

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال
من إعداد الطالب : خليل حسان
بعنوان :

إدارة التغيير التنظيمي كأداة لبناء أسس المنظمة المتعلمة
دراسة ميدانية " جامعة غرداية "

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 21 جوان 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د. عجيلة محمد	أستاذ محاضر. ب	رئيسا
أ.رحماني يوسف زكريا	أستاذ محاضر. أ	مشرفا ومقررا
أ.خنوس محمد	أستاذ محاضر. أ	مناقشا
أ.بهاز الجيلاني	أستاذ محاضر. أ	مناقشا

الموسم الجامعي 2017-2018

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما.
إلى أخوتي وشركائي: خزاني, محمد الأخضر و أبوبكر, إلى زوجاتهم وأبنائهم.
إلى الأخت الوحيدة والعزيزة, وإلى زوجها وأبنائها.
إلى رفيقتي في المشوار زوجتي الكريمة, وإلى ابنتي الغالية بشرى.
إلى عمي مسعود وعائلته الكريمة.
وإلى كل من يحمل لقب-خليل-درديقه-كرمادي.
إلى صديقي وزميلي ورفيق في هذا المشوار سفيان
كما لا أنسى أصدقائي كل باسمهم, وإلى الأصدقاء الذين عرفتهم في غرداية.
إلى كل من وسعهم صدري وذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي إلى كل هؤلاء لكم مني تحية
حب و عرفان

خليل حسان

نحمد الله عز وجل واشكره على عونه و توفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع , كما أتقدم باسمي معاني الشكر و الامتنان إلى من شرفني بإشرافه الذي كان المثال في التوجيه و كله مسؤولية في الإشراف الأستاذ الفاضل رحمانى يوسف و التي كانت إرشاداته العلمية القيمة و توجيهاته السديدة نبراسا أنار لي دربي و ساعدني على الوصول إلى بر الأمان العلمي, فله مني جزيل الشكر و العرفان . كما أتقدم باسمي التقدير والاحترام إلى جامعة غرداية ممثلة بعميد الجامعة , وبإطاراتها باحتضانها لنا من اجل الحصول على هذه المرتبة, كما أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى كافة أساتذة و طلاب قسم علوم تسيير و خاصة ماستر إدارة الأعمال , كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من مد لي يد العون و المساعدة من قريب أو من بعيد . إلى كل هؤلاء أتقدم لهم مرة أخرى بأسمى عبارات الشكر و الامتنان و العرفان بالجميل.

خليل حسان

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي تقوم به إدارة التغيير التنظيمي من اجل تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة, وهذا من خلال العمل على بناء أسس المنظمة المتعلمة في ظل التحديات الجديدة التي يشهدها عالم الأعمال والمنافسة الشرسة بين المنظمات, إضافة إلى مميزات هذا الشكل التنظيمي الجديد-المنظمة المتعلمة-والذي ينظر إليه على انه طوق النجاة الذي يوصل المنظمات إلى بر الأمان وتحقيق التميز والارتقاء.

من اجل أن تقدم الدراسة رؤية شاملة عن الموضوع,ستشتمل الدراسة على جانبين أولهما نظري ويتضمن الأدبيات النظرية والدراسات السابقة و الجانب الثاني تطبيقي حيث تطرق فيه إلى الدراسة الميدانية بحيث يتبع المنهج الوصفي في تقديم المتغير التابع والمتغير المستقل , وهذا من خلال التطرق إلى جامعة غرداية كمنظمة تريد الالتحاق

بصف المنظمات المتعلمة, من خلال التعرف على مدى تطبيقها لإدارة التغيير التنظيمي ومدى جاهزيتها للتحويل, إضافة إلى ذلك التعرف على مدى توفر أسس المنظمة المتعلمة في جامعة غرداية.

النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة هو أن إدارة التغيير التنظيمي تعد من الأساليب المهمة لبناء أسس المنظمة المتعلمة إضافة إلى ذلك أن جامعة غرداية تتبنى إدارة التغيير التنظيمي أيضا جامعة غرداية تتوفر على أسس المنظمة المتعلمة وهذا بطبيعة الحال حسب وجهة نظر عينة الدراسة . الجديد في هذه الدراسة هو توضيح حجم التأثير الفعال الذي تلعبه إدارة التغيير التنظيمي في بناء أسس المنظمة المتعلمة.

الكلمات المفتاحية: تغيير التنظيمي, إدارة التغيير, تعلم التنظيمي, منظمة متعلمة, جامعة غرداية.

Abstract:

This study aims at clarifying the role played by organizational change management in order to transform the organization into an educated organization by working on building the foundations of the educated organization in light of the new challenges faced by the business world and fierce competition among organizations. Educated Organization - .which is seen as the lifeline that brings organizations to safety and excellence

In order for the study to provide a comprehensive view of the subject, the study will include two aspects, the first theoretical, including the theoretical literature and the previous studies and the second aspect of my application, where he addressed the field study to follow the descriptive approach in providing the dependent variable and independent variable, and this by addressing the University of Ghardaia as an organization She wants to join the ranks of educated organizations by identifying the extent to which they are applied to organizational change management and their readiness for transformation, and to identify the availability of the foundations of the .educated organization at Ghardaia University

The results obtained in this study is that the management of organizational change is one of the important methods to build the foundations of the educated organization. In addition, the University of Ghardaia adopts the Department of Organizational Change also the University of Ghardaia is available on the basis of the organization educated and

this of course according to the view of the study sample. What is new in this study is to illustrate the magnitude of the effective impact of organizational change management in building the foundations of an educated organization.

Keywords: Organizational Change, Change Management, Organizational Learning, Teaching Organization, Ghardaia University

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أ..... مقدمة

5 تمهيد الفصل الأول:

6 الفصل الأول : إدارة التغيير التنظيمي والمنظمة المتعلمة

6 المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي

31	الفرع الأول: التفكير النظمي
	الفرع الثاني:	الفرع
32	القيادة
فرق	الثالث:	الفرع
35	التعلم
التعلم	ثقافة	الفرع الرابع:
35	التنظيمية
إدارة	:	الفرع الخامس
37	المعرفة
37	المطلب الثالث: التغيير إلى المنظمة المتعلمة
الهيكل	تغيير	الفرع الأول:
38	التنظيمي
39	الفرع الثاني: التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين
إستراتيجية	إستراتيجية	الفرع الثالث: التحول من إستراتيجية التنافس إلى إستراتيجية التعاون
40	التعاون
الثقافة	إلى	الفرع الرابع:
40	المتكيفة
41	الفرع الخامس: أمثلة عن مداخل التغيير التي تساعد في بناء المنظمة المتعلمة
		المبحث الثالث: الدراسات السابقة
42	السابقة
43	خلاصة الفصل الأول:
46	تمهيد الفصل الثاني:
46	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
		المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
61	الدراسة
		المطلب الأول: عينة الدراسة
48	الدراسة
		المطلب الثاني: أداة الدراسة
48	الدراسة
		المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
50	الدراسة
50	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

المبحث الثاني: مناقشة وتحليل

52	الاستبيان.....
	المطلب الأول: مناقشة وتحليل الخصائص الشخصية.....
52	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل محور إدارة التغيير التنظيمي.....
54	المطلب الثالث: مناقشة وتحليل محور أسس المنظمة المتعلمة.....
63	المطلب الرابع: مناقشة وتحليل العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأسس المنظمة المتعلمة.....
71	المطلب الخامس: حوصلة النتائج.....
73	خلاصة الفصل الثاني:.....
74	خاتمة:.....
76	قائمة المراجع.....
78	الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	يوضح مجالات التغيير	1-1
65	يوضح توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها.	1-2
66	يوضح توزيع الإجابات في فئات	2-2
67	يوضح قياس ثبات محاور الاستبيان	3-2
71-69	يوضح توزيع افراد العينة حسب الخصائص الشخصية	4-2
73	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات افراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بالتغيير في الهيكل التنظيمي	5-2
76-75	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات افراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بالتغيير في الافراد	6-2

76	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بالتغيير في التكنولوجيا	7-2
81	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس التعلم التنظيمي	8-2
83	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس التفكير النظمي	9-2
85	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس القيادة	10-2
87	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس ثقافة التعلم	11-2
89	يوضح معاملات الارتباط R للمتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي) وعناصر محوره (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا) مع المتغير التابع (أسس المنظمة المتعلمة).	12-2
89	يوضح تحديد حجم التأثير بالنسبة لقيم (إيتا مربع، d)	13-2
90	يوضح حجم تأثير إدارة التغيير التنظيمي على أسس المنظمة المتعلمة	14-2

جدول الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	نموذج كيرت لوين لادارة التغيير	1-1
21	يمثل نموذج هوس لمراحل إدارة التغيير	2-1
36	يوضح نموذج ماركردت	3-1
38	يوضح شبكة المنظمة المتعلمة حسب جيمس	4-1
60	يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة	1-2

قائمة الملاحق

الصفحات	عنوانه	الملحق
A-E	استبيان موجه لموظفين من جامعة غرداية	الملحق رقم: 01
F-O	مخرجات برنامج SPSS	الملحق رقم: 02
P-Z	معلومات عن جامعة غرداية	الملحق رقم: 03

مقدمة

توطئة:

إن العالم اليوم يشهد تغييرا سريعا مساهميا جميع المجالات كالتغيير المستمر والسريع لقطاع الاتصالات والمعلومات وكذا عولمة الاقتصاد وغيرها من التغييرات التي ساهمت وتساهم كل يوم في رسم واقع جديد ومتجدد للعالم ، وتحويله كما نشاهده ونعيشه اليوم إلى قرية كونية صغيرة مترابطة الأجزاء ، وبما أن منظمات الأعمال جزء من هذا العالم تؤثر وتتأثر فهي أيضا تأثرت بهذا التغيير الذي ألقى بضلاله على العالم الذي تعمل فيه ، إذ وجب عليها أن تتأقلم مع هذا التغيير المستمر وأن تتهيأ له من خلال طي صفحة أنها منظمة تعيش في شبه الاستقرار وأنها تستطيع أن تتحكم في عناصرها ومواردها وأنها قادرة أن تسيطر على بيئتها داخليا كانت أو خارجيا كما أنها تستطيع أن تسيطر على أو بمعنى أدق أن تحافظ على مكانتها وربتها السوقية وهذا من خلال التخلي عن ثوب الإدارة التقليدية مع جميع الممارسات الإدارية البالية التي تدعو إلى الجمود والتفوق والانغلاق ، واستبداله بثوب الإدارة الحديثة الذي يلاءم العصر الحالي أكثر ، وتبني مداخل وأساليب مختلفة تبدأ بالعمل وتنتهي عنده ، وتدعو إلى الإبداع ، ومن هذه المداخل مدخل المنظمة المتعلمة .

واليوم أصبحت المنظمات وهذا بعد أن أيقنت عدم جدوى الأساليب التقليدية تبحث على مفاهيم جديدة تساعدها ليس فقط على استقرار مكانتها في ظل اشتداد التنافس بل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة غير قابلة للنقل والتقليد ولعل من أهم هذه المفاهيم الجديدة نجد مفهوم المنظمة المتعلمة والذي يسعى إلى ترسيخ مبادئ التعلم والإبداع والابتكار ، وغرس ثقافة التحسين المستمر في كل ركن من أركان المنظمة .

تحاول الدراسة تناول موضوع إدارة التغيير التنظيمي والمنظمات المتعلمة تحت عنوان (إدارة التغيير التنظيمي كأداة لبناء المنظمة المتعلمة) ومن أجل تدعيم الإطار النظري للدراسة ، تم اختيار جامعة غرداية لدراسة إمكانية تحولها إلى منظمة متعلمة .

إشكالية الدراسة:

تتمثل الإشكالية الرئيسية والتي سنحاول الإجابة عنها في هذه الدراسة في السؤال التالي:

" كيف يمكن أن تساهم إدارة التغيير التنظيمي في بناء أسس المنظمة المتعلمة ؟ "

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية، يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية منها:

- أبعاد إدارة التغيير التنظيمي موجودة أم لا ؟

- أبعاد المنظمة المتعلمة موجودة أم لا ؟

- ما المقصود بإدارة التغيير ؟

- ما المقصود بالمنظمة المتعلمة ؟

- إدارة التغيير تقوم ببناء أسس المنظمة المتعلمة ؟

- نستطيع القول بأن جامعة غرداية قادرة أن تصبح منظمة متعلمة ؟

- جامعة غرداية تتبنى إدارة التغيير التنظيمي ؟

- إلى أي درجة تتوفر جامعة غرداية على أسس المنظمة المتعلمة ؟

فرضيات الدراسة :

من خلال مجموعة من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية.

تأتي الفرضية الرئيسية كما يلي :

- تحقيق التحول من الوضع الحالي إلى منظمة متعلمة من أجل التميز والارتقاء عن طريق إدارة التغيير التنظيمي، وهذا لأنها وحدها تقوم بإدارة تغيير سليم ودقيق يمكن به بناء الأسس التي تبني عليها المنظمة المتعلمة.

أما الفرضيات الفرعية فتأتي كما يلي:

- 1- تطور ونمو أي منظمة مرتبط بتبنيها للتغيير.
- 2- التحول إلى منظمة متعلمة هو من المفاتيح الأساسية لنجاح وتميز المنظمات.
- 3- تتبنى جامعة غرداية إدارة التغيير التنظيمي .
- 4- لا تتوفر جامعة غرداية على أسس المنظمة المتعلمة .
- 5- لا تؤثر إدارة التغيير التنظيمي على أسس المنظمة المتعلمة .

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

رغم كثرة المواضيع المتعلقة بإدارة الأعمال، والتي كان من الممكن اختيارها للدراسة، ولكن اخترنا دراسة هذا الموضوع لمجموعة من الأسباب يمكن تصنيفها الى مجموعتين :

- أسباب موضوعية:

- مواكبة الموضوع لمتطلبات العصر الذي تعيش فيه المنظمة.
- تزايد الاهتمام بمصطلح المنظمة المتعلمة.

- أسباب ذاتية:

- رغبة منا في توضيح أهمية إدارة التغيير التنظيمي للمنظمات وإسهاماتها للارتقاء وتميز المنظمات.
- إرجاع الجميل إلى جامعة غرداية التي احتضنتنا للقيام برسالة الماستر لديها وهذا عن طريق تقديمها لقرائ هذه الرسالة وإبراز دورها الذي تلعبه من أجل الارتقاء والتميز والتحول إلى منظمة متعلمة متميزة .

أهداف الدراسة :

- بناء على ما تقدم سنحاول في هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها كما يلي :
- تسليط الضوء على ضرورة تخلي المنظمات على الأساليب الإدارية التقليدية وتبني الأساليب الحديثة في ظل اشتداد التنافس.
- تقديم إطار نظري لموضوع إدارة التغيير التنظيمي، والكيفية التي من خلال يتم بناء أسس المنظمة المتعلمة الهادفة إلى تحقيق أداء متميز يمكن المنظمة التنافس وتحقيق مكانة متميزة.
- الوصول إلى نتائج من خلال هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها لتحسين مستوى أداء المنظمات.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة كونها تعالج موضوع إدارة التغيير التنظيمي كأداة لبناء أسس المنظمة المتعلمة ، كون أن هذا الشكل التنظيمي أصبح يحتل أهمية كبرى في الأوساط الإدارية لما له من دور في جعل المنظمة أكثر قدرة على التعامل والتأقلم مع ما يدور من حولها من تغيرات ، ولما له من دور في تحسين أدائها والوصول بها إلى التميز .
تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضا من :

- ديناميكية موضوع التغيير ومواكبته للعصر .
- أهمية استخدام أحدث السبل من أجل التحسين المستمر للأداء.
- أهمية التغيير التنظيمي وإدارته وتحقيق أهدافه.
- حتمية التغيير من أجل مواجهة التحديات التي تسود الاقتصاد .
- أهمية المورد البشري والذي يعتبر نقطة بداية ووصول لجل الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة التي تنتهجها المنظمات .
- العمل على توضيح الأسس التي تساعد على بناء منظمة متعلمة قادرة على تحقيق مكانة لها .

منهج الدراسة :

يعتبر أنسب منهج يمكن استخدامه في دراستنا هو المنهج الوصفي وهذا لتوافقه مع دراستنا حيث أننا نحاول اكتشاف واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في جامعة غرداية .

وتهدف الدراسة من خلال هذا الأسلوب إلى معرفة واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في جامعة غرداية من وجهة نظر الموظفين من خلال معرفة مدى وجود علاقة بين إدارة التغيير التنظيمي (المتغير المستقل) وأسس بناء المنظمة المتعلمة (كمتغير تابع) في جامعة غرداية .

- مصادر الدراسة :

تم الاعتماد على نوعين من المصادر وهذا من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة تمثل هذين النوعين في :

* **المصادر الأولية :** وهذا ما قمنا به في دراستنا عن طريق استخدام الاستبيان كأداة أساسية من أجل جمع البيانات من هذه المصادر .

* **المصادر الثانوية:** التي استعنا بها فقد قمنا بالاستعانة بمختلف المراجع المكتوبة والتي عالجت نفس الموضوع. أيضا الوثائق المتعلقة بالمنظمة محل الدراسة ، كما لا ننسى المراجع الالكترونية وخاصة الموقع الالكتروني الخاص بالمنظمة (جامعة غرداية) .

- حدود الدراسة :

حددت الدراسة التطبيقية بالمجالات الآتي ذكرها :

- **المجال البشري :** والذي اقتصر في هذا الجزء من الدراسة على موظفي جامعة غرداية ، والذين ينتمون إلى مختلف المستويات الإدارية .

- **المجال المكاني :** اقتصر على جامعة غرداية الموجودة بولاية غرداية ، الجزائر .

- **المجال الزمني :** وهذا تحديد الوقت الذي تم جمع البيانات فيه والذي كان لمدة شهر كامل تقريبا في أفريل سنة 2018 .

مصطلحات الدراسة:

***تغيير تنظيمي** : هو عملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أكثر إيجابية خلال فترة زمنية طويلة نسبيا وقد يشمل تغييرات على الجانب الثقافي للعاملين أو تغييرا فنيا في المنظمة أو التغييرات على مستوى المنظمة عموما ككيان اعتباري شامل النظم والآليات والبيئة والأهداف والسياسات ، وهذا كله بهدف تحسين أداء المنظمة وتحقيق التميز ومجابهة تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها .

***إدارة تغيير تنظيمي**: ويقصد بها استخدام المنظمة لمختلف مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، وبشكل مخطط ودقيق بهدف نقل المنظمة إلى وضع أحسن من وضعها الحالي.

***منظمة متعلمة**: هي الإطار الموجه للعاملين داخل المنظمة، وهي الهوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتتكون من مجموعة من القيم والمبادئ والتقاليد والطقوس.

خطة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها سوف يتم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول مخصص للجانب النظري ، والفصل الثاني للجانب التطبيقي .

بالنسبة للفصل الأول حمل عنوان إدارة التغيير التنظيمي والمنظمة المتعلمة والذي بدوره قسم إلى ثلاث مباحث ، حيث يضم البحث الأول كل ما يعني به إدارة التغيير التنظيمي وتطرقنا في المبحث الثاني إلى المنظمة المتعلمة بدءا من أهميتها ووصولاً إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة مروراً بنماذجها وأسسها لتتكلم في المبحث الثالث على الدراسات السابقة .

وبالنسبة للفصل الثاني والذي يعنى بدراسة التطبيقية ، حيث طبقت الدراسة في جامعة غرداية . ضم الفصل الثاني مبحثين الأول يضم الإطار المنهجي للدراسة والذي تطرقنا فيه إلى منهج ومصادر وحدود الدراسة ، فعينة الدراسة وانتقالاً إلى أداة الدراسة فالأساليب الإحصائية المستخدمة وإنهاءا بصدق وثبات أداة الدراسة

بالنسبة للمبحث الثاني والذي يعني بتحليل ومناقشة الاستبيان بدايتنا قمنا بتقديم المنظمة موضوع البحث ثم عرض ومناقشة وتحليل محاور الاستبيان وانتهاء بحوصلة النتائج

تمهيد الفصل الأول:

يعتبر التغيير التنظيمي وإدارته من الأساليب التي على المنظمات تبنيها واستعمالها خاصة عند قيامها بأي تحول كالتحول الذي سنتطرق إليه في هذا الفصل ألا وهو المنظمة المتعلمة، إذ سنتطرق في هذا الفصل للتحدث على إدارة التغيير التنظيمي من حيث ماهيته ومجالاته وعوامل نجاحه، مراحلها لنتقل بعدها إلى المنظمة المتعلمة حيث نقوم بتعريفها، ونذكر أهميتها وخصائصها وأبعادها، ثم ذكر بعض نماذجها لنتطرق إلى أسسها الرئيسية، لنحاول في الأخير الربط بين إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة وهذا بالتطرق إلى العناصر التي يمسه التغيير من أجل التحول إلى منظمة متعلمة، لننهي هذا الفصل بدراسات سابقة لها علاقة بموضوع الدراسة وهذا من أجل دعم الموضوع.

الفصل الأول : إدارة التغيير التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى إدارة التغيير التنظيمي وهذا من اجل معرفة مدى أهميته للمنظمة والدول الذي يلعبه من اجل الارتقاء بالمنظمة

المطلب الأول: مدخل للتغيير التنظيمي

في هذا المطلب نريد توضيح مصطلح التغيير التنظيمي وهذا كبداية قبل التطرق والتعمق فيه

الفرع الأول: تعريف التغيير

التغيير عموما ، هو الانتقال أو التحول من حالة سائدة إلى حالة أخرى غير الأولى ، وباعتباره يعنى بجميع جوانب الحياة ، فقد شمل المنظمة أيضا وعليه فقد اختلفت تعاريفه باختلاف وجهان نظر واضعيها .

1- التغيير حسب القرآن الكريم :

ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في أكثر من موضع أذكر منها قوله تعالى:

« ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمة انعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم(53)» فقد كان معنى التغيير في سورة الأنفال يدل على أن التغيير يأتي من داخل الإنسان ، وبارادته ورغبته في ممارسة النواحي الإيجابية أو السلبية . القرآن الكريم: الآية(53) من سورة الأنفال حسب رواية ورش.

2- التغيير حسب اللغة العربية :

يقصد بالتغيير التحويل والتبديل. كما جاء في معجم لسان العرب لابن منظور، تغيير الشيء عن حالة بمعنى تحول وتبدل، كأنه جعله غير ما كان، وتغايرت الأشياء بمعنى اختلفت¹.

وكإضافة لابد من التفريق بين معنى تغيير الشيء ومعنى التغيير في الشيء فالأول يعنى استبداله بشيء آخر ، أو تغيير ماهيته إلى شيء آخر تماما ، أما الثاني [التغيير في الشيء] فيقصد به إحداث تعديلات أو تغييرات جزئية في الشيء وليس تغييره بشكل كامل .

3- التغيير حسب علماء الإدارة :

لقد وردت عدة تعاريف لمفهوم التغيير من طرف مفكرين وعلماء الإدارة فعرفوه كل حسب وجهة نظره نذكر بعض هذه التعاريف:

- تعريف كارنيل Carnel: بأنه جهد أو نشاط طويل الأمد لتحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها².

- تعريف دافت Daft : هو الاستجابة لمتغيرات بيئية³.

- تعريف هيج Hage: هو عملية تبدل وتحول للأنماط التنظيمية من أجل البقاء في البيئة بشكل أفضل⁴.

- تعريف موسى اللوزي : هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة ، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما :

ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة: مصر، ص: 1.3325¹

² Carnel.C.A,(1995)Managing Change in organ:Zatin 3rd edition.prentice tall Europe(London).

³ DaFT,Richardl,(2002),organ:Zation Behavior,Harcourtco,collage publisher.

صالح بن سلمان الفائر، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته⁴.

* ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً على غيرها¹.

- **تعريف يونس:** هو إحداه تناسق المستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي، وهو تناسق مع طبيعة الحال المتغيرة والمتجددة².

4- التعريف الإستراتيجي للتغيير التنظيمي :

من خلال ما ورد سابقاً يمكن القول بأن:

- التغيير التنظيمي هو عملية تبدل وتحول وتعديل مخطط ومدرّوس تقوم به الإدارة العليا في مدة زمنية تكون طويلة نسبياً .

- التغيير التنظيمي هو عملية روتينية هدفها التحسين المستمر والتأقلم مع المتغيرات البيئية من أجل ضمان البقاء والاستمرار ولما لا التميز على المنظمات المنافسة .

- التغيير التنظيمي هو الارتقاء بالمنظمة من حالتها الأولى إلى حالة أخرى أكثر إيجابية خلال فترة زمنية طويلة نسبياً ويكون التغيير في كل أو بعض جوانب المنظمة (ثقافية – فنية - عملية) من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي

عند البحث في أنواع التغيير التنظيمي وجدنا مجموعة كبيرة من الأنواع وهذا راجع إلى اختلاف الأساس الذي ينظر إليها منه لوجود مجموعة كبيرة من التصنيفات سنحاول عرضها باختصار:

1- حسب درجة التخطيط :

1-1- **التغيير الغير مخطط:** هو تغيير تلقائي يحدث دون إعداد أو تهيئة أو دراسة كافية له وهذا النوع قد يكون إيجابياً أو سلبياً.

