

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير

دراسة ميدانية في البنك الجزائري الخارجي BEA وكالة غرداية

من اعداد الطالبة:

✓ حمزة ياسمين

أمام اللجنة المكوّنة من السادة الآتية أسمائهم:

|                   |                      |               |
|-------------------|----------------------|---------------|
| أ بلعور سليمان    | أستاذ التعليم العالي | رئيسا         |
| د فيها خير مريم   | أستاذ محاضر ب        | مشرفا و مقررا |
| أ برهان نور الدين | أستاذ مساعد أ        | ممتحنا        |

السنة الجامعية: 2021-2022



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور التعلم التنظيمي في إنجاز عملية التغيير

دراسة ميدانية في البنك الجزائري الخارجي BEA وكالة غرداية

من اعداد الطالبة:

✓ حمزة ياسمين

أمام اللجنة المكوّنة من السادة الآتية أسمائهم:

|               |                      |                   |
|---------------|----------------------|-------------------|
| رئيسا         | أستاذ التعليم العالي | ا.د بلعور سليمان  |
| مشرفا و مقررا | أستاذ محاضر ب        | د.فيها خير مریم   |
| ممتحنا        | أستاذ مساعد ا        | ا.برهان نور الدين |

السنة الجامعية: 2021-2022

# الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

من ساندني طوال حياتي والذي لم يرفض لي طلبا يوما الى روح ابي الغالية رحمه الله.

رمز العطاء وصدق الإيلاء ، إلى ذروة العطف والوفاء ، لك أجمل حواء ، أنت أُمي الغالية

أطال الله عمرك، تعجز الكلمات عن وصفك فلولا وجودك بحياتي وتشجيعك لي لما

وصلت إلى ما وصلت إليه.

إلى اخوتي وعائلي إلى رفيق الدرب وصديق الأيام جميعًا بجلوها ومرّها

وفي الأخير يا رب ..

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما

بأن الفشل هو التجربة الذي تسبق النجاح أمين يا رب العالمين

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة " فيها خير مريم "، على إشرافها على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معنا ، وعلى نصائحها القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فلها منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يخلوا في تقديم يد العون لنا.

وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

## الملخص

تهدف هذه الدراسة الى تحديد مدى تأثير التعلم التنظيمي على إنجاح عملية التغيير في بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية BEA AGENCE 028 GHARDAIA، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة عشوائية من العمال، قدرهم 42 عامل من مختلف المستويات الإدارية، كما تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة الى أن نسبة تأثير التعلم التنظيمي على عملية التغيير في بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية مرتفعة وقدرت بـ 76.2% وهذا ما يستوجب على المؤسسات ضرورة الاهتمام بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في عملية تغيير أداء المؤسسة والرفع من تنافسيتها.

**الكلمات المفتاحية :** تعلم تنظيمي؛ عملية التغيير؛ البنك؛ الأداء الوظيفي

## Abstract :

This study aims to determine the impact of the organizational learning on the process of change at the port enterprises in the bank of Algeria based on the descriptive analytical approach a questionnaire was distributed to a random sample of workers, amounting to 42 workers from different administrative levels, as was done using descriptive and inferential statistics methods to analyze the study and test its hypotheses using the SPSS program.

The results indicated that the ratio of the effect of organizational learning raises the process of change in the bank of Algeria is high and was estimated at 76.2% and this requires the enterprises to pay attention to organizational learning because of its great importance in the process of changing the performance of the enterprises and ressing its competitiveness.

## Keywords :

Organizational learning, the process of change, bank, Job performance.

## قائمة المحتويات

|   |  |
|---|--|
| I   | الإهداء.....   |
| II  | كلمة شكر.....  |
| III   | الملخص.....  |
| IV  | قائمة المحتويات.....                                       |
| V   | قائمة الجداول.....   |
| VI  | قائمة الأشكال البيانية.....                                |
| أ - ح   | المقدمة.....   |
| الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي وعملية التغيير مع الإشارة الى الدراسات السابقة                     |  |
| 02  | تمهيد.....   |
| 03  | المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي وعملية التغيير |
| 15  | المبحث الثاني : مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة         |
| 22  | خلاصة الفصل.....   |
| الفصل الثاني : دراسة مدى مساهمة القيادة الادارية بالتغيير التنظيمي في البنك الجزائري الخارجي BEA وكالة غرداية |  |
| 24  | تمهيد.....   |
| 25  | المبحث الاول : إجراءات الدراسة الميدانية                   |
| 30  | المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة                   |
| 42  | خلاصة الفصل.....   |
| 44  | الخاتمة العامة.....  |
| 48  | قائمة المراجع.....   |

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 20     | أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية  | 01         |
| 21     | أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية | 02         |
| 28     | توزيعات مديريات وكالات البنك   | 03         |
| 39     | درجات مقياس ليكارت الخماسي   | 04         |
| 39     | تحليل الثبات والصدق الداخلي لكل متغيري القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي    | 05         |
| 40     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس                                     | 06         |
| 41     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي                           | 07         |
| 42     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن                                      | 08         |
| 43     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل                               | 09         |
| 44     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية                                  | 10         |
| 45     | اختبار التوزيع الطبيعي   | 11         |
| 46     | الانحدار بين إدارة المعرفة وعملية التغيير                                    | 12         |
| 47     | الانحدار بين ديناميكية التعلم وعملية التغيير                                 | 13         |
| 48     | الانحدار بين تطبيق التكنولوجيا وعملية التغيير                                | 14         |
| 49     | الانحدار بين تحول المنظمة وعملية التغيير                                     | 15         |
| 50     | الانحدار بين ديناميكية التعلم وعملية التغيير                                 | 16         |
| 51     | الانحدار بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير                                  | 17         |



قائمة الأشكال البيانية

| الصفحة | عنوان الشكل   | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| ح      | بيان متغيرات الدراسة (المتغير التابع والمتغير المستقل).   | 01        |
| 27     | الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري                    | 02        |
| 31     | الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة غرداية 028 - | 03        |
| 40     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس                  | 04        |
| 41     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي       | 05        |
| 42     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن                   | 06        |
| 43     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل            | 07        |
| 44     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية               | 08        |

مقدمة

## أ. توطئة:

يشهد العالم تغيرات وتطورات متزايدة في مختلف جوانب الحياة خاصة منها الاقتصادية، فرضت على المنظمات بمختلف تخصصاتها مواجهة عدة تحديات وضغوط تمارسها عليها متطلبات البيئة الخارجية، كنقل التكنولوجيا وعالمية المنافسة وحدتها والتحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومتطلبات البيئة الداخلية الخاصة بالهيكل التنظيمي والتكنولوجيا وأنظمة المعلومات والاتصالات التي لها تأثير على أداء المنظمة.

وتمشيا مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات ظهرت مفاهيم إدارية جديدة، كانت بمثابة الحلول أو السبل التي تمكن المنظمات من البقاء والاستمرار، نذكر منها: الشراكة، الاندماج، التخلي عن بعض الأنشطة مرتفعة التكاليف، الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي، هذا الأخير يعتبر ظاهرة صحية في حياة المنظمات، خاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات، ذلك أن التنمية الشاملة تعتمد على وجود منظمات فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جميع جوانبها، ويعد عنصري التنظيم والموارد البشري من أهم مقومات التنمية والتحديث لما لهما من تأثير على مستويات الأداء، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير المورد البشري والتنظيم بأبعاده المختلفة وهيئة المناخ المناسب لذلك، حيث أن المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الزيادة في الأداء والانتماء الوظيفي والإنتاجية، إضافة إلى أن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم تُعد من العناصر المهمة التي يسعى عملية التغيير إلى تحقيقها، لما لذلك من أثر على الأداء الكلي للمنظمة

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كباقي المؤسسات الأخرى في العالم، فإنه قد آن الأوان للمسؤولين عنها للإقدام على إحداث التغيير وإتباعه فيها، وذلك باللجوء إلى أنجع الأساليب والبرامج الكفيلة بإحداثه من خلال بعض مداخله التي لا يمكن حصرها ومنها على الخصوص التعلم التنظيمي.

## ب. إشكالية الدراسة:

لقد أصبحت عملية التغيير ضرورة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، حيث تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتنهار الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، وعليه فإن بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل، والتغيير كونه الشيء الثابت الوحيد في عالم متغير، خاصة وأن الحاجة له باتت سمة من سمات هذا العصر الذي نعيشه، فهو يمس المؤسسات على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها دون استثناء، لذلك لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهله، فهي ملزمة بإحداثه وتحقيق متطلباته، حتى لا تضطر إلى التغيير الإجباري غير المرغوب فيه، وهذا من أجل ضمان استقرارها، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها.

وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة كيفية إنجاز عملية التغيير بالمؤسسة من خلال مدخل التطوير التنظيمي، أي الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

"كيف يمكن للتعليم التنظيمي أن يساهم في إنجاز عملية التغيير في المؤسسة؟"

ولالإلمام بجميع النواحي التي يتضمنها السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما مدى تأثير إدارة المعرفة على إنجاز عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA  
وكالة غرداية ؟

✓ ما مدى تأثير ديناميكية التعلم على إنجاز عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي  
BEA وكالة غرداية ؟

✓ ما مدى تأثير تطبيق التكنولوجيا على إنجاز عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي ؟

✓ الى أي مدى يؤثر تمكين الافراد على عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA  
وكالة غرداية ؟

✓ الى أي مدى يمكن للمنظمة إنجاز عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية ؟

## ت. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

## 1. الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 للتعلم التنظيمي على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية

## 2. الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لإدارة المعرفة على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لديناميكية التعلم على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لتطبيق التكنولوجيا على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لتحول المنظمة على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين تمكين الأفراد على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية

## ث. أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على أهمية التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير التنظيمي.
- ✓ إظهار أهمية عملية التغيير لخلق التغييرات والتطورات السريعة من أجل بقائها والتكيف مع محيطها.
- ✓ دعوة الباحثين الى إجراء المزيد من الدراسات التي تلتزم جوانب التعلم التنظيمي وعلاقته بالتغيير التنظيمي.
- ✓ تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في التعرف على التعلم التنظيمي التي تساعد في إنجاح التغيير و تحقيق الميزة التنافسية

## ج. أهمية الدراسة:

- حدثت الموضوع الذي تناوله والذي يعد من أبرز المواضيع المعاصرة والجزئية، حيث نعتقد أن هنالك محدودية في فهم أهمية ودور التعلم التنظيمي في إنجاح التغيير المنشود على صعيد المؤسسات الجزائرية.
- تبني مفاهيم التعلم التنظيمي والتغير التنظيمي .
- توضيح أهمية التطوير التنظيمي في تحسين قدرات المؤسسة وتطويرها داخليا، وكذا مساهمته
- في حل المشكلات والصعوبات التي تواجه العاملين بها؛ يعتبر موضوع عملية التغيير من أكثر المواضيع التي لقيت اهتمام الباحثين في حقل القيادة والادارة في العقود الثلاثة الاخيرة باعتبار ان احداث التغيير وإدارته بنجاح أولوية ملحة في حياة المؤسسات لتتماشى مع تحديات هذا العصر.

## ح. أسباب اختيار الموضوع:

من الاسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع هي:

- الرغبة العلمية في إنجاز هذا الموضوع ، مع إجراء دراسة حالة تتناول موضوعا حديثا نسبيا.
- معرفة العلاقة الكامنة بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي.
- معرفة الانماط أو أساليب التعلم التنظيمي المساهمة في إنجاح عملية التغيير.
- لفت انتباه المؤسسات والقادة الى واقع عملية التغيير وكيفية تسييره.

## خ. منهجية الدراسة:

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

### • مصادر البيانات الثانوية:

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

### • مصادر البيانات الأولية:

فقد تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة ، وذلك من خلال توزيعه داخل المؤسسة محل الدراسة إضافة الى الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل: أدوات الاحصاء الوصفي ،وبعض البرامج الإحصائية منها **spss** ،وبالإضافة معالج الجداول (**EXCEL**)، من أجل اختبار أداة الدراسة والمتغيرات المدروسة وتحليل معطيات الاستبيان واختبار الفرضيات.

### د. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع " دور التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير "
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
- الحدود المكانية: تتمثل حدود هذه الدراسة في "بنك الجزائر الخارجي **BEA** وكالة غرداية"
- الحدود الزمانية : تمثل الحدود الزمنية في الفترة التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة ومدتها من 15 مارس الى

17 ماي 2022

### ذ. متغيرات الدراسة:

وفقا للفرضيات السابقة اشتمل البحث على متغيرين وذلك على النحو التالي:

- المتغير المستقل: التعلم التنظيمي
- المتغير التابع: عملية التغيير

ر. صعوبات الدراسة:

لقد واجهت الدراسة الصعوبات عديدة ، إذ لا يخلو عمل من وجود عراقيل أثناء انجاز الدراسة ، ويمكن حصر هذه الصعوبات في ما يلي:

- صعوبة التفرقة بين المصطلحات والمراجع المعتمدة وهذا لتعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين .
- كثرة المراجع بالنسبة للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) وصعوبة التحكم فيها.
- صعوبة الحصول على معلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة وهذا لصعوبة استرجاع الاستبيان من قبل الموظفين، الامر الذي تطلب المسايرة والمتابعة مع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي استغرق جهد ووقت أطول ؛

ز. هيكل الدراسة:

لأجل الإجابة على الاشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين:

- الفصل الاول:

متعلق بالاطار النظري للدراسة ، ويتضمن مبحثين المبحث الاول متعلق بالتعلم التنظيمي وعملية التغيير ، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه الى مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة .

- الفصل الثاني:

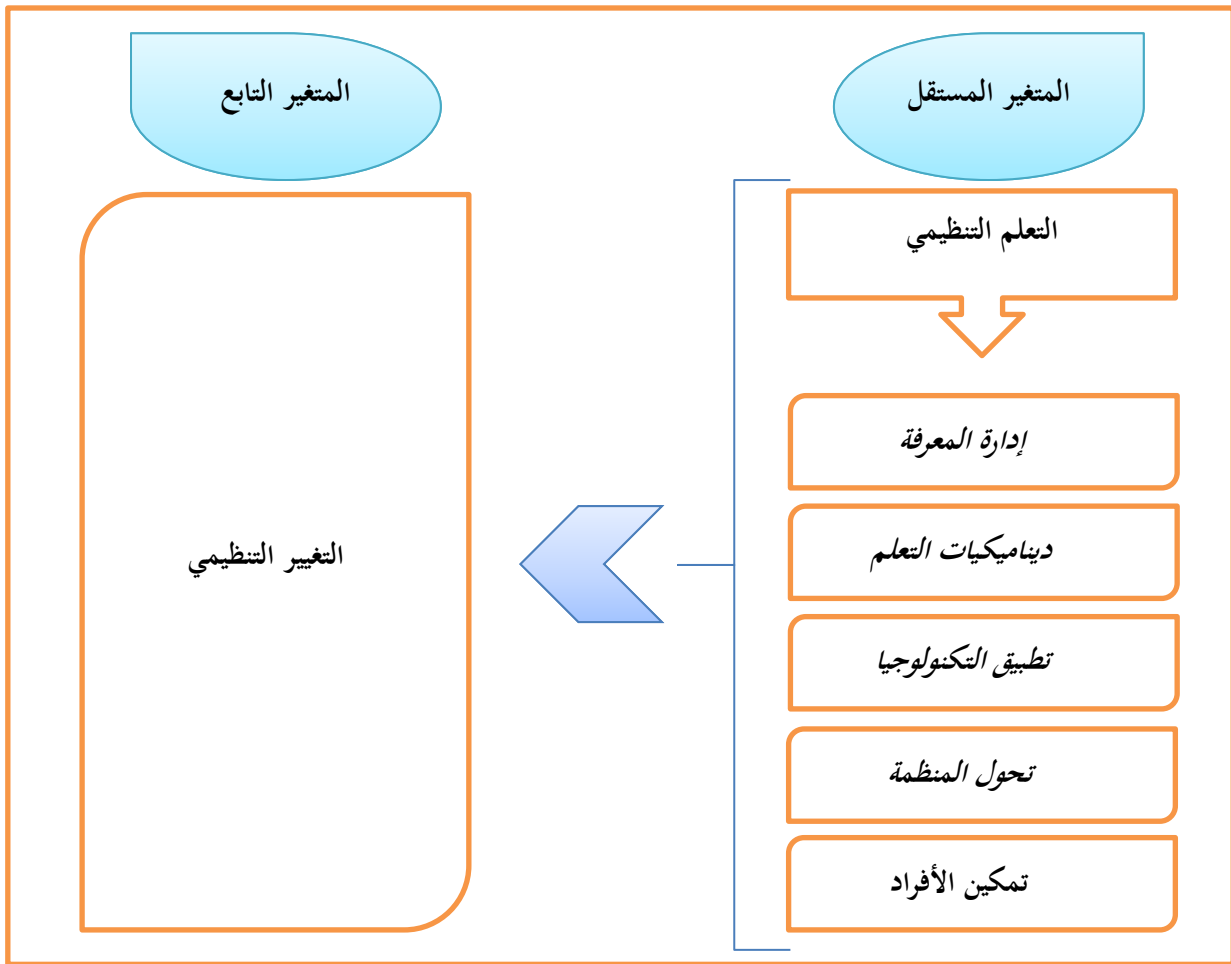
متعلق بالدراسة الميدانية، تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الوقع من خلال القيام بدراسة ميدانية بالبنك الجزائري الخارجي BEA وكالة غرداية.



## هـ. نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة تم اقتراح التصور التالي لمعالجة الموضوع

الشكل رقم (01): بيان متغيرات الدراسة (المتغير التابع والمتغير المستقل).



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول:

الإطار النظري للتعلم التنظيمي  
و عملية التغيير

## تمهيد:

ان التطور التكنولوجي أدى الى كثير من التغيرات العميقة والواسعة في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والادارية والمعلوماتية سواء على مستوى المؤسسات أو المجتمع، فالاستراتيجيات التنظيمية واستراتيجيات الأعمال تتغير باستمرار، لتواكب التكنولوجيا الحديثة، وتبرز اهمية عملية التغيير كأحد أهم انواع التغيير في المؤسسات بسبب اقترانه بمختلف جوانبها، سواء من حيث رسالتها رؤيتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الافراد العاملين واتجاهاتهم والاجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة وغيرها من التغيرات.

ونظرا لأهمية موضوع التعلم التنظيمي وتأثيره على عملية التغيير سنتعرف على مفهوم, الأهمية, الأبعاد والنتائج المترتبة على أثر التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير في المؤسسة.

- المبحث الأول: التعلم التنظيمي وعملية التغيير

- المبحث الثاني: للدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي وعملية التغيير

## تمهيد:

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

## المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي من أهم المجالات فهو يتماشى مع عصرنا الحالي فهو يسعى لتحقيق ميزة تنافسية ومعالجة المشكلات واستغلال نقاط القوة و الضعف لدى المؤسسة والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لها فبقاء المؤسسة أو اضمحلالها بقدرتها في استجابة التغيرات بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.

## الفرع الأول: ماهية التعلم التنظيمي

## أولا: مفهوم التعلم التنظيمي

1. هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة اكتسابها

للمعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز<sup>1</sup> ويعد التعلم التنظيمي تلك العملية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى كسب معارف جديدة تطمع من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها ورفع من كفاءة أفرادها<sup>2</sup>.

2. هو تلك العملية التي من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بيها وبالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة التقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، وان يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي و التطوير المستمر، مما يمكن المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية<sup>3</sup>

3. التعلم التنظيمي هو عمليات تعلم تستخدمها المؤسسة لتعالج التساؤل المرتبط وكيفية تعلم الأفراد وأنه من الممكن أن تتجسد عمليات في إحداث تغيرات جوهرية في السلوكيات وان تكون مفيدة في المستقبل من حيث القدرة على الإبداع ورفع الرصيد المعرفي الشخصي.

### ثانيا: انواع التعلم التنظيمي

هناك تعدد في انواع التعلم التنظيمي لكن الباحثون اشاروا الى خمسة انواع للتعلم التنظيمي وهي كالتالي:

1. **التعلم التكيفي:** وهي ان المنظمة تتكيف مع التغيرات البيئية والاستفادة من خبراتها السابقة والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المحققة في الواقع فهو يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج واجراء تعديلات بما يتوافق مع الأهداف.
2. **التعلم التنبئي:** وهو مبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له عبر تغييرات تنظيمية مخططة، وهو أكثر فائدة من التعلم التكيفي فهو توقع لمستقبل المنظمة.

<sup>1</sup> فتيحة عبد النوري، اثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ام البواقي، 2018/2019، ص 03.

<sup>2</sup> د. شنونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد، 33، جامعة بسكرة، 2014، ص.112.

<sup>3</sup> حامي حسان، استراتيجية التدريب في اطار متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة الدكتوراه،

2016/2015ص

3. **التعلم التفاعلي:** ويعني التعلم من خلال العمل ويقوم على فكرة انه لا تعلم بلا عمل، وان الفرد يتعلم من خلال الواجبات والمهام الوظيفية والمواقف الاجتماعية وتعامله وتفاعله مع الاخرين.
4. **التعلم الجماعي:** ويتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم.
5. **التعلم التوليدي:** يهدف الى إنتاج معارف جديدة ومنافسة مبتكرة، وهو ناتج لمهارات التفكير الابداعي والابتكاري<sup>4</sup>.

### ثالثا: خصائص التعلم التنظيمي

لقد استنتج هيجان جملة من الخصائص المتعلقة بالتعلم التنظيمي يمكن إيجازها فيما يلي:

- يعتبر التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصفة تلقائية في نشاط المنظمة ولا يعتبرها الافراد شيئا اضافيا في نشاطاتهم اليومية.
- هو ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة وتساهم الخبرة في عملية التعلم التنظيمي فهي مستمدة من التجارب والممارسات السابقة.
- يتضمن التعلم التنظيمي عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة للوصول اليها مستقبلا في حل المشاكل التي قد تواجه المنظمة.
- لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي ان تحقق النتائج المرجوة منها من دون مساعدة قيادة المنظمة<sup>5</sup>.

### رابعا: أبعاد التعلم التنظيمي

#### 1) ديناميكيات التعلم:

وهي الاستراتيجيات والممارسات التي تسمح للأفراد باكتساب المعارف وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتنظيمي.

<sup>4</sup> بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين، ص. 39/40/41

<sup>5</sup> د حنون عبد العزيز، مبادرات التعلم التنظيمي و دورها في تحسين اداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة ام

البواقي، 2017/2018،

ص 26/25.

**(2) تحول المنظمة:**

ويقصد به اجراء تغييرات للانتقال بالمنظمة الى منظمة متعلمة، من خلال رؤية مشتركة واستراتيجية واضحة، وهيكل تنظيمي ملائم وتوفر الثقافة التنظيمية.

**(3) تمكين الأفراد:**

تعزير قدرة العاملين بالقدرة على مواجهة المشاكل ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف لاتخاذ القرارات المناسبة، وامتلاك وتقاسم المعلومات والعمل على شكل فرق.

**(4) إدارة المعرفة:**

ويقصد بها مدى اهتمام المنظمة بإدارة ما يمتلكه الافراد من معارف ومعلومات ومهارات، وتوفير التقنيات والموارد اللازمة لاستثمارها والاستفادة منها.

**(5) تطبيق التكنولوجيا:**

اي توفر التقنيات الحديثة ونظم المعلومات ذات الكفاءة العالية<sup>6</sup>.

**الفرع الثاني: مبررات واليات التعلم التنظيمي****أولاً: مبررات التعلم التنظيمي**

يمكن عرض جملة من مبررات تبني التعلم التنظيمي على النحو التالي:

- مواجهة (الاستجابة) مع تغيرات المحيط (تكيف المؤسسة) الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية اضافة الى تغيرات مطالب المستهلكين مما يفرض على المؤسسة ضرورة تحسين وسائلها في جمع وتوظيف المعلومات توظيفاً سليماً مما يمكنها من حل مشكلاتها بطريقة ابداعية ومنه تحقيق أهدافها المستقبلية.
- ظهور العديد من الكتابات التي تؤكد ضرورة اتباع هذه المفاهيم الجديدة ومحاولة تطبيقها داخل المؤسسة.
- تبني المؤسسة استراتيجيات جديدة لنقل خبرات ومهارات الافراد القدرة ونقلها للأفراد الجدد مما يمكنها من الاستفادة منها في عملياتها اليومية.
- جعل التعلم التنظيمي جزءاً من ثقافة المنظمة لتحسين الابداع والابتكار لدى العاملين بها<sup>7</sup>

<sup>6</sup> امال ايوب واکرام بوديزة، اثر التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري للأساتذة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، العدد 2019، ص، 02.

## ثانيا: اليات التعلم التنظيمي

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

- بناء النماذج الذهنية: وهي التي تفسر سلوك الافراد وحركاتهم والتي تتم وفق مجموعة من القواعد الموجهة وفهم سلوك الاخرين
- الرؤية المشتركة: تساعد في التعلم التنظيمي من خلال الخطط التي يجتمع فيها الافراد وهي تساعد في تكوين وجهات نظر مشتركة بين الافراد.
- البراعة الشخصية: وهو حاصل التعلم نتيجة تنمية المهارات والقدرات الفردية والتعامل مع الاخرين، والارتقاء بقدراتهم الشخصية بشكل يساعد على تحقيق النتائج المرجوة وان يكون لديهم ادراك واضح للواقع الحالي.
- فرق العمل: ان التعلم عن طريق فرق العمل عملية تطوير وتحسين لطاقت اعضاء الفريق للتوصل الى الانجازات المرغوبة، فبواسطة التفاعل والاعتماد المتبادل بين اعضاء الفريق تزيد دافعيتهم للعمل واداء مهامهم وتحقيق اغراض مشتركة حيث تتسم فرق العمل بالالتزام وروح التعاون لتحقيق اهدافها.
- التفكير التنظيمي: تحديد العلاقة بين ظاهرة معينة والعناصر المكونة لها وتحديد دور اجزاءها الصغيرة.

## الفرع الثالث: مستويات ونماذج التعلم التنظيمي

## أولا: مستويات التعلم التنظيمي

1. المستوى الاول: تهتم المنظمات في هذا المستوى بزيادة قدرتها في تحقيق اهداف معلومة وهي تشغل نفسها بموضوع التعلم الروتيني او السلوك المتكرر اذ تحاول التعلم دون اجراء تغييرات جوهرية في سياساتها وافترضاؤها الرئيسية.
2. المستوى الثاني: تهتم المنظمات في هذا المستوى بإعادة تقييم طبيعة الاهداف التنظيمية، والقيم والمعتقدات المرتبطة بها، ويتضمن هذا النوع من التعلم تغييرا في ثقافة المنظمة، والنقطة الجوهرية هنا في ان المنظمات تتعلم كيف تتعلم.

<sup>7</sup> هني نور الهدى ، التعلم التنظيمي و علاقته بفعالية الاداء دراسة ميدانية بالعيادة متعددة الخدمات ، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة،2016/2017، ص 14.



3. المستوى الثالث: ويحدث هذا المستوى عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ عملية التعلم في المستويين الاول والثاني، اذ لا يمكن لهذا المستويين ان يحدثا ما لم تدرك المنظمة ان التعلم يجب أن يحدث<sup>8</sup>.

