذا عكس الفئة الغير مرتبطة اذ أن المخاطرة تكون عنده أكبر و رفضه للتغيير اذ لم يتوافق مع أهدافه,

و قد كانت العينة كالأتي:

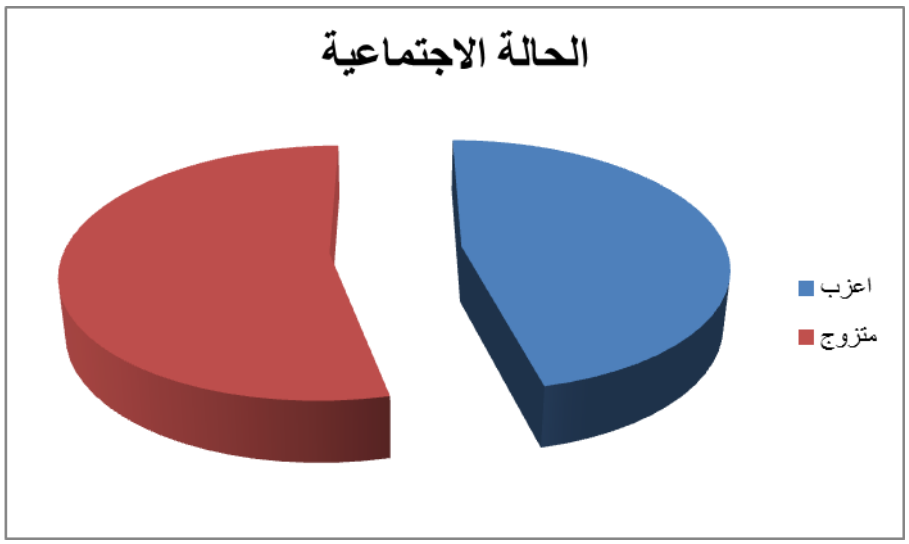
الجدول رقم (28) يمثل التوزيع للتكرارات حسب الحالة الاجتماعية للعينة:

المتغيرات الشخصية		التكرارات	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	اعزب	56	%46.3
	متزوج	65	%53.7

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول نجد أن عدد تكرارات الغير مرتبطين تمثل 56 و هي أقل من عدد المتزوجين الذين يمثلون 65 شخصا و هنا نقول العينة أكثر التزاما و ميولا الى الاستقرار, و لصورة أوضح نلخص النسب في الشكل التالي:

الشكل رقم (31) يمثل نسب العينة حسب الحالة الاجتماعية:



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل أعلاه فأن نسبة المتزوجين و التي تمثل53.7 % هي مرتفعة نسبيا بالمقارنة مع نسبة العزاب التي تمثل 46.3%, و هذه النسب رغم اختلافها الا أنها متقاربة اذ يعطي توازن في العينة من خلال تقارب النسب للدراسة.

7-1 توزيع العينة سنوات الخبرة:

لقد عالجة الدراسة جانب الخبرة المهنية اذ تعتبر من أساسيات التعلم التنظيمي, فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه.

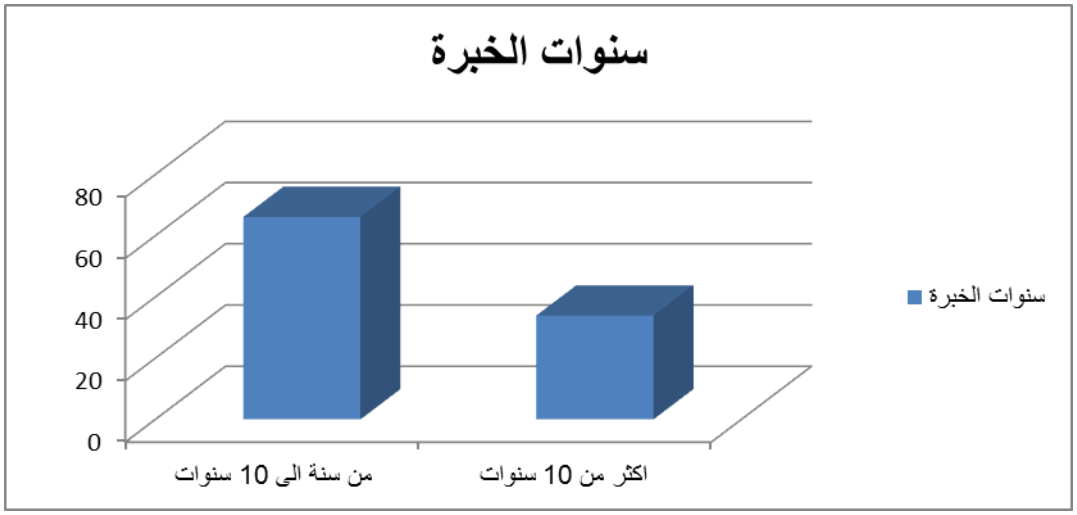
الجدول رقم (29) يمثل سنوات الخبرة لدى العينة المدروسة:

المتغيرات الشخصية		التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	من سنة الى 10 سنوات	80	%66.1
	اكثر من 10 سنوات	41	%33.9

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم (28) نجد أن العينة التي لها خبرة تقل عن 10 سنوات تمثل 80 تكرارا و هو أكبر بكثير مقارنة بالذين يحوزون على خبرة أكثر من 10 سنوات ة الممثلة في 41 تكرارا, و لتوضيح أكبر تم تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (32) يمثل مقارنة نسب سنوات الخبرة بالعينة:



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل أعلاه فاننا نلاحظ أن أصحاب الخبرة الأقل من 10 سنوات هم ضعف اصحاب الخبرة الذين يفوقون 10 سنوات, و هذا يعطينا نظرة على أن معظم الموظفين هم حديثي التوظيفي و أقل خبرة, و هذا يرجع لعدة أسباب, اما توظيفية أو تسييرية أو أكبر مخاوف المؤسسات حسب المقابلات التي أجريناها و هي هجرة الخبرات خارج المؤسسات, مما يجعل المؤسسات أمام حتمية توظيف الأقل خبرة,

2- تحليل النتائج باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

2-1 مقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (30) مقياس ليكرت الخماسي:

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

2-2 تحديد اتجاه العينة حسب مقياس ليكرت:

لتحديد اتجاه العينة = (أكبر درجة – أقل درجة)/أعلى درجة

اتجاه العينة = (5-1)/5 = 0.8

في كل مرة نضيف قيمة 0.8 كي نحدد اتجاه العينة كما يلي:

3-2 تحديد اتجاه العينة حسب مقياس ليكرت:

الجدول رقم (31) لتحديد اتجاه العينة حسب مقياس ليكرت:

الاتجاه	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الفئة	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2

جدول رقم (32) يحدد اتجاه العينة حول أسئلة التعلم في المؤسسة:

رقم السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة
1	6	11	6	68	31	3,89	**موافق**
2	9	8	9	67	29	3,83	**موافق**
3	4	15	18	59	26	3,74	**موافق**
4	2	1	5	81	33	4,17	**موافق**
5	1	4	25	66	26	3,93	**موافق**
6	4	13	23	66	16	3,64	**موافق**
7	3	13	16	66	24	3,79	**موافق**
8	6	11	24	60	21	3,67	**موافق**
9	3	6	10	72	31	4,02	**موافق تماما**
10	3	15	21	65	18	3,67	**موافق**
11	4	13	19	62	24	3,74	**موافق**
12	3	10	13	73	23	3,87	**موافق**
13	8	16	15	42	41	3,78	**موافق**
14	16	22	20	43	20	3,26	**محايد**
15	5	12	21	58	26	3,74	**موافق**

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه, نجد أن كل العينة تأخذ اتجاه واحد بالاجماع على الأسئلة المتعلقة بالتعلم التنظيمي, و هو الموافقة, الا في حالتين الأولى في الجواب رقم 09 الذي كان اتجاهه موافق تماما حول السؤال: **"يسمح التعاون للأفراد من الحصول على معارف جديدة."** و في الحالة التانية الجواب رقم 14**:" توفر المؤسسة شبكة الانترنت ذات التدفق العالي، لتمكين الأفراد من الحصول على المعارف التي يحتاجونها."** كان الاتجاه محايد لما تعلق الأمر بالتجهيزات للبحث و توفيرها, هنا يمكننا القول أن اتجاه العينة بالاجماع الموافقة.

جدول رقم (33) يحدد اتجاه العينة حول أسئلة التغيير في المؤسسة:

رقم السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	اتجاه العينة
16	2	1	18	67	32	4,05	**موافق تماما**
17	3	7	21	71	19	3,79	**موافق**
18	0	14	24	59	21	3,74	**موافق**
19	0	8	17	66	29	3,97	**موافق**
20	1	8	31	59	21	3,76	**موافق**
21	1	15	25	54	25	3,73	**موافق**
22	1	10	30	46	32	3,82	**موافق**
23	3	5	14	64	34	4,01	**موافق**
24	4	2	8	61	44	4,17	**موافق**
25	1	2	8	62	46	4,26	**موافق تماما**
26	2	6	14	47	51	4,16	**موافق**
27	1	6	18	46	49	4,13	**موافق**
28	1	8	18	52	40	4,03	**موافق**
29	1	6	21	65	27	3,93	**موافق**
30	2	6	18	54	40	4,03	**موافق**

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه, نجد أن كل العينة تأخذ اتجاه واحد بالاجماع على الأسئلة المتعلقة بالتغيير التنظيمي و علاقته بالتعلم التنظيمي, و هو الموافقة, الا في حالتين في الجواب رقم 16:" **التغيير وسيلة لتحسين أداء المؤسسة.**" و السؤال رقم 25:" **التعلم يساعد الأفراد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بإحداث التغيير المناسب.**" الذي كان فيهما الاتجاه **موافق تماما**. مما يجعلنا نؤكد أن التغيير ضروري لتحسين أداء المؤسسة, و أن التعلم يساعد الأفراد من أجل تحسين و تصحيح الأخطاء, هنا يمكننا القول أن اتجاه العينة بالاجماع الموافقة.