1-2- **التغيير المخطط :** يسمى في الكثير من الأحيان بالتطوير – ويعرف على أنه " جهد مخطط ومستمر لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية ، وأكثر اهتمام بالنواحي الإنسانية ، وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية للمنظمة والاستعدادات للتغيير ، ويكون التركيز على عمليات جماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة"³

2- حسب مصدر التغيير :

يتكون هذا التصنيف من ثلاثة أنواع⁴ :

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص: 49.

² يونس، طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002.

³ -رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003، ص: 353.

⁴ -عبد السلام بندي ومراد علة، التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب: الجزائر، 18-19 ماي

2011، ص: 11

2-1- التغيير المتعمد: هو تغيير صادر من السلطة الداخلية للمنظمة، ينسب إلى المدير لأنه [التغيير] يعد البديل الذي اختاره المدير وأصدر به قراره وتم تطبيقه من أجل أن يحسن به الأداء أو يعالج به مشكلة.

2-2- التغيير المفروض: هذا النوع يفرض على المنظمة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية ويكون إجبارياً عن طريق القانون، كتغيير المنظمة لبعض سياساتها الإدارية لتتماشى مع بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة مثلاً: تخفيض ساعات العمل.

2-3- التغيير التكيفي: يكون بناءً على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، يحدث بسبب تطوير بعض إجراءات العمل، أو تكييف أنشطة الأداء لتكون أكثر أداءاً وملائمة، أو لمواجهة موقف استثنائي، أو للاستفادة من فرص مواتية.

3- حسب مدى التغطية Depth¹:

3-1- تغيير كلي TOTAL Développement: يشمل هذا التغيير نظام بكامله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع أو الأفراد إن اللجوء إلى التخصص أو الاندماج أو الجودة الشاملة فهو مثال للتطوير الكلي.

3-2- تغيير جزئي Partial Développement: يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعض، فمحاولة تدريس العاملين في أحد الأقسام، وأجراء تنقلات داخل إدارة هو إحدى أنواع التغيير الجزئي.

4- حسب الحدثة: ينقسم التغيير وفقاً للحدثة إلى:

4-1- تغيير تقليدي: هو تغيير تقوم به المنظمة لتتكيف مع التغيرات المحيطة بها وهذا من أجل الحفاظ على الاستقرار والاستمرار والحفاظ على مكانتها فهو بمثابة شكل من أشكال ردود الفعل الدفاعية للمنظمات، يعاب في هذا النوع أن المنظمة تحاول التخفيف به من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير المحيط بها، ولا تحاول استغلال الفرص التي يقدمها هذا التغيير والاستفادة منه.

4-2- التغيير الحديث: تقوم الإدارة بالإعداد المسبق للتعامل مع هذا النوع من خلال توقعها وتنبؤها بحدوثه وهذا لكي تستطيع تحقيق نتائج أفضل من خلال استغلاله عند حدوثه².

5- حسب المجال والنشاط: يقسم إلى³:

5-1- تغيير اقتصادي: هو تغيير يحدث في النظم التي تتعلق بالنشاط الاقتصادي مثل الإنتاج والاستغلال الدخل.

5-2- تغيير اجتماعي: يمس العلاقات الاجتماعية، القيم، العادات والتقاليد ومبادئ تحكم سلوك الأفراد، يحتاج إلى وقت وجهة لتنفيذه.

5-3- تغيير سياسي: يمس الممارسات السياسية.

5-4- تغيير تشريعي: يرتبط بالسلطة التشريعية التي تصدر القوانين والأنظمة.

5-5- تغيير تكنولوجي: هو تغيير أساسي فرضه التطور ويمس أساليب العمل ونظم الإنتاج.

1- د. أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية: الطبعة الأولى: 2010، ص: 16.

2- ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2006، ص: 19.

3- صالح بن سلمان الفائز، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 16-17.

5-6- التغيير الفكري الثقافي: يكون في المبادئ والمثل العليا الحاكمة للمجتمع ، يحتاج لجهد اتصالي وإعلامي مكثف

6- التغيير وفقا للسرعة : يقسم التغيير حسب هذا التصنيف إلى:

6-1- تغيير سريع: يحدث هذا التغيير بسرعة وهذا لأنه تغيير إجرائي تكتيكي أكثر منه تحول هيكلية ، لأنه مرتبط بالموقف اللحظي في المنظمة¹ .

6-2- تغيير تدريجي : يحدث هذا التغيير بتدرج وبانتظام خلال فترة زمنية معينة تمتاز بالطول ، يمس على الخصوص المجال الإنساني عندما يشمل هذا التغيير على المنظمة يكون في أقصاه, من خصائصه ينتج الفرصة للتعلم من التجارب ، أما بالنسبة للشيء الذي يعاب عليه هو طبيعته البطيئة والتي تسمح بالفرصة لمعارضيه بالظهور ، وإحداث الارتباك والفوضى .

7- تصنيف التغيير حسب المضمون أو الشكل:

ويقسم إلى نوعين هما²:

7-1- تغيير شكلي : يهتم هذا النوع بالإجراءات والشكل ، أي أنه يركز على تطوير تصميم الأنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها شكل سليم .

7-2- تغيير في المضمون: يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء.

الفرع الثالث: مجالات التغيير التنظيمي

لقد تنوعت واختلفت مجالات التغيير التنظيمي وذلك حسب حاجات والظروف التي قد تحدث في المنظمات فيمكن تصنيف مجالات التغيير التنظيمي وفق عدة معايير من حيث أهميتها وحساسية المجال المعني إلى³:

- تغيير رؤية ورسالة وثقافة المنظمة.

- تغيير الهياكل التنظيمي للعمل .

- تغيير سلوك أفراد ومجموعات العمل.

- تغيير تكنولوجيا العمل. (تقنيات الإنتاج وجدولة العمل وتصميم العمل وتصميم وظائف العمل).

- تغيير المنتج أو الخدمة وسوق المنتج أو الخدمة.

ومن خلال ما سبق يمكن تصنيف مجالات التغيير التنظيمي وفق الجدول التالي:

جدول 1-1: يوضح مجالات التغيير

التغيير الاستراتيجي	التغيير الهيكلي	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
---------------------	-----------------	--------------------	------------------

صالح بن سلمان الفائز, مرجع سبق ذكره, 2008, ص: 18.

احمد ماهر, مرجع سبق ذكره, 2010, ص: 18.

³د-حسن محمد احمد محمد مختار, إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات, شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات, القاهرة, مصر, الطبعة الثالثة, 2014, ص: 75.

- المهارات والأداء	- المعدات	-مكونات البناء التنظيمي	- إستراتيجية المنظمة
- الاتجاهات والسلوكيات	-تصميم العمل وتتابعه	- نظام المكافآت	- إستراتيجية النشاط
- الإدراك	-نظام معالجة المعلومات	-تقييم الأداء ونظم الرقابة	- إستراتيجية الوظيفية

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

الفرع الرابع: معايير ودعائم وأبعاد التغيير التنظيمي.

إن تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير التنظيمي ونجاحه يتطلب مجموعة من المعايير بالإضافة إلى توفير مجموعة من الدعائم ، كما يتطلب أيضا أبعادا معينة .

1- معايير التغيير:

لكي يكون التغيير مقبولا يجب أن يخضع إلى مجموعة من المعايير الآتية¹:

1-1- معيار الضرورة: ويقصد به لماذا التغيير ؟ أو ماذا سيحدث لو لم يتم التغيير ؟ أي أنه لابد وجود حجج ملائمة وكافية من أجل القيام بالتغيير وهذا لتفادي مقاومة التغيير من مقاومي التغيير.

1-2- معيار المنفعة: وهو توضيح نتائج وأثار وفوائد التغيير وهذا لكي لا يواجه التغيير مقاومة.

1-3- معيار الفائدة: يحاول هذا المعيار الإجابة على السؤال المتمثل في مادة سيحسن التغيير للفرد؟ وبماذا سيفيده ؟ وماذا سيكسب من وراء قبوله ؟ يشكل معيار الفائدة المعيار الأكثر حجما في قبوله.

2- دعائم التغيير التنظيمي:

إن نجاح التغيير التنظيمي يتطلب حشد الجهود والقوى الداعمة والمؤازرة لعملية التغيير ، كما يتطلب توفير الظروف المواتية للتغيير ، وكذلك تقليص مقاومة التغيير ، فقد اقترح نيوستروم دافيس Newstrom Davis القيام بالأنشطة الموالية لتعزيز الدعم والمساندة للتغيير².

1-2- استخدام قوى الجماعات : من خلال انضمام الجماعة للإدارة ومساعدتها في تشجيع وتعزيز التغيير المطلوب وهذا لأن قوى الجماعة يمكن أن يؤدي إلى تغيير سلوك الفرد .

2-2- قيادة التغيير : إن نجاح عملية التغيير يتطلب قيادة تغيير قادرة ومؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير ، فالقائد الناجح هو الذي يعرض التغيير على أنه مطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف ، وليس مطلب شخصي وهذا يؤدي إلى تفادي مقاومة التغيير .

2-3- المشاركة : تعد المشاركة من أساسيات الدعم للتغيير ، فهي تؤدي إلى تشجيع العاملين على النقاش والاتصال وتقديم المقترحات ، كما تزيد اهتمامهم بالتغيير ، ومشاركة العوائد ، إلى أن العاملون ينتابهم شعور بأن التغيير سيعود عليهم بالفائدة (اقتصادي أو نفعية) والذي يؤدي إلى دعم التغيير .

2-4- استقرار العاملين: أي أن هذا التغيير لا يمس بحقوق العاملين ومزاياهم التي يتمتعون بها لأن شعور العاملين بالاستقرار والأمان ضروري أثناء التغيير.

¹ - Jean BRILMAN, OP-CIT, 2003, P:427.

² -حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، 2004، ص: 283.

2-5- الاتصال: يعد الاتصال من الأدوار المهمة في تحسين وتعزيز التغيير، فالجميع يرغبون بمعرفة التغيير الذي سيتم لكي يشعروا بالأمان ويستمر تعاون الجماعة.

2-6- إثارة استعداد العاملين: إن شعور الفرد وإدراكه بالحاجة للتغيير وهذا قبل حدوثه سيزيد من فرص تقبله.

2-7- العمل والتعاون مع الاتحادات: إن حصول الإدارة على الموافقة من الاتحادات المهنية (العمالية) وهذا عند القيام بالتغيير سيكون بمثابة الدعم لها وتشجيع العاملين على قبول التغيير .

3- أبعاد التغيير :

لكي تكون عملية التغيير إيجابية في المنظمة لابد من أن نعمل على بعدين أساسيين هما¹ :

3-1- البعد الثقافي : هذا البعد له علاقة وثيقة بتغيير ثقافة المنظمة وتغيير سلوكيات وأفكار قديمة لا تتناسب مع معطيات العصر بحيث تشكل قوى معوقة تقف حجر عثرة في إحداث نقلة نوعية لتغيير إيجابي للمنظمة . يتمثل ذلك في مجموعة عناصر للأفراد والمنظمة ككل ، هذه العناصر هي : وضوح الغرض ، المعنويات ، التعريف والتقرير ، روح العمل الجماعي ، النمط القيادي ، إدارة العمليات ، التركيز على العميل ، المشاركة ، التخطيط الإستراتيجي ، الاتصالات الفعالة ، التمكين ، المعرفة والمهارة ، التحليل والمعلومات ، إدارة وتطوير الموارد البشرية ، ونتائج الأعمال .

3-2- البعد الفني : هذا البعد له علاقة بتغيير آليات العمل في المنظمة ، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها ، وبوجود وتبني آليات التحسين المستمر للأعمال والعمليات فإن ذلك يؤدي إلى تغيير إيجابي للمنظمة بشرط على القيادة الإدارية الفعالة تبني هذه الآليات لإحداث التغيير ، كما أن لهذه القيادة دورا كبيرا في تغيير المنظمة من خلال مبادراتها بوضع رؤية للمنظمة ، توضح نظرتها المستقبلية للصورة التي سوف تكون عليها المنظمة ، إضافة تأسيس رسالة للمنظمة يسير عليها الجميع في اتجاه صحيح وبأسلوب صحيح .

الفرع الخامس: مقاومة التغيير التنظيمي

يقوم العاملون في المنظمة بمقاومة التغيير لعدة أسباب قد ترتبط هذه الأسباب بنوع التغيير أو كيفية تطبيقه أو توقيته ، أو قد يرجع ذلك لتخوف العاملين من عدم قدرتهم على تنفيذ التغيير بشكل سليم ، أو عدم توفر المعلومات الكافية عن عملية التغيير لديهم وعليه فلا بد على المنظمة الاهتمام بشكل كبير لموضوع مقاومة التغيير وكخطوة أولى على المنظمة فهم ماهية مقاومة التغيير .

1- تعريف مقاومة التغيير:

من خلال البحث في تعريف مقاومة التغيير وجدنا أنه هناك وجهتي نظر متعلقة بمقاومة التغيير هما:

1-1- تعريف مقاومة التغيير من وجهة نظر سلبية: هو " مجرد الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع السائد ، ويذهب آخرون إلى أبعد من الامتناع ، بقولهم أن مقاومة التغيير هي القيام بعمليات مناقضة وناقية لعمليات التغيير " ² .

1-2- تعريف مقاومة التغيير من وجهة نظر إيجابية: هي عبارة عن " رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، وهي ليست سلبية دائما، فقد تكون تحذيرا أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك " ³ .

¹ -مصطفى محمد سعيد عالم، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فاعلة)، الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005، ص: 16.

² -عاصم الاعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر وتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 1995، ص: 275.

³ -محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000 بين النظرية والتطبيق، بيمكو، مصر، الطبعة الأولى، 1996، ص: 286.

المطلب الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير

حضيت إدارة التغيير باهتمام كبير من طرف المفكرين والباحثين في مجال الإدارة وهذا لما تكتسيه إدارة التغيير من أهمية بالغة في نجاح عملية التغيير وعليه فنجد بأن إدارة التغيير قد عرفت بتعاريف عديدة من بينها :

1- تعريف وارن بينس Warren Bennis :

قدم وارن بينس تعريفا لإدارة التغيير عام 1965 . على أنها إستراتيجية متطورة التعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتتنافس مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية¹.

2- تعريف ستيف سميث Steve Smith :

إدارة التغيير هي عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد حدوثه².

3- تعريف علي الحمادي:

إدارة التغيير هي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية (بكفاءة وفعالية) للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل ومنشود ، بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة وأقصر وقت وأقل جهد³.

4- تعريف ظاهر محمود كладаة :

إدارة التغيير هي محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية المعبرة والنموذجية ، والتي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهاته ومداه وزخمه⁴.

5- التعريف الإستنتاجي لإدارة التغيير :

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بأن إدارة التغيير التنظيمي هي عملية إدارية يتم بموجبها نقل المنظمة من حالة سائدة إلى حالة أفضل منها ، وهذا باستخدام جميع الإمكانيات البشرية والمادية واستغلالها أفضل استغلال ، وهذا لمواجهة مختلف التحديات الداخلية والخارجية للوصول إلى أفضل النتائج .

الفرع الثاني: خصائص إدارة التغيير

من أجل أن تكون إدارة التغيير ذات أثر إيجابي في المنظمة لابد أن تتسم بالخصائص التالية⁵:

1- **التكامل أو التوافقية:** تعمل عملية التغيير إلى تحقيق التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة بالإضافة إلى إشباع حاجاتها ، لأنها كعملية تسعى إلى تحقيق نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة والقوى العاملة .

¹ - بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، كوينهاغن: الدنمارك، 2010، ص: 76-77.
² - ستيف سميث، إدارة التغيير، مكتبة الشقري، الرياض: السعودية، 2001، ص: 7.
³ - علي الحمادي، التغيير الذكي، دار ابن حزم، بيروت: لبنان، 1999، ص: 26.
⁴ - ظاهر محمود كладаة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الاردن، 1997، ص: 284.
⁵ - نبيل بومصباح والطبيب فتان، اثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلية: الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص: 7-8. نقل عن: محسن احمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق: سوريا، 2003، ص: 19-23.

2- **المشاركة:** عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به نصل إلى عملية التغيير ذات بيئة آمنة ومنسجمة.

3- **الواقعية:** على المنظمة أن تدرك أن التغيير يجب أن يكون في حدود مقدراتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.

4- **القدرة والفعالية:** إن امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة ، وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها يؤدي إلى نجاح عملية التغيير .

5- **الغانية:** باعتبار عملية التغيير داخل المنظمة عملية فعالة ومقصودة فهي تهدف إلى إقناع التيار المعارض للتغيير للتأقلم والدمج داخل الأوضاع الجديدة واعتباره عنصر فاعل لا عامل هدم ، كما أنه على المنظمة إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري .

6- **المشروعية القانونية :** يجب أن تكتسي إدارة التغيير بمرجعية شرعية قانونية وهذا من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير ، بالإضافة إلى تبني المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع .

7- **الإصلاح:** من مهام عملية التغيير الإصلاح ، أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة ، وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها ، والسعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من إختلالات .

8- **الرشادة أو المسؤولية :** وهو مستوى الإدراك العميق لما سينجر عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار ، أي أن التغيير يجب أن يوفر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

9- **الإبداع:** هو صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها ومكانتها في ظل اشتداد التنافس بين المنظمات.

10- **امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث :** كثيرا ما تعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها وتندثر بزوالها ، تتصادم مصالح الطرفين بداخلها والعمل على إزالة الطرف إلى الطرف الآخر ، يستدعي تدخل السلطة الفاعلة لتكييف الوضع بسرعة مع الواقع الجديد والسيطرة عليه ، وهذا من أجل تجنب المنظمة السقوط والضياع .

الفرع الثالث: أهداف ومتطلبات إدارة التغيير

1- أهداف إدارة التغيير:

تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق الأهداف التالية¹ :

- تحقيق الالتزام بالتغيير عند كل الأفراد العاملين بالمنظمة .

- مساعدة وتمكين القادة من التعامل الايجابي مع قوى التغيير والمبادرة بالفعل قبل مدهامة التغيير لهم وفرضه عليهم .

- تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع المنظمات وأهدافها وإمكانياتها.

- تأكيد التوجه الايجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم على ثلاثية مهمة : التحليل – التفكير – التغيير .

- تبيان خطورة استخدام منطقة التغيير التقليدي المبني على أساس انتظار حدوث المتغيرات وأثارها، ومن بعد ذلك التفكير في نوع التغيير المطلوب.

2- متطلبات إدارة التغيير:

¹ - علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغير فاعلة- الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005، ص: 148-149.

2-1- معرفة أمور المنظمة الذاتية وما يحيطها من ظواهر ومتغيرات :

تتمثل في مايلي¹ :

- معرفة الوضع الحالي للمنظمة من (أهداف - غايات - توجيهات - إستراتيجية - عمليات المنظمة وكفاءتها) .

- الدراية التامة بظروف البيئة المحيطة .

- معرفة أسس وتقنيات ومتطلبات اتخاذ القرارات وتنفيذ مبادرة التغيير.

- رصد وتوقع كل المتغيرات والتحويلات في الظروف والأوضاع الداخلية للمنظمة ، وكذلك الأوضاع الخارجية المحيطة بها .

- معرفة آليات وتقنيات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات، واختيار بدائل الفعل للتعامل مع المتغيرات أو محركات التغيير.

2-2- الإدراك الواعي لعمليات التغيير :

ارتكز هذا الإدراك على²:

- التغيير يعني أن الوضع الجديد للأشياء يجب أن يختلف عن الوضع القديم لها.

- أن المنظمات أنظمة اجتماعية مركبة تتفاعل مع البيئة ، وتطوير المنظمات يؤدي إلى تحسين المنظمة ككل أو أجزاء كبيرة منها .

- النظام هو هدف التغيير وليس الأفراد.

- أسباب التغيير بعضها داخلي وأكثرها خارجي، ويجب إدراك هذه الأسباب بشكل جيد.

- يجب التفريق بين نوعين من التغيير ، تغيير عشوائي يحدث دون تدخل مرتب من الإدارة ، وتغيير مخطط وهو الذي يتم التحكم في مساره ويخطط لحدوثه .

- من مهام إدارة التغيير استعادة التوازن النسبي للمنظمة وذلك عن طريق تطبيق استراتيجيات تتراوح ما بين إستراتيجية هجومية لاقتناص الفرص واستثمارها وإستراتيجية دفاعية تحافظ على مكتسبات الإدارة الحالية فقط .

- التخطيط لعملية التغيير .

- طرح أسئلة عن طبيعة عملية التغيير، والإجابة عليها ومنها ما يتعلق بنوع التغيير، وحجمه، ومجاله.

- تقوم أي عملية تغيير منهجية على مشاركة الجميع في عملية التغيير وهذا من خلال إيجاد شعور جماعي بالرغبة في التغيير وتبادل المعلومات واستخدام منهج نظامي للتغيير يعتمد على معرفة من سينتأثر ومن سيستفيد من التغيير ، بالإضافة إلى المحافظة على النجاحات التي تحققت مع الاستمرار في التحسين المستمر³ .

¹ - على السلمي، مرجع سبق ذكره، 29-30 مارس 2005، ص: 147.

² - مجدي محمد محمود طایل، التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير و التطوير بمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري-نحو إدارة متغير فاعلة-الجمعية السعودية للإدارة، جدة:السعودية، 29-30 مارس 2005، ص: 310-311.

- مجدي محمد محمود طایل، مرجع سبق ذكره، 29-30 مارس 2005، ص: 312.

الفرع الرابع : عوامل نجاح وأسباب فشل إدارة التغيير

1- عوامل نجاح إدارة التغيير:

من أجل نجاح عملية التغيير لا بد على المنظمة أن تتبنى مجموعة من الاعتبارات من بينها¹:

- الترويج للمشروع المسبب للتغيير بشكل مكثف وموضح لمزاياه في كل المراحل وهذا لتفادي الرفض والمقاومة الشديدة.
- استخدام نموذج مناسب للتغيير.
- أثناء تطبيق التغيير يحتاج المؤثرون والمتأثرون لإنعاش وتخفيف حالتهم جراء ضغوط العمل من وقت لآخر.
- عملية التغيير عملية مستمر لذلك يتطلب من قائد التغيير الدعم الفعال وتوجيه الجهود نحو التطبيق الفعال.
- تشكيل فريق للتغيير يكون مسؤولاً عن عملية التغيير في كافة المراحل .
- إدارة التغيير الناجحة تركز على إدارة الوضع الأفضل للمتأثرين من فهم وتمكين لإنجاح عملية التغيير .
- إشراف كافة المعنيين في عملية التغيير.
- التدريب الجيد على الأنظمة الحديثة والمفاهيم الحديثة التي تفرزها عملية التغيير.
- قياس كفاءة التغيير من خلال أدوات رسمية ومحددة ومعلنة.
- توفير فريق للدعم الفني في كافة مراحل التغيير.
- توفير ما يلزم من أجهزة أو أنظمة أو برمجيات تخص عملية التغيير.

2- أسباب فشل إدارة التغيير:

قد ترتكب العديد من المنظمات عند تطبيقها للتغيير أخطاء تؤدي إلى فشل عملية التغيير من بينها نجد²:

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدث نوع من التراخي.
- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد .
- افتقاد الرؤية.
- عدم توصيل الرؤية فالتغيير الكبير يتطلب أناساً راغبين في التضحية وقادرين عليها ، ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم .
- العقبات الإدارية والتي تقف حجر عثرة أمام طريق الأفراد القائمين على التغيير مثل بيروقراطية المنظمة ونظامها القائم ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير .
- عدم تحقيق نجاحات سريعة.
- سرعة إعلان النصر الكبير والذي يؤدي إلى تراخي العاملين .

1 - حماد محمود الرقيب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2008، ص: 38-39.

2 - جون كوتر، "خلاصة منشورة في مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة: مصر، السنة 2، العدد 27، إبريل 1994، ص: 2.

- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة لأنه إذا لم يتأصل التغيير و يترسخ في ثقافة المنظمة فسوف يفشل من البداية .

الفرع الخامس: مراحل إدارة التغيير

لقد اختلف الباحثون حول عدد مراحل إدارة التغيير وخطواتها، إلا أنه لم يختلف هدف إدارة التغيير والذي تريد الوصول إليه وهو نقل المنظمة إلى وضع أفضل في المستقبل.