#### ثانيا: نماذج التعلم التنظيمي

اشارت جهود الباحثين الى وجود عدد من النماذج للتعلم التنظيمي، والتي قد لا تطبق على جميع المنظمات لاختلاف طبيعتها وهيكلها ومواردها البشرية وهي كالتالي:

- نموذج تسهيل التعلم: ويتم من خلال ثلاث مراحل وهي اكتساب المعرفة ونشر المعرفة واستخدام المعرفة.
- نموذج تكامل الاداء والتعلم: تتكامل دائرة الاداء وعمليات التعلم مما يمكن المنظمة البقاء في بيئة متغيرة، وان التوافق المتبادل بين وظائف الاداء ووظائف التعلم يتم من خلال ادارة المعرفة.
- نموذج التعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن: وهو قدرة استيعاب المؤسسة للمعرفة عبر الزمن واكتساب معارف جديدة لخلق فرص جديدة للنمو تسمح للمنظمة بالتجدد.
- نموذج المجتمعي للمعرفة والتعلم: يتناول هذا النموذج تأثير بيئة المؤسسة على طريقة التعلم والمعرفة ويتضمن اربع نماذج، وهي: النموذج البيروقراطي، النموذج المهني، ونموذج الجماعات التنظيمية.
- نموذج حلقة التعلم التكيفي لنظام ادارة المعرفة: ويتميز هذا النموذج بالقدرة على حل مشاكل الزبائن وتحليلها بسرعة من قبل مهندسي التطوير ومتخصصي الدعم التقني.
- نموذج دور التعلم التكيفي: يتضمن ثلاث مراحل: الفعل التغذية العكسية والتوليف عندما تقوم المؤسسة بتحسين بيئتها تقوم بالاستجابة ثم تقوم بتصحيح ذاتها بمستوى التغيير الخارجي.
- نموذج دورة التعلم: ويبدأ بتعلم المفاهيم ثم تصميم المفاهيم النظرية ثم تعلم العمليات وملاحظة ومتابعة النتائج لتطوير المهارات وكيفية التعامل مع الاحداث والحصول على المعرفة من خلال الربط بين الفعل والنتيجة.

- نموذج دورة التعلم المتوافقة مع استراتيجية نظام المعلومات: يكون من خلال جميع مراحل صياغة الاستراتيجية لنظام المعلومات التي تبدأ بتلقي اشارات فهنا يتم ادراك المشكلة ثم تليها طرح الأسئلة و تحليلها ثم البحث عن الجواب اي التخطيط ثم وصف المعرفة تكون بالتنظيم والتنفيذ.
- نموذج تتابع المنتج: التطوير المشترك لمعرفة قدرات المؤسسة ومتابعة منتجاتها على المدى الطويل والذي يؤدي الى ميزة تنافسية لان المنتجات تتطور عبر الزمن بالتوافق مع المعرفة والتعلم<sup>9</sup>.

### المطلب الثاني: الاطار النظري لعملية التغيير

إن التغيير يعد من القضايا الرئيسية التي تؤثر على الأفراد والجماعات والمنظمات في محاولاتها إحداث التغيير كما له أهمية بارزة في حياة المنظمات لما له من أولويات في إزالة الحدود التي تقف أمام محاولات التغيير وإحداث عملية التغيير في المنظمة

### الفرع الاول: مفهوم عملية التغيير وأهميتها وأنواعها

#### أولاً: تعريف عملية التغيير:

- لقد وردت تعاريف عديدة للتغيير التنظيمي واختلفت باختلاف الباحثين، لذلك سوف نتطرق الى مجموعة من التعاريف لتحديد مفهومه نجد منها:
- هي تطوير ثقافة المنظمة والقدرات البشرية عن طريق تعلم المنظمة أصول عملية التغيير، والحصول على التغذية المرتدة حول هذا التغيير، ثم القيام بمزيد من التغييرات الملموسة التي تدفع المنظمة للنماء.<sup>10</sup>
- هو عبارة عن التغيير الموجه والمقصود والهادف والواع الذي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.<sup>11</sup>
- هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء، والاستمرار والتطور والتميز.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 61.

<sup>10</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1436هـ-2015م، ص267.

<sup>11</sup> غني دحام الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار النشر عباء للنشر والتوزيع، ط1، 1436هـ-2015م، ص85.

- التغيير التنظيمي هو أي تغيير دائم نسبيا في منظمة بموجب النظام، شرط أن هذا التغيير يمكن ملاحظته من قبل أعضائه أو الأشخاص الذين ترتبط مع هذا النظام<sup>13</sup>.
- مما سبق نستنتج إن التعاريف المدرجة مسبقا، كلا منها ينظر للتغيير التنظيمي من منظور خاص ومن زاوية مختلفة لكن معظمها اتفق على أن عملية التغيير هو:
- عملية مخططة ومدروسة مسبقا لفترة زمنية طويلة عادة، وتنصب على الخطط والسياسات.
- عملية تأخذ بعين الاعتبار الفرص وتهديدات البيئة الخارجية ونقاط الضعف والقوة للبيئة الداخلية .
- عملية ذات بعد استراتيجي تهدف لتفسير المعتقدات والقيم والاتجاهات والتنظيم.
- عملية هادفة أساسا للتمييز بين المنافسين في مجالات الأفراد والتنظيم.

### ثانيا: أهمية عملية التغيير

تظهر أهمية عملية التغيير عند العاملين والمؤسسة والعملاء وهي على النحو التالي:

#### 1. أهمية عملية التغيير بالنسبة للعاملين:

- يظهر عملية التغيير لدى العاملين من خلال الفجوة بين متطلباتهم وما تحققه المؤسسة وذلك على النحو التالي:
- يريد العاملين وظائف تجدد مهاراتهم ويريدون تنمية شخصياتهم ولكن الأعمال تتجه للبساطة والروتين وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل، ويحد من فرص أي تنمية واتساع خبراتهم.
- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة وتحمل الاهتمامات الأخرى.

#### 2. أهمية عملية التغيير بالنسبة للعملاء:

التغيير التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الاتصالات جعل العالم قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع وأصبح من الضروري التعامل مع الثقافات المختلفة، وقد أطلق على عقد التسعينات عقد المنافسة الشديدة ولذلك احتل العميل الصدارة في استراتيجية المؤسسة.

<sup>12</sup> زيد منير العبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز لمعرفة لنشر والتوزيع، ط1، 1421هـ-2007م، ص28.

<sup>13</sup> محمد سلمان، سلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الواصل للنشر والتوزيع، ط6، 2013، ص18.

## 3. أهمية عملية التغيير بالنسبة للمؤسسة:

لكي تكون المؤسسة متميزة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالآخرين.<sup>14</sup>

ثالثا: أنواع التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار في التصنيف:

**1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي:**

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لا استطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل:

\***التغيير الشامل:** فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة .

\***التغيير الجزئي:** يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطوة في التغيير

الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والآخرى متخلفة مما

يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى التغيير في عمليات الإنتاج وأساليب

التسويق وتدريب العاملين..... وغير ذلك من مستلزماته.<sup>15</sup>

**2- التغيير المادي والتغيير المعنوي:** إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي

(مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد

نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل

فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

- Mutuel Franck, la résistance au changement une affaire de motivation (le cas de I.M.E.P 1 Son projet FOAD :UFR science de l homme et de la societe), département des sciences de l'éducation master 2pro métiers de la formation parcours ICF/FOAD, université de Rouen, 2011-2012,p 32 33

<sup>15</sup> بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة والنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2013، ص 64 .

## 3- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.<sup>16</sup>

## الفرع الثاني: مجالات ومراحل التغيير التنظيمي وأهدافه

## أولا: مجالات عملية التغيير

لقد تنوعت واختلفت مجالات عملية التغيير وذلك حسب الحاجات والظروف التي قد تحدث في المنظمات فيمكن تصنيف مجالات عملية التغيير وفق عدة معايير من حيث أهميتها وحساسية المجال المعني إلى:

- تغيير رؤية ورسالة وثقافة المنظمة.
- تغيير الهيكل التنظيمي للعمل.
- تغيير سلوك أفراد ومجموعات العمل.
- تغيير تكنولوجيا العمل ( تقنيات الإنتاج وجدولة العمل وتصميم وظائف العمل).
- تغيير المنتج أو الخدمة وسوق المنتج أو الخدمة.<sup>17</sup>

## ثانيا: مراحل عملية التغيير

تمر عملية عملية التغيير بثلاث المراحل أساسية هي:

## 1- مرحلة إذابة الجليد:

وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد فقبل تعلم الأفكار والاتجاهات والممارسات الجديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد أي بمعنى اختفاء السلوك الحالي ، والضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل تدني الأداء و الإنتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخص آخر اكتشف أفكار جديدة.

<sup>16</sup> محمد يوسف الفاظي، مرجع السابق ذكره، ص278.

- حصر مصباح الطيطي ، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص102<sup>17</sup>

ويعتبر الكثير من الباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا و تلعب دور كبير في نجاح عملية التغيير وانه كثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال وإغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام المناسب وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافع لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف أو المهارات والاتجاهات الحالية.<sup>18</sup>

## 2- مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يتم التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، مع ضرورة توفر البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم مع إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية<sup>19</sup>:

- التغيير في أنماط توزيع السلطة .
- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة .
- التغيير في العمليات الإدارية .

## 3- مرحلة إعادة التجميد:

في هذه المرحلة يتم التأكد على أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلمها في طرق العمل المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد إظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وتعزيز السلوكيات الايجابية، وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لا بد من إتباع الخطوات التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق عملية التغيير.
- توفير سبل اتصال مفتوح بين المشاركين في التغيير .
- بناء أنظمة حوافز تشجع على إنجاح عمليات التغيير<sup>20</sup>.

عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على الأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2013، ص 36، 18.

أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2014، ص 137<sup>19</sup>

حريم حسين، سلوك التنظيمي ( سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2009، ص 376<sup>20</sup>

ثالثا: أهداف عملية التغيير<sup>21</sup>:

- للتغيير المخطط والمدرّس أهداف محددة تسعى كل مؤسسة الى تحقيقها ، ومن أهداف عملية التغيير بصفة عاملة هي:
- زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية، وذلك بزيادة تعاملها وتكيفها بالبيئة المحيطة بها.
  - زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة ، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
  - تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية ، والعمل على تنمية المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - تنمية روح الجماعة ، بزيادة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم ، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
  - زيادة فهم عمليات الاتصال ، وتكوين قيادات قادرة على مواكبة التغيير وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات.

## المطلب الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بعملية التغيير

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 تركز على عناصر التعلم والابتكار والتجديد

<sup>21</sup>شاوي شهزاد، أثر القيادة الادارية في على التغيير التنظيمي ،شهادة استكمال ماستر اكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة ، 2017،ص10.

والتحديث المستمر، وغيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية، كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة، ومن ثمة تفاعلا متبادلا بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير<sup>22</sup>.

### المبحث الثاني : مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة

سننظر في هذا المبحث الى الدراسات السابقة المتعلقة بالتعلم التنظيمي وعملية التغيير

#### المطلب الاول : الدراسات العربية

##### الفرع الاول: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

1) دراسة جيحق عبد المالك وعبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي، دراسة حالة بمجمع عمر بن عمر بقالمة، مجلة المؤسسة، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014

كان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة إبراز مدى تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالمة (الجزائر)، حيث تم تطوير نموذج يتكون من متغير مستقل يمثل في التشارك المعرفي ومتغير تابع يتمثل في التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الفردية، الجماعية، والمؤسسية ككل)، بعد ذلك تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (356) فرد من مجمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك مستوى توافر إيجابي للتشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.

2) دراسة نور العجين حامد وأقطي جوهر، ثقافة التعلم التنظيمي كأسبقية للتشارك في المعرفة، دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية، 2018:

كان الهدف 1) دراسة جيحق عبد المالك وعبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي، دراسة

<sup>22</sup> عيشوش خيرة (،) 2011 التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، ص 111.



حالة بجمع عمر بن عمر بقالمه، مجلة المؤسسة، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014 من هذه الدراسة هو اختبار الاثر المباشر لثقافة التعلم التنظيمي في سلوك التشارك المعرفي واستراتيجياته، حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها (341) موظف، وبعد التحليل الاحصائي للبيانات، توصلت الدراسة الى ان استراتيجية التشارك تفسره ثقافة التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة : مستوى الفرد، مستوى الجماعة ومستوى المؤسسة، بينما سلوك التشارك في المعرفة تفسره فقط ثقافة التعلم على المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسة

### 3) دراسة أيوب ناديا حبيب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت

السعودية الكبرى، بحوث ومقالات معهد الإدارة العامة، السعودية 2004:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى، ودورها في دعم عملية التغيير الاستراتيجي، وقد انتهجت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية من القيادة العليا قوامها (162) قياديا تم اختيارها من 55 منشأة سعودية، وقد توصلت الى العديد من النتائج كان أبرزها: ان البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان اكثر المتغيرات ارتباطا بتقديم التغيير الاستراتيجي من قبل أفراد الادارة العليا، واحتل البعد الاستراتيجي المرتبة الثانية والبعد التنظيمي المرتبة الثالثة.

### الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي

#### 1) دراسة بوداود فاطمة الزهراء 2007 ، تحت عنوان: "التغيير والتطوير التنظيمي وأثره على سلوك

وأداء الأفراد في المنظمة" مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس:

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة محمد بوقرة بومرداس، وتبحث في مقاومة الأفراد للتغيير والتطوير التنظيمي ( التغيير) وأثره على أداء الأفراد في المنظمة، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- قلة المعلومات حول التغيير المراد إجراؤه يعتبر أبرز معوق لعملية التغيير بالمؤسسة؛
- أن تأثير عملية التغيير يبرز من خلال تطوير اتجاهات الأفراد وقيمهم وسلوكهم وتنمية مهاراتهم مما

يؤدي إلى الرفع من مستوى أدائهم ومن ثم أداء المنظمة، وذلك ما تحققه أساليب التطوير التنظيمي كتنمية القيادات الإدارية والتحفيز والاتصال.