3- الاجابة على فرضيات الدراسة:

قبل الاجابة على الفرضيات وجب تحليل و مناقشة اجابات الاستبيان حول متغيرات الدراسة:

3-1 تحليل و مناقشة الاجابات المتعلقة بالمتغير المستقل التعلم التنظيمي:

الجدول رقم (34) لتحليل اجابات المتعلقة بالمتغير المستقل التعلم التنظيمي:

الرقم	العبارة	نسبة التوافق	اتجاه العينة	التحليل
.1	تمنح المؤسسة الفرصة للأفراد للتكوين.	77,85 %	موافق	توافق العينة المدروسة بنسبة 77.85% على أن المؤسسة تمنح للأفراد فرصا للتكوين, و هذا يعني أن المؤسسات تؤيد التعلم و التطوير و التحسين من مستوى الموظفين, لأنه يصب في مصلحة المؤسسة, لان التكوين يعني كفاءات أفضل. أما العينة المتبقية فمنها الموافق تماما و هم من يمثلون الادارة, و يرون أن التكوين مهم و ضروري من أجل تحسين أداء المؤسسة. و منها أيضا العينة التي هي محايدة و غير موفقة, و التي تمثل بعض الأفراد الذين ترى المؤسسة أنهم غير معنيين بالتكوين لأسباب عدة, منها أن الأفراد في طريق التقاعد أو في فترة التجربة او أن مهامهم روتينية لا تحتاج الى تكوين, أو من باب الأولوية اذ أن عملية التكوين تكون مكلفة, خاصة ان كانت خارج المؤسسة.
.2	الأفراد لهم رغبة في تكوين.	76,53 %	موافق	توافق نسبة 76.53% على رغبتهم في التكوين, و هذا يعني أنه ما يفوق ¾ يفضلون زيادة مهاراتهم و قدراتهم و التعلم بالمؤسسة. قد نجد بعض الأفراد ليس لديهم رغبة في التكوين و لعدة أسباب منها: التعود على الروتين و عدم تقبل التغيير, و منهم من لديهم

				تخوف اذ أن تحسين المستوى يرافق زيادة في المهام و المسؤولية, لدى فان التغيير ليس هدف الجميع, بل يسعى البعض الى الاستقرار.
3.	**المؤسسة تهتم بالتكوين.**	74,88 %	**موافق**	توافق نسبة 74.88% على مدى اهتمام المؤسسة بالتكوين, و بالتالي فان المؤسسات لهم رؤية في تحقيق التعلم و تحسين أداء الأفراد و تكوينهم.
4.	**يكتسب الأفراد معارف جديدة عن طريق التكوين.**	83,31 %	**موافق**	توافق مسبة 83.31% على أن المعارف المكتسبة الجديدة تكون عن طريق التكوين, و هذا يعني أن نقل الخبرات و التعلم بالمؤسسة له دور جد فعال في اكتساب المعرفة الجديدة. يرى البعض أن التكوين لا فائدة منه, و من خلال المقابلة تبين أن بعض المؤسسات و خاصة العامة, تقوم بالتكوين الخارجي فقط لأن القانون يفرضه كحق من حقوق الموظف, و من واجب المؤسسة استغلال الميزانية المخصصة, فنجد التكوين من دون أهداف.
5.	**يملك الأفراد القدرة في تطبيق المعارف الجديدة.**	78,51 %	**موافق**	توافق نسبة 78.51% على أن للأفراد القدرة على تطبيق المعارف الجديدة, وهذا يرجع الى المتابعة و التكوين و التعلم الموثوق بالمؤسسة, مما يرفع من قدرات الأفراد. أما البعض فيرى أن المعارف الجديدة ليست من قدرات الجميع بل فقط لفئة معينة اما بسبب المناصب, أو أ، الامكانيات لتطبيقها غير متاحة, أو أن الأفراد لا يملكون الحرية لتطبيق معارفهم.
6.	**يملك الأفراد القدرة في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة.**	72,89 %	**موافق**	توافق نسبة 72.89% على أن كفاءة الأفراد تساعد في حل مشاكل المنظمة, و هذه الميزة تكون نتيجة الخبرات المكتسبة, و التعلم من

				خلال التجارب بالمؤسسة, و التكوين الايجابي للأفراد الذي يمنحه الثقة الكاملة في اتخاذ القرار الصائب.
7.	**تشجع المؤسسة الأفراد على التعاون.**	75,70 %	**موافق**	يتفق 75.70% بأن المؤسسة تدفع الأفراد الى التعاون, مما يعزز عملية التعلم بينهم, و يعزز العلاقات بينهم, و هذا يقلل من النزاعات مستقبلا و حدة المقاومة بالمؤسسة.
8.	**الأفراد لهم الرغبة في التعاون لاكتشاف الأخطاء و تصليحها.**	73,39 %	**موافق**	توافق نسبة 73.39% على التعاون من أجل تصليح و اكتشاف الأخطاء, فهذا النوع من التعلم يزيد من قدرات الأفراد على التعلم السريع و الايجابي و تعزيز العلاقات, و تقليل الأخطاء و تجنبها مستقبلا مما يقلل من النفقات و رفع الكفاءات, و بالتالي تحسين أداء المؤسسة. أما الأقلية فقد لا تدعم فكرة التعاون تخوفا من فقدان الصلاحيات حول المعرفة التي يكتسبونها لدى فلا يتعاون مع الغير و يحتفظ بقدرته لاكتشاف الأخطاء حتى يكون له الفضل, أما البعض يعتقد أن التعاون ضعف.
9.	**يسمح التعاون للأفراد من الحصول على معارف جديدة.**	80,33 %	**موافق تماما**	يوافق 80.33% بأن التعاون يساهم في عملية تعلم الأفراد, و الحصول على المعرفة التي تحقق الأهداف المرجوة. اذ أن التعاون يسمح بتبادل الخبرات و المعرفة و انتقالها ما بين الأفراد و أسهل طريقة للتكوين, اذ أن المعرفة المكتسبة من الأفراد تكون ذو قيمة, و قد يكتسبها الفرد من الجماعة أفضل من التكوين الرسمي.
10.	**الأفراد لهم رغبة في تبادل المعلومات بينهم.**	73,39 %	**موافق**	يوافق 73.39% بأن للأفراد رغبة في تبادل المعلومات و الاستفادة من خبرات بعضهم

				البعض من أجل تقليل الأخطاء و كسب الوقت و الخبرة و التعلم الفعال بالمؤسسة.
11.	**يبذل الأفراد جهودا للحصول على معارف جديدة.**	74,88 %	**موافق**	يتضح لنا أن 74.88% يوافق على أن الأفراد يبذلون جهدا للحصول على المعرفة, و هذا له جانبين الأول أن للأفراد رغبة في تحقيق التقدم و التعلم بأي وسيلة, و الجانب الثاني أن المعرفة ليست بالأمر السهل لتحصيلها نظرا لتقشف البعض في نقل الخبرة و تعليم الأفراد للاستفادة من خبراته اما خوفا من فقدان التميز بينهم او بخلا.
12.	**يرى الأفراد أن المعارف الجديدة تساعدهم على تحسين أداء المؤسسة.**	77,36 %	**موافق**	يوافق ما نسبته 77.36% على فائدة و دور المعارف المكتسبة في تحسين أداء المؤسسة, لأن اكتسابها يعني اكتساب مهارات جديدة, و بالتالي كسب الوقت و طريقة أسهل لتأدية المهام و الذي ينعكس ايجابيا على المؤسسة و أدائها.
13.	**توفر المؤسسة عتاد الإعلام الآلي، لتمكين الأفراد من البحث عن المعارف.**	75,54 %	**موافق**	يوافق 75.54% بأن المؤسسة توفر العتاد اللازم لنقل المعارف و البحث عنها بالمؤسسة مما يسهل عملية التعلم و يقلل من صعوبات تحصيلها. كما أن جانب العتاد من أساسيات أي مؤسسة نظرا لفعاليته في تخزين المعرفة المكتسبة و استرجعها في أي وقت, خاصة لتمكين الأفراد من التواصل داخل المؤسسة عن طريق الاتصال الداخلي و تجهيزاته.
14.	**توفر المؤسسة شبكة الانترنت ذات التدفق العالي، لتمكين الأفراد من الحصول على المعارف التي يحتاجونها.**	65,17 %	**محايد**	يرى 65.17% أن الاجابة على سؤال توفر شبكة انترنت ذات تدفق عالى أكثرها محايد, و هذا راجع الى عدة عوامل منها, أكثر أفراد العينة هم عمال في الورشات أو في الميدان. و في هذه البيئة لا يعتمد على تدفق الأنترنت بل

				بالاتصال المباشر و تطبيقه, و يرجع الأمر أيضا الى اعتماد المؤسسات على الاتصال الداخلي و التعلم الداخلى الأنترانت. مما قلل اهتمامها بتدفق شبكة الانترنت و اكتساب المعارف من الخارج. بالاضافة الى تخوف بعض المؤسسات من تسريب أسرارها أو معرفتها الداخلية الى خارج المؤسسة اما عمدا أو عن طريق القرصنة.
15.	**يساعد الأفراد بعضهم البعض أثناء تأديتهم لمهامهم للتغلب على المشاكل التي تواجههم.**	74,71 %	**موافق**	يتفق ما نسبته 74.71% على أن الأفراد يساعدون بعضهم البعض لتأدية المهام و نقل المعرفة من فرد لآخر من أجل حل مشاكل التي تواجههم, و هي أهم سبل التعلم التنظيمي. و لكن هنالك مجموعة ترى أنها غير مجبرة على تقديم أي عمل اضافي و تكتفي بمهامها, و أن المشاكل لا تعنيهم, و هذا راجع لعدم التحفيز بالمؤسسة و عدم احساس الفرد بالانتماء الى المؤسسة, و حسب المقابلة وجدنا أن البعض يكتفي بالمشاهدة رغم امتلاكه الحلول, وهذا بسبب عدم السماح له بالمشاركة و عدم أخذ أراءهم و خبراتهم بعين الاعتبار, و أن معظمهم لهم تجارب سلبية في اتخاذ القرارات و المشاركة في حل المشاكل, فيفضلون عدم التحرك.

المصدر: من إعداد الباحث.

2-3 تحليل و مناقشة الاجابات المتعلقة بالمتغير التابع التغيير التنظيمي:

الجدول رقم (35) لتحليل اجابات المتعلقة بالمتغير التابع التغيير التنظيمي:

الرقم	العبارة	نسبة التوافق	اتجاه العينة	التحليل
16	**التغيير وسيلة لتحسين أداء المؤسسة.**	81,00 %	**موافق تماما**	يرى ما نسبته 81% أن التغيير وسيلة لتحسين أداء المؤسسة, مما يجعلنا نعتبره ضروري جدا, و خاصة أن فترة الدراسة تميزت بعدم استقرار البيئة و التغيرات المفاجئة و المتعددة في فترة قصيرة مما أدى الى افلاس بعض المؤسسات التي أصرت على الاستقرار و عدم التغيير.
17	**التغيير يحدث عندما تعجز المؤسسة على تحسين أدائها، من خلال مؤشرات مالية ضعيفة.**	75,87 %	**موافق**	يوافق 75.87% على ضرورة التغيير في حالة ضعف المؤشرات المالية, فالتغيير في القدرات المالية يؤثر سلبا على أي مؤسسة, فهي مجبرة على مسايرة ذلك التغيير وفقا لقدراتها حتى تتمكن من الاستمرار, فهذا الاختلال يؤثر على قدرة المؤسسة في تحسين أدائها.
18	**التغيير أفضل وسيلة لحل المشاكل التي تواجهه المؤسسة.**	74,75 %	**موافق**	يتشارك 74.75% في أن التغيير أفضل وسيلة لحل المشاكل بالمؤسسة, اذ أن استمرار المشاكل راجع الى العادات الروتينية المتكررة, و تغيير هذا الروتين يمنح فرصة أكبر للخروج من هذه المشكال.
19	**التغيير ضروري في المؤسسة التي تنخفض مبيعاتها.**	79,33 %	**موافق**	يوافق 79.33% على أن التغيير واجب في حالة انخفاض المبيعات, فالانخفاض يترجم الاختلالات في المنتج أو البيع أو سياسة المؤسسة, لدى وجب معرفة الأسباب و التعلم و التطوير و احداث

				التغيير الواجب لاعادة المؤسسة الى مسارها و تحسين أدائها.
20	**التغيير تبررها الاختلالات التي تظهر في المؤسسة.**	75,17 %	**موافق**	يوافق 75.17% على ضرورة التغيير بسبب الاختلالات التي تظهر بالمؤسسة, و التي قد تكون عائقا في استمرارها. اذ أن الاختلال يعني وجود مشاكل اما معروفة وجب معالجتها, أو باطنية وجب اكتشافها و اصلاحها, فكل اختلال يؤثر سلبا على أداء المؤسسة لابد من معالجته. و احداث تغيير فيما لزم تغييره بهدف الاستمرار.
21	**التغيير يضمن للمؤسسة البقاء.**	74,50 %	**موافق**	يوافق 74.8% على أن التغيير ضروري من أجل بقاء المؤسسة, و هذا راجع الى تغيرات بيئتها من منافسة و غيرها من المتغيرات, و من أجل مواكبتها وجب التغيير حتى تتأقلم المنظمة و تستمر, و أن تمتاز بالليونة لتحقيقه. و انطلاقا لمبدأ أنك ان كنت ثابتا فهذا لا يعني أنك لا تتأخر, لأن المحيط يتغير و البعض يتقدم مما يعرض المؤسسة الى الزوال.
22	**تغير المؤسسة كل شيء يتعارض مع أهدافها.**	76,47 %	**موافق**	ان موافقة 76.47% على أن تغير المؤسسة كل شيء يتعارض من أهدافها, يدل على اتفاق الأغلبية على أن أهداف المؤسسة أولى من أي روتين داخلها, فكل تغيير يخدم مصالح المؤسسة هو تغيير مرحب به, و هذا ما يزرع فكرة نجاح التغيير و قلة حدة المقاومة.