لإثراء الموضوع سنحاول التطرق إلى بعض النماذج التي تعني بمراحل إدارة التغيير وهذا باختصار:

- نموذج كيرت لوين Kurt Lewin:

يعتبر هذا النموذج من أشهر النماذج التي وضعت لشرح الكيفية التي تتبع لإدارة التغيير التنظيمي في المنظمات، اعتمد صاحب هذا النموذج على ثلاث مراحل للتغيير، وهي¹:

* **مرحلة إذابة الجليد:** هي مرحلة الإعداد والتهيئة للتغيير، وهذا من خلال حث الأفراد للشعور والإدراك والإقرار للحاجة للتغيير.

* **مرحلة إحداث التغيير:** في هذه المرحلة يتم الشروع في إحداث التغيير المطلوب من طرف خبراء التغيير في المنظمة وذلك من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي).

* **مرحلة إعادة التجميد:** تعد هذه المرحلة آخر مراحل عمليات التغيير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم الوصول إليه من تغيير (في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب).

والشكل الآتي يوضح مراحل إدارة التغيير حسب نموذج كيرت لوين :

الشكل 1-0 : نموذج كيرت لوين لإدارة التغيير



المصدر: أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، 2010 ، ص : 38 .

أما بالنسبة لخطوات عملية التغيير فإن لوين استخلص سبعة خطوات هي كالآتي²:

- تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة أو الإدارة.

- استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.

- جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها .

- تعريف المنظمة أو الإدارة بنتائج التشخيص.

1 - عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي: المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة: السعودية، الطبعة الخامسة، 2009، ص: 26-28.

2 - محمد يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 91-92.

- إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع خطة عمل لتطبيقها.

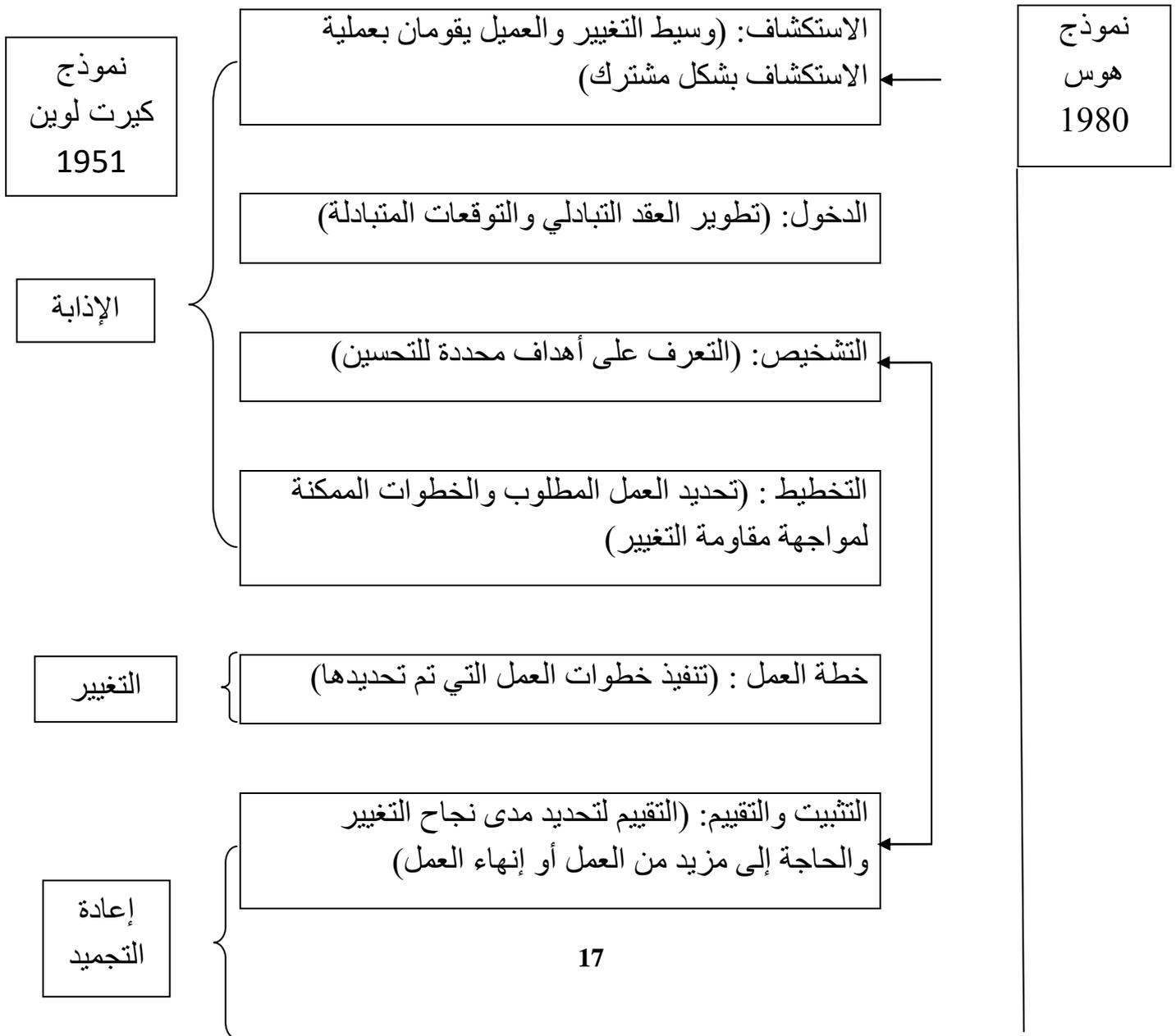
- إحداث التغيير كما أتفق عليه.

- تقييم نتائج التغيير.

- نموذج هوس Edgar Huse :

لقد قدم ادغار هوس نموذج متكون من سبعة مراحل , هذا النموذج مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه كيرت لوين والشكل الموالي يوضح هذه المراحل التي يمر بها هذا النموذج وهي كما يلي :

الشكل 1-2: يمثل نموذج هوس لمراحل إدارة التغيير



إنهاء العمل : (ترك النظام أو وقف أحد المشروعات
والبدء بمشروع آخر)

المصدر : نيجل كنج ونيل أندرسون ، ترجمة محمود حسن حسني ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير : دليل انتقادي للمنظمات ، دار المريخ للنشر ، الرياض : السعودية ، 2004 ، ص : 262 .

- نموذج أيفانسفش وزملانه Ivancevich :

يرى رواد هذا النموذج أن إدارة التغيير عملية منظمة مكونة من مراحل متسلسلة تمثلها سبعة خطوات مترابطة بتسلسل منطقي وهي كالآتي¹:

1- قوى التغيير : وهي قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية .

2- الاعتراف بالحاجة للتغيير : بحيث أن المنظمة من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر تستطيع أن تعرف حاجاتها للتغيير .

3- تشخيص المشكلة: وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة الآتية:

* ماهي المشكلة بذاتها ؟ وتمييزها عن العوارض ؟

* ماذا يجب عمله لحل المشكلة ؟ وماهي النتائج المتوقعة من الإجراء وكيف يمكن قياسها ؟.

وللوصول إلى إجابات على هذه الأسئلة يتطلب تشكيل فرق عمل وهذا من أجل البحث عن معلومات خاصة ومحددة.

4- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير : تقوم الإدارة أو مستشار التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة (تغيير البناء التنظيمي ، تغيير الناس ، تغيير التقنيات) .

5- تعريف المحددات (الظروف المقيدة) : لا يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة فحسب بل يتأثر أيضاً ببعض المتغيرات والظروف السائدة بالمنظمة ، كمنافسة القيادة ، الثقافة ، والتنظيم الرسمي ، فدعم الإدارة العليا للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير .

6- مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بان مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات هذه المقاومة ومعالجتها.

7- تنفيذ التغيير ومتابعته : بالنسبة لتنفيذ التغيير قد يتم في جميع أنحاء المنظمة بحيث يمكن أن يتم بسرعة دفعة واحدة أو على مراحل أي من مستوى لآخر ومن إدارة لآخر ، أما بالنسبة لتوفير معلومات عن التغذية العكسية والتي تغذي في مرحلة قوى التغيير وهذا لان التغيير في حد ذاته ينجر عنه حالة جديدة, يمكن أن تسبب بعض المشاكل .

- حسين حريم, مرجع سبق ذكره, 2004, ص: 371.¹

- نموذج جيمس روبنسون و دانا روبنسون Dana-Robenson/James-R :

يقدم هذا النموذج ذو الأربع مراحل الكيفية التي يواجه بها الأفراد التغيير وهذا من أول مرة يسمعون فيها بوجود التغيير حتى الوصول إلى المرحلة التي يلتزمون به ، كما يقدم هذا النموذج أيضا توجيهات للقائمين بإدارة التغيير حول تعاملهم مع الأفراد وهذا بطبيعة الحال في كل مرحلة من المراحل الأربعة¹.

1- مرحلة الإنكار Denial : يميزها مجموعة من التصرفات مثل : (الانسحاب – التهرب من المسؤولية الالتزام بأداء العمل بالطرق التقليدية ، ورفض التغيير) .

2- مرحلة المقاومة Resistance : تظهر في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل : الغضب واللوم ، القلق ، الصراعات والإحباط والتهرب من المسؤولية ، فعلى القائمين بالتغيير القيام بما يلي :

- العمل على الإنصات الجيد .

- تقبل تصرفاتهم وتشجيعهم على إبداء الرأي والمناقشة .

- التأكيد على أن التغيير أمر ضروري وعليهم القبول أو الانسحاب تماما لمكان آخر .

- تشجيع الأفراد على التغيير من خلال الأخذ بمشاعرهم وأرائهم حول التغيير .

- تجنب الدخول في المبررات ومataهات الماضي .

3- مرحلة الاستكشاف Exploration: في هذه المرحلة تظهر العديد من المظاهر كالإفراط في الاستعدادات الشخصية والارتباك والخوف وكثرة الأفكار الجديدة ، زيادة الأعمال المطلوب إنجازها وعدم القدرة على التركيز وانخفاض مستوى القدرة على العمل والتضارب في المسؤوليات . وعلى القائمين على عملية التغيير في هذه المرحلة القيام بـ :

- تحديد الأولويات التي يمكن إنجازها والتركيز عليها وتقديم الدعم الكافي للأفراد بالتواجد معهم .

- مراقبة مدى تقدم العمل والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل ، وتشجيع الأفراد عن طريق أساليب توليد الأفكار الجديدة .

- تجنب الرفض السريع للأفكار ، وتشجيع الجهود المبذولة بكل الطرق المتاحة .

4- مرحلة الالتزام Commitment: في هذه المرحلة يتم بناء فريق العمل وتحديد الأهداف الرضا عن العمل ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق، كما أن القائمين على التغيير القيام بـ :

- إشراك الآخرين في وضع أهداف طويلة الأجل ، والتركيز على المتميزين ، وبناء الفريق .

- تطبيق نظام المكافآت .

ومن خلال بحثنا في هذا الفرع وجدنا بأن روبنسون قد وضعت نموذجا آخر أكثر تفصيلا عن النموذج السابق والذي تكون من سبع مراحل وهي :التخدير ، الإنكار ، الضعف ، القبول ، الاختبار ، البحث عن معاني التغيير ، الاندماج .

¹ - خالد إدريس شاعر دحلان، اثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة:دراسة ميدانية،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة،الجامعة العربية،غزة:فلسطين،2012،صص:20-21،نقلا عن دانا جيمس روبنسون وجيمس روبنسون،ترجمة عبد الرحمان توفيق،إدارة تحويل الأفكار إلى نتائج،بيميك،القااهرة:مصر،2008،صص:89.

* عموماً يمكن تلخيص مراحل إدارة التغيير، وهذا بالاعتماد على النماذج السابقة إلى المراحل التالية:

- 1- تشخيص الوضع الحالي.
- 2- تحديد المشاكل الحقيقية.
- 3- تخطيط برامج التغيير.
- 4- تنفيذ التغيير.
- 5- المتابعة والتقييم.

المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة

في هذا المبحث سنتطرق إلى المنظمة المتعلمة باعتبارها أحد المداخل الحديثة التي تتبناها المنظمات التي تبحث على التميز والارتقاء، وهذا عن طريق توضيح مميزاتها وخواصها وكيفية تطبيقها في المنظمة

المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة

يعتبر بيتر سينج Peter Senge صاحب الفضل الكبير في ظهور فكرة المنظمة المتعلمة وهذا عبر كتابه "المبدأ الخامس : فن وممارسة التعلم التنظيمي"، وهذا من خلال طرحه لفكرة المنظمات التي تتعلم وتتطور من تجاربها وخبرات ومعارف العاملين بها، بحيث يرى بان هذه المنظمات هي التي تتناسب مع خصوصيات عصرنا الذي يتميز بالتغيير الدائم والمستمر .

الفرع الأول: تعريف المنظمة المتعلمة.

الملاحظ عند عملية بحثنا في ما يخص تعريف المنظمة المتعلمة وجدنا مجموعة كبيرة من التعاريف والتي تشترك في المضمون إلا أنها تختلف في بعضها من حيث الصيغة وهذا راجع إلا أن كل مفكر يحاول أن يوصل وجهة نظره من خلال التركيز على مجال معين نتيجة خلفيته أو تخصصه ، وعليه فلا نستطيع أن نجد تعريف موحد لهذا المفهوم .

1- تعريف بيتر سينج Peter Senge:

المنظمات المتعلمة هي منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم وطاقاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون بها بالفعل وهي المنظمات التي تنشئ نماذج تفكير حديثة وشاملة ويطلق فيها العنان للطموحات الجماعية . ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيفية التعلم بشكل جماعي¹

2- تعريف مارسيك و واتكير Marsick et Watkur :

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار ، وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر ، تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطور المستمر²

3- تعريف غارفين Garvin:

عرفها على أنها تلك المنظمة الماهرة في إيجاد و اكتساب المعرفة، وكذلك في تحويل سلوكها بالطريقة المناسبة التي تعكس المعرفة الجديدة والتطورات الجديدة التي اكتسبتها³.

4- تعاريف أخرى المنظمة المتعلمة :

عرفت المنظمة المتعلمة على أنها:

- منظمة تسعى إلى بناء هيكلها وإستراتيجيتها لغرض تدعيم وتوسيع التعلم التنظيمي، وهي مفهوم أصبح شائعاً بين المنظمات التي تسعى إلى أن تصبح أكثر تكيفاً مع التغيير المستمر. وتركز على التعلم الذي يتعدى ذلك إلى التعلم التنظيمي ، أي أن يكون الأفراد الأساس في الصيغ والأساليب والعمليات التي تمكنهم في أداء التعلم التنظيمي ، وهي أيضاً المنظمة التي يحاول العاملون فيها أن يتعلموا باستمرار أشياء جديدة واستخدام ما تعلموه في تحسين أدائهم وبالتالي تحسين منتجاتهم أو خدماتهم⁴.

- المنظمة التي تتبنى عن قصد هيكل وإستراتيجيات تشجع أعضائها على التعلم، وبناء على ذلك فإن مثل هذه المنظمات سيكون لديها قدرة أكبر على التعلم⁵.

- المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع التغييرات المستمرة⁶.

- المنظمة التي لديها القدرة من خلال مزايا الأفراد والقيم، والأنظمة على التغيير المستمر وتحسين أدائها بالاعتماد على دروس الخبرة⁷.

- المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل¹.

¹Peter M.Senge the Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization. Doubleday. New York:USA.1990.P: 2.

²-عبد الناصر حسين رياض زايد وخالد احمد بوبشيت. المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية.دراسة حالة:القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية:نحو أداء متميز في القطاع الحكومي.معهد الإدارة العامة.الرياض:السعودية.1 إلى 4 نوفمبر 2009.ص:4.

³-أثير عبد الأمير،"إستراتيجيات التغيير ودورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلمة:دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربيةبغداد"مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة الكوفة،النجف:العراق،المجلد2،العدد2،2009،14،ص:185.

⁴ - سناء عبد الكريم الخناق،مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية.ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة،ورقلة:الجزائر-08-09 مارس2005،ص:47.

⁵-علي محمد جبران"المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن".مجلة الدراسات الإنسانية،عمادة البحث العلمي،الجامعة الإسلامية،غزة:فلسطين .

⁶- بسام محمد أبو حشيش وزكي رمزي مرتجى،"مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"مجلة الدراسات الإنسانية،المجلد19،العدد2،جوان2011،ص:402.

⁷-خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي،مبادئ إدارة الأعمال،إثراء للنشر والتوزيع،عمان:الأردن،الطبعة الأولى،2008،ص:105.

5- التعريف الإستراتيجي:

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف المنظمة المتعلمة على أنها ذلك الكيان الذي يتعلم من تجاربه وتجارب الآخرين ، أنها تتكيف مع التغييرات المستمرة داخلها وخارجها ، أيضا هي منظمة تعتني بالأفراد العاملين بها من خلال التعليم المستمر لهم وهذا من أجل تجسيد أفكارهم وإبداعاتهم على أرض الواقع ، بالعمل كفريق واحد ومتعاون وهذا في الأخير من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .

الفرع الثاني: أهمية المنظمة المتعلمة

إذا اعتبرنا بأن المعرفة هي الأساس الجديد للمناقشة في عصر ما بعد الرأسمالية وهذا حسب بيتر دروكر **Peter Drucker** وعليه فلا بد من النظر للمنظمة على أساس المعرفة وضرورة تحولها إلى منظمة متعلمة ، إذ أننا يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدعو إلى ذلك أي النظر للمنظمات على أساس المعرفة في النقاط الآتية²:

- العمال المعرفيين هم الذين يمثلون قوة العمل وهؤلاء لا يخضعون لأنماط الإدارة التقليدية.

- الحاجة لتنظيم الأفكار والمعارف التي تمثل جوهر العمل داخل المنظمات.

- الحاجة لتحقيق التنسيق والترابط بين المعرفة وتكنولوجيا المعلومات .

إضافة إلى ذلك تتجلى أهمية مفهوم المنظمة المتعلمة حسب كلينر في³ :

- الوصول إلى الأداء المتميز والميزة التنافسية.

- تطوير العلاقات مع الزبون.

- تجنب الانحدار التنظيمي.

- تحسين جودة المنتجات والخدمات وفهم المخاطر والاختلاف بصورة أكثر عمقا.

- تطوير وتعزيز الإبداع و الروح الإنسانية.

- تعزيز قدرات إدارة التغيير وتوسيع الفهم أكثر نحو البيئة .

- النظر إلى العمليات وتواصل النشاط في بيئة الأعمال .

الفرع الثالث: خصائص وأبعاد ونشاطات المنظمة المتعلمة.

من أجل التعرف على المنظمة المتعلمة بشكل أوسع يجب التعرف على خصائصها وأبعادها التي تتميز بها وكذا الأنشطة التي تقوم بها.

1- خصائص المنظمة المتعلمة :

حسب ما ركزت تتميز المنظمات المتعلمة بمجموعة من الخصائص هي¹:

1 -كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السابع:تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال(التحديات، الفرص، الأفاق)كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009، ص:7.

2 -حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان:الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص:204.

3-علي حسون الطائي "خصائص المنظمة المتعلمة و إدارة الريادة العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعة الكهربائية" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية:العراق، المجلد10، العدد1، 2008، ص:155-156.

- توقع التغيرات البيئية المستقبلية وإمكانية التكيف معها .
- التطوير المستمر للعمليات والإجراءات العملية والخدمات المقدمة للعملاء .
- العمل على نقل المعرفة داخل المنظمة والتعاون مع المنظمات الأخرى بسرعة ويسر على نقلها.
- الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وفي جميع مستويات المنظمة .
- العمل على التحسين المستمر وتحفيز الجميع عليه .
- التركيز على استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة وضمها إلى المنظمة .
- وحسب وجهة نظر مارسك و واتكنز ، فإن المنظمة المتعلمة تتميز بالخصائص التالية² :
- خلق فرص للتعلم المستمر وتطوير الاستفسار والحوار .
- تشجيع تعلم الفريق والتعاون .
- زيادة قدرة الأفراد على الرؤية المشتركة .
- ارتباطها ببيئتها التنظيمية .
- إنشاء نظم لإكساب ومشاركة التعلم .

2- أبعاد المنظمة المتعلمة :

يرى العلي و قند يلجي أن أبعاد المنظمات المتعلمة تتمثل فيما يلي³ :

- 2-1- العاملون: ينظر إلى العاملين باعتبارهم أعظم الموجودات في المنظمات المتعلمة، إذ دونهم لا توجد أفكار ولا يوجد ابتكار.
- 2-2- العملاء : على المنظمة أن تولي أهمية كبيرة لعملائها ، وعليها تبني معرفتها عن العملاء وتؤسس لذلك نظام علاقات العملاء المبني على قاعدة معرفة متكاملة عن العملاء .
- 2-3- الثقافة : تعد الثقافة التنظيمية واحدة من الموجودات غير الملموسة ، وتشمل طريقة أداء الأعمال من حيث طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم ، وتدريبهم ، والمحافظة عليهم ، وطريقة معاملة العملاء ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيةها ، وطريقة معاملة شركاء الأعمال والتعاون معهم .
- 2-4- العلامة التجارية: وتشمل الاسم التجاري والرموز والإشارات، ويتم التركيز على العلامة التجارية كموجودات غير ملموسة تفتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل العملاء.

1 لبيث علي الحكيم وآخرون "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لأداء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية: العراق، المجلد 11، العدد 2، 2009، ص: 100.

2-خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان: الجزائر، 2010-2011، ص: 46.

3 -محمد مفضي الكساسبة وآخرون "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الاردنية، في ادارة الاعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية، عمان: الاردن، المجلة 5، العدد 1، 2009، ص: 26-27.

2-5- العمليات: تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة، فتعكس سلسلة القيمة في المنظمة كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج التي تشمل العديد من العمليات والممارسات.

2-6- التكنولوجيا: تعد براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية كلها موجودات غير ملموسة عند تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات تجارية يجب أن تحمي قانوناً من خلال قوانين الملكية الفكرية.

2-7- الابتكار : هو أداة خاصة للزيادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات .

3- نشاطات المنظمة المتعلمة:

لقد أشار غارفين Garvin عام 1998 إلى أن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في خمسة نشاطات رئيسية هي¹:

3-1- حل المشكلات نظامياً Systématique Problèmes Solving :

- ويستند هذا النشاط إلى حد كبير على فلسفة وأساليب حركة النوعية ، وينطلق من الحقائق الموائية :
- أنه يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشاكل.
- يؤكد على البيانات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرار .
- يستخدم أدوات إحصائية بسيطة .

3-2- التجريب Expérimentation:

ويشتمل هذا النشاط على البحث النظامي عن المعرفة الجديدة وفحصها . وضمن هذا النشاط ، يعد استخدام المنهج العلمي أمراً أساسياً ، ويختلف هذا النشاط عن النشاط السابق من حيث أن التجريب يتم تحفيزه من خلال الفرص ، ومن خلال التوسع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة .

3-3- التعلم من التجارب الماضية Learning From Past Expérience :

يجب على المنظمات أن تقوم بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها بشكل نظامي ، كما يجب عليها أن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والإطلاع عليها بكل سهولة .

3-4- التعلم من الآخرين Learning From Others:

إن التعلم بمجمله ليس نتيجة عملية التحليل الذاتي ، بل إن الروى الأكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال النظر إلى خارج البيئة التي يعيشها الفرد ، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة ، فالنظر إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضاً خصبة للأفكار ومحفزاً للتفكير الإبداعي .

3-5- تحويل المعرفة Transferring Knowledge:

يجب أن يتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة. وحينما يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع ، يكون لهذه العملية أثر إيجابي بالغ أكثر مما لو أنها بقيت بحوزة قلة قليلة من الأفراد ، وهناك مجموعة من الآليات التي تساعد في تحويل المعرفة ، مثل التقرير المكتوبة ، الشفوية ، المرئيات ، الصوتيات والزيارات الميدانية .

¹ -سلطان كرماللي، ترجمة هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة:مدخل تطبيقي، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان:الاردن، الطبعة الاولى، 2005، ص:106-107.

الفرع الرابع: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

إن الدافع الذي جعلنا نقوم بذكر هذا الفرع العلاقة القوية التي تربط التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة بحيث أدت إلى أن بعض الباحثين يروا بأن التعلم التنظيمي هو المنظمة المتعلمة إلا أنه هناك آخرون أي وجهة نظر أخرى ترى بأنه يوجد علاقة قوية بينهما وعليه فسنحاول ذكر بعض آراء الباحثين لتوضيح ذلك .

1- يرى كل من **فنغر وبراند Finger et Brand**: أن التعلم التنظيمي يعبر عن نشاط وعملية والتي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم , وتتولد عن هذه العملية أساليب تفكير جديدة ومفيدة ليتعلم فيها الأفراد كيفية العمل معا ، ونتيجة للتعلم التنظيمي تصل المنظمة لما يعرف بالمنظمة المتعلمة¹.