2) دراسة معموري سورية 2008، تحت عنوان: "التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز، سونلغاز الشلف شمال":

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، من جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، وتبحث هذه الدراسة في أسباب مقاومة الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي وكيفية التعامل مع هذه المقاومة ومعالجتها، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أن الأفراد مثلهم مثل القادة مترددين طبيعياً في قبول التغيير، وأن خوفهم من فقدان المكانة أو تغيير الوظيفة يجعلهم يرفضون التغيير ويقاومونه؛
- أن نجاح التغيير مرهون بمدى قدرة القادة على معرفة أسباب المقاومة والتعامل معها في مراحلها المبكرة من أجل التقليل منها

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الاجنبية

1. دراسة جون بي كوتر Cotter عام 2006، تحت عنوان: "قيادة التغيير"

هذه الدراسة التي قام بها الباحث هدفت إلى التعرف على الأسباب الكامنة وراء عدم نجاح أكثر من مائة منظمة أمريكية وأوروبية في إحداث التغييرات اللازمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الخطوات أو المراحل التي يجب القيام بها وذلك من أجل القيام بتغييرات عمل ناجحة وفعالة، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- ضرورة إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة؛
- ضرورة إقامة تحالف قوي مؤيد وداعم للتغيير ولقيادته لمواجهة أي معوقات؛
- ضرورة وضع رؤية واستراتيجية مستقبلية للتغيير؛

## 2. دراسة بعنوان **The Impact of Organisational Learning on Organisational Performance**

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي، حيث تم التوصل إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير أساسي على الأداء التنظيمي، ومع ذلك، تم عرض الاختلافات في قوة العلاقة وبعض التناقضات المتعلقة بوجود العلاقة بين لتعلم التنظيمي وجوانب من الأداء (المالية في الغالب). كما ناقشت الدراسة الاختلافات الهامة والتناقضات في طرق قياس لتعلم التنظيمي والاداء التنظيمي، حيث إن التناقضات والفجوات الموجودة في دراسات العلاقة جعلت من الممكن تحديد الاتجاه لمزيد من البحوث الواعدة

### 3. دراسة **Yang 2007** :

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية، حيث تم توزيع الاستبانات على (1200) فرد في 09 فنادق سياحية دولية في تايوان، وتم استرداد (499) استبانة صالحة للاستخدام، وقد توصلت الدراسة الى ان التشارك المعرفي من شأنه أن يسهل تحويل المعرفة الفردية والجماعية الى المعرفة التنظيمية، وهذا ما يؤدي الى ارتفاع مستوى التعلم التنظيمي، وفي نهاية المطاف اثراء الفعالية التنظيمية.

### 4. دراسة **Lebra Aizpuru aZegarra Saldana &Saldana**

#### **2011Zagarra**

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي واختبارها تجريبيا في صناعة الضيافة، حيث تم الاعتماد على عينة مكونة من (244) فرد من مديري شركات الضيافة الاسبانية، وتم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تعد الدراسة الحالية أحد الدراسات القليلة التي عاجلت موضوع التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، وعلاقته عملية التغيير في هذه المؤسسات، فمن خلال استعراضنا للدراسات السابقة تبين لنا أن هناك مظاهر تشابه ومظاهر اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

من خلال استعراض هذه الدراسات التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي نجد أنها متنوعة وشاملة لجميع جوانب الموضوع لكنها ركزت في الغالب على متغير التعلم التنظيمي وربطه بمتغيرات أخرى غير عملية التغيير، وكذلك ربط عملية التغيير بمتغير آخر غير التعلم التنظيمي، كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من الناحية العملية للبحث وفي المؤسسات محل الدراسة

#### أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- البحث في إدارة عملية التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بتناول موضوع عملية التغيير.
- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في أغلب الدراسات السابقة
- تتفق الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- ✓ تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة حيث تناولت جميع الموظفين ذكور واناث في بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية
- ✓ تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة من حيث الحدود الجغرافية حيث أجريت هذه الدراسة في بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية
- ✓ اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة ومجتمع الدراسة.

ونأمل أن تسهم هذه الدراسة في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة في موضوع التعلم التنظيمي، وعلاقته بعملية التغيير واختبار ذلك في المؤسسة محل الدراسة، والاستفادة من التوصيات التي توصلت لها الدراسة.

ومن خلال ما تم عرضه في هذا المبحث من الدراسات العربية والأجنبية، تم التعقيب على هذه الدراسات وتم ذكر أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

### الجدول رقم 01: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية.

| أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية   | ما تم الاستفادة منه   | الدراسات السابقة باللغة العربية   |
|--|---|---|
| ركزت هذه الدراسة على تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي اما بالنسبة للدراسة الحالية فكانت حول دور التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير في البنك الخارجي | تطبيق المشاركة الفعالة للمعرفة و العمل على الحد منها و أهمية صيانة الكفاءات الفردية و ادماجها و زيادة الوعي و اهتمام بالتشارك المعرفي | دراسة جيحق عبد المالك وعبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي، دراسة حالة بمجمع عمر بن عمر بقلمة، مجلة المؤسسة، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014                          |
| ركزت هذه الدراسة على ثقافة التعلم التنظيمي كاسبقية للتشارك في المعرفة اما الدراسة الحالية فكانت حول دور التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير في البنك الخارجي        | الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتحقيق تشارك الفعال للمعرفة اي ان ثقافة التعلم التنظيمي تعكس سلوكيات لنجاح التشارك المعرفي                | نور الدين احمد واقطي جوهره ثقافة التعلم التنظيمي كاسبقية للتشارك في المعرفة، دراسة ميدانية في مجموعة الفنادق الجزائرية 2018   |
| ركزت هذه الدراسة على ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي فكانت حول دور التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير في البنك الخارجي                        | دور الإدارة العليا في دعم عملية التغيير الاستراتيجي   | دراسة أيوب ناديا حبيب. دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى بحوث و مقالات معهد الإدارة العامة السعودية 2004  |
| ركزت هذه الدراسة على التغيير و التطوير التنظيمي و اثره على سلوك و أداء الافراد في المنظمة اما دراسة الحالية عل دور التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير في المؤسسة   | تأثير عملية التغيير تكمن من خلال تطوير اتجاهات الفراد و تقييمهم و تنمية مهاراتهم مما يؤدي الى رفع مستوى الأداء                        | دراسة بوداود فاطمة الزهراء تحت عنوان التغيير و التطوير التنظيمي و اثره على السلوك و أداء الافراد في المنظمة مذكرة ماجستير إدارة اعمال جامعة بوقرة بومرداس   |
| تناولت هذه الدراسة السابقة التغيير و التطوير التنظيمي و إشكالية مقاومته اما الحالية دور التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير في البنك الخارجي                        | بحثت هذه الدراسة على أسباب مقاومة افراد للتغيير و التطوير و معالجتها  | دراسة معموري صورية 2008، تحت عنوان: "التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته فكانت حول دور التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير في البنك الخارجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز، سونلغاز الشلف شمال:" |

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم 02: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

| <u>أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية</u>   | <u>ما تم الاستفادة منه</u>   | <u>الدراسات السابقة باللغة الأجنبية</u>  |
|---|--|--|
| هذه الدراسة على القيادة التغيير اما الدراسة الحالية على دور التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير في البنك ركزت الخارجي  | توصلت هذه الدراسة الى ضرورة وضع الرؤية و استراتيجية مستقبلية للتغيير و إيجاد شعور بان التغيير ضرورة ملحة | دراسة جون بي كوتر Cotter عام 2006، تحت عنوان: "قيادة التغيير"                    |
| ركزت هذه الدراسة على معرفة مدى تأثير التشارك المعرفي و التعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية اما الدراسة الحالية دور التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير في البنك الخارجي | اثبتت هذه الدراسة ان التشارك المعرفي من خلاله يتم تسهيل تحويل المعرفة الفردية و الجماعية                 | دراسة Yang 2007  |
| ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي و التشارك المعرفي اما الدراسة الحالية دور التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير                                       | يوجد علاقة إيجابية بين الروابط التعلم التنظيمي و التشارك المعرفي   | دراسة Lebra Aizpuru aZegarra Saldana :&Saldana Zagarra 2011                      |
| ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي و الأداء التنظيمي بينما الدراسة الحالية دور التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير في البنك الخارجي                    | يوجد اختلاف و تناقض بين قياس التعلم و الأداء التنظيمي مما توجب تحديد المزيد من البحوث                    | دراسة بعنوان The Impact of Organisational Learning on Organisational Performance |

المصدر: من إعداد الطالبة

## خلاصة الفصل

ما يمكن استخلاصه أن التعلم التنظيمي من أهم الوظائف في المنظمة، فهي تساعد كثيرا في تحديد أفضل السبل للإداء الفعال وتحويل المنظمة الى وضع أحسن في المستقبل والارتقاء بها الى مستويات عليا من حيث الكفاءة والفعالية،

من خلال ما سبق أيضا نستنتج أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المنظمة تفرضها التغييرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، إلا أن للتغيير التنظيمي عدة مستويات ومراحل يجب أن يسلكها في المنظمة وهذا حسب نوع التطوير المطلوب.

ومن خلال تطرقنا في هذا الفصل للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي ودواعيه ، وأهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، وجدنا أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك التعلم التنظيمي في بحث ومناقشة الحاجة

## الفصل الثاني

دراسة دور التعلم التنظيمي في إنجاز  
عملية التغيير في بنك الجزائري  
الخارجي

**BEA**

وكالة غرداية



تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض ومناقشة مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالتعلم التنظيمي وعلاقته بعملية التغيير، سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء

الدراسة التطبيقية ببنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين كما يلي:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الاول : إجراءات الدراسة الميدانية

إن بنك الجزائر الخارجي من أهم أعمدة النظام المصرفي الجزائري التي لعبت دورا كبيرا في تطوير الحركة الاقتصادية في البلاد، من خلال نشاط وكالاته في كامل التراب الوطني، والذي يكون مراقبا مركزيا من طرف البنك الأم حتى يتسنى له توزيع خدماته على المواطنين والمتعاملين الاقتصاديين في الداخل والخارج، حيث له مكانة معتبرة في الجهاز المصرفي لماله من وظائف وخدمات وأنشطة متنوعة في تمويل الاقتصاد.

وقد خصصنا هذا المبحث لدراسة البنك بصفة عامة وسنتطرق من خلاله إلى نشأة بنك الجزائر الخارجي وهيكله التنظيمي، نشاطاته، أهدافه ومهامه.

المطلب الاول : نبذة تعريفية عن البنك الجزائري الخارجي **BEA** وكالة غرداية وهيكله التنظيمي

أولا : نشأة بنك الجزائر الخارجي وهيكله التنظيمي:

## ● نشأة بنك الجزائري:

تأسس البنك الجزائري الخارجي بموجب الأمر رقم 2004/67، المؤرخ في جمادي الثانية 1387 هـ، الموافق ل 01 أكتوبر 1967م على شكل شركة وطنية اقتصادية، مهمتها الأولى تتمثل في التسهيل والتطوير في إطار التخطيط الوطني للعلاقات الاقتصادية والمالية للجزائر مع الدول الأخرى، وقد احتوى على كل أصول:

● القرض الليوني في 01 أكتوبر 1967

● الشركة العامة في تاريخ 31 ديسمبر 1967

- بنك بار كلاي المحدد في تاريخ 30 أفريل 1968

- قرض الشمال في تاريخ 31 ماي 1968

- البنك الصناعي الجزائري والبحر الأبيض المتوسط BIAM ، في تاريخ 31 ماي 1968

ولم يعرف بنك الجزائر الخارجي الاستقرار إلا ابتداءا من 01 جوان 1968 برأس مال يقدر ب 20 مليون دينار جزائري.

إن إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية والتحويلات العميقة المتخذة من طرف السلطات العمومية خلال الثمانينات أدى إلى تحول بنك الجزائر الخارجي إلى مؤسسة ذات أسهم وفق قانون 06/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 حاملا استقلالية المؤسسات ورأس مالها قدر ب 1 مليار دينار جزائري والذي قسم إلى 160 سهم، وفي سنة 1996 أصبح رأس مالها 5.6 مليار دينار جزائري.

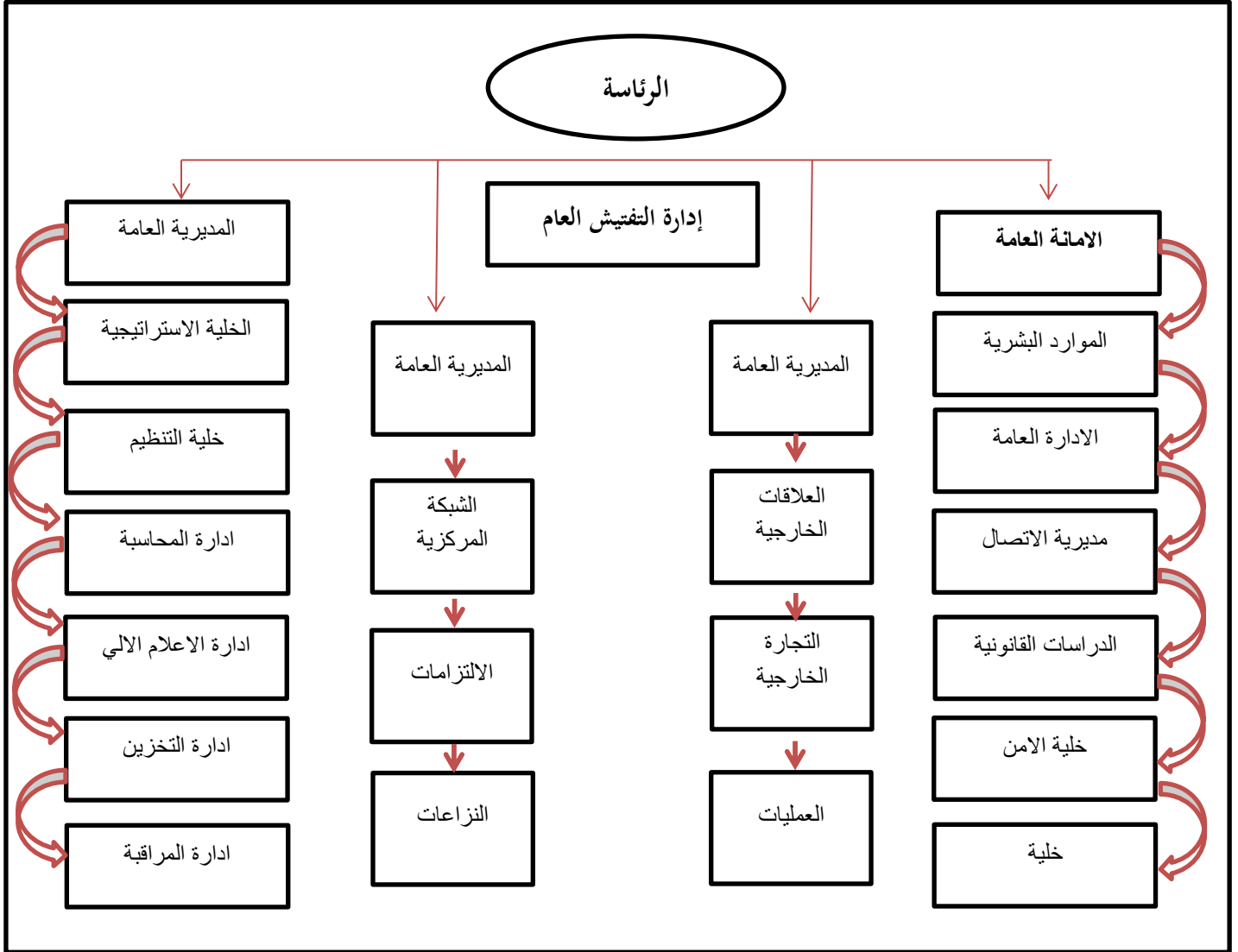
وقد توسعت عمليات البنك منذ 1970 حيث لديه حسابات الشركات الكبرى مثل :سوناطراك، النقل الجوي، فالبنك هو الذي يمدّها بالقروض ويتعامل معها حسب نظامه.