23	**يقبل الأفراد التغيير إذا ساهم في تحسين أداء المؤسسة.**	80,17 %	**موافق**	نجد أن 80.17% يقبلون التغيير بشرط أن يكون في مصلحة المؤسسة, و تحسين أدائها الذي لا يتحقق الا بتحسين أداء الأفراد, و هنا نجد التعلم هو ركيزة تحسين المؤسسة بتحسين أداء الأفراد. و أن كل الأطراف تسعى للاستفادة من التغيير.
24	**التغيير الناجح يحتاج إلى قدرات بشرية توجهه نحو وضعية أفضل.**	83,36 %	**موافق**	يوافق 83.36% على أن العنصر البشري هو أساس انجاح عملية التغيير, فالفرد ذو القدرات و المستوى المطلوب و الذي يتحقق بالتعلم هو أهم أسباب انجاح عملية التغيير. كما أن التغيير الهادف و الغير عشوائي يكون ايجابيا باتفاق الأغلبية. لدى فاختيار الصائب للأفراد المعنيين بالتغيير من حيث القرار أو التنفيذ يشكل دافعا لنجاحه
25	**التعلم يساعد الأفراد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بإحداث التغيير المناسب.**	85,21 %	**موافق تماما**	يشترك 85.21% من العينة في الموافقة على أن التعلم هو أساس تصحيح الأخطاء, و هو أهم سبب لاحداث التغيير الأمثل و بالتالي انجاحه, اذ أنه كلما زادت معرفة الفرد كانت قدرته على اكتشاف الاختلالات أسهل و أكبر فالمعرفة و الخبرة, فتسمح له باتخاذ التغيير السليم و المناسب أمام الأخطاء المكتشفة.
26	**الحصول على معارف جديدة، يمكن الأفراد من قيادة التغيير بنجاح.**	83,17 %	**موافق**	ان 83.17% يرى أن التعلم المستمر هو من أسباب نجاح و قيادة التغيير و انجاحه, اذ يمكن الأفراد من معرفة الأسباب و الحلول و نتائج التغيير و حتى المشاركة به و دعمه حتى انجاحه. و يمكننا القول أن المعارف الجديدة تمكن

				الفرد من الرؤية الصحيحة السليمة للتغيير, و تفهمه للأهداف المرسومة مما يزيد من تقبله للتغيير و انجاحه.
27	**حصول الأفراد على معارف جديدة يضمن للمؤسسة توجيه التغيير بنجاح.**	82,67 %	**موافق**	يوافق 82.67% على أن من حق الأفراد التعلم المستمر و تحصله على معارف جديدة, حتى يتمكن من فهم اتجاه المؤسسة و أهدافها, حتى يسهل عليه مسايرة التغيير و توجيهه بنجاح و تقليل حدة المقاومة. فالغموض في قرارات التغيير تخلق نوعا من الخوف لدى الأفراد فينتج المقاومة, و لتفاديها وجب تحصيل معارف جديدة لهم.
28	**المعارف الجديدة تكشف عن الاختلالات، مما يشكل دافعا لإحداث التغيير.**	80,50 %	**موافق**	يتفق 80.5% على أن المعارف الجديدة تكسب الفرد خبرة تسمح له باكتشاف الأخطاء و الاختلالات في المؤسسة, و هذا ما يجعله سباقا الى التغيير و المطالبة به, و بالتالي انجاحه في ضعف المقاومة في هذه الحالة أو حتى انعدامها, اذ أن الفرد هو الذي يرغب به.
29	**المعارف الجديدة المخزونة في عقول الأفراد تمنح لهم القدرة في تقييم النشاطات للقيام بالتغيير.**	78,50 %	**موافق**	يرى 78.5% من العينة أم المعارف الجديدة و تخزينها تساعد الأفراد في تقييم المؤسسة في أي مرحلة و وقت, نظرا للخبرات المتراكمة و التي توضح النتائج قبل التعرض لها, هذا الجانب يدفع بالفرد الى القيام بالتغيير من أجل تحقيق الأفضل.
30	**يتميز الأفراد الحاملين لمعرفة جديدة عن باقي الأفراد بالقدرة على اكتشاف حاجة المؤسسة في التغيير.**	80,67 %	**موافق**	يتفق 80.67% على أن الأفراد الذين يعتمدون على التعلم التنظيمي و قد اكتسبوا معرفة جديدة, لهم قدرة على اكتشاف الاختلالات, و بالتالي ايجاد الحلول و تمييز ان كانت المؤسسة بحاجة الى التغيير

				و دفعهم لها من أجل تحقيقه, و هذا ما يميزهم عن باقي الأفراد,

المصدر: من إعداد الباحث.

3-3 دراسة الفرضيات و مدى صحتها:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة, يمكننا الاجابة على التساؤلات التالية:

- ✓ **هل للأفراد رغبة في التعلم و التعاون فيما بينهم لتحسين أداء المؤسسة؟**

من خلال الدراسة تبين أن التعلم يحسن من أداء الأفراد مما يدفعهم الى اكتشاف الأخطاء و تصحيحها, لدى فأن المؤسسة تمنح للأفراد فرصا للتكوين, لأنه يصب في مصلحتها, كما أبدى الأفراد رغبتهم في التكوين, و هذا يعني أنه ما يفوق ¾ يفضلون زيادة مهاراتهم و قدراتهم و التعلم بالمؤسسة.

كما أن التعلم يزيد من كفاءة الأفراد على حل المشاكل بالمنظمة, و يمنحه الثقة الكاملة في اتخاذ القرار الصائب. فهذا النوع من التعلم يزيد من قدرات الأفراد على التعلم السريع و الايجابي و تعزيز العلاقات, و تقليل الأخطاء و تجنبها مستقبلا مما يقلل من النفقات و رفع الكفاءات, و بالتالي تحسين أداء المؤسسة.

و قد أجمع الأفراد على أن التعاون يساهم في تعلم الأفراد و الحصول على المعرفة التي تحقق الأهداف المرجوة. و أن الأفراد يبذلون جهدا للحصول على المعرفة, و هذا له جانبين الأول أن المعرفة ليست بالأمر السهل لتحصيلها, و الجانب الثاني أن للأفراد رغبة في تحقيق التقدم و التعلم بأي وسيلة.

لدى فان الفرضية الأولى:

- ✓ للأفراد الرغبة في التعلم و اكتساب مهارات تزيد من كفاءاتهم, و بالتالي تحسين أداء المؤسسة. تعتبر صحيحة.

- ✓ **هل التغيير بالمؤسسة عملية ضرورية من أجل استمرارها؟**

من خلال الدراسة وجدنا أن التغيير ضروري في مرحلة من مراحل حياة المؤسسة, اذ أن تغير البيئة المستمر في وجود المنافسة و التعلم و اكتساب المهارات الجديدة, تساهم في اكتشاف الأخطاء و تصحيحها و دفع المؤسسة الى التغيير. اذ يعتبر التغيير وسيلة لتحسين أداء المؤسسة.

كما أن التغيير ضروري في حالة ضعف المؤشرات المالية, فالتغيير في القدرات المالية يؤثر سلبا على أي مؤسسة, فتجد نفسها مجبرة على مسايرة ذلك التغيير وفقا لقدراتها حتى تتمكن من الاستمرار, فهذا الاختلال يؤثر على قدرة المؤسسة في تحسين أدائها و التغيير يساعد في حل مشاكل المؤسسة, اذ أن استمرار المشاكل راجع الى العادات الروتينية المتكررة, و تغيير هذا الروتين يمنح فرصة أكبر للخروج منها.

كما نجد أيضا أن التغيير واجب في حالة انخفاض المبيعات, فالانخفاض يترجم الاختلالات في المنتج أو البيع أو سياسة المؤسسة, لدى وجب معرفة الأسباب و التعلم و التطوير و احداث التغيير الواجب لإعادة المؤسسة الى مسارها و تحسين أدائها.

لدى فان الفرضية الثانية:

- ✓ عملية التغيير بالمؤسسة أصبح ضرورة حتمية في وجود تغيرات البيئة من أجل بقائها. تعتبر صحيحة.

✓ هل للتعلم دور في انجاح عملية التغيير التنظيمي في ظل المقاومة ؟

أن العنصر البشري هو أساس انجاح عملية التغيير, فالفرد ذو القدرات و المستوى المطلوب هو أهم أسباب انجاح عملية التغيير. لدى فمن خلال الدراسة وجدنا أن المؤسسة التي تمنح للأفراد فرصا للتكوين, تزيد من أداء الموظفين و رغبة التعاون فيما بينهم , مما يعزز علاقاتهم و يقلل من المنازعات مستقبلا, و يجعلهم أكثر قبولا للتغيير.

كما أن الحصول على معارف جديدة، يمكن الأفراد من قيادة التغيير بنجاح بعد كشف الاختلالات. فالتعلم المستمر هو من أسباب نجاح و قيادة التغيير و انجاحه, لأن الأفراد الذين يكتسبون معارف جديدة تصبح لديهم القدرة على اكتشاف الاختلالات بالمؤسسة, كما يمكن الأفراد من معرفة الأسباب و الحلول و نتائج التغيير و حتى المشاركة به مما يشكل دافعا لإحداث التغيير و دعمه حتى انجاحه.

لدى فان الفرضية الثالثة :

- ✓ التعلم يمنح للمنظمة مرونة تدفع بها الى التغيير المستمر الذي يساير البيئة و يقلل من حدة المقاومة. تعتبر صحيحة.

4- خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن المؤسسات الجزائرية مرة بعدة مراحل و تطورات نتيجة لتغييرات في عدة جوانب, أثرت على فعالية المؤسسة سواء خاصة أو عامة, و مازالت تحاول انجاح التغيير بشتى الطرق و مختلف التحديات, و قد مست هذه التغييرات الجانب التمويلي و الاستثماري و السياسي, مع تغيير القوانين بهدف الخروج من قوقعة التبعية و الاعتماد على المحروقات.

و ما لاحظناه أن التغيير ليس وليدا للصدفة, بل له دوافع و أهداف و ليس بالأمر السهل, لا من حيث التطبيق و لا من حيث طرق انجاحه, فاتخاذ قرار التغيير في حد ذاته تحد كبير و مرحلة انجاحه في ظل أكبر مخاوفه المقاومة و التحكم بها.

ان تحقيق التغيير يتطلب نوع من الليونة و المرونة في المؤسسة و هذا ما وجب تغييره من الأساس, فالفكر السائد بالمؤسسات الجزائرية هو فكر تقليدي روتيني بالامتياز, يكبح الابتكار و يقيد حرية الفرد في اتخاذ القرارات و تحقيق التغيير المطلوب أمام التحديات التي يفرضها المحيط.

و من أجل تحقيق المرونة المطلوبة كان لابد من دراسة المتغيرات التي لها تأثير على التغيير. من ضمنها التعلم التنظيمي بالمؤسسات, اذ وجدنا أن للتعلم تأثير كبير على تفعيل التغيير و تحقيق الأهداف.

و من خلال الدراسة الميدانية نجد أن الأفراد لديهم رغبة في التعلم و التغيير و التطوير و تحسين الأداء و هذا بحد ذاته مؤشر ايجابي لما ستؤول اليه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مستقبلا, في ظل دعم جل الأفراد فكرة التعلم و ضرورة التغيير, بشرط الاستغلال الأمثل لهذه الطاقات الايجابية لتحسين أداء الأفراد و المؤسسات.

الخاتمة العامة

5- الخاتمة العامة:

لقد جاءت أسطر هذه الدراسة كرحلة بحث عن أسرار التفوق التي يمكنها تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الصغيرة و المتوسطة, في ظل التقلبات المحيطة بها و عدم استقرار البيئة التي تنشط فيها, فرغم كل الاصلاحات التي مرت بها الجزائر منذ الاستقلال الا أننا نجدها تتخبط و تحاول النهوض كل مرة جراء تأثير الصدمات المختلف الى يومنا الحالي.

كان لابد في خضم كل التطورات العالمية و التغيرات السريعة خاصة في الآونة الأخيرة, سواء من تأثيرات الوباء الى التكتلات السياسية و الاقتصادية, و تغير خريطة القوى الاقتصادية العالمية, أن نسلط الضوء أساسا على التغيير و سبل تحقيقه من أجل الاستمرار, هذا التغيير لن يكون وليد الصدفة بل هو نتيجة تراكم معارف و التعلم تنظيمي الذي يكشف مختلف الاختلالات في نظام أي مؤسسة و يسعى الى تصحيحه.

لدى فان الدراسة ركزت على العلاقة بين المتغيرات الأكثر تأثيرا بالمؤسسة و أحد ركائز استمرارها, المتمثلة في التعلم التنظيمي و أثره على التغيير التنظيمي بالمؤسسة.

ان كل الدراسات السابقة أشادت بأهمية التعلم في تحقيق التغيير, و أضافة الدراسة دور التعلم التنظيمي في تحقيق التغيير و مواجهة المقاومة, أو بالأحرى دور التعلم في تقليل حدة المقاومة لمرافقة التغيير حتى تحقيقه.

و من أجل ذلك كان للدراسة النظرية دورا فعال في الدراسة, و التي أكدتها الدراسة التطبيقية من خلال النتائج التالية:

نتائج الدراسة النظرية:

من خلال الدراسة النظرية تعرفنا على أهم الأساسيات كالتالي:

❖ التعلم التنظيمي:

- وسيلة فعالة في تحسين أداء الأفراد,و تعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي بالتعاون,
- تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية, والزيادة في الإبداع التنظيمي,
- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية، البيئية,
- وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافئات أو المكانة أو السلطة أو القوة,
- إن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المنظمة,

- المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها,
- الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف و البقاء و التعلم,
- اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات,
- يعد وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية (O.M)، وفي تجاوز السياقات التنظيمية الماضية واستبدالها بأخرى جديدة أكثر ملائمة للتغيرات اللاحقة,
- المساهمة في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية, عن طريق صقل مهارات المنظمة المساهمة في تطوير شخصية الفرد, من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية، البيئية.

❖ المنظمة المتعلمة:

- يمكن للمنظمة المتعلمة مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعا لها,
- يشكل التعلم التنظيمي نقطة انطلاق لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل استراتيجي,
- يسهم التعلم التنظيمي في زيادة وتجديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها.
- للمنظمة المتعلمة الليونة اللازمة للتكيف مع أي تغيرات أو صدمات يمكن أن تعترض أهداف المؤسسة,
- المنظمة المتعلمة تهتم أكثر بتكوين الأفراد و تحسين أدائهم,

❖ التغيير التنظيمي:

- تمر عملية التغيير باتفاق الباحثين بثلاثة مراحل أساسية: إذابة الجليد- احداث التغيير – اعادة التجميد,
- عملية التغيير ليست عملية عشوائية بل تتطلب الخبرة و الدراسة المسبقة للنتائج المحتملة,
- عملية التغيير تتطلب المخاطرة,
- عملية التغيير من أصعب العمليات التي قد تواجهها المؤسسة, لأن كسر الروتين و الخوف من المجهول من أكبر مخاوف أي منظمة,

- عملية التغيير قد تكون مدفوعة و بالتالي فالمؤسسة مجبرة على تحقيقه, و قد تكون اختيارية فتتطلب المخاطرة,
- التغيير يكون هدفه تحسين أداء المؤسسة و رفع مستواها.

❖ مقاومة التغيير:

- مقاومة التغيير نتيجة حتمية لما يتم كسر الروتين بالمؤسسة,
- للمقاومة أنواع منها الظاهرة و التي يمكن التعامل معها, و منها الباطنية و هي الأخطر اذ لا يمكن التنبؤ بها أو اكتشافها أو التعامل معها,
- مقاومة التغيير لها جانبين, أحدهما سلبي و الذي يعيق تحقيق أهداف المؤسسة, و جانب ايجابي اذ قد يجنب المؤسسة تبعات القرارات الغير مناسبة و اعادة النظر في توجيه التغيير,
- ان مقاومة التغيير تزيد تدريجيا, فكلما كان اكتشافها مبكرا كان أنسب للتحكم بها.

❖ دور التعلم التنظيمي في تحقيق التغيير نظريا:

- يمنح المنظمة القدرة على إعادة بناء هياكلها التنظيمية و استراتيجيتها حسب التغير البيئي,
- يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل,
- المنظمة التي تعتمد على المعرفة أكثر أمانا من غيرها, فهي تكتشف المخاطر و تغيرات المحيط قبل غيرها و بالتالي تتعامل معها في الوقت المناسب,
- تكتسب المنظمة المتعلمة القدرة على التغيير و التأقلم مع التغيرات البيئية,
- التعلم التنظيمي يكسب المؤسسة القدرة على اكتشاف حاجتها الى التغيير و تحديد أهدافها و الاستغلال الأمثل لقدراتها.
- التعلم التنظيمي يمنح المؤسسة على ملاحظة الاختلالات و المشاكل و اصلاحها بالتغيير السليم,
- التعلم التنظيمي يمنح الأفراد القدرة على مسايرة التغيير و انجاحه,
- التعلم التنظيمي هو الأنسب لتجنب المقاومة و التقليل من حدتها, و دفع المؤسسة الى التغيير بنجاح.

نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية وجدنا ما يلي:

❖ من ناحية التعلم التنظيمي:

- تمنح المؤسسة الفرصة للأفراد للتكوين, من أجل تحسين أداء المؤسسة,
- الأفراد لهم رغبة في تكوين من أجل تحسين أدائهم,
- يكتسب الأفراد معارف جديدة عن طريق التكوين, و انتقال المعرفة من بين الأفراد,
- يملك الأفراد القدرة في تطبيق المعارف الجديدة اذا ما سمحت لهم الظروف و الامكانيات,
- يملك الأفراد القدرة في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة, اذا ما تم اشراكهم في عملية اتخاذ القرار للاستفادة من معارفهم,
- تشجع المؤسسة الأفراد على التعاون من أجل تسهيل المهام, و بالتالي اكتساب الوقت و خفض التكلفة,
- الأفراد لهم الرغبة في التعاون لاكتشاف الأخطاء و تصليحها, اذ يميل البعض الى تقديم المساندة اللازمة لتجاوز العقبات,
- يسمح التعاون للأفراد من الحصول على معارف جديدة, اذ أن هذا الأخير يعطي فرصة لتبادل المعارف بينهم و التالي اكتساب معارف جديدة,
- الأفراد لهم رغبة في تبادل المعلومات بينهم, مما يؤدي الى تكدسها لدى الأفراد و استغلالها وقت الحاجة,
- يبذل الأفراد جهود للحصول على معارف جديدة,
- يرى الأفراد أن المعارف الجديدة تساعدهم على تحسين أدائهم و بالتالي تحسين أداء المؤسسة,
- لتمكين الأفراد من البحث عن المعارف و استرجاعها, توفر المؤسسة عتاد الإعلام الآلي حتى يتم تخزينها و تكوين ذاكرة معلوماتية بالمؤسسة,

❖ من ناحية التغيير في المؤسسة:

- من أجل تحسين أداء المؤسسة, لابد من اجراء عمليات تغيير تتناسب مع بيئتها,
- ان المؤشرات المالية الضعيفة أو انخفاض المبيعات, تدفع المؤسسة الى التغيير, خاصة ان عجزت عن تحسين أدائها،
- التغيير أفضل وسيلة لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة, و ذلك لكسر روتينها و اعطاء فرص جديدة,
- ان الاختلالات التي تظهر في المؤسسة تؤدي دوما الى التغيير, حتى تتجنب خطر الزوال, و ضمان البقاء

- قد تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تغيير كل شيء يتعارض مع أهدافها,
- يقبل الأفراد التغيير إذا ساهم في تحسين أداء المؤسسة, اذ أن الانتماء و الولاء يجعل أولويات المؤسسة من أولويات الأفراد و الكعس صحيح,
- التغيير الناجح يحتاج إلى قدرات بشرية توجهه نحو وضعية أفضل, فاكتساب الأفراد لمعارف جديدة دوما ما يعطيهم القدرة على اكتشاف الاختلالات و بالتالي تحقيق التغيير المناسب و انجاحه,
- التعلم يساعد الأفراد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بإحداث التغيير المناسب,
- يتميز الأفراد الحاملين لمعرفة جديدة عن باقي الأفراد بالقدرة على اكتشاف حاجة المؤسسة في التغيير.