ومما سبق يتضح لنا بان العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة مثل العلاقة بين العملية التي توصل لبناء الهيكل، أي التعلم التنظيمي هو العملية والمنظمة المتعلمة هي الهيكل².

2- هناك أيضا من يرى بان العلاقة يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، بحيث انه لا يمكن أن تكون هناك تعلم تنظيمي، صحيح دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة لتعلم³.

3- أما ما كررت فيرى بأن العلاقة الموجودة بينهما هي علاقة احتواء ، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية ، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير ، وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير ، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ، ويكسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة ، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصر أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة⁴.

وهناك من يوضح الفرق بين التعلم التنظيمي كنظام منهجي والمنظمة المتعلمة كبيئة عمل، بقوله أن التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تم إنشاؤها في قلب المنظمة عبر ما يشكلها من أفراد وجماعات ، وتهدف هذه العملية التي توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها ونتائجها ، أما المنظمة المتعلمة فهي نوع أو شكل من أشكال المنظمات التي توسع باستمرار قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة ، وذلك باستخدام التعلم كأداة إستراتيجية هادفة لتحسين التنظيمي والفردية ، وكذلك من خلال تسهيل التعلم لكافة أعضاء المنظمة من خلال القضاء على أي عائق أو حاجز أمام نجاح عملية التعلم والتطور⁵.

وفي الأخير نستطيع القول بأن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هما ليس نفس الشيء ، حيث أن التعلم التنظيمي هو دعامة أساسية لا يمكن بناء المنظمة المتعلمة بدونها ، وهو محركها الأول نحو النجاح .

وقد أشار بيتر سينج إلى جملة من النقاط تؤكد أهمية التعلم التنظيمي وضروريته للمنظمات المتعلمة ، وهي كما يلي⁶:

- أغلب مشاكل المنظمات أو العاملين هي نتيجة لمشاكل سابقة، وعدم وضع حلول ناجعة لها .

- ردود الأفعال التي تصدر من قسم أو أقسام أخرى تجاه نشاط أو عمل معين لقسم ما، وغياب التنسيق والتعاون على مستوى المنظمة يعد عائقا أمامها.

1-شاكر جار الله الخشالي و إياد فاضل محمد التميمي" اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي:دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني"المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،عمادة البحث العلمي،الجامعة الأردنية،عمان:الأردن،المجلد4،العدد2،2008،ص:196.

2 -هدى صقر،المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة،ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة،القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،دمشق:سوريا،13 إلى16 أكتوبر2003،ص:133.

3 -محمد بن علي إبراهيم الرشودي،بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية،أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية،تخصص علوم إدارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض:السعودية،2007،ص:57.

4-محمد بن علي إبراهيم الرشودي،مرجع سبق ذكره،2007،ص:57.

5 -عبد الله وليد المدلل،تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء:دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس وزراء،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة:فلسطين،2012،ص:41.

6-ليث علي الحكيم وآخرون،مرجع سبق ذكره،2009،ص:99.

- أي تحسن أو تراجع في الأداء على المدى القصير سوف يؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل ، سواء كان إيجابياً أو سلبياً .

- يؤدي اتخاذ أنصاف الحلول أو اتخاذ القرار باتجاه الحلول الوقتية أو المرحلية إلى إعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي .

- العمل على التشخيص الدقيق للمشكلة وبشكل تفصيلي بهدف وضع الحل الشافي لها , ويحدث العكس عند عدم التشخيص الدقيق ، فالحل يكون عندها عديم الجدوى يؤدي إلى مشاكل وأثار جانبية أكبر .

- التغييرات البسيطة حينما تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة أكثر من التغييرات الكبيرة.

- وصف المنظمة بأنها ذات توجه تعليمي ، أو قائمة على التعلم والمعرفة يكون إذا توفر لديها الإدراك بأهمية التعلم التنظيمي وأبعاده المختلفة ، وفي نفس الوقت تقوم برعايته وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطويره ، وتقدم الحوافر المختلفة للتشجيع على استمراره ، وتضع من الأسباب والعوامل ما يمكن من الاستفادة منه في اتخاذ القرارات لمواجهة المواقف الابتكار والتميز¹.

الفرع الخامس : نماذج المنظمات المتعلمة

في هذا الفرع سنقوم بعرض لأهم النماذج للمنظمات المتعلمة والتي يتم تبنيها من طرف المنظمات التي تسعى وتبحث عن التحويل إلى منظمات متعلمة.

1- نموذج بيترسينج :

كان هذا النموذج أول نماذج المنظمات المتعلمة ، حيث تبلورة تصورات وأفكار ونتائج دراسات وأبحاث بيترسينج في خمسة أسس يتكون منها النموذج والذي على المنظمات الراغبة أن تكون متعلمة أن تلتزم بها وهي² :

1-1- التفكير النظامي System Thinking: وهو القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة وشاملة للعلاقات المتداخلة للنظام .

1-2- التميز الذاتي Personal Mastery: يعبر عن وجود براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعال الأفراد على البيئة المحيطة، إضافة إلى ذلك إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم حلول إبداعية للمشاكل التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية.

1-3- النماذج الذهنية Mental Models: هو الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرف تحليل البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة ، وذلك بتبني الطرق والأساليب التحليلية الذهنية القابلة لتغيير والتحديث وهذا من خلال التفاعل مع الآخرين والمشاركة في الرأي ، ونبذ التمسك والتعصب للأفكار الشخصية عبر الواقعية إلى نبذ التعصب .

1-4- الرؤية المشتركة Shared Vision: يدل هذا المجال على القدرة والالتزام الحقيقي من طرف العاملين نحو الرؤية التنظيمية ، وهذا لأن العاملين ينظرون إلى أهداف ومستقبل المنظمة برؤية متشابهة ناجحة ، وهذا يؤدي إلى توحيد الجهود في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود ، إضافة إلى ذلك بأن الرؤية المشتركة تؤدي إلى تزويد الأفكار بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية .

¹-مركز الدراسات الإستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة دراسات: نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية، الإصدار 30، 2012، ص: 44. نقلا عن: نواف بجاد الجبرين المطيري، التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: السعودية، 1425-1426، ص: 20.

²- علي محمد جبران، مرجع سبق ذكره، يناير 2011، ص: 431-432.

1-5- التعلم الجماعي Team Learning: يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق ، لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية، تساعدهم في تحسين اداء المهام بصورة أفضل.

2- نموذج ماركردت :

انطلق نموذج ماركردت من فكرة مفادها أن هناك خمسة أنظمة فرعية تساهم في ترسيخ التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال تكاملها وتفاعلها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة .

هذه الأنظمة الفرعية تتمثل في **التعلم ، التنظيم ، الأفراد ، المعرفة ، والتقنية ،** وفيما يلي شرح لهذه الأنظمة:

2-1- نظام التعلم:

هذا النظام هو جوهر المنظمة المتعلمة، وتعتبر مهارات التفكير النظمي ، النماذج الذهنية ، التميز الذاتي ، التعلم الذاتي ، والحوار عناصر ضروري لتحقيق أقصى قدر من التعلم التنظيمي كما يشير نظام التعلم إلى مستويات وأنواع التعلم التي تعتبر حاسمة للتعلم التنظيمي والمهارات التنظيمية المتصلة به¹ :

يتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر هي²:

2-1-1- مستويات التعلم في المنظمة :

يرى ماركردت أنه هناك ثلاثة مستويات متكاملة من التعلم وهي:

- **التعلم الفردي:** هو التغيير الحاصل في معارف ومهارات واتجاهات وقيم الأفراد من خلال ما يكتسبونه عن طريق الدراسة والتعلم الذاتي واستخدام التقنية وتطبيقاتها (التعلم المبرمج) ومن خلال الملاحظة.

- **التعلم الجماعي أو تعلم الفريق:** هي الزيادة في المهارات والمعارف والقدرات التي يتم تحقيقها من خلال العمل الجماعي سواء داخل المجموعة أو بواسطتها.

- **التعلم التنظيمي:** هو العمل على تعزيز وزيادة قدرات المنظمة الفكرية والإنتاجية من خلال الالتزام بعمليات وفرض التحسين المستمر عبر المنظمة.

2-1-2- مهارات التعلم التنظيمي : يرى ماركردت أنه هناك خمسة مهارات أساسية لتفعيل وزيادة درجة التعلم التنظيمي بالمنظمة ، وهذه المهارات هي :

* التفكير التنظيمي.

* التعلم الذاتي.

* التمكن الذاتي.

* النماذج الذهنية.

¹ Michal J.Marguardt.Buildingthe Learning Organization :Mastering the 5 elements For corporate hearing.Davies-Black Publishing.INC;PaloAITO: USA;2nd edition .2002.P: 24.

-محمد بن علي ابراهيم الرشودي,مرجع سبق ذكره,2007,ص ص:101-104.²

* الحوار.

2-1-3- أنماط التعلم : حسب ماركردت هناك ثلاثة أنواع من التعلم ، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق التعلم التنظيمي بالمنظمة هذه الأنواع هي :

* التعلم التكيفي .

* التعلم التوقعي أو التنبؤي .

* التعلم التفاعلي (تعلم عن طريق العمل) .

2-2- نظام التنظيم:

يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية هي:

* الرؤية

* الثقافة

* الإستراتيجية

* الهيكل التنظيمي

2-3- نظام الأفراد: هو احد الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها في التعلم وتحقيق الأهداف ، ويستدعي ذلك الاستثمار الفعال للموارد البشرية من خلال تمكينهم وزيادة قدراتهم على التعلم ، يشمل هذا النظام كلا من المديرين والقادة والموظفين والأفراد والمنظمات بالمجتمع المحلي والعملاء والموردين وشركاء العمل والمتحالفين¹.

2-4- نظام المعرفة: هو النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة ، فهو عبارة عن مجموعة العمليات والتي تتمثل في إيجاد المعرفة ، واكتسابها ، وتخزينها ، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها ، تتميز هذه العمليات بالاستمرار والتفاعل والتسلسل. و تعد إدارة المعرفة القلب المحرك للمنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيمياً وتقنياً على توجيه المعرفة².

2-5- نظام التقنية:

هو تلك الأدوات والوسائل والأنظمة التي تسهل التعلم وتبادل المعلومات والمعارف.

يتكون نظام التقنية في المنظمة المتعلمة من عنصرين أساسيين هما:

2-5-1- تقنيات المعرفة: وهي عبارة عن أنظمة وتقنيات الحاسب الآلي المستخدمة في جمع وترميز وحفظ المعلومات ونقلها وتوزيعها عبر المنظمة وحول العالم.

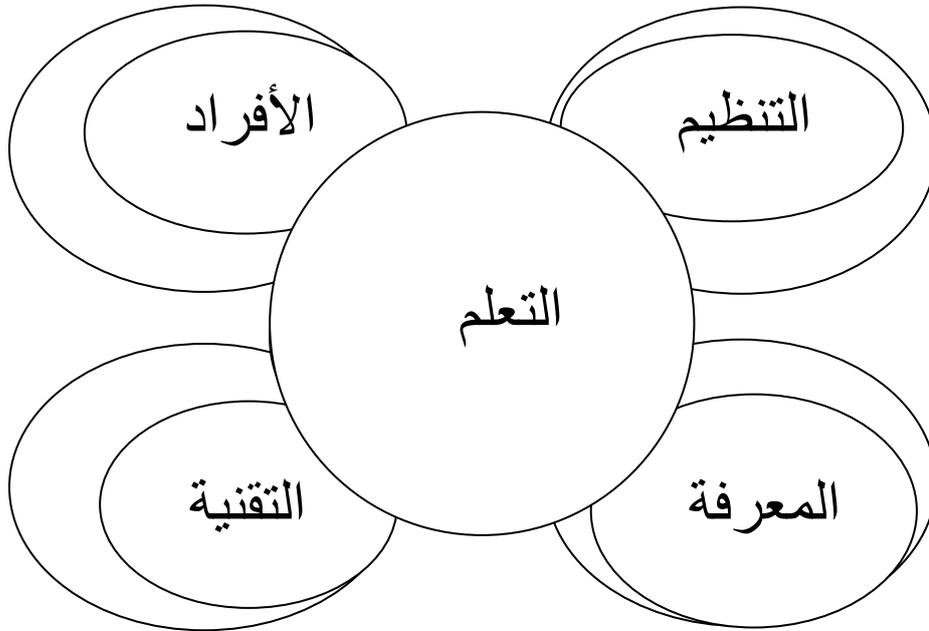
2-5-2- تقنيات تعزيز التعلم: تتضمن الأجهزة السمعية والبصرية ، مثل: الفيديو ، الحاسب الآلي ، التدريب متعدد الوسائط بهدف تطوير وتنمية المعارف والمهارات .

يمكن تلخيص نموذج ماركردت في الشكل الآتي :



الشكل 1-3 : بوضوح نموذج ماركردت

1- محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 106
2- محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 107.



المصدر : 24 : TIC – PO ، 2002 ، P ، Michal J . Margaret

3- نموذج جيمس :

كانت نقط الانطلاق التي انطلقت منها كونستانس جيمس Constance James في بناء نموذجها الخاص بالمنظمة المتعلمة ، من انتقادها للشكل التقليدي للمنظمات ، والمعتمد على المركزية والأوامر والسلطة والتقسيم المتعدد والتركز على التخصيص ، وبطء عملية التكيف مع تغيرات البيئة ، وفي عام 2003 ، نجحت جيمس في إعداد نموذج للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه اسم " شبكة المنظمة المتعلمة " .

في نظر جيمس تصميم النموذج للمنظمة المتعلمة يتطلب تنظيماً يركز على مجموعة من المكونات يتم نسجها معا في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي وفي مايلي شرح لهذه المكونات¹:

3-1- القيادة: حيث تركز هذه الأخير على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة والاهتمام بتوفير الرؤية المفقودة وراء المعرفة في المنظمة.

3-2- الثقافة: في المنظمة المتعلمة تكون الثقافة متجددة وهذا لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، بحيث تنسم الثقافة، بالمساواة والعدالة في المكافآت.

3-3- نشر الإستراتيجية: في المنظمات المتعلمة تتبع الإستراتيجيات من جميع المستويات أي أنها لا تقتصر على الإدارة العليا فقط بل تتعداها إلى المتوسط والدنيا وحتى صناعات المعرفة .

3-4- دمج الآليات: تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، فهي عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات الأعمال والأفراد والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.

3-5- البناء الأفقي: تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل ، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق انجاز الأهداف .

3-6- صناعات المعرفة: يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناعات المعرفة ، وهذا من خلال التمكين من وظيفتهم بالإضافة إلى مساعدتهم على نشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، فهم دائماً يطورون مهاراتهم ، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين .

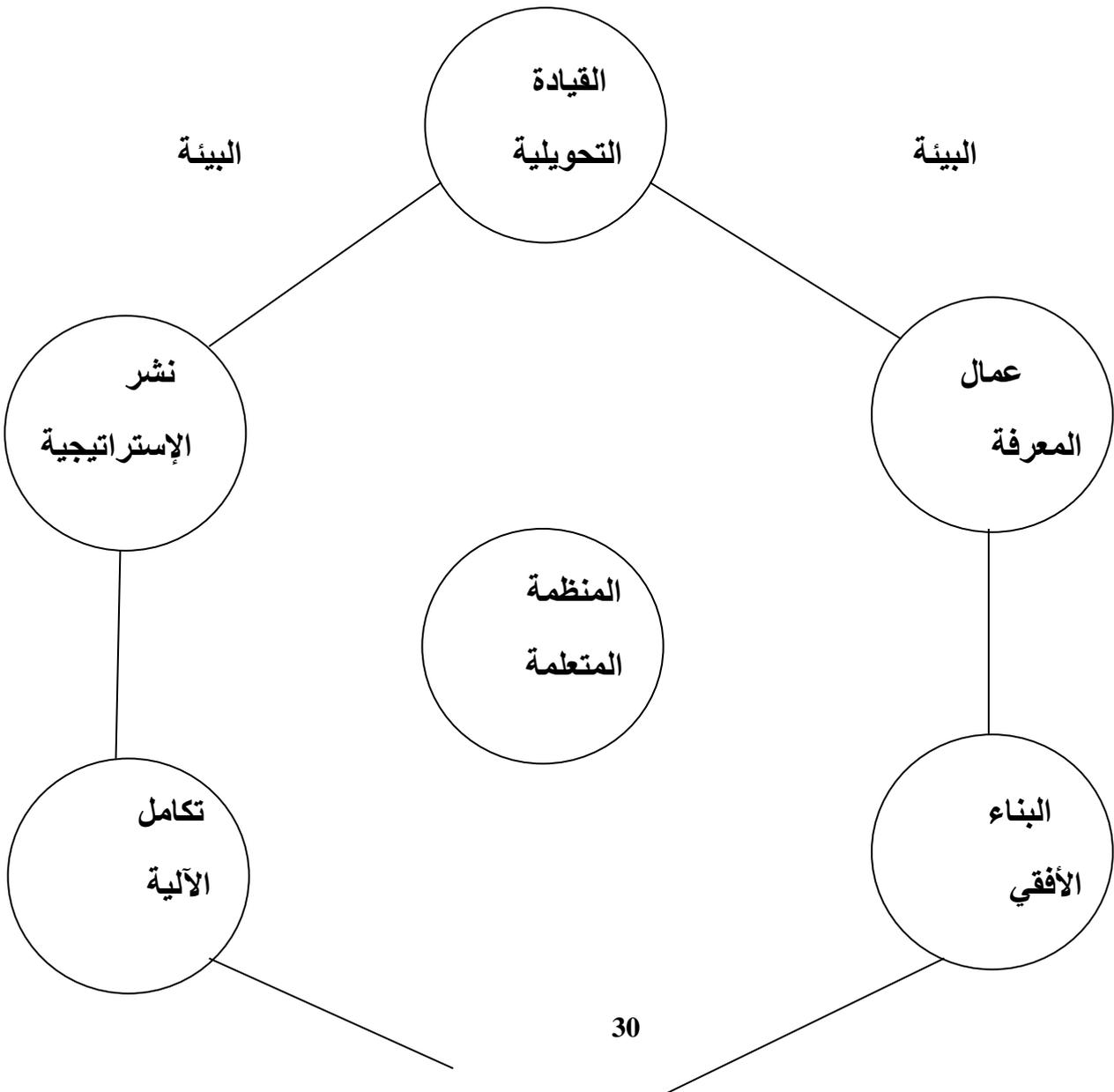
¹ -اسماء سالم النصور:مرجع سبق ذكره،ماي2010،ص:28،نقلا عن:

46. :Organizational Dynamics.Val32.N1.2003.P"Desiging Learning Organization"James.c

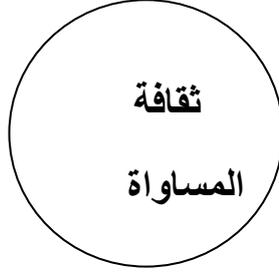
يمكن تلخيص المكونات السابقة في الشكل الآتي:



الشكل 4-1: يوضح شبكة المنظمة المتعلمة حسب جيمس



البيئة



البيئة

المصدر : أسماء سالم النصور: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعلم العالي والبحث العلمي الأردنية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط عمان: الأردن, ماي 2010 ، ص: 29 ، نقلًا عن : James C-O;P-Cit, P 2003 98

المطلب الثاني: الأسس الرئيسية للمنظمة المتعلمة:

يعتبر تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة موضوع الساعة ومحط اهتمام القيادات الإدارية كون أن هذا التحول له دلالات كبيرة من بينها أن هذه المنظمات المتحولة استطاعة حجز مكان لها ضمن المنظمات المتميزة ، لكن هناك بعض المنظمات لا تستطيع الصمود مما يؤدي إلى فشلها في هذا التحول ويرجع هذا الإخفاق إلى عدم إرساء الأسس الأساسية للمنظمة المتعلمة والمتمثلة في: **التعلم التنظيمي ، التفكير النظامي ، القيادة ، فرق التعلم ، ثقافة التعلم وإدارة المعرفة ،** وعليه فسنحاول عرض هذه الأسس وشرحها في هذا المطلب .

الفرع الأول: التفكير النظامي

يعد بيتر سينج أول من أدخل هذا المفهوم في بناء المنظمات المتعلمة ، فالتفكير النظامي هو من الأنماط التي تعتمد على رؤية المنظمة ككل كنظام متكامل ، وهذا ما نجده في الدور الذي يلعبه من خلال التركيز على ربط العناصر المكونة لظاهرة معينة وتحديد العلاقات بينها ، وعدم الاكتفاء بالتركيز على الأجزاء كل على حدة , وإنما رؤية الجزء من خلال الكل. حيث يرى ماركا ردت أن عناصر التفكير النظامي الآتية ستكون أكثر قيمة عندما تمارس من خلال المنظمة¹ :

- التركيز على معدل التعلم المرتفع .

- تجنب الحلول العرضية والتركيز على الأسباب غير الواضحة .

- تميز تعقد التفاصيل عندما يكون هناك العديد من المتغيرات عن التعقيد الديناميكي عندما تكون الروابط بين السبب والنتيجة غير واضحة.

- رؤية العلاقات المتبادلة وليس الأشياء .

- رؤية العملية الشاملة وليس اللقطات .

- الإدراك أن الأفراد والمشاكل جزء من نظام منفرد.

- إدراك الفرق أو الاختلاف بين التفكير النظامي والتفكير المجزئ.

¹- محمد بن علي إبراهيم الرشودي, مرجع سبق ذكره, 2007, ص: 129-130.

لقد قامت مجموعة من الباحثين من ضمنهم دانييل كيم Daniel Kim وسينج بتشكيل ثمانية من النماذج الشائعة السلوكيات الخاطئة التي تقع ضمن المدخل النظمي والتي اعتبرت كأدوات للتشخيص وإيجاد الحلول وهي كما يلي¹:

- 1- **الحلول الفاشلة** : وهي عبارة عن استخدام حلول قصيرة المدى لتطبيقها على أعراض مشكلة معينة ، مما قد يؤدي إلى اختفاء الأعراض ولكن قد يزيد المشكلة الكامنة ورائها .
- 2- **مأساة الاشتراك**: وترتكز بصفة أساسية على نموذج الطمع، وذلك عندما يحاول كل فراد مضاعفة منافعه من مصدر عام مشترك درجة ممكنة لصالحه هو، وعندها يعاني الجميع.
- 3- **التصعيد**: ويصف كيف أن المنظمة قد تتصرف بفعل تفسره منظمة أخرى منافسة على أنه تهديد لها ، فترد هذه الأخيرة على هذا الفعل بفعل يمثل تهديدا أكبر ، وتستمر الدائرة وتتوالى أفعال التصعيد وردود الأفعال حتى تخرج عن السيطرة .
- 4- **تحويل الأعباء** : عندما يبدو أن هناك نتائج ايجابية قد تحققت نتيجة إجراء قصير المدى ، فإنه يحتمل أن يستخدم ذلك الإجراء مرة تلو الأخرى ، وكلما ازداد استخدام ذلك الإجراء أكثر فأكثر كلما قل الاهتمام بالإجراءات التصحيحية التي يمكن اتخاذها لحل المشكلة إلى درجة تصبح معها تلك الإجراءات دون جدوى .
- 5- **حدود النجاح** : عملية تقوم على الدفع الذاتي لتسريع النمو أو التوسع لمرحلة ما ثم يبدأ هذا النمو بالتباطؤ ، إلى أن يصل إلى مرحلة التوقف أو ربما يعكس نفسه ويبدأ في تسريع التقليل إلى حد الانهيار، مرحلة النمو هذه سببها عملية تغذية من قدرات مميزة أو ايجابيات فريدة ، أما التباطؤ ، فإنه ينتج عن عملية توازن وقد تكون على شكل قيود على المورد أو على شكل ردة فعل معينة للنمو تأتي من الخارج أو من الداخل .
- 6- **النجاح الناجحين** : ويعني أن النجاح يولد نجاحا ، عندما تتنافس مجموعة من المنظمات على نفس المورد ، الذي يحصل على موارد أكثر أو دعم أكثر تزيد لديه احتمالات النجاح . ونتيجة لذلك، فإنه قد يتمكن من الحصول على مزيد من الموارد في المستقبل وهكذا، وفي ذات الوقت المنظمات التي كانت أقل حظا ستكون احتمالات الفشل لديها في المستقبل أكثر.
- 7- **الأهداف الضائعة** : العديد من الضغوطات المختلفة التي تواجه المنظمة كمستويات الإنتاج ، وإجراءات ترشيد الإنفاق ، والمساهمين وغيرها قد تبعد اهتمام المنظمة عما تحاول تحقيقه ، مما يقول إلى بروز نموذج " الأهداف الضائعة " ، حيث يقل التركيز على الأمور المهنية فعليا وينخفض الأداء .
- 8- **النمو وانخفاض الاستثمار** : قد يصل النمو إلى أقصى حد ، ويمكن إلغاء الحدود القصوى وتحقيق المزيد من النمو بإضافة رأس المال ، ولكن لا يتم توفير رأس المال بل يتم تخفيض المستوى لاستيعاب المزيد من النمو ، وتبدأ سلسلة تدني المستوى.