أما في سنة 2011 فقد عرفت تجديد في هيكل البنك، حيث تم إنشاء أول وكالة بخدمة حرة Libre service تتموقع بديدوش مراد الجزائر وسط، وقد تم رفع رأسمالها إلى 76 مليار جزائري.

### • هيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي:

ان ما يميز بنك الجزائر الخارجي هو اختلاف هيكله التنظيمي عن باقي الهياكل التنظيمية لباقي البنوك التجارية الاخرى وهذا ما يتم توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



المصدر: معلومات من المؤسسة

## • توزيعات مديريات وكالات البنك:

الجدول رقم (03): توزيعات مديريات وكالات البنك

| عدد الوكالات | المديريات الجهوية                   | نيابة المديرية                          |
|--------------|-------------------------------------|---|
| 09 وكالات    | المديرية الجهوية الجزائر شرق        | نيابة المديرية العامة التجارية          |
| 09 وكالات    | المديرية الجهوية الجزائر غرب        | نيابة المديرية العامة التنمية           |
| 10 وكالات    | المديرية الجهوية الجزائر وما جاورها | نيابة المديرية العامة الالتزامات        |
| 09 وكالات    | المديرية الجهوية البلدية            | نيابة المديرية العامة المالية           |
| 10 وكالات    | المديرية الجهوية عنابة              | نيابة المديرية العامة الدولية           |
| 09 وكالات    | المديرية الجهوية الجنوب (ورقلة)     | نيابة المديرية العامة العمليات والأنظمة |
| 10 وكالات    | المديرية الجهوية قسنطينة            |   |
| 08 وكالات    | المديرية الجهوية سطيف               |   |
| 06 وكالات    | المديرية الجهوية تلمسان             |   |
| 08 وكالات    | المديرية الجهوية وهران              |   |
|              | المديرية الجهوية مستغانم            |   |

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على منشورات البنك

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن البنك يشمل 06 نيابات مديرية مختلفة الوظائف والتخصص، و11 مديرية جهوية تتضمن كل واحدة منها على مجموعة وكالات موزعة على التراب الوطني حسب النشاط والموقع الجغرافي، حيث بلغ المجموع الاجمالي للوكالات 98 وكالة.

## أهداف البنك:

سنسعى في هذا المطلب إلى إظهار أهم أهداف بنك الجزائر الخارجي

يسعى بنك الجزائر الخارجي لتحقيق أهداف، أهمها<sup>1</sup>

- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة للتطوير التجاري، وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير والتسويق مثل البطاقات التي تعمل بها البنوك فيما يخص تعاملاتها الداخلية فيما بينها.
- التوسع ونشر الشبكة واقتراب الزبائن، وكذا العمل على السير المحكم للموارد البشرية والأخذ بالمشاركة على الصعيد الوطني و الخارجي
- تحسين وتطوير الأنظمة المعلوماتية الاتصال
- تقديم الوسائل المادية و التقنية حسب الاحتياجات
- تقوية نظام المراقبة داخل كل المديريات التابعة للبلاد
- تحقيق أكبر ربح ممكن، وذلك بتقديم خدمات مصرفية جديدة
- وضع وكالات وفروع في الخارج
- تحقيق وتشجيع تمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم
- تسهيل تنمية الإصلاحات الاقتصادية بين الجزائر و الخارج
- ضمان التسيير الجيد للالتزامات الناتجة بين أسواق الدول و الجمعيات المحلية
- إعطاء ضمانات للموردين و المصدرين
- إعطاء الموافقات للقرض مع البنوك الخارجية الأخرى.

<sup>1</sup> شيلالي حكيم، منال منور، صيغ تمويل عمليات التجارة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي، وكالة البويرة 37، مذكرة

ماستر منشورة، جامعة البويرة، الجزائر، 2015/2014، ص84

**ثانيا: تقديم وكالة البنك الخارجي الجزائري غرداية (028) وهيكلها التنظيمي:**

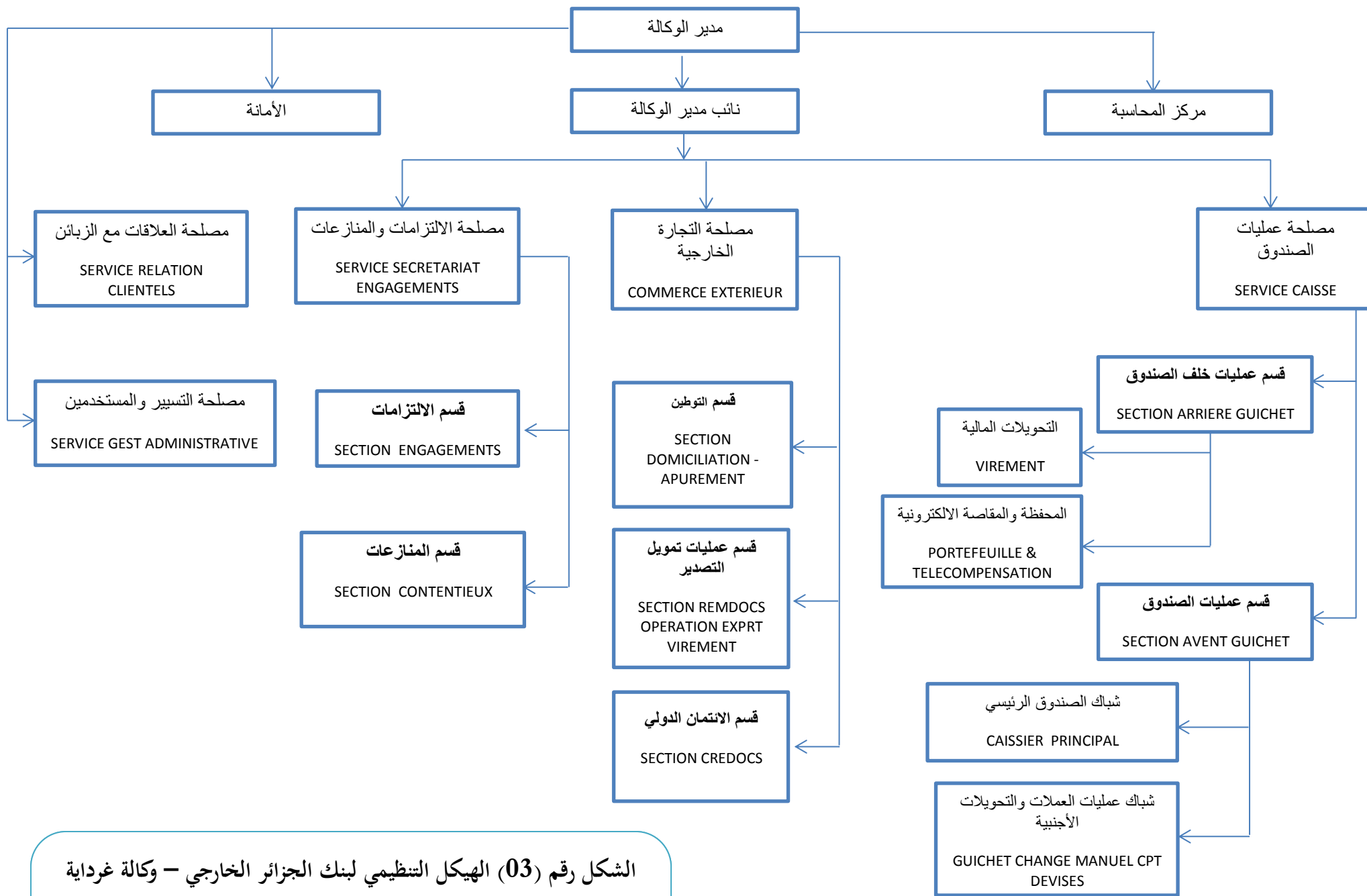
لدى البنك الخارجي الجزائري عدة وكالات وفروع وكل وكالة تنتمي إلى مديرية جهوية، و في هذا المبحث سنتطرق إلى الوكالة المستقبلية، من خلال تعريفها وهيكلها التنظيمي ودور مختلف مصالحها و البيئة العملية لها.

● **نبذة عن الوكالة البنكية غرداية (028) وهيكلها التنظيمي**

كما رأينا سابقا لبنك الجزائر الخارجي مجموعة من الوكالات، وكل وكالة تنتمي إلى مديرية جهوية معينة ووكالة غرداية (028) هي واحدة من بين الوكالات التسعة التابعة للمديرية الجهوية الجنوب ورقلة، أنشأت في ..... بهدف توسيع الشبكة البنكية وخدمة الزبائن المتواجدين بولاية غرداية باعتبارها الوكالة الوحيدة في هاته الولاية، وتقع في مكان استراتيجي بقلب الولاية، وتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي:

- تسيير العلاقة التجارية مع الزبائن بطريقة ديناميكية.
- إنشاء، تحليل وإدارة ملفات القرض الممنوحة للأفراد وكذا المؤسسات.
- المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات البنكية مع الزبائن سواء كانت بالعملة المحلية أو الأجنبية.
- إدارة حسابات التجار وكذا الأفراد.
- تسوية الشيكات.
- العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.
- العمليات المتعلقة بتحويل العملات.

ونشاط الوكالة مرهون إلى حد كبير بالدور الذي يلعبه المدير في التوفيق بين مختلف المصالح الموجودة في الوكالة باعتباره المسؤول الأول عن تنظيم، تنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة، ينوب عنه نائبه ( نائب المدير) الذي يتولى إعداد الميزانية المتوقعة للوكالة، التسيير الإداري لموظفي الوكالة، ويسعى إلى المحافظة على وثائق الوكالة، وكذا السهر على التسويات المختلفة في الوقت المناسب، والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للوكالة.



الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة غرداية

- 028

المصدر: معلومات متحصل عليها من وثائق الوكالة



## أهداف بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية ومهامه

### أولا: أهداف بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية

تتمثل أهداف بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية في:

- إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المؤسسات الاقتصادية في المجال الاستثماري والتجاري لتحقيق التنمية الاقتصادية؛
- توفير مناصب شغل من خلال تقديم عروض للشباب في إطار تشغيل الشباب وبالتالي المساهمة في القضاء على البطالة أو الإنقاص من حدتها؛
- نشر الوعي الادخاري لتحقيق أكبر مصدر للتمويل؛
- ضمان حسن سير الخدمات البنكية التي يقدمها البنك للزبائن ومحاولة تطويرها، وتقديم تحفيزات للزبائن وهذا لتحسيسهم بالأمان والراحة ، وكذا جلب زبائن آخرين.

### ثانيا: مهام بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية

للبنك الجزائري الجزائري وكالة غرداية عدة مهام وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي.

#### 1. على الصعيد الداخلي:

- تلقي ودائع تحت الطلب أو ودائع أجل من أشخاص طبيعيين (أفراد) أو أشخاص معنويين؛
- تقديم قروض قصيرة ومتوسطة الأجل إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين.

## 2. على الصعيد الخارجي:

تتمثل مهمته الرئيسية في تسهيل وتطوير الروابط والعلاقات الاقتصادية الجزائرية بالبلدان الأخرى في إطار السوق، من خلال تشجيع العمليات التجارية مع الخارج بتمويل القطاع العام والخاص، وتقديم الضمانات اللازمة والتأمينات للمصدرين والمستوردين، بالإضافة إلى المهام التالية:

- توفير خدمات مركزية للمؤسسات الجزائرية وتزويدها بالمعلومات التجارية الدقيقة التي تمكنها من بيع منتجاتها في أحسن الظروف؛
- القيام بعمليات الصرف والتحويلات؛
- مساعدة وترقية التصدير للمنتجات المصنعة؛
- تشجيع الاستثمار في المواد الأولية المتوقعة للمشاريع العامة والتي تخص مختلف النشاطات المتعلقة بالصناعات الغذائية، وكذا الصناعات الحديثة والميكانيكية والبتروكيمياوية.

## منهجية البحث الميداني:

يختص هذا المبحث بمنهجية الدراسة واجراءاتها حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختبار العينة، كما سيعرض كيفية بناء أداة الدراسة والاجراءات التي تم اتباعها للتأكد من صدقها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات.

## - منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة في اكتشاف الحقيقة، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، الذي يعرف على أنه المنهج الذي يعتمد على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة، او موضوع دراسة أو مشكلة قيد الدراسة وصفا كميا أو وصفا نوعيا، والمنهج الوصفي يهدف أولا إلى جمع بيانات

ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة، وهذا المنهج يعتمد في تحليله على طرق جمع البيانات من مقابلة شخصية أو وسائل الاتصال الأخرى واستخدام الاستمارة الإحصائية واعتماد مبدأ استخدام العينات التي تمثل جزءاً من مرادفات الدراسة<sup>24</sup>.

تتناسب هذه الدراسة مع الدراسات الوصفية المصممة لاستخلاص معلومات عن موضوع معين، ثم استخدام استبيان للحصول على البيانات والمعلومات التي تحقق أهداف الدراسة ولذلك وقع الاختيار على منهج المسح الاجتماعي وهو أحد مداخل المنهج الوصفي، وهو الأنسب للتعبير عن الظاهرة والظروف المحيطة بها وعن مراحل هذا المنهج فهما مرحلتان أساسيتان هما مرحلة الاستطلاع والتي تهدف لتكوين اطار واضح لمشكلة البحث ومرحلة الوصف الموضوعي والتي تمثل جميع العمليات التي تهدف للوصول الى النتائج<sup>25</sup> ولما كان مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين الإداريين لعينة من موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية، فقد اتجه الباحث الى تبني منهج المسح بالعينة.