❖ دور التعلم التنظيمي في تفعيل التغيير:

من خلال ما استنتجناه سابقا, نجد أن للتعلم التنظيمي علاقة مباشرة بالتغيير, اذ أن الاهتمام بالجانب المعرفي للأفراد يزيد من قدراتهم في تأدية المهام, مما يكسبهم خبرة, و مع التركيز على التحفيز و التعاون و مشاركة المعارف و نقلها بينهم, تتشكل لدى المؤسسة قاعدة للمعلومات و الخبرات, مما يكسبها القدرة على اكتشاف الاختلالات و الأخطاء, و بالتالي اقتراح التغيير المناسب, و تهيئة كل الظروف المناسبة من أجل تحقيقه, فالتغيير المناسب يتطلب قدر من التعلم و زيادة الكفاءات لدى الأفراد و تحسين أدائهم, بهدف تحقيق البقاء و الاستمرار في وجود تأثيرات البيئة التي تنشط بها, و بالتالي تحسين أدائها. لدى يمكننا الاجابة على التساؤلات السابقة.

الجواب على الاشكاليات:

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية أجبنا على التساؤلات كما يلي:

- **هل للأفراد رغبة في التعلم و التعاون فيما بينهم لتحسين أداء المؤسسة؟**

✓ **نعم, للأفراد الرغبة في التعلم و اكتساب مهارات تزيد من كفاءاتهم و بالتالي تحسين أداء المؤسسة.**

- **هل التغيير بالمؤسسة عملية ضرورية من أجل استمرارها؟**

✓ **نعم, عملية التغيير بالمؤسسة أصبح ضرورة حتمية في وجود تغيرات البيئة من أجل بقائها.**

- **هل للتعلم دور في انجاح عملية التغيير التنظيمي في ظل المقاومة ؟**

✓ **نعم, التعلم يمنح للمنظمة مرونة تدفع بها الى التغيير المستمر الذي يساير البيئة و يقلل من حدة المقاومة.**

❖ الجواب على الاشكالية العامة:

من خلال الاجابة على التساؤلات السابقة, و التحقق من صحة الفرضيات يمكننا الاجابة على الاشكالية:

➢ كيف يمكن للتعلم التنظيمي أن يحدث التغيير بالمؤسسة الاقتصادية حتى تستطيع التكيف مع بيئتها؟

- ✓ ان للتعلم التنظيمي دور فعال في احداث التغيير بالمؤسسة من أجل تحقيق الليونة المطلوبة لتتكيف مع بيئتها, اذ أن التعلم التنظيمي يحول المؤسسة الى منظمة متعلمة تسمح لها بالتأقلم و التعامل مع مختلف التغييرات و الظروف, و اكتشاف الاختلالات, و تقييم أداءها و تحديد نقاط قوتها و ضعفها و تقييم محيطها بمعرفة فرصها و تهديداتها و بالتالي اتخاذ قرارات التغيير المناسبة.

- ✓ ان التعلم لدى الأفراد يعطيهم القدرة على تحديد حاجات المؤسسة, لدى يجب الاستفادة منها لتحقيق الأهداف, هذا التعلم لا يتحقق الا في وجود التعاون ومشاركة المعارف بين الأفراد و اعطاءهم فرصة لإبداء آراءهم, فالمؤسسة التي ترغب في تحقيق التغيير لابد لها من تحسين العلاقات بين الأفراد و المؤسسة للتحكم في المقاومة, و ليس بالضرورة التصدي لها, فالمقاومة بالمنظمة المتعلمة قد يجنب المؤسسة نتائج القرارات الغير صائبة, و اعادة توجيه التغيير لمصلحة الجميع.

- ✓ و من هذا المنطلق فان تبادل المعارف في المؤسسة و انتقال مكتسباتهم بغض النظر عن مهامهم بالمؤسسة يعطي فرص لتحقيق الأهداف.

فتطبيق التعلم التنظيمي بالمؤسسة يحسن من أداء الأفراد فتزيد قدرتهم على اكتشاف الأخطاء و الاختلالات و تصحيحها عن طريق دفع المؤسسة الى التغيير المناسب و تحسين أداءها وبالتالي تكيفها ببيئتها الذي يحقق لها البقاء.

6- التوصيات :

من خلال الدراسة يمكننا ادراج بعض التوصيات, و التي نلخصها فيما يلي:

- ✓ ضرورة الاهتمام أكثر بالتكوين و التعلم بالمؤسسة, مع تشجيع و تحفيز الأفراد عن طريق علاوات أو ترقيات, مما تغرس فيهم حب المشاركة,
- ✓ الاهتمام بالعلاقات الداخلية و زرع الثقة بين الأفراد, و تشجيعهم على الاندماج فيما بينهم مما يسمح لهم بتبادل المعارف فيما بينهم,
- ✓ ضرورة الاهتمام بتحسين أداء الأفراد و الاهتمام أكثر بأبعاد المنظمة المتعلمة,
- ✓ تخزين المعلومات, و انشاء قاعدة للمعارفة الجديدة المكتسبة بالمؤسسة,
- ✓ الانتقال الى المنظمات المتعلمة و تجديد الفكر الاداري لكسب المرونة, و منح حرية أكبر للأفراد باعطائهم فرص لتطوير العمل, و الاعتماد أكثر على خبراتهم,
- ✓ الاعتماد أكثر على التغذية الرجعية, اذ تعتبر المحطة الأولى لجمع المعلومات و التعلم من الأخطاء و بالتالي تصحيحها,
- ✓ يجب على المؤسسة أن تكون أكثر وضوحا في تغييراتها و تتجنب الغموض في تحديد الأهداف, باشراك جميع الأطراف المعنية بالتغيير لتجنب المقاومة,
- ✓ الربط بين التعلم التنظيمي و قدرات المؤسسة و استعدادها للتغيير,
- ✓ اختيار المؤسسة الوقت المناسب لاحداث التغيير,
- ✓ الاستعانة بأصحاب الخبرة و الكفاءة لوضع استراتيجية التغيير,

7- . آفاق الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلنا اليها و ارتأينا اقتراح بعض النقاط المكملة لهذه الدراسة كأبحاث مستقبلية من بينها:

- ➢ دور أصحاب الشهادات الجامعية و مراكز البحث في دعم ادارة المعرفة بالمؤسسات الناشئة و الصغيرة.
- ➢ قدرة التعلم التنظيمي على رفع الكفاءات و تحسين أداء المؤسسات الناشئة و الصغيرة.
- ➢ دور التعلم التنظيمي في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة انخفاض أداءها و تحقيق التغيير المرغوب.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

المحتوي	الصفحة
بسملة – آيات من الذكر الحكيم	ب - ج
شكر وتقدير	د
الاهداء	ه
ملخص الدراسة	و
خطة الدراسة	ز
مقدمة عامة	01
إشكالية الدارسة	01
فرضيات الدارسة	02
اسباب اختيار الموضوع.	03
أهداف الدارسة.	04
أهمية الدارسة	04
الكلمات المفتاحية	06
الدارسات السابقة	06
الإطار النظري:	09
الفصل الأول : مدخل حول ماهية التعلم التنظيمي بالمؤسسة.	10
مقدمة :	11
المبحث الأول : ماهية التعلم و التدريب .	11
1- مفهوم التعلم.	11
2- اهمية التعلم.	12
3- انواع و مصادر التعلم.	14
4- الاسباب الدافعة الى التعلم.	17
5- كيفية و طرق التعلم.	19
6- ركائز و مقومات التعلم في المنظمة.	20
7- التمييز بين التعلم و التدريب و التكوين.	22
المبحث الثاني : ماهية التعلم التنظيمي	26
1- نشأة التعلم التنظيمي.	26
2- مفهوم التعلم التنظيمي و أهميته.	27
3- أصناف التعلم التنظيمي.	30
4- خصائص التعلم التنظيمي.	34
5- مزايا التعلم التنظيمي.	35
6- مستويات التعلم التنظيمي.	35
7- قياس التعلم التنظيمي.	36
المبحث الثالث : مدخل الى أساسيات التعلم التنظيمي:	40
1- أبعاد التعلم التنظيمي.	40
2- تقسيمات التعلم التنظيمي.	43
3- شروط التعلم التنظيمي.	44
4- أليات التعلم التنظيمي.	44
5- مراحل التعلم التنظيمي.	44
6- فوائد التعلم التنظيمي.	48
7- معوقات التعلم التنظيمي.	48

المبحث الرابع : ماهية المنظمة المتعلمة:	50
1- مفهوم المنظمة المتعلمة.	50
2- خصائص المنظمات المتعلمة.	51
3- ابعاد المنظمة المتعلمة.	53
4- عناصر المنظمة المتعلمة.	55
5- خطوات بناء المنظمة المتعلمة.	56
6- وسائل تسيير المنظمة المتعلمة.	58
7- الفرق بين المنظمة المتعلمة و المنظمة التقليدية.	60
خاتمة الفصل الأول.	62
الفصل الثاني : التغيير التنظيمي داخل المؤسسة و تحدياته:	63
مقدمة :	64
المبحث الأول: علاقة المنظمة المتعلمة بالتغيير التنظيمي :	64
1- مبررات التحول إلى منظمات متعلمة.	64
2- معوقات التحول الى المنظمة المتعلمة.	65
3- العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.	67
4- الفرق بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة.	68
5- علاقة المنظمة المتعلمة باستراتيجيات التغيير التنظيمي.	69
6- نماذج المنظمة المتعلمة.	70
7- العلاقة بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير.	72
المبحث الثاني : ماهية التغيير:	73
1- مفهوم التغيير.	73
2- الفرق بين التغيير و التغير.	74
3- عملية التغيير.	74
4- مفهوم ادارة التغيير التنظيمي.	75
5- قواعد و مجالات ادارة التغيير.	77
6- الخصائص الهامة لإدارة التغيير.	78
7- برامج إدارة التغيير.	80
المبحث الثالث : مدخل الى التغيير التنظيمي	81
1- مفهوم التغيير التنظيمي و أنواعه.	81
2- أهمية و أهداف التغيير التنظيمي.	85
3- أسباب و دوافع التغيير التنظيمي.	89
4- مسؤولية التغيير التنظيمي و عناصره.	93
5- مجالات التغيير التنظيمي و استراتيجياته.	96
6- خصائص و أبعاد التغيير التنظيمي و العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجياته.	100
7- مراحل و نماذج التغيير التنظيمي.	104
المبحث الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.	110
1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.	110
2- أنماط مقاوِمة التغيير و عوامل مواجهته.	112
3- أسباب مقاومة التغيير داخل المؤسسة.	113
4- أشكال التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي.	116
5- مراحل مقاومة التغيير التنظيمي و سلبياته.	118
6- أساليب التقليل و طرق التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.	119

7- الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير التنظيمي و عوامل انجاحه.	123
الخاتمة .	125
الإطار التطبيقي	126
الفصل الثالث: التغيير و الاصلاحات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:	127
المبحث الأول: التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:	127
تمهيد:	127
1- بيئة المؤسسة الاقتصادية.	128
2- مشاكل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	129
3- أسباب فشل بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	132
4- مخاطر تهدد نجاح عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.	136
5- الاصلاحات و التغييرات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	138
6- التغيير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غداة الإصلاحات الاقتصادية.	141
7- تغييرات و تدابير جديدة لبعث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.	142
الخاتمة	144
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.	145
تمهيد	146
1- منهجية الدراسة.	146
2- مجتمع و عينة الدراسة.	146
3- أداة الدراسة.	149
4- توزيع نسب الاجابة حول أسئلة الدراسة.	150
5- نسب توافق اجابات الدراسة.	154
6- المعالجة الاحصائية.	156
7- نموذج الدراسة.	157
الخاتمة	158
المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:	159
تمهيد	159
1- عرض نتائج الاجابات على الاستبيان.	159
2- تحليل و مناقشة النتائج باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.	167
3- الاجابة على فرضيات الدراسة.	170
4- خاتمة الفصل.	181
5- خاتمة عامة.	182
6- التوصيات.	189
7- آفاق الدراسة.	189
فهرس المحتويات	190
قائمة المراجع و المصادر .	197
الملاحق.	210