الفرع الثاني: القيادة

تعد القيادة الفعالة والواعية والتميزة أساس نجاح أي عملية تغيير تنظيمي تقوم به المنظمة وبالأخص إذا كان هذا التغيير يهدف إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة ، وهذا يرجع إلى الدور المنوط الذي تلعبه هذه القيادة من تخطيط وتوجيه عمليات إدارة التغيير وبتشجيع واستثمار كافة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة .

¹- طارق السويدان, المنظمة المتعلمة: كيف يتعلم الإنسان وكيف تتعلم المنظمات؟, دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع, بيروت, لبنان, الطبعة الأولى, 2001, ص: 36-52.

إن المنظمات الرائدة هي التي لا تكتفي بالاعتراف بأهمية القيادة في نجاح التغيير فقط ، وإنما تسعى دوما بكل ما لديها من إمكانيات إلى تطوير قيادتها من أجل أن ترقى إلى مستوى التطلعات وتأدية الواجب المنتظر منها .

هناك مجموعة من المهارات التي يجب توفرها في قيادات المنظمات المتعلمة، ومنها¹:

- بناء رؤية مشتركة، وهذا يعني العمل بروح التعاون على قائمة من الأهداف.
- تشجيع النظرات الشخصية من خلال الحصول على تعاطف واندفاع كل فرد .
- التوصل وطلب ، لعون من الأقسام والوحدات الأخرى .
- بناء قيمة جوهرية وخارجية للحصول على رضا العميل .
- التأكيد على الرؤى الايجابية لا على التهديدات .
- التفكير بشكل منظم وبرؤية العملية من البداية إلى النهاية ، مع اتخاذ الحذر بأن لا تصبح حلول اليوم مشاكل المستقبل .
- تطوير المنظمة المتعلمة التي تقوم على مراجعات للمشاريع وتلخيص النتائج .
- أما بالنسبة للأدوار الجديدة التي يؤديها قادة المنظمات المتعلمة فقد حددها سينج كمايلي² :

1- القائد كمصمم : يرى كل من أغاسي وبرابتون **Agashe et Bratton** أن القائد في دوره كمصمم يمر بثلاث مراحل هي :

المرحلة الأولى: يصمم الأعراض ويحدد الرؤية كما يقوم بتحديد القيم الرئيسية.

المرحلة الثانية : يقوم بتصميم السياسات والاستراتيجيات والهياكل التي توجه الأفراد نحو كيفية التفكير و اتخاذ القرارات .

المرحلة الثالثة : هي هذه المرحلة مسؤولية القائد كمصمم هي التأثير في عمليات التعلم التي تقود المنظمة إلى بلوغ مرحلة التعلم .

2- القائد كمعلم : يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- مساعدة أي شخص في المنظمة على اكتساب المعرفة ووضوح الرؤية للحقائق الحالية.

- الإسهام في تكوين النماذج الذهنية للأفراد وذلك للتصدي للقضايا الهامة .

- التمييز من أنواع الأنشطة المختلفة والاختيار من بينها .

- مساعدة الأفراد في هيكلة وجهات نظرهم للحقائق ، وتمكينهم من النظر فيما وراء ما هو ظاهر للعيان والوصول إلى الأسباب الحقيقية ، وغير المنظورة للمشاكل ، والتعرف على أساليب جديدة لصياغة المستقبل .

3- القائد كراعي: يرى ماركاردت أن عمل القائد الراعي يتركز على مستويين هما:

-المستوى الأول : راعي للأفراد الذين يقودهم ، والذين يقدمون الأفكار والممارسات الجديدة ، كما أنه يقدم الدعم المادي والعاطفي والروحي للأفراد المحتاجين لذلك .

¹ -توفيق سريع باسردة "دور ثقافة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة:دراسة حالة جامعة عدن",مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية,الجمعية العلمية لخرجي ومنتسبي كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية,جامعة عدن,عدن,اليمن,العدد4,ديسمبر2009,ص:15-16.

- شاكر جار الله الخشالي وإياد فاضل محمد التميمي,مرجع سبق ذكره,2008,ص:198-199.

-المستوى الثاني: يرمي الغرض الأكبر أو الرسالة التي تريد المنظمة تحقيقها.

فلقائد الراعي هو الذي يكون:

* مشغولاً في بناء المنظمة ويشعر بأنه جزء من الغرض الأكبر الذي تسعى المنظمة الوصول إليه.

* من الذي يسعى لتحقيق أعلى مستويات النجاح التنظيمي ورضا الأفراد مقارنة بالمنظمات الأخرى.

* هو الذي يدرك بأنه يجب أن يعمل أكثر مما يتكلم فهو راعي لرؤية المنظمة.

كما يجب أن يتعلم كيفية الاستماع لرؤى الأفراد وتغيير رؤياه إذا كان ذلك ضرورياً.

- تعتبر فكرة القيادة التحويلية التي جاء بها المفكر جايمس ماغريغور بيرتر **James Magregor Burns** سنة 1978 ، من أنماط القيادة التي يسعى القائد من خلالها الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ، ثم يعمل على إثبات حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصوداً¹.

لقد عرف بيرنز القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى التعاون والنهوض للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق².

إضافة إلى ذلك يناسب أسلوب القيادة التحويلية عملية التحول إلى شكل المنظمة المتعلمة ، وذلك لأنه يركز على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير ، وتطوير مهارات العاملين من خلال التركيز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين ، وتحقيق الغايات الكبرى³.

القادة المحولون: هم القادة الحقيقيون لإحداث التغيير ، وتكمن مصادر القوة لديهم في أنهم يملكون القدرة على وضع أهداف وتوقعات عالية ودفع المنظمة إلى الرقي والتقدم وإعلام المنظمة بما ستؤول إليه ، وهم يمضون غالبية وقتهم مع أفراد المنظمة ليطرحوا وجهة نظرهم ويتحققوا من أن الآخرين يشاركونهم إياها ، وهم الذين يصنعون القرار الواعي لتحويل المنظمات إلى منظمات فعالة تعيش حياتها العصرية بمختلف نشاطاتها الإدارية⁴.

ومن أبرز سمات القادة المحولين هي⁵:

- أنهم واثقون من أنفسهم ، ولديهم إحساس قوي بقيمتهم الحقيقية .

- يعملون مع أي يد تمد إليهم ، ويتكيفون ببساطة مع العمل وينشطون وبيتهجون أمام التحديات .

- لديهم وجهة نظر تعليمية شخصية ورؤية عميقة عن المنظمة وما يمكن أن تقوم به.

- يقضي قادة التحويل الكثير من الوقت لإيصال وجهة نظرهم التعليمية لكل شخص، وشعارهم " من يعلم يتعلم "

- يضعون معايير عالية للمنظمة ويعملون ويحثون على تحقيقها .

1 - أسيل علي مزهر، علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الاستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء شركة نفط الجنوب، ميناء البصرة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الأول: العلوم الإدارية والاقتصادية ركيزة أساسية لبناء الاقتصاد العراقي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية: العراق، 17-18 مارس 2009، ص: 193.

2 - سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة-، الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005، ص: 29.

3- صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لدفاع المدني، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2008، ص: 19.

4- مايكل كاي، ترجمة زعرور (فواز)، التغيير المتواصل: خوض غمار التنافس في عالم التجارة الإلكترونية، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2005، ص: 271-273.

5 - نفس المرجع أعلاه.

الفرع الثالث: فرق التعلم

يعد العمل الجماعي داخل المنظمات من العوامل التي تؤدي إلى استمرار نجاحها ، نفس الشيء يمكن قوله عن التعلم ، فالمنظمة لا تتعلم إلا من خلال تعلم أفرادها بشكل جماعي .

- ففريق العمل كما عرفها هارينغتون ماكين **Harrington Mackin** عام 1994 على أنه مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة ، لديهم إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة ، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة ، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات ، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء ، وتوجه نحو رفع مستوى المهارات لديهم¹.

وعليه يجب أن يتميز الفريق بخاصية التعاون إضافة إلى خصائص مثل قدرة أفراد الفريق على القيام بمهامهم المتوقعة ، إضافة إلى ذلك يجب أن لا يكون عدد أفراده كبيراً وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات على أنه لا يجب أن يتجاوز - فريق العمل- 12 فرداً إلا في حالة زيادة حجم العمل إذ يجب أن لا يتجاوز العدد عندها 15 فرداً².

- أما بالنسبة لفريق التعلم فقد عرفها جانيت سميث **Janet Smith** وهذا عام 1998 ، على أنها تلك الفرق التي تتكون في المستويات التنفيذية في المنظمة ، ومن الممكن وصفها على أنها تضم في الغالب مجموعة من المختصين يعملون بشكل جماعي لا نجاز هدف مشترك³.

* لفرق التعلم أهمية بالغة للمنظمة يمكن أن نختصرها في النقاط الآتي ذكرها:

- العمل كفريق أسلوب فعال ومثمر كونه يتيح لكل فرد في المنظمة أن يشعر بالامتلاك والمسؤولية .

- العمل بروح الفريق يساعد الأفراد على تحقيق تقدير أفضل للذات ، وكذلك ثقة أفضل للنفس .

- يشعر أفراد الفريق بأنهم ذوي قيمة، وهذا من شأنه أن يحسن الاتصالات ويكون علاقات أفضل ويزيد من الإنتاجية.

- هو القوة الأساسية لأي منظمة.

- في أداة هامة لترسيخ الأفكار والأنشطة الواردة في موضوع التعلم التنظيمي ، فهي تضم عدداً من المواضيع الرئيسية مثل: الأهداف والمسؤوليات المشتركة ، والمحادثات والمشاركة في صنع القرار وحل المشاكل والاستقلالية ، وتنمية البنى الفكرية والمعرفية ، وجمع الأفكار الإبداعية ، وأنظمة المعلومات الإدارية ، ومجتمعات الممارسة غير الرسمية .

وعلى هذا يعد العمل الجماعي ضمن الفريق مصدراً هاماً من مصادر التعلم للأفراد⁴.

الفرع الرابع: ثقافة التعلم التنظيمية

تستمد المنظمة هويتها الخاصة التي تميزها عن باقي المنظمات من الثقافة ، فهي التي توجه العاملين وتحدد سلوكياتهم ودرجة تقبلهم لأي تغيير فإذا أرادت المنظمة التحول إلى منظمة متعلمة ، فلا بد أن تكون لديها قيم راسخة تدعم هذا التحول مثل : قيم التعلم ، الإبتكار ، الانفتاح ، والبحث عن الأفكار الجديدة ، وإذا لم يتوفر ذلك فيجب على المنظمة أن تجري تغييرات على ثقافتها التنظيمية لتوجد هذه القيم ، وإلا فشلت في التحول إلى منظمة متعلمة .

1 - سالم بن سعيد القحطاني، "مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض"، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، المجلد 45، العدد 1، فبراير 2005، ص: 102.

2- قحطي درويش عشبية، "مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها بالبحيرة: واقع ممارستها وسبل تنميتها"، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، المجلد 47، العدد 3، جويلية 2007، ص: 372.

3 - براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص: 42.

4- براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 41-42.

* تؤدي البيئة والثقافة التنظيمية دورا هاما في دعم التعلم ، كون أن الفرد لا يستطيع التعلم في بيئة جامدة لا تسمح بوجود أخطاء ولا أفكار جديدة من قبل الأفراد ، كذلك ترفض لأي شخص أن يبدي رأيه أو يطرح وجهة نظره أو أفكار . وعليه فبيئة التعلم يجب أن توفر أمانا نفسيا للعاملين ، بحيث لا ينتابهم الخوف من إيضاح وجهة نظرهم أو تنمية خبراتهم ومنحهم فرص التجربة التي قد تنتهي إلى الإخفاق . فالبيئة المتعلمة يجب أن تكون مفتوحة لتقبل الأفكار الجديدة، وإعطاء الوقت الكافي لتطبيق هذه الأفكار وبهذه الطريقة وفي ضل هذه البيئة المفتوحة يمكن للعاملين أن يتعلموا أثناء العمل¹.

* لقد أشار كل من كوفمان وسينج **Kofman et Senge** عام 1993 الى ان هناك ثلاث من المعوقات الثقافية التي تظهر في سلوك الأفراد وتفكيرهم ، وهي كما يلي² :

- **التجزئة** : وهي المشكلة التي تقابل دعوة سينج الى التفكير النظمي حيث تعتمد المنظمات في عمليات اكتشاف الأخطاء وحلها ، إلى تجزئة مشاكل النظام في عناصر متفرقة ودراستها بشكل منفصل ثم دمجها في النظام الكلي ، مما يجعلها من المشاكل التي تواجهها المنظمات اليوم نتيجة حلول قصيرة الأمد اتخذت للتعامل مع حدث معين ، ولم تنظر إلى تأثير ذلك التفاعل بين الأنظمة والعلاقات التي تربط بينها .

- **المنافسة**: فالعمل ضمن الفريق والتفاعل الاجتماعي إن لم يتم على التعاون والتنسيق ومبدأ المصالح المشتركة ، فإن الكثير من المشاكل ستظهر نتيجة عدم التوازن في القوى والمصالح التنظيمية .

- **ردة الفعل**: وتصف ردود أفعال القادة في التعامل مع المشاكل والأزمات التي تواجه المنظمة ، حيث يتم كسر العديد من الحواجز والقواعد في المنظمة استجابة إلى تلك الأحداث ، مما يحدث مشاكل أخرى قد تكون في تأثيرها على المدى البعيد أكبر درجة من الأزمة نفسها .

* إن الثقافة الجديدة المناسبة للمنظمة المتعلمة هي الثقافة التعلم التي تقوم على تقاسم المعرفة ، والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر كما أن أبطال هذه الثقافة سيكونون من الرياديين الذين يمكن أن يقدموا المثال المشرق في تقاسم المعرفة³.

* بالنسبة لمواصفات الثقافة التنظيمية المحابية للتعلم فقد حددها شين ادغار Schen Edgar على النحو الموالي⁴:

- ثقافة توازن بين اهتمامات مختلفة أصحاب المصلحة.

- ثقافة تركيز على الناس أكثر ما تركز على النظم.

- ثقافة تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.

- ثقافة تسمح بوقت كافي للتعلم.

- ثقافة تتبع منهجية شمولية في النظر إلى المشاكل، أي نتعامل مع المشكلة من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض الجوانب دون الأخرى.

- ثقافة تشجع على الاتصالات المفتوحة وثقافية الحوار.

- ثقافة ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق.

- ثقافة يستطيع العاملون فيما الوصول والاتصال والتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات.

¹ -ميسرة محمد صباح، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010-2011، ص:19، نقلا عن فكتوريا مارسك وكارين واتكنز، تسيير المنظمات المتعلمة، جعل التعلم محسوب، لندن، بريطانيا، 1999.

- براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سبق ذكره، 2002، ص:47.

-محمد مقضي الكساسبة وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص:26.

-علي السلمي، مرجع سبق ذكره، 2002، ص:215.

الفرع الخامس : إدارة المعرفة

عرفت إدارة المعرفة على أنها مجموعة المعارف، والخبرات، والتكنولوجيا، والعلاقة مع المستفيدين من خدمات المنظمة، والقدرات المهنية التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من امتلاك أصول معرفية يمكن أن تسخرها لتسيير أعمالها لاحقاً بشكل مميز وبأقل التكاليف. ويمكن تعريف إدارة المعرفة أيضاً على أنها عملية جمع وتوثيق وتصنيف وتطوير وتنظيم الأصول المعرفية للمنظمة وتخزينها بشكل يسمح استخدامها في تسيير أعمالها واتخاذ القرارات فيها لاحقاً¹.

* تقوم إدارة المعرفة بالعديد من المهام ، والتي يمكن إجمالها فيما يلي² :

- أخذ المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها .
- جذب اكبر عدد من رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.
- إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها .
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري .
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- العمل كشبكة للأنشطة ، تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارية الالكترونية .
- تنظيم جمع الأفكار الذكية من الميدان، ونشر أفضل الممارسات في الداخل وهذه المهام لا بد أن تكون مترابطة مع المستوى الاستراتيجي (الرسالة ، الرؤية ، الأهداف و الإستراتيجية) .

* تعمل المنظمات المتعلمة على تطوير مهارات الأفراد من أجل تحسين مستوى اكتسابهم للمعرفة ، فعملية صنع المعرفة بحاجة إلى خبرات الأفراد ومهاراتهم المتأتمية من عمليات التعلم الفردي والجماعي وعليه ، فزيادة مستوى جودة المعرفة والأساليب المستخدمة لإدارتها دور في نجاح عملية التعلم والعكس صحيح .

* لقد أضاف لورمان **Loerman** عام 2002 أن كل جانب من جوانب إدارة المعرفة يرتبط بمراحل التعلم ، فهما متغيرات لا يمكن فصلهما عن أي منظمة وعلى هذا الأساس ، تعتبر إدارة المعرفة ركناً أساسياً من أركان المنظمة المتعلمة³.

المطلب الثالث: التغيير إلى المنظمة المتعلمة.

إن التحول إلى المنظمة المتعلمة ليس بالأمر السهل إذ على المنظمات التي تريد تبني هذا التحول إحداث العديد من التغييرات الكبيرة والإستراتيجيات من أجل إنجاح عملية التحول، وأول هذه التغييرات تتعلق بالهيكل التنظيمي.

1 - سالم بن سعيد القحطاني، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع و المأمول، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص: 4.

2- زينب عبد الرحمن السحيمي، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة: حالة تطبيقية "جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص: 8.

- براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 48.

الفرع الأول: تغيير الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من الوسائل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ، وعليه فعلى إدارة المنظمة الاهتمام به والعمل على تصميم هيكل تنظيمي يتماشى ويتوافق مع كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، وبذلك يسهل ويساند عملية التحول إلى المنظمة المتعلمة.

قبل التطرق إلى سرد لخصائص الهيكل التنظيمي المناسب للتحول سنحاول ذكر مفهوم الهيكل التنظيمي من وجهة نظر بعض المفكرين ، وبعدها نسرد بعض مشاكل الهياكل التنظيمية الغير مناسبة ، وهذا محاولة منا وتدعيما من أجل توضيح هذا التحول وأهمية الهيكل التنظيمي في التحول .

1- تعريف الهيكل التنظيمي: عرفه ستوتر Stoner وزميلاه بأنه الطريقة أو الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم وتنظيم وتنسيق أنشطة المنظمة¹.

كما عرف أيضا على أنه إطار يوجه سلوك قائد المنظمة في اتخاذ القرارات².

* يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد العناصر التالية³:

- قائمة الأعمال المطلوب تنفيذها.

- تقسيم العمل الكلي لمجموعات من الأعباء التي يمكن أدائها بأسلوب منطقي عن طريق العاملين بالمنظمة.

- تجميع الأعباء بطريقة ذات كفاءة عالية بغرض تكوين الإدارات والأقسام .

- إنشاء آلية للتنسيق بين الإدارات والأقسام.

- إجراء تعديلات ومراجعات لضمان فعالية الهيكل التنظيمي.

2- مشاكل الهياكل التنظيمية الغير مناسبة:

من بين أهم المشاكل التي تسببها الهياكل التنظيمية العمودية التي تتميز بكثرة الطبقات الإدارية ما يلي⁴:

- يضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية ، حيث يكون نشاط كل منها منفصلا عن الأنشطة الأخرى نظرا للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص .

- نتيجة التركيز على التخصص الضيق ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية.

- ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدى .

- بعد قيمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال وهذا ما يضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي .

- ضعف التنسيق .

- مركزية السلطة ، والبطء في اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال .

¹ James.Afstoner and Others.Management.Prentice Hall:international editions.New Jersey: USA;6th editions.1995.

² - حسين محمود حريم,تصميم المنظمة:الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل,دار الحامد للنشر,الجببية:الأردن,الطبعة الثانية,2000,ص:45.

³-فريد النجار,إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية:مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة,مؤسسة شباب الجامعة,الاسكندرية:مصر,1998,ص:339.

⁴ - محفوز احمد جودة, إدارة الجودة الشاملة:مفاهيم وتطبيقات,دار وائل للنشر,عمان:الأردن,الطبعة الثانية,2006,ص:49-50.

3- التحول إلى الهيكل التنظيمي المناسب :

يعتبر الهيكل التنظيمي الأفقي أو الهيكل الهرمي المقلوب أفضل الهياكل التنظيمية المناسبة كون أن هذه النماذج من الهياكل التنظيمية تقلص من عدد المستويات التنظيمية ، وبالتالي تحقق السرعة والمرونة في الاستجابة لتغيرات السوق وطلبات العملاء ، فمثلا في الهيكل الهرمي المقلوب يلاحظ أن العميل هو الذي يحتل القمة وليس الإدارة العليا ، وهذا المبدأ من أهم المبادئ التي تركز عليها أساليب الإدارة الحديثة ثم تأتي الوحدات والعاملين الذين يعملون بالاحتكاك الدائم مع العملاء ، ويملكون المعلومات حول مشاكل كل عميل ومتطلباته والحلول المناسبة لهذه المشاكل أفضل من أي شخص أو جهة أخرى . ثم يأتي بعدهم في الترتيب مسؤولوا المكاتب الذين يقومون بوظيفتين أساسيتين هما تقديم الدعم للوحدات والعاملين الذين يعملون في الواجهة ، وتزويدهم بالإمدادات وتحضيرهم من التعقيدات الإدارية . وأخيرا يأتي كبار المدراء الذين يقومون بدعم المرؤوسين وحفزهم وليس فقط إصدار الأوامر ، ويعملون على فك نقاط الاختناق وتطوير الثقافة وتبليغ القيم¹.

الفرع الثاني: التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين.

تعتمد المنظمات المتعلمة بشكل أساسي على عملية تعلم العاملين فيها وتفاعلهم مع كل ما يدور من حولهم من تغيرات. ولكي تحدث عملية التعلم وتحقيق أهدافها على المنظمة فيجب على القائمين والمسؤولين في المنظمة ترك هامش من الحرية للعاملين، فتجربة العاملين لما تعلموه ، وما ينتج عنه من نجاح أو فشل وتحملهم لمسؤولية أعمالهم بدلا إعطائهم مهام محددة يقومون بها في ظل رقابة مستمرة، ولا يتم ذلك عفويا بل على المنظمة تبني إستراتيجية التمكين بدلا الاكتفاء فقط بالإدارة الآلية للعاملين من خلال إعطائهم أوامر ومهام لتنفيذها .

فالتمكين بالنسبة للمنظمة هو عبارة عن عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون حاجة إلى موافقة مسبقة من المدير بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء ، بمعنى أنه في ظل التمكين يتمتع الموظف بصلاحيات المدير الواسعة مع بقاءه المسؤول الأول عن النتائج الناجمة عن تصرفاته وقراراته².

بالنسبة لفوائد التمكين فقد أشارت تومسون Thomson عام 1990 أن تطبيق التمكين يحقق الفوائد الآتية³:

- **بالنسبة للمنظمة:** يعمل التمكين على تنمية طريقة تفكير المديرين و تطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم لتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم خطط طويلة الأجل.
- **بالنسبة للإدارات والأقسام(الفرق):** بفضل التمكين تصبح الإدارة أكبر حماسا ونجاحا. وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.
- **بالنسبة للعاملين :** تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة ، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم ، حيث يساهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة المقدرة على العمل باستمرار.
- أما بالنسبة لأهمية التمكين في المنظمة المتعلمة يعتبر أسلوبا إستراتيجيا ينسجم مع متطلباتها التي يتطلبها التحول إلى المنظمة المتحولة ، ففقد التغيير الفاعلون هم الذين يتبنون تمكين مرؤوسيهم ويدعمونهم بالمعلومات

¹ - شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004، ص: 12.

² - موسى توفيق المدهون، "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية، المجلد 13، العدد 2، 1999، ص: 77-78.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دومياط"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، طنطا: مصر، الملحق 2، العدد الأول، 2001، ص: 3.

والمسؤوليات والصلاحيات والثقة والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها بشكل رشيد ، وهو ما ينعكس إيجاباً نحو تأصيل انتماء صادق للعمل وبالتالي تحقيق أداء متميز وجودة عالية¹.

زيادة على ذلك ولتأكيد ما سبق حيث أنه في دراسة قام بها كل من غاردنر و ويتينغ Gardiner et Whiting عام 1997 على المنظمة للهندسة الدفاعية توصلوا إلى أن المنظمة في طريقها لتصبح منظمة متعلمة ، أظهر العاملون بأنهم راضون عن درجة تمكينهم في قدراتهم عن العمل في فرق ومستوى تعلمهم الذاتي وتطويرهم لأنفسهم ، هي الطريقة تنظم بها المنظمة نفسها حالياً².