وقد تم في عملية المسح مراعاة الخطوات الأساسية التي تمر بها المسوح العملية وهي:

### - الخطوة التخطيطية:

وتم فيها تحديد الهدف الأساسي من البحث والذي يتمثل في دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، كما تم تحديد مجتمع البحث والمتمثل في الموظفين الإداريين بالبنك، وقد تم اقتناء عينة منها.

### - الخطوة الميدانية

وفيهما تم النزول الى الميدان والاتصال بالمبحوثين المعنيين لجمع البيانات المطلوبة

<sup>24</sup> دلال القاضي، محمود لبياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 66.

<sup>25</sup> دلال القاضي، محمود لبياتي، المرجع نفسه، ص 68

**- الخطوة التحليلية**

وتم فيها مراجعة البيانات التي قمنا بجمعها والعمل على تصنيفها ضمن مجموعات متجانسة، تمهيدا للتعامل معها احصائيا مع التأكد من الحصول على اجابات كاملة عند استرجاع الاستبيان.

**- الخطوة النهائية**

وهي معنية بتحليل البيانات ومعالجتها من خلال جدولتها وتحليلها ثم عرض ومناقشة نتائجها

**المطلب الثاني : مجتمع عينة الدراسة****أولا: مجتمع الدراسة**

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي بنك الجزائر الخارجي، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد حرصت دراستنا على الموظفين المتواجدين وكالة غرداية للبنك، وذلك بتوزيع 42 استمارة على هؤلاء الموظفين، حيث تم استرداد 36 منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 8 استمارات لعدم اكتمالها ولتناقض البيانات المدونة فيها من سؤال إلى آخر، أي تم اعتماد 28 استمارة لغرض التحليل الإحصائي.

**ثانيا: عينة الدراسة**

العينة أداة تسمح لنا ببناء نماذج مصغرة عن المجتمع الأصلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم عن المجتمع المستخرجة منه، وهي عبارة عن "مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة

الأصلي"<sup>26</sup>

<sup>26</sup>محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، داروائل للنشر والتوزيع، 1999، ص 84.

وقد تم استخدام العينة القصدية بأسلوب المسح الشامل Cinsus والذي يعني جمع المعلومات أو البيانات من جميع مفردات المجتمع تحت الدراسة، حيث يعتمد الباحث فيها أن تكون من وحدات معينة اعتقاداً منه أنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل.

ففي هذا النوع من العينات يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة ويختار العينة التي تحقق له ما يريد، وقد تم حصر وتطبيق الاستبيان على مجموعة من الموظفين: رؤساء مصالح، موظفون، أعوان إدارة

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة

#### أولاً: تصميم الاستبيان:

وهو من أهم طرق جمع البيانات وأكثرها انتشاراً، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث، يتم إعدادها من قبل الباحث بعد تحديده لأهداف البحث وتساؤلاته أو فروضه، حيث تعتمد طريقة صياغة أسئلة الاستبيان بشكل كبير على مجموعة من المتغيرات، منها طبيعة الفروض وطبيعة المبحوثين وثقافتهم، وطريقة ملئ الاستبيان، والوقت المتاح للمبحوث، والامكانيات المادية والتحليلية المتاحة، وفي العادة يحتوي الاستبيان على نوعين رئيسيين من البيانات، أولها مجموعة البيانات الشخصية للمبحوث، أما المجموعة الثانية فهي متعلقة بموضوع الدراسة، ومن أجل إعداد الاستبيان وصياغته والمحاولة بقدر الامكان تغطية جوانب الموضوع من خلال محاور الاستبيان، وكذا تسلسل وتناسق الأسئلة، فبناء استبيان عملي ليست بالعملية السهلة أو مجرد مجموعة من الأسئلة تشكل استبيان عملي حيث يتوجب أن تحقق شروط عملية أهمها الصدق والثبات.

أما فيما يتعلق بتصميم استمارة الاستبيان فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء وكان كما يلي:

- الجزء الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية لكل موظف من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة وكذا الخبرة (من 1 إلى 5) .

- الجزء الثاني: ينقسم الى محورين اثنين

أولاً: المحور الأول يتعلق بالتعلم التنظيمي، ينقسم بدوره إلى أربعة أبعاد التي تتمحور وهي:

❖ أولاً: إدارة المعرفة: من خلال 5 عبارات ( من 1 إلى 5) .

❖ ثانياً: ديناميكية التعلم: من خلال 5 عبارات أيضا ( من 6 إلى 10) .

❖ ثالثاً: تطبيق التكنولوجيا: من خلال 5 عبارات ( من 11 إلى 15) .

❖ رابعاً: تحول المنظمة: من خلال 5 عبارات ( من 16 إلى 20) .

❖ خامساً: تمكين الأفراد: من خلال 5 عبارات ( من 21 إلى 25) .

وبمجموع 25 عبارة في هذا المحور المتعلق بالتعلم التنظيمي

ثانياً: المحور الثاني: المحور الثاني يتعلق بالتغيير التنظيمي، حيث يشمل هذا المحور 10 عبارات من

26 ( إلى ) 35.

ثانياً: المعالجة الاحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قمنا باستخدام الأساليب الاحصائية التالية:

✓ المتوسط الحسابي، حيث يتم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور والذي تم على أساس تحديد اتجاهات ودرجة أهمية الباحثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكارت

✓ الانحراف المعياري، وذلك بغية التعرف على مدى انحراف وتشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فترة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما

✓ معامل الثبات الفا كرو نباخ **Alpha Cronpach** وذلك لقياس ثبات عبارات الاستمارة

✓ معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها

✓ اختبار تحليل الانحدار **régression analysais** لمعرفة أثر المتغيرات واختبار الفرضيات

وحددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكارت الخماسي بـ 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون الإجابة على أحد خمسة اختيارات هي: لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق و أوافق بشدة وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

✓ المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله عبارة موافق بشدة .

✓ المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله عبارة موافق .

✓ المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تقابله عبارة محايد .

✓ المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله عبارة غير موافق .

✓ المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5 يقابله عبارة غير موافق بشدة.

## الجدول رقم(04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1          | 2     | 3     | 4         | 5              |

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: : اختبار الثبات من خلال صدق و ثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة ( Validity ) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وإن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم حساب معدل صدق الاستبانة من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرو نباخ"، إذ نلاحظ من خلال الجدول التالي أن جميع معاملات الصدق لمحاوَر البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه

## الجدول رقم(05): تحليل الثبات والصدق الداخلي لكل متغيري التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي

| محاوَر الاستبانة                 | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|----------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| المحوَر الأول التعلم التنظيمي    | 25           | 0.84         | 0.91        |
| المحوَر الثاني: التغيير التنظيمي | 10           | 0.73         | 0.88        |
| الاستبانة                        | 35           | 0.84         | 0.91        |

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على برنامج SPSS V20



المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

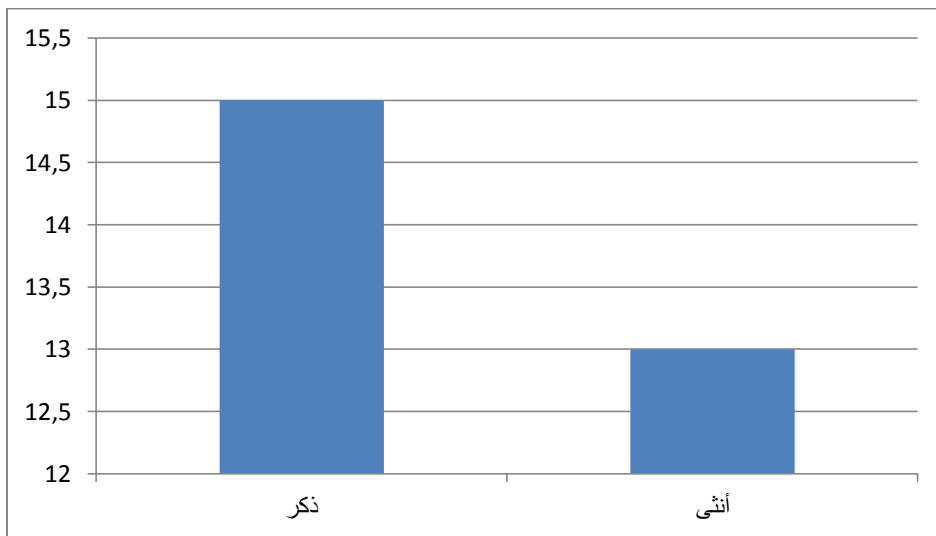
الجدول رقم ( 06 ) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| ذكر     | 15      | 53.75            |
| أنثى    | 13      | 46.43            |
| المجموع | 28      | 100              |

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 27 فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (16) بنسبة 59.25% أما الإناث فقد بلغ عددهن (11) أنثى بنسبة قدرت بـ 40.75% كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات SPSS

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي.

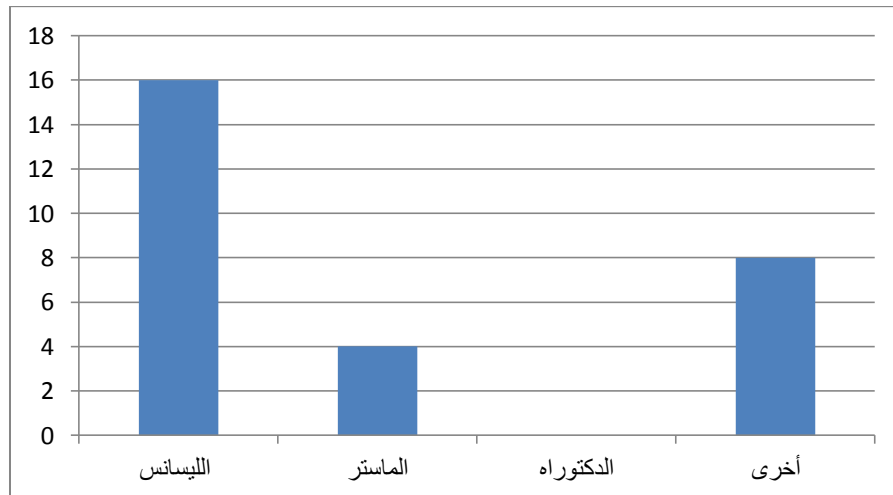
الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي.

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| الليسانس         | 16      | 57.14            |
| الماستر          | 4       | 14.29            |
| الدكتوراه        | 0       | 0.00             |
| أخرى             | 8       | 28.57            |
| المجموع          | 28      | 100              |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة على حسب المؤهل التعليمي فقد أشارت النتائج كما هي مبينة في الجدول (06) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الموظفين الذين يمتلكون مستوى شهادة الليسانس بنسبة (57.14%)، وفي المركز الثاني الموظفين الذين يمتلكون شهادات أخرى (وعند سؤالنا عن طبيعة هاته الشهادات تبين لنا أنها شهادات أقل من الليسانس) بنسبة بلغت (28.57%)، بينما بعدها جاءت نسبة أفراد العينة الذين لهم مستوى شهادة الماستر بنسبة (14.29%)، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

## 3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

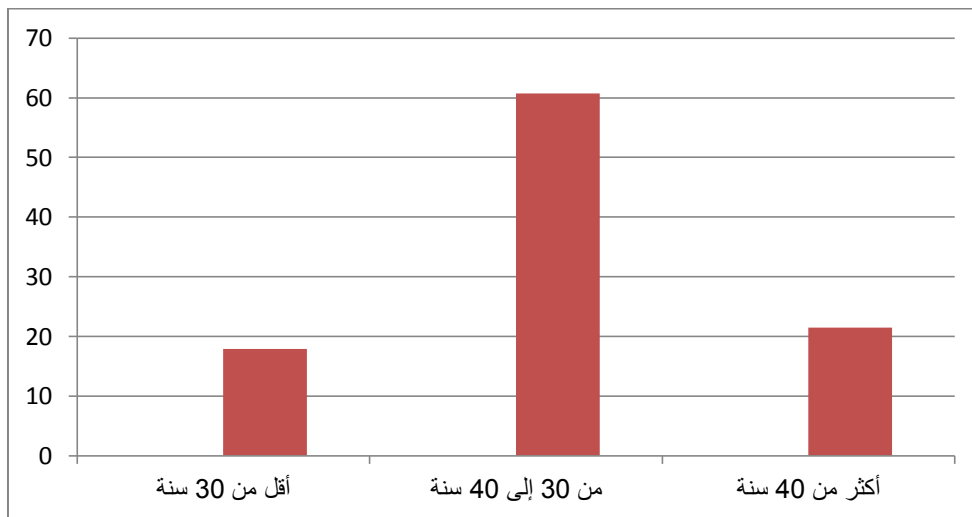
الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| السن             | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| أقل من 30 سنة    | 5       | 17.86            |
| من 30 إلى 40 سنة | 17      | 60.71            |
| أكثر من 40 سنة   | 6       | 21.43            |
| المجموع          | 28      | 100              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (08) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و40 سنة بنسبة (60.71%)، يليها الموظفون الذين فقتهم العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة (21.43%)، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل 30 سنة (17.86%)، والشكل رقم (05) أدناه يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

الشكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

| النسبة المئوية % | التكرار | الخبرة     |
|------------------|---------|------------|
| 21.42            | 6       | عامل تنفيذ |
| 32.14            | 9       | عامل تحكم  |
| 46.43            | 13      | إطار       |
| 100              | 28      | المجموع    |