قائمة الجداول :

المحتوى	الصفحة
الجدول (01) مصادر و بواعث التعلم التنظيمي.	17
الجدول رقم (02): يمثل تحولات التنظيمية في منظمات القرن 21.	61
الجدول رقم (03): الفرق بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة.	69
الجدول رقم (04): التحول بهدف التغيير.	81
الجدول رقم (05): مجالات التغيير التنظيمي.	98
الجدول رقم (06): يوضح حالات التغيير حسب كل مجال.	102
الجدول رقم (07): يبين نموذج Kurt Lewin للتغيير التنظيمي.	108
الجدول رقم (08): السلوكيات المتوقعة من الفرد اتجاه التغيير.	118
الجدول رقم (09): يوضح طرق معالجة مقاومة التغيير.	122
الجدول رقم (10): أسباب فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	134
الجدول رقم (11): العوامل الإجمالية العشرة لفشل المشروعات فى الصناعات المختلفة.	135
الجدول رقم (12): مخاطر تهدد نجاح عمل المشاريع الصغيرة و المتوسطة.	137
الجدول رقم (13): طبيعة المؤسسات محل الدراسة:	147
الجدول رقم (14): عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة بالمؤسسات محل الدراسة	148
الجدول رقم (15): توزيع نسب التكرارات في الاجابة على التعلم بالمؤسسة حسب مقياس ليكرت الخماسي:	151
الجدول رقم (16): يوضح توزيع نسب التكرارات في الاجابة على التغيير بالمؤسسة حسب مقياس ليكرت الخماسي.	153
الجدول رقم (17): قراءة النتائج باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.	154
الجدول رقم (18): نسب توافق اجابات حول التعلم في المؤسسة.	155
الجدول رقم (19): نسب توافق اجابات حول التغيير في المؤسسة.	155
الجدول رقم (20): النتائج الاحصائية حول التعلم في المؤسسة.	156
الجدول رقم (21): النتائج الاحصائية حول التغيير في المؤسسة.	157
الجدول رقم (22): يوضح البيانات الشخصية لأفراد العينة.	159
الجدول رقم (23): لتوزيع العينة حسب نوع المؤسسة الاقتصادية:	160
الجدول رقم (24): يمثل عدد و نسبة تكرارات حسب حجم المؤسسة.	161
الجدول رقم (25): يمثل توزيع التكرارت حسب الصنف:	162
الجدول رقم (26): يمثل تكرار متغيرات السن بالعينة:	163
الجدول رقم (27): يمثل التكرارات للدرجات العلمية بالعينة:	164

الجدول رقم (28): يمثل التوزيع للتكرارات حسب الحالة الاجتماعية للعينة:	165
الجدول رقم (29): يمثل سنوات الخبرة لدى العينة المدروسة:	166
الجدول رقم (30): مقياس ليكرت الخماسي:	167
الجدول رقم (31): لتحديد اتجاه العينة حسب مقياس ليكرت:	168
الجدول رقم (32): يحدد اتجاه العينة حول أسئلة التعلم في المؤسسة:	168
الجدول رقم (33): يحدد اتجاه العينة حول أسئلة التغيير في المؤسسة:	169
الجدول رقم (34): لتحليل اجابات المتعلقة بالمتغير المستقل التعلم التنظيمي:	170
الجدول رقم (35): لتحليل اجابات المتعلقة بالمتغير التابع التغيير التنظيمي:	175

قائمة الأشكال:

المحتوى	الصفحة
الشكل رقم (01): التعلم من الفشل.	15
الشكل رقم (02): يوضح التدرج في التغيير: التدريب – التعليم – التعلم.	24
الشكل رقم (03): لتصنيف كريس آرجيريس التعلم.	30
الشكل رقم(04): التعلم مفرد الحلقة.	31
الشكل رقم (05): التعلم ثنائي الدورة.	31
الشكل رقم (06): التعلم الثلاثي الحلقة.	32
الشكل رقم (07): يوضح مستويات التعلم التنظيمي.	36
الشكل رقم (08): دورة حياة المنتجات و منحنى التعلم.	37
الشكل رقم (09) يوضح منحنيات التعلم.	38
الشكل رقم (10): نموذج تدفق الطاقة.	41
الشكل رقم (11): يمثل نموذج بنية التعلم لتنظيمي وفقا لنموذج سينج.	42
الشكل رقم (12): عمليات التعلم التنظيمي.	45
الشكل رقم (13): موذج عملية التعلم التنظيمي.	47
الشكل رقم (14): يوضح علاقة المنظمة المتعلمة بمستويات التعلم الثالث.	54
الشكل رقم (15):الموالي ذلك الفرق بين كل من المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية.	61
الشكل رقم (16): يمثل مجالات ادارة التغيير.	77
الشكل رقم (17): يوضح مختلف انواع التغيير و مجال تطبيقه.	84
الشكل رقم (18): أسباب التغيير التنظيمي.	92
الشكل رقم (19): يوضح مسؤولية التغيير داخل المؤسسة.	95
الشكل رقم (20): يوضح مجالات التغيير التنظيمي حسب نموذج هارولد ليفيت Haroldleavitt.	98
الشكل رقم (21): المراحل الثلاث للتغيير حسب كيرت لوين.	105
الشكل رقم (22): يوضح أهم الأسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير التنظيمي.	115
الشكل رقم (23): أشكال التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي.	117
الشكل رقم (24): دورة حياة المؤسسة.	128
الشكل رقم (25): يوضح متغيرات الدراسة.	158
شكل رقم (26): يوضح نسب تكرارات كل مؤسسة حسب نوعها.	160
الشكل رقم (27): توزيع التكرارات حسب حجم المؤسسة.	161
الشكل رقم (28): لتوزيع النسب بين الجنسين:	162
الشكل رقم (29): يمثل توزيع نسب حسب السن:	163
الشكل رقم (30): يمثل الفوارق بين التكرارات التي تمثل أصحاب الشهادات:	164
الشكل رقم (31): يمثل نسب العينة حسب الحالة الاجتماعية:	166
الشكل رقم (32): يمثل مقارنة نسب سنوات الخبرة بالعينة:	167

المراجع

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم:

القرآن.الكريم. (بلا تاريخ). سورة الأعراف. الآية 142، 167.

القرآن.الكريم. (بلا تاريخ). سورة الأنفال. الأية 1، 177.

القرآن.الكريم. (بلا تاريخ). سورة النساء. اللآية 114، 97.

الكتب:

1) gary dessler. (2010). ادارة الموارد البشرية (المجلد 4). الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.

2) إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون. (2004). عائد الأستثمار فى رأس المال البشرى : قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.

3) أحمد دربان عادل بن عمرة. (2020). أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 47.

4) أحمد طرطار. (1993). الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

5) أحمد طرطار. (1999). تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

6) أحمد ماهر. (2005). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

7) أحمد يوسف دودين. (2017). ادارة التغيير و التطوير التنظيمي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.

8) أمال كحيلة فريد كورتل. (2015). إدارة التغيير في عالم متغير. الاردن: زمزم ناشرون وموزعون.

9) أمين ساعاتي. (1998). ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق. القاهرة ، مصر : دار الفكر العربي.

10)بروش زين الدين ، قاسم كمال. (04-03 05, 2005). إدارة التغيير التنظيمي وعلاقاته بثقافة المؤسسة. جامعة المسيلة.

11)بوطرفة صورية. (2018). التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي. الآفاق للدراسات الاقتصادية، 218.

12)بيتر دراكر . ترجمة الدكتور صليب بطرس. (1994). الادارة والمستقبل – التسعينات وما بعدها. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
13)جمال الدين محمد المرسى. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
14)جورج فهي. (2000). الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال. مصر: المكتبة الأكاديمية.
15)جوزة عبدالله. (ماي, 2021). نظام ادارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة. مجلة الراصد العلمي، 7(1)، 187.
16)حريم حسن. (2004). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان : دار حامد.
17)حريم حسين. (2013). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال (المجلد 4). عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
18)حمود ,خ .م .(2014) .نظرية المنظمة .الاردن :دار المسيرة.
19)خليل محمد حسن الشماع. (1991). مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال . بغداد , العراق: مكتب المثني للنشر .
20)خيري أسامة. (2014). التميز التنظيمي. .عمان: دار الراية للنشر و التوزيع.
21)الداوي الشيخ. (1998). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: مركز الطباعة لجامعة الجزائر.
22)رضا إبراهيم المليحي. (2010). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي , مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
23)رضا السيد. (2007). قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية (المجلد 01). القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
24)رغد محمد يحي خروفة. (30 06, 2010). قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي. تنمية الرافدين، 99(32)، 7.
25)رفيق حروش. (2013). اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: شركة دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع.
26)رواية حسن. (2001). السلوك في المنظمات. مصر: الدار الجامعية.
27)الساعدي ، مؤيد نعمة. (2013). كيف تدار منظمات الألفية الثالثة : مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
28)سعاد نائف برنوطي. (2005). إدارة الأعمال الصغيرة. عمان، الأردن: دار وائل لنشر.
29)سعيد أوكيل. (1996). استقلالية المؤسسات العمومية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
30)السكارنة ,ب .خ .(2022) .التطوير التنظيمي و الاداري .الأردن :دار المسيرة

31)سليم مجلخ ,لطفي بن الشيخ بشيشي وليد. (20 09, 2018). دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل و انجاح عملية التغيير التنظيمي. حوليات جامعة الجزائر 1، 3(32)، 170-169
32)صمويل عبود. (1982). اقتصاد المؤسسة (المجلد الطبعة الثانية). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
33)طارق السويدان. (2001). المنظمة المتعلمة. الرياض: الاتجاهات الحديثة في الادارة.
34)طيب سعيد. (2006). التغيير التنطيمي و أثره في تأهيل المؤسسات الانتاجية. الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية (صفحة 885). سطيف: جامعة سطيف.
35)طيطي خضر مصباح. (2010). إدارة التغيير، التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
36)عادل داغر، منقذ محمد و حرحوش. (2000). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
37)عبابنة ، رائد إسماعيل و ياسر المناع. (2008). العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية. دورية الإدارة العامة، 456.
38)عبد الغفور عبد السلام وآخرون. (2001). إدارة المشروعات الصغيرة. عمان، الأردن: دار الصفاء لنشر والتوزيع.
39)العربي دخموش. (2001). محاضرات في اقتصاد مؤسسة. قسنطينة: مطابع جامعة منتوري.
40)العطيات النمران حمد بن يوسف. (2006). ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير. عمان، الأردن: دار الحامد.
41)علي الشرقاوي. (1995). المشتريات وإدارة المخازن. بيروت: الدار الجامعية.
42)غول فرحات. (2008). الوجير في اقتصاد المؤسسة (المجلد 01). الجزائر: دار الخلدونية.
43)الفارسي ,خ .ب .(2006) .أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان .عمان ,الأردن :الجامعة الأردنية.
44)فايز عبدالرحمن الفروخ. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسن الأداء الوظيفي (المجلد 01). عمان: دار جليس الزمان.
45)فريد كورتل، أمل كحيلة. (2015). إدارة التغيير في عالم متغير. عمان: دار زمزم ناشرونعمان.
46)قلش عبد الله. (2016). تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، 05.
47)ماجدة العطية. (2003). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