وعلى وفي نهاية هذا الفرع نستنتج بان للتمكين أهمية كبيرة في عملية التحول إلى المنظمة المتعلمة ولا يتم ذلك إلا بإدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف وإستراتيجيات ، بالإضافة إلى قناعاتهم بالتعلم هذا من جهة أما من جهة المنظمة فلا بد عليها بان تتبنى المرونة وإعطاء الفرصة للعاملين من خلال ترك مجال أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتبني مفهوم تنظيم الفرق .

الفرع الثالث: التحول من إستراتيجية التنافس إلى إستراتيجية التعاون

تعتمد المنظمة في منظورها التقليدي وهذا في كثير من الأحيان على إستراتيجية المنافسة وهذا لأنها تتعامل مع منافسيها كخصم لها بخلاف إذا تحولت المنظمة إلى منظمة متعلمة حيث في هذا الحال تتغير إستراتيجية المنظمة وهذا بطبيعة الحال لتشمل كل من الرؤية والرسالة وأهدافها وإستراتيجية حيث تتبنى المنظمة إستراتيجية التعاون والتحالف مع منافسيها.

ولكي تنجح هذه الاستراتيجيات لا بد من توفير مجموعة الشروط التالية³:

- وجود إستراتيجية سابقة وتفكير إستراتيجي يجب أن يسبق تشكيل أي تحالف بهدف تقييم التناسق بين أهداف الشركاء.

- نوعية جيدة للاتصال والتنسيق، وهذا يتم بتبادل المستخدمين في كل المستويات.

- ثقافة مشتركة، فالشركاء يجب أن يتقاسموا مجموعة من القيم أو الثقافة.

- أنظمة تسيير مستقلة ووجود مراكز قرار لها نفوذ.

- الأخذ في الاعتبار بعض العوامل الحرجة مثل التخصص الضيف ، وهذا يمكن أن يفقد أحد الشركاء جزء من المعرفة .

الفرع الرابع : التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة

إن من متطلبات التغيير والتحول إلى المنظمة المتعلمة أن تكون المنظمة ذو ثقافة تنظيمية متكيفة أي أنها تتكيف مع هذه التغييرات الجديدة ولتكون كذلك أن تمتاز بدرجة عالية من المرونة ، إذ أن المنظمات المتعلمة تسعى إلى الانتقال من الثقافة الجامدة إلى الثقافة المتكيفة مع المستجدات من خلال التركيز على بناء علاقات بين أعضائها وعملائها عبر التوجه نحو العمل والثقة والمشاركة والتعاون والإبداع ومواجهة المخاطر والسرعة وفريق العمل والتركيز على توجيه الثقافة نحو تغيير العمل عبر تمكين العاملين لفريق من القيام بعملية التغيير ، ومن لم القياس المبكر والمستمر لها تم تغييره⁴.

¹ -صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته:دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض:السعودية، 2008، ص:104.

² -محمد مفضي الكساسبة وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص:28.

³ - احمد ز غدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية:دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005، ص:101.

- توفيق سريع باسردة، مرجع سبق ذكره، ديسمبر 2009، ص:14.

الفرع الخامس: أمثلة عن مداخل التغيير التي تساعد في بناء المنظمة المتعلمة.

من مميزات المنظمات المتعلمة وهذا ما وجدناه من خلال بحثنا في هذا الموضوع هو أن تغييرها يكون سريعا بخلاف المنظمات التقليدية والتي يكون فيها التغيير بطيء ، وهذا التغيير السريع الذي تمتاز به المنظمات المتعلمة سببه مواكبة التغييرات السريعة للبيئة المحيطة بها ، وللقيام بذلك لا بد على المنظمات أن تقوم بالعديد من عمليات التغيير الاستراتيجي ، والتي تكون على شكل مداخل إدارية عديدة تتباين بين التغييرات التدريجية والتغييرات السريعة .وعليه سنتقوم في هذا الفرع بعرض لبعض المداخل:

1- إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة شكلا من أشكال التغيير التدريجي، والتي يمكن للمنظمة من خلاله أن تغير العديد من سلوكياتها السلبية واستبدالها بسلوكيات إيجابية كالعامل الجماعي وقيم الجودة واحترام العميل.

فإدارة الجودة الشاملة كما عرفها بعض المفكرين على أنها نظام أو أسلوب إداري شامل يغطي مجالات متعددة مثل: حاجات العملاء والملاك – التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية – التعامل على أساس أن لكل فرد داخل المنظمة مجموعة عملاء وملاك (داخليا وخارجيا) عليه الاهتمام بهم – التعامل الشمولي مع المنظمة والبعد عن مفهوم الإدارات المنفصلة التي تسعى كل منها لتعظيم دورها في المنظمة – التركيز على طريقة أداء الأعمال بدلا من التركيز على ما أنجز من أعمال – التأكيد على أهمية مشاركة العاملين بالمنظمة في تحقيق أهداف المنظمة على أساس الفريق الواحد¹.

تتمثل مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في ثمانية ركائز أساسية هي²:

1- وضع العميل في بؤرة الاهتمام.

2- القيادة.

3- مشاركة العاملين.

4- مفهوم العمليات.

5 - مفهوم النظام في الإدارة.

6- التحسين المستمر (لضمان تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتطابق والتواكب معها) .

7- اتخاذ القرار المبني على الحقائق (بيانات ومعلومات حقيقية) .

8- علاقة تبادل المنافع (بين المؤسسة ، الموردين) .

2- إعادة هندسة عمليات الإدارة (الهندرة) :

تعد الهندرة مدخل آخر من مداخل التغيير التي تساعد المنظمة لتتحول إلى منظمة متعلمة .

فالهندرة كما عرفها ما يكل هامر **Mikle Hammer** وجيمس شامبي **James Champy**

على أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الإدارة لتحقيق تحسينات كبيرة في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة ، والجودة والخدمة والسرعة³ .

ففي مقابلة أجرتها مجلة **Planning Reviem** الأمريكية مع أكبر خبير عالمي في الهندرة ما يكل هامر ، بحيث طرح عليه مجموعة من الأسئلة كان احد هذه الأسئلة يتعلق بكيفية تعتبر ثقافة المنظمة من خلال الهندرة . أجاب ما

¹ - حسن محمد احمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص:380.

- حسن محمد احمد محمد مختار، نفس المرجع اعلاه²

³ -شوقي ناجي جواد وآخرون، دراسات خاصة في إدارة الأعمال، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص:161.

يكل هامر قائلاً: الوظائف الضيقة تتسع ويتغير الموظفون من محكومين إلى متمكنين ويتغير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى فرق العمل وتصبح العملية الإدارية مرتكز الأداء بدلاً من الأقسام الإدارية ويتغير قياس الأداء من نشاط إلى نتيجة وتتغير مهمة الإدارة من الإشراف إلى التعليم ، وتغير المدير من مراقب وجامع نقاط أو عداد أو صراف أو موقع شبكات إلى قائد وتتغير الأولويات من الإيرادات المالية إلى أداء العمليات نفسها ويتغير اهتمام الموظف من إرضاء المدير إلى إرضاء العميل¹.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعتبر موضوع إدارة التغيير التنظيمي والمنظمات المتعلمة من المواضيع التي أدت بالباحثين والمفكرين إلى الغوص والبحث فيهم وهذا راجع إلى مدى أهميتهم في مجال الأعمال إضافة إلى التزايد المستمر في حدة التنافس بين المنظمات وكذا سرعة التغيير التي تشهده وما زالت تشهده بيئة الأعمال وما يجب على المنظمات من تكيف لهذه البيئة. سنحاول في هذه المبحث استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت في محتواها إدارة التغيير التنظيمي والمنظمات المتعلمة بالبحث والتحليل.

* **دراسة للدكتور كامل محمد الحواجرة عام 2015** : حملت هذه الدراسات عنوان " **مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي** " حيث قدمت هذه الدراسة كمقال في المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزرقاء هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير ، وتوصلت إلى أن العامل المدرك الأعلى أثراً لدى المبحوثين تمثل في بعد القيادة الإستراتيجية ، وإن مستوى الإدراك الأدنى تعلق بربط المنظمة ببيئتها ، كما كانت تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي للتغيير وأن جميع أبعاد متغير المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي للتغيير إضافة إلى ذلك أنه لا يوجد اختلاف لتصورات المبحوثين للمنظمة المتعلمة حتى باختلاف خصائصهم الديمغرافية . إلا أنه هناك اختلاف للمبحوثين من حيث فهمهم للاستعداد للتغيير باختلاف عمرهم ورتبهم الأكاديمية .

* **أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه للطالبة شريفي مسعود عام 2016 في جامعة حسبية بن بوعلي الشلف-الجزائر** حيث كانت هذه الرسالة بعنوان " **إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكترونيك عملاق التكنولوجيا العالمي** " ، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة التغيير التنظيمي في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة وتم ذلك عن طريق توضيح الطالبة إلى مسار تطور منظمة جنرال إلكترونيك من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة زيادة على ذلك قامت الطالبة بدراسة حالة لمنظمة كوندور إلكترونيك الجزائرية المنشأة و دراسة إمكانية تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة في هذه المنظمة المحلية والتي خلصت في الأخير إلى أن هذه الأخيرة تمتلك مقومات تجعلها قادرة على التحول إلى منظمة متعلمة .

* **دراسة بارليت BARLETT و ووزنيWOZHY عام 2005** : والتي كانت تحت عنوان

¹ -مايكل هامر وجيمس شامبي "الهندسة الإدارية أو الهندرة: بيان عن ثورة في عالم الأعمال" خلاصة منشورة في مجلة خلاصات المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة، السنة الأولى، العدد العشرون، أكتوبر 1993، ص: 6-7.

LEADERSHIP GE'S TWO- DECADE TRANSFORMATION : JACH WELCH 'S

حيث حولت هذه الدراسة استعراض النتائج المحققة من طرف جنرال إلكتريك وهذا من خلال المقارنة بين ما كانت عليه لدى استلام جاك ويلش لها ، والشكل الذي أصبحت عليه عند استقالته بعد عشرون عاما من التغيير والتحول .

* دراسة أثير عبد الأمير عام 2009 : حيث كانت عبارة عن مقال بعنوان "استراتيجيات التغيير ودورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلمة" أراد الباحث في هذه الدراسة إظهار العلاقة بين استراتيجيات التغيير وأساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية كدراسة حالة ، وهذا بوضع فرضية رئيسية مفادها بأن هناك علاقة طردية بين استراتيجيات التغيير وأساسيات بناء المنظمة المتعلمة إذ بينت النتائج في الأخير صحة هذه الفرضية وخلص الباحث في الأخير على أن إدارة المنظمة توفر كافة التسهيلات والموارد التي تساعد في اكتساب المعارف الجديدة .

*دراسة (الكساسبة وآخرون، سنة 2009): بعنوان (تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة) حيث تم تطبيق الدراسة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة بالأردن، لتلخص الدراسة إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا لثقافة التمكين والقيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة.

*دراسة (البغدادي، سنة 2008): هدفها التحقق من العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير، والتي خلصت إلى انه هناك علاقة مهمة بين جاهزية المنظمة للتغيير وخصائص المنظمة المتعلمة في القيم الاجتماعية، والالتزام القيادية، والتمكين، والاتصالات، ونقل المعرفة، وخصائص الفرد العامل وتطوير الاداء.

*دراسة (أبو خضير، 2006): هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة التعلم التنظيمي كتطبيق لمفهوم المنظمة المتعلمة من خلال تطبيق مقياس مركرت للمنظمة المتعلمة، حيث توصلت الدراسة إلى توفر نظام جاهز للمعرفة وقابل للتطبيق، إضافة إلى توفر نظام للتحول الاستراتيجي، ونظام للتمكين، كما استخلص إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين نحو توفر عناصر المنظمة المتعلمة.

*دراسة (Fahey سنة 2008): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور برامج تطوير القيادة في مساعدة الجامعات المتوسطة الحجم في كندا وهذا لتطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال التركيز على عدد من العوامل منها: الثقافة التعليمية، الإبداع، خفض التكاليف والتعاون، وكيف يمكن لهذه الجامعات تبني هياكل تشجع على عملية التطوير والتحسين، بالإضافة إلى تسهيل عملية انجاز أهداف التعلم كمنظمة متعلمة.

دراسة (يونك، وتينس ومارسيك 2004): تناولت هذه الدراسة تطوير أداة متعددة الأبعاد لقياس المنظمة المتعلمة وتقييمها بالاعتماد على نموذج المنظمة المتعلمة المقدم في دراسة (وتينس ومارسيك سنة 1999)، حيث طبقت الدراسة على مديري و مسؤولي تطوير الموارد البشرية، حيث خلصت الدراسة إلى أن الأداة بحاجة إلى مزيد من التطبيق حتى يتحقق المزيد من الاستدلال ويتأكد ثبات أداة الدراسة.

خلاصة الفصل الأول:

في نهاية هذا الفصل نستطيع القول بان على المنظمات ومن اجل التحول والوصول إلى منظمة متعلمة لابد عليها أن تتبنى التغيير التنظيمي وتقوم بإدارته على أحسن وجه، إضافة إلى توفير جميع الإمكانيات بشرية كانت أو مادية من اجل إنجاح هذا التحول، إضافة إلى ذلك لابد من توفر قيادة واعية بالمسؤولية التي تنتظرها من اجل هذا التحول، قادة

على تحمل المسؤولية لأنه ومن خلال ما تعرفنا عنه سابقا بالنسبة للتحول هو انه ليس بالأمر السهل أو الهين,لأنه يتطلب تكاليف ووقت وصبر.

سنحاول في الفصل الثاني من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في جامعة غرداية أن نبين أهمية التغيير التنظيمي للمنظمة بالإضافة إلى العلاقة بينه وبين أسس المنظمة المتعلمة وهذا من أجل التحول إلى منظمة متعلمة وهذا تدعيما إلى ما توصلنا إليه في الفصل الأول.

تمهيد الفصل الثاني:

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة إمكانية تحول جامعة غرداية إلى منظمة متعلمة عن طريق إدارة التغيير التنظيمي، وهذا من وجهة نظر الموظفين في الجامعة، حيث سنتطرق إلى مدى تبني جامعة غرداية إلى التغيير التنظيمي، ثم إلى مدى توفر أسس المنظمة المتعلمة لنبيين في الأخير حجم تأثير إدارة التغيير التنظيمي على أسس المنظمة المتعلمة وهذا من أجل توضيح الدور الذي تلعبه إدارة التغيير التنظيمي بالنسبة لأسس المنظمة المتعلمة، حيث سيتم ذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية والتي سنطبقها على عينة من الموظفين قمنا باختيارها عشوائيا من جامعة غرداية من خلال وثيقة الاستبيان التي قدمت لهم لنقوم بعدها بتحليل بيانات الاستبيان ومناقشتها للوصول إلى النتائج المحققة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

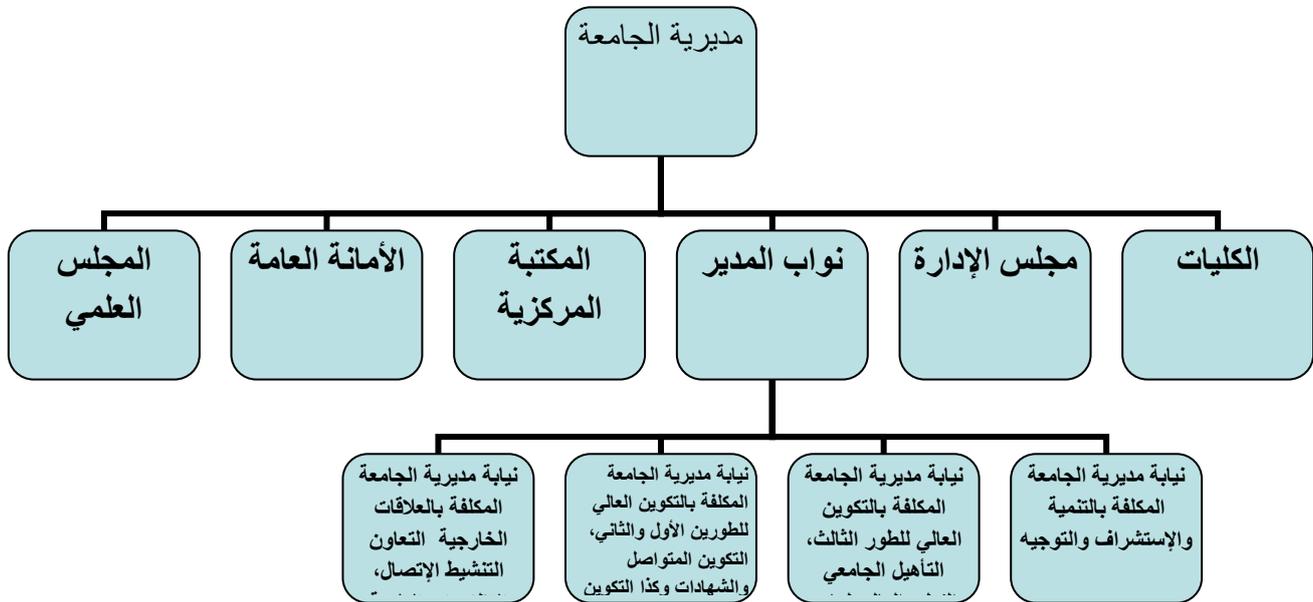
قبل التطرق والغوص في مباحث ومطالب هذا الفصل التطبيقي سنحاول ولو باختصار التكلم على مجتمع الدراسة الذي أخذت منه عينة الدراسة أي التحدث على جامعة غرداية .

*أنشأت جامعة غرداية في بداية الأمر كملحقة لجامعة الجزائر وهذا بموجب القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 24 أوت 2004 ، لتتحول سنة 2005 إلى مركز جامعي وهذا بانضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 والمؤرخ في 16 أوت 2005 لترتقي بعد ذلك إلى صف الجامعات سنة 2012 وذلك في 04 يونيو بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 .

تتكون جامعة غرداية من ستة كليات وهي¹ :

- 1- كلية العلوم التكنولوجية: والمتكونة من قسمين قسم العلوم والتكنولوجيا وقسم الرياضيات والإعلام الآلي .
 - 2- كلية العلوم الطبيعية والحياة : بقسميها قسم البيولوجيا وقسم العلوم الفلاحية
 - 3- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: والتي تتكون من قسم العلوم الاقتصادية وقسم علوم التجارية وقسم علوم التسيير.
 - 4- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية: بقسميها قسم العلوم الاجتماعية وقسم العلوم الإنسانية.
 - 5- كلية الآداب واللغات: بقسميها قسم اللغة والأدب العربي وقسم اللغة والأدب الفرنسي.
 - 6- كلية الحقوق والعلوم السياسية: والتي تتكون من قسم الحقوق وقسم العلوم السياسية.
- الهيكل التنظيمي للجامعة:** يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية

الشكل 1-2: يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة



المصدر: من الوثائق التي قدمت لنا من الجامعة لدعم الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سيتناول هذا المبحث المجتمع الذي تم تطبيقه عليه ، بالإضافة إلى الكيفية التي تم بها اختيار عينة الدراسة كما سيتضمن هذا المبحث أيضا كلا من الحدود المختلفة التي تمت الدراسة التطبيقية في إطارها ، وكيفية بناء أداة الدراسة ، صدقها وثباتها ، أيضا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .

المطلب الأول: عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها جزء من المجتمع الأصلي بحيث تتوافر في هذا الجزء نفس خصائص المجتمع ، والحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي أنه في كثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع ، فيكون اختيار العينة بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع¹ . تم اختيار عينة عشوائية من موظفين في جامعة غرداية بولاية غرداية من مجموع 135 موظف إداري دائم في الجامعة، حيث بلغ عدد العينة 60 فردا ، تم توزيع ستين (60) استمارة استبيان وتم استرجاع أربعون (40) استمارة ليتم استبعاد 5 استمارات لعدم اكتمالها ، لتصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو 35 استمارة ، أي بنسبة تقدر ب: 26% من مجموع مجتمع الدراسة وهذه النسبة مقبولة لان تعمم لاحقا.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

نعني بالأداة الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات اللازمة للدراسة ، كالملاحظة ، الاستبيان ، المقابلة ، ولتحقيق أهداف دراستنا قمنا باختيار الوسيلة الأكثر تناسبا ، هي الاستبيان

1- إجراءات بناء الاستبيان :

الاستبيان: كما هو معروف مجموعة الأسئلة والمصممة لجمع البيانات اللازمة عن المشكلة موضوع الدراسة. تم تصميم الاستبيان من خلال إتباع الخطوات التالية:

- مراجعة البحوث والدراسات النظرية والميدانية السابقة التي تناولت كل من موضوع إدارة التغيير التنظيمي والمنظمات المتعلمة.

- الرابط بين الدراسات النظرية والميدانية، تم إعداد الاستبيان في صورته الأولية، والذي تكون من:

- بشير معمرية: القياس وتصميم الاختبارات النفسية، منشورات باتنيت، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002، ص: 120.¹

* القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية، وهي: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

* القسم الثاني: شمل عبارات تقيس مدى تبني المنظمة لإدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بأسس المنظمة المتعلمة وهذا في الأخير الوصول بالمنظمة و الارتقاء بها إلى صف المنظمات المتعلمة ، حيث بلغ عدد عبارات هذا القسم 45 عبارة موزعة على محورين والجدول الآتي يوضح توزيع العبارات :

جدول 1-2: يوضح توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها.

المحور	التغيير / الأساس	ترقيم العبارات
إدارة التغيير التنظيمي	التغيير في الهيكل التنظيمي	1 - 7
	التغيير في الأفراد	8 - 19
	التغيير في التكنولوجيا	20 - 26
أسس المنظمة المتعلمة	التعلم التنظيمي	27 - 33
	التفكير التنظيمي	34 - 36
	القيادة	37 - 39
	ثقافة التعلم	40 - 45

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على استبيان الدراسة . (أنظر الملحق رقم 01)

كما تم استخدام ليكارت للتدرج الخماسي لاستجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان ، حيث يحدد أفراد العينة الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق تدرج خماسي والذي يتضمن خمس (5) إجابات ، أعطيت لها القيم أو الأوزان التالية :

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

من أجل تسهيل تفسير النتائج سنقوم بتصنيف الإجابات إلى خمس فئات متساوية وهذا باستخدام المعادلة التالية : طول الفئة = (أكبر وزن - أقل وزن) / عدد الإجابة

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 5$$

$$\text{طول الفئة} = 0.80$$

حيث بعدها يتم أخذ قيمة أول وزن وتتم إضافة طول الفئة لكي يتم الحصول على أول فئة ، ونفس الشيء مع باقي الفئات لتتوصل في الأخير على الجدول التالي :

جدول 2-2: يوضح توزيع الإجابات في فئات

الفئة	الإجابة	قيمة المتوسط	درجة التوفر
-------	---------	--------------	-------------

الأول	غير موافق بشدة	1.80 – 1.00	منخفضة جدا
الثانية	غير موافق	2.60 – 1.81	منخفضة
الثالثة	محايد	3.40 – 2.61	متوسطة
الرابعة	موافق	4.20 - 3.41	عالية
الخامسة	موافق بشدة	5.00 – 4.21	عالية جدا

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة .

2- إجراءات توزيع الاستبيان :

- بعد أن قمنا بعرض الصورة الأولية للاستبيان على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة ، حيث قمنا بمراجعته وتصحيحه حسب توصياتهم . ليصبح لدينا استبيان في صورته النهائية ، تم توزيعه على عينة عشوائية من الموظفين التابعين لجامعة غرداية وبعض قضاء المدة قمت باستعادته وهذا من أجل بداية العمل فيه .

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قمنا باستخدام برنامج SPSS وهذا لما يحتويه هذا البرنامج من أساليب إحصائية تساعدنا إلى الوصول وبسرعة وبكل أريحية إلى النتائج المطلوبة وتحليل البيانات بكل سهولة :

- تمثلت الأساليب الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة في :

- معامل كرونباخ ، والمستخدم من أجل قياس ثبات قياس أداة الدراسة .

- النسب المئوية والتكرارات، وهذا لتحديد استجابات أفراد العينة تجاه محاور الاستبيان.

- المتوسط الحسابي، لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض الاستجابات حول محاور الدراسة.

- الانحراف المعياري، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة ككل.

- معامل الارتباط، وهذا من أجل معرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، بالإضافة إلى قياس حجم التأثيرd وهذا بالاستعانة بالقيمة "ايتا مربع" وجدول "انوفاف ANOVA.

المطلب الرابع : صدق وثبات أداة الدراسة.

سنحاول في هذا المطلب التركيز على أداة الدراسة – الاستبيان – من حيث صدقها ، وحساب معامل كرونباخ الذي يقيس مدى ثبات هذه الأداة وصلاحياتها للتطبيق الميداني .