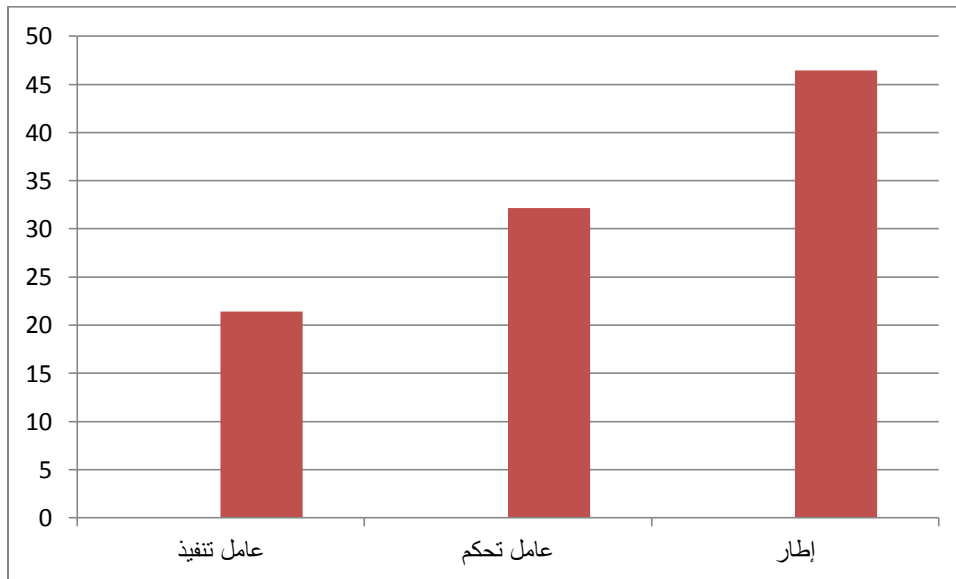
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بينت لنا النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (10) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من موظفي وكالة غرداية هم

إطارات بنسبة (46.43%)، يليهم عمال التحكم بنسبة (32.14%) في حين بلغت نسبة الموظفين التنفيذيين

نسبة (21.42%) ، وفي الشكل التالي توضح لهاته النتائج

الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

## 5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

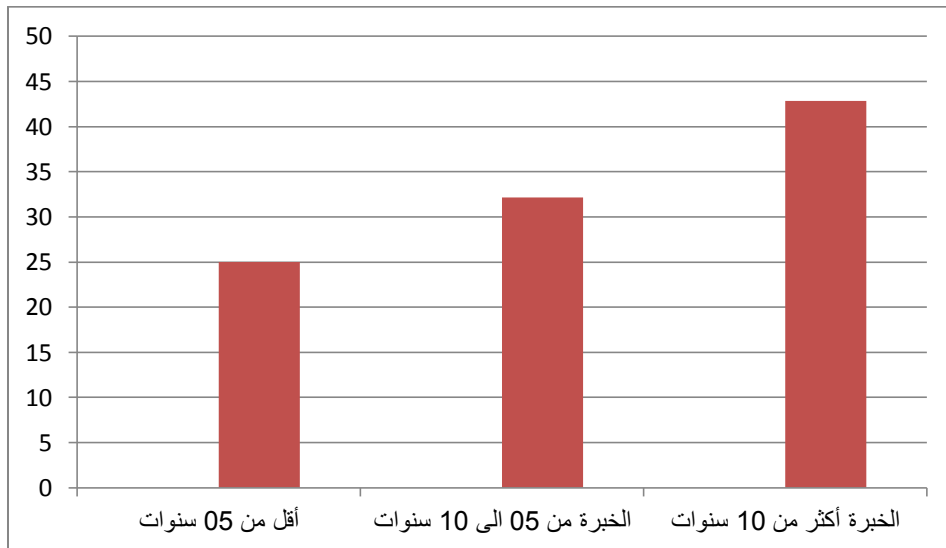
الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

| الخبرة                    | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------------------|---------|------------------|
| أقل من 05 سنوات           | 7       | 25.00            |
| الخبرة من 05 الى 10 سنوات | 9       | 32.14            |
| الخبرة أكثر من 10 سنوات   | 12      | 42.86            |
| المجموع                   | 28      | 100              |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

كشفت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (10) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من موظفي وكالة غرداية تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة (42.86%)، يليها الموظفون ذوو الخبرة من 05 الى 10 سنوات بنسبة (32.14%) في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لهم خبرة أقل من 05 سنوات (25.00%) ، وفي الشكل التالي توضيح لهاته النتائج

الشكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

## المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولا وقبل الانطلاق في الإجابة على فرضيات الدراسة، ونظرا لعدد العينة التي هي 28 وجب التأكد من اعتدالية التوزيع لاختيار الأسلوب الاحصائي المناسب، وللتأكد من ذلك قمنا بحساب اختبار سميرونوف كالمجروف للمتغيرين وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم(11) اختبار التوزيع الطبيعي

| متغيري الدراسة  | العدد | اختبار K S | الدلالة |
|-----------------|-------|------------|---------|
| المتغير المستقل | 25    | 1.426      | 0.197   |
| المتغير التابع  | 10    | 0.754      | 0.942   |

المصدر : من اعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال قيمة اختبار K S البالغة بالنسبة للمتغير المستقل القيادة (1.426) وبدلالة (0.197)، وبالنسبة للمتغير التابع التغيير التنظيمي (0.754) وبدلالة (0.942) وهي أكبر من (0.05) إذن نستنتج ان التوزيع اعتدالي ويمكن استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية.

## المطلب الثالث: عرض ونتائج الدراسة.

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 للتعلم التنظيمي على

إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية

وتندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

1. الفرضية الجزئية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لإدارة

المعرفة على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية"

بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (12) يوضح الانحدار بين إدارة المعرفة وعملية التغيير

| الانحدار بين   | R      | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة |
|----------------|--------|---------------|-----------|---------|
| إدارة المعرفة  | *0.524 | 0.07          | 0.341     | دال عند |
| وعملية التغيير |        |               |           | 0.01    |

المصدر : من اعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وعملية التغيير والتي بلغت \*0.524، هي قيمة متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى إدارة المعرفة ارتفع معه مستوى التغيير ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (عملية التغيير) نلاحظ أنه بلغ 0.341 أي 34% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة إدارة المعرفة يلازمها زيادة في نسبة عملية التغيير بـ 34% وبالتالي فإن إدارة المعرفة يؤثر بنسبة 34% في عملية التغيير، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائمة بـ: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لإدارة المعرفة على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2. الفرضية الجزئية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05

لديناميكية التعلم على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة  
غرداية".

بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (13) يوضح الانحدار بين ديناميكية التعلم وعملية التغيير

| الانحدار بين                       | R        | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة      |
|------------------------------------|----------|---------------|-----------|--------------|
| ديناميكية التعلم<br>وعملية التغيير | 0.484 ** | 0.01          | 0.241     | دال عند 0.01 |

المصدر : من اعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين ديناميكية التعلم وعملية التغيير 0.484\*\*، هي قيمة متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى ديناميكية التعلم ارتفع معه مستوى التغيير، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (ديناميكية التعلم) على المتغير التابع (عملية التغيير) نلاحظ أنه بلغ 0.241 أي 24.1% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة ديناميكية التعلم يلازمها زيادة في نسبة عملية التغيير بـ 24.1% وبالتالي فإن ديناميكية التعلم يؤثر بنسبة 24.1% في عملية التغيير، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائمة على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لديناميكية التعلم على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



3. الفرضية الجزئية الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لتطبيق التكنولوجيا على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية".

بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (14) يوضح الانحدار بين تطبيق التكنولوجيا وعملية التغيير

| الانحدار بين تطبيق التكنولوجيا وعملية التغيير | R       | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة      |
|---|---------|---------------|-----------|--------------|
|   | **0.567 | 0.01          | 0.264     | دال عند 0.01 |

المصدر : من اعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط تطبيق التكنولوجيا وعملية التغيير والتي بلغت 0.567\*\* هي قيمة متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى تطبيق التكنولوجيا ارتفع معه مستوى وعملية التغيير، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (تطبيق التكنولوجيا) على المتغير التابع (عملية التغيير) نلاحظ أنه بلغ 0.264 أي 26.4 % هذا يعني أن كل زيادة في نسبة تطبيق التكنولوجيا يلازمها زيادة في نسبة عملية التغيير بـ 26.4 % وبالتالي فإن تطبيق التكنولوجيا يؤثر بنسبة 26.4 % في عملية التغيير، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائمة بـ: "

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لتطبيق التكنولوجيا على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

4. الفرضية الجزئية الرابعة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لتحول المنظمة على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية".

بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (15) يوضح الانحدار بين تحول المنظمة وعملية التغيير

| الانحدار بين تحول المنظمة وعملية التغيير | R       | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة      |
|--|---------|---------------|-----------|--------------|
|  | **0.584 | 0.01          | 0.384     | دال عند 0.01 |

المصدر : من اعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين تحول المنظمة وعملية التغيير التي بلغت 0.584\*\*، هي قيمة متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى تحول المنظمة ارتفع معه مستوى عملية التغيير، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (تحول المنظمة) على المتغير التابع (عملية التغيير) نلاحظ أنه بلغ 0.384 أي 38.4% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة تحول المنظمة يلازمها زيادة في نسبة عملية التغيير بـ 38.4% وبالتالي فإن تشجيع تحول المنظمة يؤثر بنسبة 38.4% في عملية التغيير، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائمة على أنه: " - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لتحول المنظمة على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

5. الفرضية الجزئية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين

تمكين الأفراد على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة

غرداية".

بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (16) يوضح الانحدار بين ديناميكية التعلم وعملية التغيير

| الانحدار بين                    | R        | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة      |
|---------------------------------|----------|---------------|-----------|--------------|
| تمكين الأفراد<br>وعملية التغيير | 0.521 ** | 0.01          | 0.311     | دال عند 0.01 |

المصدر : من اعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين تمكين الأفراد وعملية التغيير 0.521\*\*، هي قيمة

متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى تمكين الأفراد ارتفع معه مستوى التغيير، حجم

التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (تمكين الأفراد) على المتغير التابع (عملية التغيير) نلاحظ أنه بلغ 0.311 أي

31.1% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة تمكين الأفراد يلازمها زيادة في نسبة عملية التغيير بـ 31.1% وبالتالي

فإن تمكين الأفراد يؤثر بنسبة 31.1% في عملية التغيير، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا

( $\alpha = 0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائمة على أنه: " -

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين تمكين الأفراد على إنجاح عملية التغيير

على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع

احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.

نصت الفرضية العامة على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 للتعلم التنظيمي على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية

. وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (17) يوضح الانحدار بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير

| الانحدار بين                   | R              | مستوى الدلالة | حجم الأثر    | الدلالة                |
|--------------------------------|----------------|---------------|--------------|------------------------|
| التعلم التنظيمي وعملية التغيير | <b>0.762**</b> | <b>0.01</b>   | <b>0.486</b> | دال عند<br><b>0.01</b> |

المصدر : من اعداد الطالبة، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين عملية التغيير والتعلم التنظيمي والتي بلغت 0.762\*\*، هي قيمة مرتفعة وموجبة، أي أن العلاقة طردية وقوية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى التعلم التنظيمي ارتفع معه مستوى عملية التغيير، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) على المتغير التابع (عملية التغيير) نلاحظ أنه بلغ 0.486 أي 48.6 % هذا يعني أن كل زيادة في نسبة التعلم التنظيمي بلازمها زيادة في نسبة عملية التغيير بـ 48.6 % وبالتالي فإن عملية التغيير تؤثر بنسبة 48.6% في عملية التغيير، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائمة بـ: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 للتعلم التنظيمي على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

## خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية BEA AGENCE GHARDAIA 028، وقد تم التعرف على نشأة ونشاطات البنك، كما تم التعرف على هيكله التنظيمي وأهدافه، وكان الهدف من هذه الدراسة، هو التعرف على الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية وأهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل وتفسير وتحقيق علمي، من خلال تحليل الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة المتمثلة في التعلم التنظيمي التي تقيس خمسة أبعاد هي: التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، ديناميكيات التعلم، تطبيق التكنولوجيا، تحول المنظمة، تمكين الأفراد.

الخاتمة

### الخاتمة العامة:

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل البحث والذي كان ثمرة عملنا كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتا، ولا يمكن أن نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي، إلا أننا حاولنا الامام بكل ما يتعلق بموضوع الدراسة لأن الأمر صعب، وأن كمال البحث العلمي لا يكتمل بهذا البحث وإنما على تراكم البحوث العلمية في هذا المجال، وأن كل ثغرة من ثغرات بحثنا يكملها الباحثون والدارسون لهذا البحث، فالعلم في تطور مستمر ووسائله كذلك.

وقد حاولنا في هذه الدراسة أن نناقش موضوع التغيير التنظيمي ومساهمته في إنجاح عملية التغيير لدى العاملين في بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية ، بدءا بالإطار النظري الذي تناولنا فيه الخطوط العريضة لمشكلة الدراسة البحث وفروضها، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعنا، وهذا ما ساعدنا في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة.

فقد رأينا أن المؤسسات تسعى اليوم لكسب مزايا تنافسية تتفوق على المنافسين والبقاء في المحيط الثابت فيه، وهو التغيير، وتوفر لذلك الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، وقد ركزنا دراستنا على التعلم التنظيمي هذا الأخير الذي من شأنه أن يدعم الميزة التنافسية من خلال التعلم على مختلف المستويات، وقد ركزنا على بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية لإلقاء الضوء على الجانب التنظيمي ومعرفة رأي الأفراد العاملين بها حول ما إذا كان التعلم التنظيمي يساهم في إنجاح عملية التغيير أم لا.

أما بالنسبة للتغيير التنظيمي قسم طبقا للأدبيات النظرية المتعلقة به، والتي تندرج ضمن المبحث الثاني إلى عدة مجالات للتغيير وتتمثل هذه المجالات في: إدارة المعرفة، ديناميكيات التعلم، تطبيق التكنولوجيا، تحول المنظمة،

تمكين الأفراد، واستنتجنا أنه ضرورة حتمية ومفتاح اساسي لنجاح أي منظمة وتميزها اذا تمكنت من إدارته والتحكم فيه في كافة مراحلها، من خلال توفر قيادة كفؤة ، تمتاز بالقدرة على التصور المستقبلي والمرونة العالية ومن خلال الفصل الثاني الذي تضمن الدراسة التطبيقية بين هذين المتغيرين تم التوصل إلى وجود ارتباط معنوي بين التعليم التنظيمي وعملية التغيير في بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية،

### نتائج الدراسة:

#### أولاً: النتائج النظرية

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

أما بخصوص التغيير التنظيمي فرأينا أن:

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



ثانيا: النتائج التطبيقية:

قد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل لبعض النتائج والتي يمكن حصرها في تحقق الفرضية العامة نسبيا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 للتعلم التنظيمي على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية.