48)محسن أحمد الخضري. (2003). إدارة التغيير. دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر.
49)محمد بن يوسف النمران العطيات. (2006). إدارة التغيير. الأردن: دار حامد.
50)محمد قاسم القريوتي. (2000). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان، الأردن: دار الشروق،.
51)محمود سلمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان : دار وائل للنشر.
52)مساعدة .م.ع. (2013). ادارة المنظمات منظور كلي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
53)مصطفى كمال طه. (2000). الشركات التجارية. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.
54)مصطفى محمود أبو بكر. (2003-2002). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
55)ميشيل سايريت، ترجمة محمد إبراهيم الجندي. (2011). التنفيذ الناجح لإستراتيجية العمل: كيف تحافظ على سير اهدافك التجارية وفقا للخطة الموضوعة لها (المجلد الطبعة الأولى). القاهرة: كلمات عربية للترجمة و النشر.
56)ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات،. (2013). إدارة التغيير والتطوير. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
57)ناصر دادي عدون. (1998). إقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة.
58)نجم عبود نجم. (2008). إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات (المجلد 02). الأردن: الوارق للنشر و التوزيع.
59)نجم عبود نجم. (2008). إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات (المجلد الطبعة الثانية). الأردن: الوراق للنشر و التوزيع.
60)نجم عبود نجم. (2008). إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات. (الطبعة الثانية، المحرر) الأردن: الوراق للنشر و التوزيع.
61)نوال زواوي سليم العايب. (2016). استراتيجيات ادارة التغيير و التقليل من حدة المقاومة . حوليات جامعة الجزائر 1 ، 177.
62)هيجان، عبدالرحمن بن أحمد. (الرياض). التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظات القابلة للتعلم. 1998: الإدارة العامة.

البحوث الجامعية:

1) أطروحة لنيل شهادة دكتوراه مريني محمد. (30 06, 2022). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على جودة التصريحات الجبائية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية –. 144. الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر.

2) بلموهوب ,خ .(2012) .دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف .الماجستير في علوم التسيير , سطيف ,إالدارة الاستراتيجية ,الجزائر :جامعة فرحات عباس.17.

3) بوطبة نور الهدى. (2016). ادارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية - دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية -. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير شعبة: تسيير المنظمات. باتنة، الجزائر: جامعة باتنة.

4) الدين ,ض .ز .(2006) .السلوك الاشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش .أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم . جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ,الجزائر.

5) ذعار شجاع ضيف الله المطيري. (2009). بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة حالة : القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل - المملكة العربية السعودية . ص 12. رسالة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة التقنية. كلية الدراسات العليا ، مملكة البحرين: جامعة الخليج العربي.

6) رضا نعيجة. (2012). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 89-90. الجزائر: جامعة بسكرة.

7) سماتي حاتم. (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

8) سميرة طالبي. (2021). سياسة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و اشكالية البحث عن ترقية الصادرات خارج المحروقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - نموذجا-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية . تخصص: تنظيم سياسي وإداري، 18. الجزائر، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

9) محرز ,ع .ا .(2019-2020) .القيم السوسيو ثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية .طروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، قسم علوم الإجتماع .79 ,المسيلة , كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ,الجزائر :جامعة محمد بوضياف.

10)المصدر :محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية, أطروحة دكتوراه . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2007 .

المقالات المنشورة:

1) اكرام بودبزة أمال يوب. (2019). أثر التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري للأساتذة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 89.

2) الباي ,د .م .(2016) .التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة .مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية.142 ,

3) برارة فريد. (2021). دراسة مقاومة التغيير و كيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، 400.

4) برباوي كمال - براس دليلة - صالح يمينة. (2021). علاقة أبعاد التمكين بالتعلم التنظيمي دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام نمذجة المعادلات - الهيكلية SEM. Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale، 212.

5) برزوق عبد الرفيق. (2021). فاعلية الابداع الاداري في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بوحدة الغاز المميع لولاية البليدة -. مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية و القانون، 22.

6) بروش زين الدين ، قاسم كمال. (04-03 05, 2005). إدارة التغيير التنظيمي وعلاقاته بثقافة المؤسسة. جامعة المسيلة.

7) بن احمد لخضر و حمياني صبرينة و قرميطي وردة. (2019). مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي دراسة حالة مديرية الضرائب. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 159-179.

8) بوطرفة صورية. (2018). التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي. الآفاق للدراسات الاقتصادية، 218.

9) بيداويد ,ا .إ .(2019) .أبعاد إدارة التغيير ودورها في تحقيق الإبداع التقني/دراسة استطلاعية . مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية .48 ,

10) الجمعي النوي فاطمة بوقريط. (2020). المنظمة المتعلمة و التغيير التنظيمي. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 305-318.

11) الجمعي النوي فاطمة بوقريط. (2020). المنظمة المتعلمة و التغيير التنظمي. مجلة الاداب و العلوم الاجتماعية، 309.
12) جوزة عبدالله. (ماي, 2021). نظام ادارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة. مجلة الراصد العلمي، 7(1)، 187.
13) حمزة طيبي عبد الرحمان رزق لله. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي - دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الأغواط -. مجلة مجاميع المعرفة، 58.
14) حمياني صبرينة ,قرميطي وردة بن احمد لخضر. (2019). مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي - دراسة حالة مديرية الضرائب -. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 162.
15) حمياني صيرينة , قرميطي وردة بن أحمد لخضر. (2020). مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي - دراسة حالة مديرية الضرائب - . مجلـة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 168.
16) خريف نادية. (2017). مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع بالمنظمات. مجلة العلوم الإنسانية ، 532-533.
17) خولة بنت عثمان بن صالح الصوينع. (2019). واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. مجلة البحث العلمي في التربية، 45.
18) د . بن دعاس سهام. (17 09, 2021). مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية. مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، 04(03)، 12.
19) د.نسيمة مقبل و د. فطومة بن مكي. (2019). دور الاتصال التنظيمي في تعزيز تقبل الموارد البشرية للتغيير بالمنظمة وإنجاحه. مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، 167.
20) رشيد سالمي هاجر تزغوين. (06, 2022). تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة الباحثون. مجلة المعيار، 13(1)، 410.
21) زكية العمراوي أمال حفصي. (10 7, 2021). معوقات الاتصال التنظيمي و دورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية بأم البواقي -. المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، 10(3)، 492.
22) ساخي بوبكر , تيغزة أمحمد ساخي بوبكر. (2020). البنية العاملية لمقياس التعلم التنظيمي. مجلة الرو اق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 50-71.
23) سليمان بن ناصر الثويني. (2021). واقع تقويم البرامج التدريبية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين. مجلة تكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمى، 68.

24) صالح حميدات لبنى بوروينة. (2022). أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي حسب مقياس DLOQ لـ Marsick & Watkins لموظفي سونلغاز– فرع جيجل-. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 201.

25) صبري مقيمح. (2020). أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري. مجلة الباحث، 643.

26) صبري مقيمح. (2020). أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسة المينائية بالشرق الجزائري. مجلة الباحث، 1(20)، 644.

27) صلاح عبد القادر أحمد النعيمي. (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 77-78.

28) عبدالله جوزه. (05, 2021). نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة. مجلة الراصد العلمي، 7(1)، 188.

29) عديلة العلواني صبرينة لطرش. (2018). التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو - sijico سكيكدة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 174.

30) عذراء محسن عبد. (2018). انعكاس عملية التغيير على تعزيز الاداء التنظيمي - بحث تحليلي . مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، 128- 149.

31) عزالدين عبد الرؤوف و تمار توفيق و قروش عيسى. (2021). إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 107-122.

32) عفاف حداد ، عبد المالك ججيق. (2020). العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر قالمة-. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، 96-120.

33) عكروف إيمان بن مزاري فريال. (2019). التغيير التنظيمي نحو رؤية جديدة للمنظمة. مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، 289.

34) علي العبسي , سلالي بوبكر ركراك مونية. (2022). مساهمة انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النمو الاقتصادي الجزائري دراسة قياسية 2001 - 2018. مجلة العلوم الاقتصادية، 05.

35) علي فارس يزيد شويعل. (15 12, 2019). التغيير التنظيمي : قراءة في المفهوم. مجلة القبس للدراسات النفسية و الاجتماعية، 1(4)، 181-178.

36) العيداني الياس تيشوداد كريمة. (2021). التعلم التنظيمي كأداة لتفعيل و تعزيز رأس المال الفكري في المنظمات دراسة حالة فرع أنتيبيوتيكال صيدال. مجلة الاقتصاد الجديد ، 3.

37) فارس فضيل بلال قريقة. (2021). أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تطوير الكفاءات الجماعية : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة-. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(01)، 885.

38) فاطمة بو قريط . جمعي النوي. (2020). المنظمة المتعلمة و التغيير التنظيمي. مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية، 17(03)، 307.

39) فاطمة بوقريط .الجمعي النوي. (2020). المنظمة المتعلمة و التغيير التنظيمي. مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية، 314.

40) فريال بن مزاري . إيمان عكروف. (2019). التغيير التنظيمي نحو رؤية جديدة للمنظمة. مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، 284-297.

41) فكرون السعيد محرز عبد الباسط. (2019). مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية و طرق المعالجة. مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الانسانية، 16.

42) محرز عبد الباسط . فكرون السعيد. (2019). مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية و طرق المعالجة. مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الانسانية، 18.

43) محمد قريشي , راضية مغزي لعرافي ليلى بن عيسى. (2021). مقاومـــــة التغيـــير التنظيمـــي "المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة". مجلة الاقتصاد الصناعي، 249 -250.

44) مخلوفي كنزة . حمداني نجاة. (06, 2020). التغيير التنظيمي كتوجه إستراتيجي لترقية مستوى الإبداع الوظيفي لدى مدراء المؤسسات. مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية(7)، 153-154.

45) مزريق عاشور, بوقسري صارة عبد العزيز رحمة. (16 11, 2020). الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 16(24)، 418.

46) مسعودة ,د .ب .(2017) .استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع بالمؤسسة :دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعنابة .7مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات.157 ,

47) مطرف عواطف. (2019). البدائل إستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي. مجلة القبس للدراسات النفسية و الاجتماعية، 78.

48) مقيمح ,ص.(2020) ., مجلة الباحث أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسا ت المينائية بالشرق الجزائري.643 .