1- صدق أداة الدراسة :

يقصد بمعامل الصدق مدى صلاحية الاستبيان في قياس السلوك الذي صمم من أجله ، أي أنه لا يقيس شيئا آخر بدلا منه وتجدر الإشارة ، إلى أنه لا يوجد اختبار عديم الصدق تماما أو تام الصدق ، وإنما تتوقف درجة الصدق على مدى ثبات الاختبار¹ . ولتأكد من مدى صدق أداة الدراسة – الاستبيان – في قياس ما وضعت من أجل قياسه ، والمتمثل في مدى تطبيق جامعة غرداية لمفهوم المنظمة المتعلمة من خلال مدى تطبيق الجامعة لإدارة التغيير التنظيمي والتي تسعى بها لبناء أسس المنظمة المتعلمة حيث تم عرض الاستبيان على بعض الأساتذة بما فيهم الأستاذ المشرف من أجل معرفة آرائهم حوله ومدى مناسبه لموضوع الدراسة وهدفها، وفي الأخير تم تعديل الاستبيان وتصميمه في صورته النهائية وهذا بطبيعة الحال بناء على ملاحظات وآراء الأساتذة والأستاذ المشرف .

- محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 1.151.

2- ثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد ظاهريا من صدق الاستبيان وهذا بعد عرضه على الأساتذة المحكمين ، تم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من موظفين في جامعة غرداية ، حيث تمت عملية استرجاع استمارات الاستبيان والقيام بعمليات الترميز وإدخال البيانات للحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS. ومن أجل التأكد من ثبات الاستبيان ، والذي مفاده أن النتائج ستكون نفسها تقريبا وهذا إذا تكرر تطبيقها على نفس أفراد العينة, تم استخدام معامل ألفا كرونباخ **Cronbach Alpha**، حيث كانت النتائج كما يلي :

جدول 2-3 : يوضح قياس ثبات محاور الاستبيان

المحور	عدد عبارات المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
إدارة التغيير التنظيمي	26	0.865
أسس المنظمة المتعلمة	19	0.840
مجموع العبارات والقيمة العامة للمعامل	45	0.915

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS. (أنظر الملحق رقم 02)

يظهر الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ المسجلة عالية جدا بحيث :

- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاص بمحور إدارة التغيير التنظيمي 0.865 وقيمة معامل ألفا كرونباخ الخاص بمحور أسس المنظمة المتعلمة 0.840 .

- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاص بالاستبيان بشكله العام 0.915 . وعليه مادامت كل قيم المعامل تجاوزت 0.70 فهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات تجعل منه أداة مقبولة وصالحة للدراسة .

المبحث الثاني: مناقشة وتحليل الاستبيان

سيتناول هذا المبحث تحليلاً مفصلاً للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة كما سنتطرق أيضاً لمناقشة وتحليل استجابات أفراد العينة وأرعمهم حول المحورين الذين تناولهما الاستبيان ، حيث يهدف محور إدارة التغيير التنظيمي الى مدى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي من طرف الجامعة وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة –الموظفين- (التغيير في الهياكل التنظيمي ، التغيير في الأفراد ، والتغيير في التكنولوجيا) ، ومحور أسس المنظمة المتعلمة (التعليم التنظيمي ، التفكير النظمي ، القيادة وثقافة التعليم) والذي يهدف إلى قياس درجة توفر هذه الأسس في جامعة غرداية.

المطلب الأول: مناقشة وتحليل الخصائص الشخصية

في هذا المطلب سنحاول تحليل الخصائص الشخصية التي تم جمعها من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت على عينة من موظفين بجامعة غرداية تشتمل هذه المعلومات على توزيع أفراد العينة حسب الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

إن هدف هذا التحليل هو معرفة أهم ملامح العينة والتي تعطي صورة عن مجتمع الدراسة ككل

الجدول التالي يلخص توزيع أفراد عينة الدراسة والمتكونة من موظفين من جامعة غرداية على حسب الخصائص الشخصية .

جدول 2-4: يوضح توزيع افراد العينة حسب الخصائص الشخصية

النسبة	التكرار	المعلومات الشخصية
65.70 %	23	ذكر
34.30 %	12	أنثى
100 %	35	المجموع
5.70 %	2	أقل من 30 سنة
17.10 %	6	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة

45.70 %	16	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	العمر
20.00 %	7	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	
11.40 %	4	من 45 سنة إلى فأكثر	
100 %	35	المجموع	
45.70 %	16	أعزاب	الحالة الاجتماعية
54.30 %	19	متزوج	
0	0	أرمل	
100 %	35	المجموع	
20.00 %	7	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
45.70 %	16	جامعي	
34.30 %	12	دراسات عليا	
100 %	35	المجموع	
25.70 %	9	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
45.70 %	16	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
5.70 %	2	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	
22.90 %	8	من 15 سنة إلى فأكثر	
100 %	35	المجموع	

المصدر: من أعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS. (انظر الملحق رقم 02)

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس : يبين الجدول السابق ، بأن نسبة الذكور بلغت 65.70 % وهي نسبة تفوق نسبة الإناث التي بلغت 34.30 % . ويرجع هذا الاختلاف إلى مجموعة من الأسباب من بينها الوقت الزمني الذي تم فيه توزيع الاستبيان إضافة إلى سهولة الاتصال للجنس الذكوري .

- توزيع أفراد العينة حسب العمر: تظهر النتائج المبينة في الجدول السابق أيضا، بأن العينة الذين تتراوح أعمارهم (من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة) قد سجلت أعلى نسبة بـ 45.70% تلتها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 20%، ثم فئة الذين تتراوح أعمارهم (من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة) بنسبة 17.1%، لتأتي في ما قبل الأخير فئة الذين تجاوزت أعمارهم (45 سنة) بنسبة 11.4% لتأتي في الأخير فئة الذين لا يتجاوزون (30 سنة) بنسبة 5.7% .

مما سبق نستنتج بأن نسبة كبيرة من موظفين جامعة غرداية شباب ، وهذا ينعكس إيجابا على المنظمة وتحولها إلى منظمة متعلمة ، إضافة إلى أن فئة الشباب في العادة تميل إلى التغيير أكثر والذي يدعم فكرة التحول إلى منظمة متعلمة .

- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية : من الجدول السابق نلاحظ بأن فئة الموظفين المتزوجين قد بلغت 54.70% وهي أكثر من فئة العزاب والتي بلغت 45.70%، والذي يفسر الاستقرار الوظيفي الذي يؤدي إلى الزواج والاستقرار .

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي : من الجدول السابق يظهر لنا سيطرة فئة الموظفين ذات المستوى الجامعي بنسبة 45.70% تليها فئة الموظفين الحاملين أو الحاصلين على شهادات دراسات عليا بنسبة 34.30% لتأتي أخيرا فئة موظفين الذين لم يتجاوز مستواهم الدراسي البكالوريا بنسبة 20% . ويرجع ذلك إلى الارتباط القوي بين فئة الجامعيين والجامعة .

- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

يظهر لنا في الجدول بأن الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 45.70% تليها فئة الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 25.70% لتأتي بعدها فئة الموظفين الذين تتجاوز سنوات خبرتهم 15 سنة بنسبة 22.90% لتأتي أخرا فئة الذين كانت سنوات خبرتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات) بنسبة 5.70% ويرجع تفسير ذلك بأن جامعة غرداية مقارنة بالجامعات الأخرى تعتبر فنية المنشأ (حديثه).

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل محور إدارة التغيير التنظيمي

بعد مناقشة الخصائص الشخصية لأفراد العينة ، سنتطرق في هذا المطلب لدراسة تحليل ومناقشة بيانات استجابة أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول ، والمتعلق بمدى استعمال إدارة التغيير التنظيمي في جامعة غرداية ، ويأتي هذا التغيير في كل من : التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في الأفراد ، التغيير في التكنولوجيا ، باعتبارهم أهم العناصر التي يحدث فيها التغيير .

1- التغيير في الهيكل التنظيمي :

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى جاهزية الهيكل التنظيمي الخاص بجامعة غرداية ومدى تأقلمه مع التغييرات التي تقوم بها الجامعة أثناء التحول إلى المنظمة متعلمة ، فقد بلغ عدد عبارات هذا التغيير في الهيكل التنظيمي سبعة عبارات تمثل أهم خصائص الهيكل التنظيمي المناسب للتغيير .

جدول الموالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات افراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بالتغيير في الهيكل التنظيمي.

جدول 2-5: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات افراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بالتغيير في الهيكل التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسبة	العبارات
			5	4	3	2	1		
			3	24	4	3	1	ت	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة
6	0.860	3.710	8.60	68.60	11.40	8.60	2.90	%	1
			4	24	5	2	0	ت	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير
5	0.692	3.860	11.40	68.60	14.30	5.70	0	%	2
			2	24	7	1	1	ت	يتم استحداث وحدات إدارية لمواكبة التغييرات الجديدة
6	0.750	3.710	5.70	68.60	20	2.90	2.90	%	3
			4	26	4	1	0	ت	تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة متميزة
3	0.591	3.940	11.40	74.30	11.40	2.90	0	%	4
			13	17	2	3	0	ت	يوجد رضا عام من قبل الموظفين عن الهيكل التنظيمي الحالي
2	0.879	4.140	37.10	48.60	5.70	8.60	0	%	5
			5	24	3	3	0	ت	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى
4	0.758	3.890	14.30	68.60	8.60	8.60	0	%	6
			12	20	2	1	0	ت	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين العاملين
1	0.690	4.230	34.30	57.10	5.70	2.90	0	%	7
/	0.528	3.927	المتوسط الحسابي العام/ الانحراف المعياري العام						

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 02)

أظهر لنا تحليل التغيير في الهيكل التنظيمي ومدى جاهزية الهيكل التنظيمي للجامعة للتغيير والتحول إلى منظمة متعلمة وهذا حسب أو من وجهة نظر عينة الدراسة (موظفين من جامعة غرداية) ، النتائج التالية :

- في المرتبة الأول وبموافقة عالية جدا، جاءت عبارة (يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين العاملين) بمتوسط حسابي قدر ب : 4.230 .

- كما سجلت باقي العبارات الأخرى موافقة عالية ، حيث تراوحت متوسطاتها بين 4.140 و3.710 .وجاءت كما يلي :

* يوجد رضا عام من قبل الموظفين عن الهيكل التنظيمي الحالي .

* تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة متميزة .

* يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى .

* يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير .

* يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة .

* يتم استحداث وحدات إدارية لمواكبة التغييرات الجديدة .

أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري، فهي لم تتجاوز الواحد الصحيح وهذا بالنسبة لكل العبارات، مما يعني أن الاختلاف في آراء العينة لم يكن كبيرا، حيث سجلنا انحراف معياري يساوي 0.591 للعبارة (تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة متميزة) وهي القيمة الأقل، هذا معناه بأن هذه العبارة هي أكثر العبارات التي سجلت إتفاقا لدى أفراد العينة . أما بالنسبة للعبارة التي سجلت التباين الأكبر في الآراء فكانت العبارة (يوجد رضا عام من قبل الموظفين عن الهيكل التنظيمي الحالي) بإنحراف معياري يساوي 0.879 .

وبشكل عام تستطيع القول أن استجابات أفراد العينة جاءت إيجابية فيما يخص جاهزية الهيكل التنظيمي للجامعة للتغيير وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة من وجهة نظر موظفين جامعة غرداية ، حيث سجلنا متوسط حسابي عام بقيمة 3.927 وهي القيمة عالية ، بالإضافة إلى انحراف معياري عام بقيمة 0.528 مما يدل على أنه هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة .

2- التغيير في الأفراد :

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير في الأفراد من خلال معرفة مدى توفير الإمكانيات وتجهيز الأفراد من أجل تحول جامعة غرداية إلى منظمة متعلمة وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة (موظفين جامعة غرداية) ، حيث حصلنا على النتائج التالية :

جدول 2-6: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بالتغيير في الأفراد

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسبة	العبارات
			5	4	3	2	1		
9	0.770	3.630	3	19	10	3	0	ت	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
			8.6	54.30	28.6	8.6	0	%	
10	0.963	3.310	1	19	6	8	1	ت	تخصص الإدارة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها
			2.9	54.30	17.1	22.9	3	%	
7	0.980	3.740	5	22	4	2	2	ت	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية
			14.3	62.90	11.4	5.7	6	%	
12	0.981	2.510	0	7	9	14	5	ت	تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع
			0	20	25.70	40	14.3	%	
11	1.037	2.570	0	9	7	14	5	ت	تنوع وسائل التحفيز المستخدمة
			0	25.7	20	40	14.3	%	
6	0.797	3.800	3	26	3	2	1	ت	توجد فرص متاحة للعاملين لمواصلة تقدمهم أثناء الخدمة
			8.6	74.3	8.6	5.7	2.9	%	
5	0.838	3.940	7	22	4	1	1	ت	تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل
			20	62.9	11.4	2.9	2.9	%	
2	0.505	4.260	10	24	1	0	0	ت	يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي
			28.60	68.60	2.9	0	0	%	
4	0.514	3.970	4	26	5	0	0	ت	يشجع العاملون على إيجاد حلول بأنفسهم
			11.4	74.3	14.3	0	0	%	
8	0.667	3.710	2	23	8	2	0	ت	يهيئ العاملون لتقبل التغيير وإقناعهم بالحاجة إليه

			5.7	65.7	22.9	5.7	0	%		
3	0.646	4.230	12	19	4	0	0	ت	يوجد نوع من الثقة والألفة بين الموظفين	18
			34.3	54.30	11.4	0	0	%		
1	0.519	4.290	11	23	1	0	0	ت	الشعور بالراحة أثناء القيام بالعمل	19
			31.4	65.7	2.9	0	0	%		
/	0.419	3.664	المتوسط الحسابي العام/ الانحراف المعياري العام							

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS . (أنظر الملحق رقم 02)

يظهر التحليل الإحصائي لدرجة تأهيل وتحضير الجامعة (جامعة غرداية) للأفراد من أجل التغيير والتحول إلى منظمة متعلمة وهذا بطبيعة الحال من وجهة نظر موظفيها (عينة الدراسة) ، النتائج التالية :

- سجل أفراد العينة موافقة عالية جدا في ثلاث عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين 4.29 – 4.23 ، حيث جاءت العبارات بالترتيب التالي :

* الشعور بالراحة أثناء القيام بالعمل .

* يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي .

* يوجد نوع من الثقة والألفة بين الموظفين .

- كما سجلت معظم العبارات موافقة عالية بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين 3.97 – 3.63 ، حيث جاءت العبارات بالترتيب الآتي ذكره :

* يشجع العاملون على إيجاد حلول بأنفسهم

* تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل

* توجد فرص متاحة للعاملين لمواصلة تقدمهم أثناء الخدمة

* يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية

* يهيئ العاملون لتقبل التغيير وإقناعهم بالحاجة إليه

* تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين

- وللإشارة لقد سجلنا عبارة بموافقة متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي لها 3.31 ، (تخصص الإدارة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها) ، وكما سجلنا عبارتين بدرجة موافقة منخفضة من أفراد العينة وبمتوسطين حسابيين قدرا بـ 2.57 – 2.51 ، هذين العبارتين هما بالترتيب (تنوع وسائل التحفيز المستخدمة / تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع) بالنسبة لدرجة اتفاق أفراد العينة بخصوص مدى توفير وجاهزية الأفراد في جامعة غرداية للتغيير والتحول بالمنظمة إلى منظمة متعلمة ، فقد سجل الأفراد اتفاقا أكبر من ذلك الذي سجل في التغيير في الهيكل التنظيمي . ان أكثر عبارة سجلت اتفاقا كانت (يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي) بقيمة 0.505 ، وهي من العبارات التي سجلت الموافقة العالية جدا . في حين سجلت عبارة (تنوع وسائل التحفيز المستخدمة) أقل درجة اتفاق .

وبشكل عام ، يمكن القول أن استجابات أفراد العينة حول معرفة مدى توفير الامكانيات وتجهيز الأفراد من طرف إدارة جامعة غرداية من أجل التحول إلى منظمة متعلمة من وجهة نظر موظفيها (عينة الدراسة) ، جاءت هذه الاستجابات ايجابية بمتوسط حسابي بلغ 3.664 ، وبدرجة اتفاق كبيرة حيث بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.419 .

3- التغيير في التكنولوجيا:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير في التكنولوجيا من حيث مدى توفير و استعمال الجامعة للتكنولوجيا وهذا من أجل التحول إلى منظمة متعلمة ، حيث بلغ عدد عبارات التغيير في التكنولوجيا سبعة عبارات تمثل خصائص ومميزات التكنولوجيا المستعملة في الجامعة ومدى اهتمام إدارة الجامعة بالتكنولوجيا .

الجدول الآتي: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التغيير في التكنولوجيا ، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات .

جدول 7-2: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بالتغيير في التكنولوجيا

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسبة	العبارات
			5	4	3	2	1		
2	0.887	4.090	11	20	0	4	0	ت	تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي
			31.40	57.10	0	11.40	0	%	
3	0.785	3.970	7	23	2	3	0	ت	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة
			20	65.70	5.70	8.60	0	%	
2	0.373	4.090	4	30	1	0	0	ت	تسهل التكنولوجيا المستخدمة من عملية الاتصال والتواصل بين العاملين
			11.40	85.70	2.90	0	0	%	
4	0.514	3.830	2	25	8	0	0	ت	تؤدي التكنولوجيا الموجودة إلى تقليل الوقت والجهد
			5.70	71.40	22.90	0	0	%	
1	0.453	4.170	7	27	1	0	0	ت	التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام
			20	77.10	2.90	0	0	%	
5	0.667	3.710	0	28	5	1	1	ت	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة دورات تدريبية للعاملين
			0	80	14.30	2.90	2.90	%	
5	0.750	3.710	0	30	1	3	1	ت	تستخدم شبكة الحاسوب في المعاملات الداخلية
			0	85.70	2.90	8.60	2.90	%	
/	0.339	3.938	المتوسط الحسابي العام/ الانحراف المعياري العام						

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS. (أنظر الملحق رقم 02)

أظهر التحليل الإحصائي للتغيير في التكنولوجيا النتائج التالية:

- تسجيل كل عبارات التغيير في التكنولوجيا بموافقة عالية من قبل أفراد العينة إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 4.17 – 3.71 . وجاءت العبارات مرتبة كما يلي :

* التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام

* تسهل التكنولوجيا المستخدمة من عملية الاتصال والتواصل بين العاملين

* تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي

* توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة

* تؤدي التكنولوجيا الموجودة إلى تقليل الوقت والجهد

* يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة دورات تدريبية للعاملين

* تستخدم شبكة الحاسوب في المعاملات الداخلية

- بالنسبة للاتفاق في الآراء فقد كان في هذا التغيير أيضا كبيرا بحيث لم تتجاوز قيمة الانحراف المعياري الواحد الصحيح، وتراوحت بين 0.373 و 0.887 – حيث أكثر قيمة سجلت اتفاقا كانت (تسهل التكنولوجيا المستخدمة من عملية الاتصال والتواصل بين العاملين) في حين سجلت عبارة (تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي) أقل درجة اتفاق.

وبشكل عام ، يمكن القول فيما يتعلق بالتغيير في التكنولوجيا ، أن أفراد العينة سجلوا موافقة

أكبر من تلك التي سجلوها حول التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الأفراد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.938 ، نفس الشيء بالنسبة لدرجة اتفاق هذا التغيير كانت أكبر من التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الأفراد ، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري العام 0.339 .

المطلب الثالث: مناقشة وتحليل محور أسس المنظمة المتعلمة

بعد التطرق لمحور إدارة التغيير التنظيمي في المطلب السابق سنتطرق الآن إلى تحليل ومناقشة بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني ، والمتعلقة بمدى توفر أسس المنظمة المتعلمة في جامعة غرداية ، حيث تأتي هذه الأسس كما يلي : التعلم التنظيمي ، التفكير النظمي ، القيادة ، ثقافة التعلم .

1- الأساس الأول: التعلم التنظيمي Organizational Learning:

سنتطرق فيما يلي لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أساس التعلم التنظيمي بجامعة غرداية ، حيث بلغ عدد عبارات هذا الأساس سبعة (7) عبارات تمثل أهم مظاهر التعلم التنظيمي .

جدول 2-8: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس التعلم التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسبة	العبارات
6	0.980	3.540	5	4	3	2	1	ت	تطبيق جامعة غرداية خطط التدريب والتعلم والابتكار بصفة واضحة.
			14.30	42.90	28.60	11.40	2.90	%	
1	0.707	4.170	10	23	0	2	0	ت	تقوم الجامعة غرداية بمراقبة نظيراتها من الجامعة الأخرى ، وتطبق تقنياتهم الناجحة.
			28.60	65.70	0	5.70	0	%	
3	0.591	4.060	6	26	2	1	0	ت	تستند عملية اتخاذ القرار في الجامعة إلى الحقائق.
			17.10	74.30	5.70	2.90	0	%	
2	0.648	4.140	9	23	2	1	0	ت	تدعو الجامعة كفاءات من جامعات أخرى لتقديم محاضرات في التسيير للموظفين.
			25.70	65.70	5.70	2.90	0	%	
4	0.707	3.970	6	24	3	31	0	ت	يعتبر الموظفون في الجامعة الأخطاء والفشل فرصة للتعلم.
			17.10	28.60	8.60	5.70	0	%	
1	0.618	4.170	9	24	1	1	0	ت	لا يعتبر الموظفون في الجامعة الأخطاء في التنفيذ نقطة ضعف في أدائهم.
			25.70	68.60	2.90	2.90	0	%	
5	0.494	3.860	1	29	4	1	0	ت	تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة.
			2.90	82.90	11.40	2.90	0	%	
/	0.402	3.987	المتوسط الحسابي العام/ الانحراف المعياري العام						

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS. (أنظر الملحق رقم 02)

يبين تحليل أساس التعلم التنظيمي ودرجة توفره في جامعة غرداية وهذا من وجهة نظر عينة من موظفين الجامعة ،
النتائج الآتية :

- سجلت جميع عبارات أساس التعلم التنظيمي لأفراد العينة موافقة عالية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين
4.170 و3.540 ، حيث جاءت العبارات بالترتيب التالي :

* تقوم الجامعة غرداية بمراقبة نظيراتها من الجامعة الأخرى ، وتطبق تقنياتهم الناجحة

* لا يعتبر الموظفون في الجامعة الأخطاء في التنفيذ نقطة ضعف في أدائهم

* تدعو الجامعة كفاءات من جامعات أخرى لتقديم محاضرات في التسيير للموظفين

* تستند عملية اتخاذ القرار في الجامعة إلى الحقائق

* يعتبر الموظفون في الجامعة الأخطاء والفشل فرصة للتعلم

* تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة

* تطبق جامعة غرداية خطط التدريب والتعلم والابتكار بصفة واضحة

- بالنسبة لقيم الانحراف المعياري، فهي لم تتجاوز الواحد الصحيح وهذا بالنسبة لكل العبارات ، مما يدل على أن
الاختلاف في آراء أفراد العينة لم يكن كبيراً ، حيث سجلنا انحراف معياري بقيمة 0.494 للعبارة (تستخدم الجامعة
تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة) وهي القيمة الأقل والتي تدل على أن هذه العبارة أكثر العبارات التي سجلت اتفاق
لدى أفراد العينة. أما بالنسبة للعبارة التي سجلت التباين الأكبر في الآراء فكانت العبارة (تطبق جامعة غرداية خطط
التدريب والتعلم والابتكار بصفة واضحة) بانحراف معياري قيمته 0.980 .

وعلى العموم ، يمكن القول بأن استجابات أفراد العينة جاءت إيجابية فيما يخص توفر أساس التعلم التنظيمي في جامعة
غرداية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.987 وهي قيمة عالية ، بالإضافة إلى أن هناك اتفاق كبير من أفراد العينة
حيث سجل الانحراف المعياري العام قيمة 0.402

2- الأساس الثاني: التفكير النظامي

فيما يلي تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أساس التفكير النظامي بجامعة غرداية ، حيث بلغ عدد
عبارات هذا الأساس ثلاثة عبارات تمثل أهم مظاهر التفكير النظامي .

* الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التفكير النظامي ،
إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات .

جدول 9-2: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس التفكير النظمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسبة	العبارات
			5	4	3	2	1		
			6	16	7	6	0	ت	تتعامل الجامعة بكل جدية مع مقترحات زبائنها وشركائها الاقتصاديين
3	0.973	3.63	17.10	45.7	20	17.10	0	%	34
			4	27	1	3	0	ت	لا يتردد الموظفون في تحرير طرق جديدة في حل المشاكل
2	0.702	3.91	11.4	77.1	2.9	8.6	0	%	35
			7	24	1	3	0	ت	لا يتردد الموظفون في تحرير طرق جديدة في العمل حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة
1	0.767	4	20	68.6	2.9	8.6	0	%	36
/	0.687	3.867	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين						

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS. (أنظر الملحق رقم 02)

أظهرت تحليل أساس التفكير النظمي من حيث درجة توفره في جامعة غرداية من وجهة نظر عينة من موظفين المنظمة ، النتائج التالية :

سجلت جميع عبارات أساس التفكير النظمي لأفراد العينة موافقة عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 4 و 3.63 ، حيث جاءت العبارات بالترتيب التالي :

* تتعامل الجامعة بكل جدية مع مقترحات زبائنها وشركائها الاقتصاديين.