كما توصلنا من خلال معالجة الفرضيات الجزئية إلى أنه:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لإدارة المعرفة على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لديناميكية التعلم على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتطبيق التكنولوجيا على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتحول المنظمة على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتمكين الأفراد على إنجاح عملية التغيير على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية

### توصيات الدراسة:

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

- على المؤسسات الجزائرية التي تضع التغيير التنظيمي كمشروع مستقبلي وأن تختار قادة يتصفون بالديمقراطية؛
- بما أن نجاح مشروع التغيير مرتبط بنجاح القائد في إقناع مرؤوسيه، فعلى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تختار قادة من ذوي الكفاءات والمهارات العالية في إقناع المرؤوسين؛
- ضرورة الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي في البنوك الجزائرية لأنه يعتبر طريق يضمن للمؤسسات الجزائرية البقاء والاستمرار في بيئة تسودها حالة عدم التأكد والمنافسة الشديدة؛
- على بنك الجزائر الخارجي أن يقوم بجلب أفراد ذوي خبرات ومستويات علمية عالية لأنهم يمثلون أهم مورد يساهم في نجاح مشروع التغيير؛
- ضرورة توجيه القادة في بنك الجزائر الخارجي -وكالة غرداية- بإبراز الفوائد و الإيجابيات المتوقعة من التغيير للعاملين بالبنك، ودراسة التغيير دراسة كافية واختيار الوقت المناسب لإحداثه، لأن ذلك من شأنه أن يجد من مقاومة العاملين له؛
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي لها علاقة بموضوع التعلم التنظيمي وعملية التغيير للتأكد من دقة النتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال زيادة عينة الدراسة.

### آفاق الدراسة:

فيما يلي مجموعة مواضيع مقترحة يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

❖ أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الإبداع والتجديد المستمر؛

❖ إدارة الكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي؛

❖ التعلم التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي في المؤسسة

❖ دور التعلم التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب

- أسامة خييري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 ، 2014 ،
- بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة والنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2013،
- حريم حسين، سلوك التنظيمي ( سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2009،
- حصر مصباح الطيطي ، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011،
- زيد منير العبوي ، إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز لمعرفة لنشر والتوزيع، ط1، 1421هـ-2007م،
- غني دحام الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار النشر عبدا للنشر والتوزيع، ط1، 1436هـ-2015م،
- محمد سلمان، سلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الوائل للنشر والتوزيع، ط6، 2013،
- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1436هـ-2015م،

ثانياً: المجلات العلمية

- امال ايوب واكرام بوديرة، أثر التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري للأساتذة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، العدد 2019
- بلقاسم جوادى، ذرداري موسى، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين،دراسة ميدانية على عمال مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بولاية الأغواط، مجلة المقرزي للدراسات الاقتصادية المالية، المجلد 2، العدد، 2، ديسمبر 2018 ص.39/40/41
- شنونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 33، جامعة بسكرة، 2014،

ثالثا: المذكرات والرسائل الجامعية :

- حامي حسان، استراتيجية التدريب في اطار متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة الدكتوراه، 2016/2015
- حنون عبد العزيز، مبادرات التعلم التنظيمي و دورها في تحسين اداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة ام البواقي، 2017/2018
- شاوي شهرزاد، أثر القيادة الادارية في على التغيير التنظيمي ،شهادة استكمال ماستر اكايمي ، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة، 2017،
- عبد الفاتح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على الأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2013
- عيشوش خيرة ( )، 2011التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد،
- هني نور الهدى ، التعلم التنظيمي و علاقته بفعالية الاداء دراسة ميدانية بالعيادة متعددة الخدمات ، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة، 2016/2017 ،
- فتيحة عبد النوري، اثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ام البواقي ، 2018/2019،
- المراجع الاجنبية:

Mutuel Franck, la résistance au changement une affaire de motivation (le cas de I.M.E.P Son projet FOAD :UFR science de l homme et de la societe),  
département des sciences de l'éducation master 2pro métiers de la formation  
parcours ICF/FOAD, université de Rouen, 2011-2012.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع: تعبئة استبيان في إطار بحث لنيل شهادة ماستر

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي العامل، أختي العاملة، تحية طيبة وبعد:

يشرفنا وفي إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان دور التعليم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير ، حيث قمنا بالعمل على تحضير هذا الاستقصاء الذي نضعه بين ايديكم راجين منكم التفصيل والتعاون بالإجابة على قائمة الاسئلة الواردة بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف نتوصل إليها كما نعلمكم بان هذه البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط وستعامل معها بسرية تامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

التعلم التنظيمي:

هو عمليات تعلم تستخدمها المؤسسة لتعالج التساؤل المرتبط وكيفية تعلم الأفراد وأنه من الممكن أن تتجسد عمليات في إحداث تغيرات جوهرية في السلوكيات وان تكون مفيدة في المستقبل من حيث القدرة على الإبداع ورفع الرصيد المعرفي الشخصي.

عملية التغيير

هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء، والاستمرار والتطور والتميز.

قائمة أسماء محكمين الإستبيان الملحق رقم (2) .

| الجامعة      | أسماء المحكمين        | الرقم |
|--------------|-----------------------|-------|
| جامعة غرداية | د.قلبازة أمال         | 01    |
| جامعة غرداية | د.طالب أحمد نور الدين | 02    |
| جامعة غرداية | د.بلعربي محمد         | 03    |



الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: 20-30 سنة  31-40 سنة  أكثر من 40 سنة
3. المستوى الدراسي: أقل من ثانوي  مستوى ثانوي  مستوى جامعي
4. الخبرة: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
5. الوظيفة: رئيس مصلحة  مكلف بالدراسات  عون

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: التعلم التنظيمي

| المحور الأول: التعلم التنظيمي   |           |       |       |            |   |
|---------------------------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| غير موافق                       | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |   |
| <b>أولاً: إدارة المعرفة</b>     |           |       |       |            |   |
|                                 |           |       |       |            | 1 تشجعنا الإدارة العليا على التعلم حتى نطور أنفسنا  |
|                                 |           |       |       |            | 2 يستخدم الأفراد مهارات الاستماع الفعال والتعرف على نتائج أعمالهم                         |
|                                 |           |       |       |            | 3 يدرّب الأفراد على التعلم المؤسس على الانتباه وتنظيم المعلومات                           |
|                                 |           |       |       |            | 4 يتعلم الأفراد والفرق من خلال أدائهم لأعمالهم  |
|                                 |           |       |       |            | 5 يفكر الأفراد ويؤدون عملهم وفق نظرة شاملة للمؤسسة ككل                                    |
| <b>ثانياً: ديناميكية التعلم</b> |           |       |       |            |   |
|                                 |           |       |       |            | 6 يراقب الأفراد العاملين الممارسات الجيدة للاستفادة منها في تطوير برامج المنظمة           |
|                                 |           |       |       |            | 7 تقوم المؤسسة بتطوير استراتيجيات تبادل المعارف للمشاركة في بناء بنك معلومات خاص بالمؤسسة |
|                                 |           |       |       |            | 8 يتمكن الأفراد من الوصول للمعرفة المهمة واستخدامها بسهولة عندما يحتاجونها                |

|                                 |  |  |  |  |    |  |
|---------------------------------|--|--|--|--|----|--|
|                                 |  |  |  |  | 9  | درب الأفراد على التفكير والتجريب لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل   |
|                                 |  |  |  |  | 10 | تنظم المؤسسة المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتوجاتها وخدمات   |
| <b>ثالثا: تطبيق التكنولوجيا</b> |  |  |  |  |    |  |
|                                 |  |  |  |  | 11 | المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر لنا حلولاً إضافية   |
|                                 |  |  |  |  | 12 | يملك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة   |
|                                 |  |  |  |  | 13 | تضم تسهيلات التعلم وسائل دعم الإلكترونيات متعددة   |
|                                 |  |  |  |  | 14 | توجد لدينا نظم الإلكترونيات  |
|                                 |  |  |  |  | 15 | يزود الأفراد باحتياجاتهم من مواد العمل في مواقع العمليات مباشرة  |
| <b>رابعا: تحول المنظمة</b>      |  |  |  |  |    |  |
|                                 |  |  |  |  | 16 | يمكن الأفراد من تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرق حل المشاكل وصناعة القرار مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة |
|                                 |  |  |  |  | 17 | هناك مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم داخل المنظمة  |
|                                 |  |  |  |  | 18 | يتعلم الأفراد من أخطائهم وفشلهم في العمل كما يتعلمون من نجاحهم   |
|                                 |  |  |  |  | 19 | تعد عمليات الأعمال والبرامج فرصة للتعلم  |
|                                 |  |  |  |  | 20 | تعتمد المنظمة مستويات إدارية أقل لزيادة الاتصال والتعلم  |
| <b>خامسا: تمكين الأفراد</b>     |  |  |  |  |    |  |
|                                 |  |  |  |  | 21 | امتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها   |
|                                 |  |  |  |  | 22 | لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة وغاياتها   |
|                                 |  |  |  |  | 23 | أمتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسي  |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | اكتسب معرفة ومهارات جديدة في وظيفتي                  | 24 |
|  |  |  |  |  | لدي استعداد لبذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية | 25 |

### المحور الثاني: التغيير التنظيمي

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | تتم المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد              | 26 |
|  |  |  |  |  | يتم إشراك كافة أفراد المؤسسة في العملية التغييرية                    | 27 |
|  |  |  |  |  | توفر المؤسسة الموارد اللازمة لعملية التغيير                          | 28 |
|  |  |  |  |  | توضح المؤسسة قنوات الاتصال في مختلف مراحل عملية التغيير              | 29 |
|  |  |  |  |  | تحدد المؤسسة فريق التغيير والفرد المسؤول عن عملية التغيير            | 30 |
|  |  |  |  |  | تعمل المؤسسة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير | 31 |
|  |  |  |  |  | تركز المؤسسة على تدريب الأفراد لإنجاح عملية التغيير                  | 32 |
|  |  |  |  |  | تستغل المؤسسة دافعية الأفراد وتحفزهم لإنجاح عملية التغيير            | 33 |
|  |  |  |  |  | توفر المؤسسة مختلف التقنيات الحديثة لدعم عملية التغيير               | 34 |
|  |  |  |  |  | تعمل المؤسسة على مواجهة المشكلات التي تواجه عملية التغيير            | 35 |

شكرا جزيلاً لكم على تعاونكم .....

الفهرس

| رقم الصفحة | العنوان  |
|------------|--|
| ب          | المقدمة  |
| 1          | الفصل الاول : الإطار النظري للتعلم التنظيمي وعملية التغيير مع الاشارة الى الدراسات السابقة |
| 2          | تمهيد  |
| 3          | المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي وعملية التغيير                                 |
| 3          | المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي   |
| 3          | • الفرع الأول: ماهية التعلم التنظيمي   |
| 3          | أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي   |
| 4          | ثانياً: انواع التعلم التنظيمي  |
| 5          | ثالثاً: خصائص التعلم التنظيمي  |
| 5          | رابعاً: أبعاد التعلم التنظيمي  |
| 6          | الفرع الثاني: مبررات واليات التعلم التنظيمي  |
| 6          | أولاً: مبررات التعلم التنظيمي  |
| 07         | ثانياً: اليات التعلم التنظيمي  |
| 07         | الفرع الثالث: مستويات ونماذج التعلم التنظيمي   |
| 08         | أولاً: مستويات التعلم التنظيمي   |
| 09         | المطلب الثاني: الاطار النظري لعملية التغيير  |
| 09         | الفرع الاول: مفهوم عملية التغيير وأهميتها وأنواعها   |
| 09         | أولاً: مفهوم عملية التغيير   |
| 10         | ثانياً: أهمية عملية التغيير  |
| 11         | ثالثاً: أنواع عملية التغيير  |
| 12         | الفرع الثاني: مجالات ومراحل التغيير التنظيمي وأهدافه                                       |
| 12         | أولاً: مجالات عملية التغيير  |

|    |  |
|----|--|
| 12 | ثانيا: مراحل عملية التغيير   |
| 14 | ثالثا: أهداف عملية التغيير   |
| 14 | المطلب الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بعملية التغيير  |
| 15 | المبحث الثاني : مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة   |
| 15 | المطلب الاول : الدراسات العربية  |
| 15 | الفرع الاول: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي  |
| 16 | الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي  |
| 17 | المطلب الثاني: الدراسات السابقة الاجنبية   |
| 18 | المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة  |
| 19 | أولا: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة   |
| 19 | ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة   |
| 22 | حلاصة الفصل  |
| 23 | الفصل الثاني: دراسة دور التعلم التنظيمي في إنجاح عملية التغيير في بنك الجزائر الخارجي<br><b>BEA</b> وكالة غرداية |
| 24 | تمهيد  |
| 25 | المبحث الاول : إجراءات الدراسة الميدانية   |
| 25 | المطلب الاول : نبذة تعريفية عن البنك الجزائري الخارجي وكالة غرداية وهيكله التنظيمي                               |
| 35 | المطلب الثاني : مجتمع عينة الدراسة   |
| 36 | المطلب الثالث: أدوات الدراسة   |
| 36 | أولا: تصميم الاستبيان  |
| 37 | ثانيا: المعالجة الاحصائية المستخدمة  |
| 39 | ثالثا: اختبار الثبات من خلال صدق و ثبات أداة الدراسة   |
| 40 | المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة   |
| 40 | المطلب الاول : عرض وتحليل نتائج الدراسة  |

|    |  |
|----|--|
| 45 | المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة            |
| 45 | المطلب الثالث : عرض ونتائج الدراسة               |
| 51 | المطلب الرابع : عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة. |
| 52 | خلاصة الفصل                                      |
| 53 | الخاتمة  |
| 58 | قائمة المراجع                                    |
| 61 | الملاحق  |
| 67 | الفهرس   |