49) منى محمد السنديونى, عبده ابو الريش احمد قرواش إيناس محمد العباسى. (2020). العلاقة التبادلية بين الذكاء التنظيمى والتعلم التنظيمى "دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة البحيره. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 261.

50) نظام ادارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة. (ماي, 2021). جوزة عبد الله. مجلة الراصد العلمي، 7(1)، 184-199.
51) هيشور محمد لمين. (2021). قراءة تحليلية في سوسيولوجيا التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة التمكين الاجتماعي، 08.
52) وسيلة السبتي , يزيد تقرارت رزيقة رحمون. (2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات. مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE، 522.
53) يوسف عبايدية عمار براهمية. (2021). أثر التعلم التنظيمي على ادارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة - دراسة حالة شركة مناجم الفسفات SOMIPHOS بتبسة . مجلة اقتصاد المال و الأعمال ، 444.

وقائع التظاهرات العلمية:

1) بن حراث حياة حميدا تو نصر. (2017). الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. العوامل المؤثرة في نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة (صفحة 05). مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس.
2) الدكتور كامل محمد الحواجرة. (2009). " مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي"، مقدم إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية , جامعة البترا الخاصة. الأردن: قسم إدارة الأعمال.
3) العربي دخموش. (2001). محاضرات في اقتصاد مؤسسة. قسنطينة: مطابع جامعة منتوري.

القرارات و المراسيم و القوانين:

1) القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. (15 12, 2001). العدد 77 مؤرخ يوم السبت. الجزائر.
2) المادة 416 من القانون المدني. (03 05, 1988). القانون رقم 88-14 .
3) المادة 566 من القانون التجاري الجزائري .(25 04, 1993) .تبعا ل المرسوم التشريعي رقم 93-08 .
4) المادة 592 من القانون التجاري .(25 04, 1993) .تبعا ل المرسوم التشريعي رقم .93-08
5) المادة 594 من القانون التجاري الجزائري. (25 04, 1993). تبعا ل المرسوم التشريعي رقم 08-93.
6) المشرع الجزائري. (11 01, 2017). قانون. المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. الجريدة الرسمية، 02، 17-02.
7) المشرع الجزائري. (15 07, 2006). القانون الأساسي للوظيف العمومي. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية(46)، الأمر رقم 06-03.

الويب:

1) أحمد السيد الكردي. (بلا تاريخ). المنظمة المتعلمة Learning Organization تاريخ . الاسترداد 19 08, 2022، من التنمية الادارية - تنمية المهارات الادارية : https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277408

2) إسلام كعبش. (04 01, 2022). *شرق الأوسط*. تاريخ الاسترداد 01 11, 2022، من سكاي نيوز عربية sky news: https://www.skynewsarabia.com/middle-east/1491057-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D9%8A%D9%94%D8%B1-%D8%B1%D9%87%D8%A7%D9%86-%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84-2022-%D8%B3%D9%86%D8%A9-%D8%A7%D9%95%D9%82%D9%84%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9

3) م. م, الزايدي. (2019, 04 17). *تعليم جديد* Consulté le 08 19, 2022, sur إدارة التغيير التنظيمي: https://www.new-educ.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A

4) صبحي خواتمي. (18 01, 2022). *Change management* تاريخ الاسترداد 23 07, 2022، من Linked in: https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF%D9%87-%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%87-%D9%88%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%D9%87%D8%A7-suphi-havatmi

المراجع باللغات الأجنبية:

1) Abdurrahman, A. (2008). *organizational change and innovation.* Ryadh: unpublished scientific research,.

2) Armenakis, A. A. (1993). *Creating readiness for organizational change.* Human Relations.

3) Armenakis, A. A. (1999). Organizational change: Areview of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 293-315.

4) Bernerth, J. (2004). *Expanding our understanding of the change message.* Human Resource Development Review.

5) Chacon, E. (2004). *«Organizational learning or learning organization: From theory to practice».* Les notes de LIRHE.

6) D.Autissier, j.-M. .. (2013). *Méthode de conduite du changement.* Paris: Dunod.

7) Daft, R. (2000). *Management.* Fort Worth: k Dryden Pres.

8) Daft, R. (2000). *Management.* Fort Worth: k Dryden Press.

9) Eduardo Davel, D.-G. T. (2011). *Formation et apprentissage organisationnel la vitalité de la.* canada: Presses de l'universsité du Québec,.

10) Gerald Zalman & Robert Duncan. (1977). *Strategies for Planned Change.* New York: John Wiley & Sons;.

11) Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge the texture of workplace learning.* USA: Black Well Publishing.

12) Irena Ali & AlLearning in organization", I. E. (2006). *Learning in organization", In Encyclopedia of knowledge management.* London: Editor David Schwartz, Idea Group Inc.

13) Jean Longatte, J. M. (2004). *économie d'entreprise.* Paris: Dunod.

14) Juoly O'Neil, E. &. (2007). *Understanding Action Learning.* New York: ANACOM.

15) L, B. L. (2003). *Human Resources Management.* New York: McGraw-hill, Boston.

16) Lorne, M. J. (2001). *Knowledge Management ,Organizational Memory and Organizational Learning.* Hawaii: Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences.

17) Luca Iandoli, G. Z. (2008). *Organizational cognition and learning.* USA: Information science publishing.

18) Marquardt, J. M. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning.* Palo Alto: California: Davies-Black Publishing.

19) Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING.* USA: SECOND EDITION, DAVIES-BLACK PUBLISHING.

20) Michlitsch, J. F. (2000). High-performing ,loyal employees:the read. *strategy&leadership, 28*(6), 28.

21) Peter, B. (2008). *Tacit Knowledge in organizational learning.* New York: IGI Publishing.

22) Sabine Ryder, L. C. (2020). L'IMPACT D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR-LES SALARIÉ -eT LES CLIENTS -Une application au milieu bancaire- Univ. Grenoble Alpes, CNRS, Grenoble INP, CERAG Lavoisier. *Revue française de gestion* , 61-82.

23) Schön, C. A. (1978). *Organizational learning: A Theory of action perspective.* USA: Addisson Wesley publishing company,.

24) Senge, P. K. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization.* New York: London: Nicholas Brealey Publishing.

25) Teece, D. .. (2008). *Technological Know-How organizational capabilities and strategic management.* USA: World Scientific Publishing.

26) Watkins, K. E. (1999). *Sculpting the learning community: New forms of working and organizing.* Bulletin: National Association of Secondary School Principals NASSP.

27) west, P. (2000). organizational learning in the automotive sector, rout ledge advances in management studies at the Edge Hill College of Higher Education. (F. published, Éd.) *Lancashire*, 61.

الملاحق

استبيان حول تأثير التعلم على التغيير بالمؤسسة

السلام عليكم:

تحية طيبة...

ترمي الدراسة إلى معرفة تأثير التعلم داخل المؤسسة على التغيير، وذلك من أجل ضمان نشاطها رغم وجود المنافسة. لذا نرجو من السادة والسيادات المساهمة في هذه الدراسة الميدانية، بالإجابة على عبارات الاستبيان بكل حرية. تندرج هذه الدراسة في إطار تحضير أطروحة دكتوراه في الاقتصاد بجامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس. نشكركم على هذه المساهمة القيمة التي ستغذي البحوث في المجال الاقتصادي.

❖ **نوع المؤسسة الاقتصادية:** مؤسسة خاصة ○ مؤسسة عمومية ○

❖ **حجم المؤسسة حسب نشاطها :** مؤسسة صغيرة ○ مؤسسة متوسطة ○

❖ **الجنس* :** ذكر ○ أنثى ○

❖ **السن :**

من 18 الى 39 سنة ○ من 40 سنة فما فوق ○

❖ **الدرجة العلمية :**

بدون شهادة ○ شهادة تقني ○ شهادة جامعية ○ شهادات أخرى ○

❖ **سنوات الخبرة :**

من سنة إلى 10 سنوات ○ اكثر من 10 سنوات ○

أولا: التعلم في المؤسسة						
الرقم	**العبارة**	**غير موافق تماما**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق تماما**
.1	تمنح المؤسسة الفرصة للأفراد للتكوين					
.2	الأفراد لهم رغبة في تكوين					
.3	المؤسسة تهتم بالتكوين					
.4	يكتسب الأفراد معارف جديدة عن طريق التكوين					
.5	يملك الأفراد القدرة في تطبيق المعارف الجديدة					
.6	يملك الأفراد القدرة في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة.					
.7	تشجع المؤسسة الأفراد على التعاون					
.8	الأفراد لهم الرغبة في التعاون لاكتشاف الأخطاء وتصليحها					
.9	يسمح التعاون للأفراد من الحصول على معارف جديدة					

10.	الأفراد لهم رغبة في تبادل المعلومات بينهم					
11.	يبذل الأفراد جهود للحصول على معارف جديدة					
12.	يرى الأفراد أن المعارف الجديدة تساعدهم على تحسين أداء المؤسسة					
13.	توفر المؤسسة عتاد الإعلام الآلي، لتمكين الأفراد من البحث عن المعارف					
14.	توفر المؤسسة شبكة الانترنت ذات التدفق العالي، لتمكين الأفراد من الحصول على المعارف التي يحتاجونها					
15.	يساعد الأفراد بعضهم البعض أثناء تأديتهم لمهامهم للتغلب على المشاكل التي تواجههم					

ثانيا: التغيير في المؤسسة:

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
.1	التغيير وسيلة لتحسين أداء المؤسسة					
.2	التغيير يحدث عندما تعجز المؤسسة على تحسين أدائها، من خلال مؤشرات مالية ضعيفة					
.3	التغيير أفضل وسيلة لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة					
.4	التغيير ضروري في المؤسسة التي تنخفض مبيعاتها					
.5	التغيير تبررها الاختلالات التي تظهر في المؤسسة					
.6	التغيير يضمن للمؤسسة البقاء					
.7	تغير المؤسسة كل شيء يتعارض مع أهدافها					
.8	يقبل الأفراد التغيير إذا ساهم في تحسين أداء المؤسسة					
.9	التغيير الناجح يحتاج إلى قدرات بشرية توجهه نحو وضعية أفضل					
.10	التعلم يساعد الأفراد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بإحداث التغيير المناسب					
.11	الحصول على معارف جديدة، يمكن الأفراد من قيادة التغيير بنجاح					
.12	حصول الأفراد على معارف جديدة يضمن للمؤسسة توجيه التغيير بنجاح					
.13	المعارف الجديدة تكشف عن الاختلالات، مما يشكل دافعا لإحداث التغيير					
.14	المعارف الجديدة المخزونة في عقول الأفراد تمنح لهم القدرة في تقييم النشاطات للقيام بالتغيير					

15.	يتميز الأفراد الحاملين لمعرفة جديدة عن باقي الأفراد بالقدرة على اكتشاف حاجة المؤسسة في التغيير					

ملاحظة: نعني بالتغيير، تغير مدير، تغيير هيكل تنظيمي، حذف نشاط وإحداث نشاط جديد، تجديد المنتوج، صنع منتوج جديد، تغيير الاستراتيجية، تغيير سلوك الأفراد، اقتناء تكنولوجية جديدة، إضافة خط إنتاج....