* لا يتردد الموظفون في تحرير طرق جديدة في حل المشاكل.

* لا يتردد الموظفون في تحرير طرق جديدة في العمل حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة.

بالنسبة لقيم الانحراف المعياري ، فهي لم تتجاوز الواحدة الصحيح وهذا بالنسبة لكل العبارات ، مما يدل على أن الاختلاف بين أفراد العينة لم يكن كبيرا وبشكل عام يمكن القول أن استجابات الأفراد حول التفكير النظمي جاءت ايجابية ، لكن بدرجة موافقة أقل من تلك المسجلة في أساس التعلم التنظيمي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام قيمة 3.867 ، كما سجل الأفراد اتفاق أقل من ذلك المسجل في الأساس السابق بانحراف معياري قدر بـ: 0.687 .

3- الأساس الثالث: القيادة

فيما يلي تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أساس القيادة بجامعة غرداية ، حيث بلغ عدد عبارات هذا الأساس ثلاثة (3) عبارات تمثل أهم مظاهر القيادة .

* الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول القيادة ، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات .

جدول 2-10: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس القيادة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسبة	العبارات
			5	4	3	2	1		
1	0.702	4.51	22	9	4	0	0	ت	تملك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه
			62.9	25.7	11.4	0	0	%	
2	1.06	3.60	5	18	6	5	1	ت	توفر الإدارة كل الموارد التي تساعد الموظفين على التعلم وتطوير مهاراتهم
			14.3	51.4	17.10	14.3	2.9	%	
3	1.06	3.57	4	21	3	5	2	ت	تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار
			11.4	60	8.6	14.3	5.7	%	
/	0.748	3.895	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعامين						

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS. (أنظر الملحق رقم 02)

يبين تحليل أساس القيادة درجة توفره في جامعة غرداية من وجهة نظر عينة من موظفين الجامعة ، النتائج الآتية :

- سجلت العبارة (تملك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه) موافقة عالية جدا من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.51 ، بينما العبارتين المتبقيتين في هذا الأساس سجلا موافقة عالية من قبل أفراد العينة ، حيث سجلت العبارة (توفر الإدارة كل الموارد التي تساعد الموظفين على التعلم وتطوير مهاراتهم) متوسط حسابي 3.60 ، والعبارة (تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار) متوسط حسابي 3.57 .

- بالنسبة لدرجة اختلاف في آراء أفراد العينة بخصوص توفر أساس القيادة فنجد العبارة (تملك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه) كان الاتفاق كبير حيث لم يتجاوز الانحراف المعياري الواحد الصحيح وكان بقيمة 0.702 ، أما العبارتين الأخرتين (توفر الإدارة كل الموارد التي تساعد الموظفين على التعلم وتطوير مهاراتهم/ تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار) فلم يكن الاتفاق بين الأفراد العينة وهذا ما يوضحه قيمتها اللتين تجاوزتا الواحد الصحيح .

وشكل عام يمكن القول أن استجابات أفراد العينة حول أساس القيادة هي الأخرى جاءت إيجابية ، بدرجة أكبر من الأساس السابق (التفكير النظامي) ، وأقل من أساس التعلم التنظيمي ، إذ بلغ التوسط الحسابي العام قيمة 3.895 إضافة إلى ذلك سجل هذا الأساس تباين أكبر في الآراء رغم أن قيمة الانحراف المعياري العام لم يتجاوز الواحد الصحيح إذ بلغ 0.748 والذي يدل على أنه يوجد اتفاق في آراء العينة حول أساس القيادة إلا أن هذه القيمة هي الأكبر مقارنة مع قيمتي الانحراف المعياري الخاصة بالأساسين السابقين وهذا إنما يدل على أن الاتفاق لدى أفراد عينة الدراسة كان أقل من ذلك المسجل بخصوص توفر كل من التعلم التنظيمي والتفكير النظامي .

4- الأساس الرابع: ثقافة التعلم

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أساس ثقافة التعلم في جامعة غرداية من وجهة نظر موظفيها حيث بلغ عدد عبارات هذا الأساس ستة (6) عبارات تمثل أهم خصائص ثقافة التعلم التي اقترحها شين إدغار .

جدول 11-2: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس ثقافة التعلم

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواضع بشدة					التكرار والنسبة	العبارات	
			5	4	3	2	1			
1	0.591	4.06	6	26	2	1	0	ت	ثقافة الجامعة تركز على الناس أكثر ما تركز على النظم	40
			17.1	74.3	5.7	2.9	0	%		
2	0.664	4.03	6	26	1	2	0	ت	ثقافة الجامعة تسمح للأفراد بالاعتماد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل	41
			17.1	74.3	2.9	5.7	0	%		
4	0.765	3.66	2	23	6	4	0	ت	ثقافة الجامعة تسمح بوقت كافي للتعلم	42
			5.7	65.7	17.1	11.4	0	%		
3	0.514	3.97	3	29	2	1	0	ت	ينظر للمشكلة في الجامعة في كافة جوانبها دون الانحصار في بعض جوانبها فقط	43
			86.6	82.9	5.7	2.9	0	%		
3	0.169	3.97	0	34	1	0	0	ت	ثقافة الجامعة ترسخ مفاهيم وفرض العمل كفريق واحد	44
			0	97.1	2.9	0	0	%		
2	0.453	4.03	3	31	0	1	0	ت	تسمح ثقافة الجامعة للعاملين بالتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات.	45
			8.6	88.6	0	2.9	0	%		
/	0.327	3.952	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين							

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS. (أنظر الملحق رقم 02)

جاءت نتائج التحليل الإحصائي لدرجة توفر أساس ثقافة التعلم في جامعة غرداية وهذا من وجهة نظر الموظفين (عينة الدراسة) كما يلي :

- سجلت جميع عبارات الأساس موافقة عالية لأفراد العينة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.06 و3.66 .
حيث جاءت العبارات وفقا للترتيب التالي :

* ثقافة الجامعة تركز على الناس أكثر ما تركز على النظم

* ثقافة الجامعة تسمح للأفراد بالاعتماد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل .

* تسمح ثقافة الجامعة للعاملين بالتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات.

* ينظر للمشكلة في الجامعة في كافة جوانبها دون الانحصار في بعض جوانبها فقط.

* ثقافة الجامعة ترسخ مفاهيم وفرض العمل كفريق واحد.

* ثقافة الجامعة تسمح بوقت كافي للتعلم.

- بالنسبة لدرجة الاتفاق في الآراء حول عبارات أساس ثقافة التعلم فقد كانت كبيرة أيضا حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0.169 و0.765 . فقد سجلت عبارة (ثقافة الجامعة ترسخ مفاهيم وفرض العمل كفريق واحد) أكبر درجة اتفاق بانحراف معياري يقدر بـ 0.169 في حين سجل أفراد العينة درجة اتفاق أقل حول عبارة (ثقافة الجامعة تسمح بوقت كافي للتعلم) بانحراف معياري يقدر بـ 0.765 .

وبشكل عام ، تستطيع القول بأن استجابات أفراد العينة حول أساس ثقافة التعلم كانت ايجابية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للأساس 3.952 وهي القيمة التي تجعل منه يأخذ المرتبة الثانية في ترتيب الأسس السابقة ، إضافة إلى ذلك وعند النظر إلى قيمة الانحراف المعياري العام والمقدر بـ 0.327 نلاحظ بأن هذا الأساس قد تحصل على اتفاق أكثر من ذلك المسجل في الأسس السابقة .

الطلب الرابع: مناقشة وتحليل العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأسس المنظمة المتعلمة

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى الإجابة على الإشكالية H^0 والتي مفادها : أن إدارة التغيير التنظيمي لا تؤثر على أسس المنظمة المتعلمة.

جدول 2-12: يوضح معاملات الارتباط R للمتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي) وعناصر محوره (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا) مع المتغير التابع (أسس المنظمة المتعلمة)

Sig	أسس المنظمة المتعلمة	إدارة التغيير التنظيمي
0.000	0.68 *	التغير في الهيكل التنظيمي
0.001	0.53 *	التغير في الأفراد
0.000	0.73 *	التغير في التكنولوجيا
0.006	0.74*	مجموع العناصر

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا بأن إدارة التغيير التنظيمي ترتبط بعلاقة ايجابية مع أسس المنظمة المتعلمة حيث هذه الارتباطات جاءت جميعها ايجابية موجبة عند مستوى دلالة معنوية 0.006 وبما أنها أقل من 0.005 وبالتالي نرفض فرضية العدم H^0 والتي تقول بأن إدارة التغيير التنظيمي لا تؤثر على أسس المنظمة المتعلمة وتقبل الفرضية البديلة H^1 وبالتالي إدارة التغيير التنظيمي تؤثر على أسس المنظمة المتعلمة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ولتأكيد ذلك سنحاول تحديد حجم تأثير إدارة التغيير التنظيمي على أسس المنظمة المتعلمة.

الجدول التالي: يوضح تحديد حجم التأثير بالنسبة لقيم: (d, η^2)

جدول 2-13: يوضح تحديد حجم التأثير بالنسبة لقيم (إيتا مربع η^2 , d)

حجم التأثير				أداة مستخدمة
كبير جدا	كبير	متوسط	صغير	
1.10	0.8	0.5	0.2	D
0.20	0.14	0.06	0.01	η^2

المصدر: حسن عزت عبد الحميد (2011): الإحصاء النفسي والتربوي تطبيقات باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر العربي، ص: 273.

- الجدول السابق يحدد لنا حجم التأثير والذي يرمز له بـ الرمز d بحيث:

- * إذا كانت قيمة d ما بين (0.2-0.5) حجم التأثير يكون صغير .
- * إذا كانت قيمة d ما بين (0.5-0.8) حجم التأثير يكون متوسط .
- * إذا كانت قيمة d ما بين (0.8-1.10) حجم التأثير يكون كبير .
- * أما إذا كانت قيمة d أكبر من 1.10 فيكون حجم التأثير كبير جدا .

- نفس الشيء بالنسبة لـ η^2 ايتا مربع .

وعليه فحساب حجم التأثير d سنستعين بالعلاقة التالية:

والتي تقول¹:

$$D = \frac{2\sqrt{\eta^2}}{\sqrt{1-\eta^2}}$$

أما بالنسبة لـ: (إيتا مربع) فنستطيع الحصول على ص صريحي برنامج SPSS وبالضبط في الخاصية التي تعطي لنا جدول أنوفا ANOVA.

بالاستعانة على ما سبق سنحاول معرفة حجم تأثير إدارة التغيير التنظيمي على أسس المنظمة المتعلمة ككل وعلى كل أساس لوحده.

الجدول التالي يبين حجم تأثير إدارة التغيير التنظيمي على أسس المنظمة المتعلمة ككل وعلى كل أساس على حدى.

جدول 2-14: يوضح حجم تأثير إدارة التغيير التنظيمي على أسس المنظمة المتعلمة.

حجم التأثير	قيمة d	قيمة η^2	الأساس
-------------	--------	---------------	--------

- حسن عزت عبد الحميد: الإحصاء النفسي والتربوي، تطبيقات باستخدام برنامج SPSS¹، دار الفكر العربي، 2011، ص: 281.

التعلم التنظيمي	0.893	5.777	كبير جدا
التفكير النظمي	0.758	3.539	كبير جدا
القيادة	0.850	4.764	كبير جدا
ثقافة التعلم	0.855	4.853	كبير جدا
الأساس ككل	0.928	7.189	كبير جدا

المصدر: إعداد الطالب وبالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وعمليات الحساب (أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة (η^2) ايتا مربع هي (0.928) وقيمة d هي (7.189) هذا يعني أن حجم التأثير كبير جدا , مما يدل على أن إدارة التغيير التنظيمي لها تأثير على أسس المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة جدا من الفعالية وعلى كل أساس على حدى (التعلم التنظيمي ، التفكير النظمي ، القيادة ، ثقافة التعلم) حيث كان حجم التأثير أيضا كبير جدا.

المطلب الخامس: حوصلة النتائج

من خلال تحليلنا لنتائج والبيانات التي تحصلنا عليها من أراء عينة الدراسة : هذه العينة التي هي عبارة عن موظفي من جامعة غرداية الذين أعطوا وجهة نظرهم حول مدى جاهزية جامعة غرداية لتكون منظمة متعلمة ، استنتجنا مجموعة من نتائج ، نلخصها في النقاط التالية :

- 1- لجامعة غرداية هيكل تنظيمي مرن قادر على التأقلم مع أي تغيير قد يحصل.
- 2- لجامعة غرداية طاقة بشرية واعية ومتفهمة وتتقبل أي تغيير ، هدفه تحويل المنظمة إلى الأفضل .
- 3- تسعى جامعة غرداية إلى تحقيق الجو الملائم لموظفيها من أجل الارتقاء بالجامعة.
- 4- تعمل إدارة جامعة غرداية إلى توفير الإمكانيات اللازمة للعمل بكل أريحية.
- 5- تتبنى جامعة غرداية أي عمل أو مبادرة ترى بأنها ستعود عليها بالفائدة .
- 6- جامعة غرداية تهتم بالجانب التكنولوجي والذي تعي مدى فائدته للجامعة .
- 7- جامعة غرداية الظروف ملائمة المهيأة لحدوث التغيير وإدارته .
- 8- تمتلك إدارة جامعة غرداية الأسس الرئيسية لبناء منظمة متعلمة (التعلم التنظيمي ، التفكير النظمي ، القيادة ، وثقافة التعلم).
- 9- تمتلك جامعة غرداية ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع والابتكار والتكامل والعمل الجماعي .
- 10- لجامعة غرداية قيادة طموحة تعتمد على اللامركزية وتبسيط الإجراءات الإدارية ودعم أي مبادرة من شأنها النهوض بالجامعة .

خلاصة الفصل الثاني:

إن جامعة غرداية من الجامعات الفتية, جديدة المنشأ حيث منذ نشأتها سنة 2004 وهي في تطور مستمر ودائم وهذا من اجل مواكبة نظيراتها من الجامعات وطنية كانت أو دولية حيث تطمح إلى حجز مكان بينهم وهذا ما إلتمسناه في الدور الذي تلعبه إدارة الجامعة بكل قوة و تفاني عام بعد عام, من خلال بحثهم عن أفضل الأساليب الإدارية . بالنسبة لإمكانيات تحول جامعة غرداية فقد أظهرت الدراسة امتلاك الجامعة إلى العديد من مقومات المنظمة المتعلمة و على رأسها الموارد البشرية وكذا توفرها على أسس المنظمة المتعلمة, كما أن إدارة الجامعة تعي بأهمية تطبيق التغيير التنظيمي و إدارته بأحسن و بأفضل السبل إضافة إلى اهتمامها بالعامل البشري, و كذا تبني أساليب جديدة كل هذا و غيرها تعتبر كخطوة أولى تنطلق منها إدارة الجامعة نحو التحول إلى منظمة متعلمة وهذا بطبيعة الحال في إطار خطة واضحة ممكنة لهذا التحول.

خاتمة

إن التطور الحاصل في عالم الأعمال وما انبثق عليه من تداعيات في جميع المجالات واشتداد التنافس بين منظمات الأعمال وهذا من أجل حجز مكان في السوق هذا الأخير الذي أصبح يمتاز بعدم الاستقرار كل هذه الأسباب وغيرها جعلت منظمات الأعمال إلى إعادة النظر في حقيقة التغيير وأيقنت بأنه حتمية لا مفر منها وعليها الإقدام نحوها ، لأنه هو القادر على نقلها من وضعها الحالي إلى الوضع المنشود والأفضل في المستقبل ، هذا بطبيعة الحال إذا أرادت أن تحجز لها مكانا في عالم الأعمال .

تعد المنظمة المتعلمة من الأوضاع المنشودة التي تسعى المنظمات إلى التحول إليها.

وهذا لما تمتاز به هذه المنظمات المتعلمة من خصائص ، فالمنظمة المتعلمة تتبنى فكرة أن تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين ، وأن تقدم للعاملين الفرصة لتطوير أنفسهم، ومن ثمة إشعال شعلة الإبداع فيهم ، كذلك غرس مبادئ التعلم والتغيير للأحسن في كل أرجاء المنظمة ، أن تكون دوما مليئة بالطاقة والديناميكية والأفكار الجديدة، وأن تكون أيضا ذات مرونة عالية قادرة على التكيف مع كل ما يدور حولها من التغييرات لأن مبدئها تقديم الأفضل للعملاء .

إن التحويل إلى منظمة متعلمة ليس بالأمر السهل، لأنه قد يستغرق عقودا من الزمن، بالإضافة إلى المبالغ المالية الضخمة التي تصرف من أجله، وقد تفشل المنظمة في أن تتحول إلى منظمة متعلمة. وهذا راجع إلى أن هذا التحول يستهدف تغيير الجانب الإنساني والمادي ، يتطلب أيضا تغيير للعمليات ، أيضا تغيير كل و أي شيء في المنظمة فالأمر الذي يشترط على المنظمة من أجل القيام بهذا التغيير أن تكون في غاية الحرص على أن تتم إدارة هذا التغيير بشكل صحيح وناجح .

فجامعة غرداية هذه المنظمة الفتية التي حجزت لها مكانا مشرفا في وقت قياسي بين الجامعات الجزائرية . هي أيضا من الجامعات الجزائرية التي تسعى وتتطلع إلى التحول إلى منظمة متعلمة وهذا ما إلتمسناه خلال دراستنا في الجامعة أو من خلال المقابلات التي قمنا بها أثناء التحضير للرسالة بحيث تمتلك قيادة ذات رؤيا مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه إضافتا إلى الطاقم الإداري الذي يمتاز بعمله الموحد والذي يرى بأن هدف الجامعة ككل هو هدفه .

نتائج الدراسة :

بعد البحث في موضوع إدارة التغيير التنظيمي كأداة لبناء أسس المنظمة المتعلمة ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال جانبها النظري والتطبيقي هذه النتائج هي :

- إن التغييرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال ، يذهب بنا إلى القول بأن التغيير شيء ضروري ومُلح ، لأن المنظمات إذا أرادت أن تبقى وتحافظ على مكانتها في هذه البيئة لابد عليها أن تتغير وتتكيف مع بيئتها وإلا فمصيرها الفشل وعليه فالفرضية الأولى لهذه الدراسة صحيحة .

- يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى تلك المنظمة الماهرة في نقل المعرفة ، والتي تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، إضافة إلى أنها تسعى إلى أن تمتلك ميزة تنافسية تميزها على باقي المنظمات وبهذه النتيجة تكون الفرضية الثانية لهذه الدراسة صحيحة .

- إن التطور الذي شهدته جامعة غرداية منذ بداية نشأتها إلى اليوم ما هو إلا دليل على تبني إدارة الجامعة للتغيير وإدارته بطريقة سليمة، وبهذه النتيجة تكون الفرضية الثالثة لهذه الدراسة صحيحة.

- تتوفر جامعة غرداية على أسس المنظمة المتعلمة ، وبهذا تكون الفرضية الرابعة للدراسة خاطئة .

- تؤثر إدارة التغيير التنظيمي على أسس المنظمة المتعلمة وهذا باعتباره أداة لبناء هذه الأسس ونتيجة لذلك تكون الفرضية الخامسة لهذه الدراسة خاطئة.

أما بالنسبة للإشكالية الرئيسية للدراسة فالإجابة عليها تكون كما يلي:

يعني تحقيق التحول من الوضع الحالي إلى منظمة متعلمة من أجل التميز والارتقاء عن طريق إدارة التغيير التنظيمي لا يأتي بالوراثة بل يأتي بالعمل الجاد والمضني، حيث ترغب كل المنظمات في امتلاكها ولكن القليل منها فقط يتمتع بها، لأن الوصول إليها يكون نتيجة تغييرات كبيرة في الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، انتهاء بالثقافة، حيث هذه التغييرات تأتي ضمن مهام إدارة التغيير والتي تعمل على حشد كل الموارد مادية كانت أو بشرية من أجل نقل المنظمة من وضعها الحالي إلى الوضع المنشود ألا وهو المنظمة المتعلمة من خلال بناء أسسها والمتمثلة في: التعلم التنظيمي، التفكير النظمي، القيادة، ثقافة التعلم وفرق التعلم. وبهذه الإجابة تكون الفرضية الرئيسية للدراسة صحيحة.

اقتراحات الدراسة:

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات الموجهة للمنظمات بشكل عام وللقيادة الإداريين بشكل خاص وتأتي هذه الاقتراحات ملخصة في جملة النقاط الآتي ذكرها:

- بمأن التغيير حتمية لا بد منها فعلى المنظمات أن تقوم به لا أن يفرض عليها.

- على المنظمات إدارة هذا التغيير بشكل جيد وسليم وبخطة دقيقة ومحكمة وهذا عند قيامها بأي تغيير والحرص على اليقظة لكي لا تكون النتائج كارثية.

- إذا أرادت المنظمة أن تصبح منظمة متعلمة متميزة عليها أن تبنى على أسس قوية هذه الأسس تركز على قيادة قوية تتفوق على نفسها وتجيد تحفيز الآخرين ودفعهم إلى التحسن وتقديم أفضل ما لديهم، بالإضافة إلى ثقافة قوية ذات قيم ومبادئ تنادي بالتغيير والتعلم والمشاركة.

- على القادة وكذا القائمين على المنظمات أن يدركوا أن بناء المنظمة المتعلمة هو عمل يشترك فيه الجميع تحت رعاية القيادة، وان يحرصوا على إزالة كل العوائق التي تعترض تحول المنظمة إلى فريق عمل واحد.

- على القادة تهيئة بيئة العمل الصحية الداعمة لتمييز والطاردة لكل العادات الكابحة للهمم والنشاط وهذا من أجل تحويل منظماتهم إلى أماكن تعج بالمبدعين والتميزين.

وفي الأخير يمكن القول أن قيام أي منظمة بعملية التحول إلى منظمة متعلمة هو بمثابة قفزة نوعية تسعى بها لاكتساب ميزة تنافسية تحجز لها مكان بين المنظمات الرائدة في ظل عدم استقرار بيئة الأعمال.

أفاق الدراسة:

إن إدارة التغيير التنظيمي والمنظمات المتعلمة من المواضيع الواسعة والمتشعبة، ومن هنا يمكن القول ان هذه الدراسة هي بداية لدراسات أخرى حول هذا الموضوع أو مواضيع قريبة منه، ومنها نقترح مايلي:

* نموذج مقترح لإدارة التغيير التنظيمي.

* التغيير التكنولوجي ودوره في إنجاح عملية التحول إلى منظمة متعلمة.

* القيادة ودورها في بناء أسس المنظمة المتعلمة.

* المنظمة المتعلمة كميزة تنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: مراجع باللغة العربية

I. المعاجم:

1- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة: مصر .

II. الكتب:

- 2- اوما سيكاران. ترجمة إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006.
- 3- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر، الجبيلة: الأردن، الطبعة الثانية، 2000.
- 4- ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق"، دار الصفاء، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 5- عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي: المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة: السعودية، الطبعة الخامسة، 2009.
- 6- بشير معمرية: القياس وتصميم الاختبارات النفسية، منشورات باتنيت، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.
- 7- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 8- ستيف سميث، إدارة التغيير، مكتبة الشقري، الرياض: السعودية، 2001.
- 9- سلطان كرماللي، ترجمة هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان: الاردن، الطبعة الاولى، 2005.
- 10- ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الاردن، 1997.
- 11- علي الحمادي، التغيير الذكي، دار ابن حزم، بيروت: لبنان، 1999.
- 12- فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية: مصر، 1998.
- 13- مايكل كاي، ترجمة زعرور (فواز)، التغيير المتواصل: خوض غمار التنافس في عالم التجارة الالكترونية، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2005.
- 14- محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل، عمان: الاردن، الطبعة الاولى، 2002.
- 15- محمد يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 16- حسن عزت عبد الحميد: الإحصاء النفسي والتربوي، تطبيقات SPSS، دار الفكر العربي، 2011.
- 17- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، 2004.

- 18-خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي, مبادئ إدارة الأعمال, إثناء للنشر والتوزيع, عمان:الأردن, الطبعة الأولى, 2008.
- 19-د.احمد ماهر, إدارة التغيير, الدار الجامعية, الإسكندرية: الطبعة الأولى: 2010.
- 20-د-حسن محمد احمد محمد مختار, إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات, شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات, القاهرة, مصر, الطبعة الثالثة, 2014.
- 21-رواية حسن, السلوك التنظيمي المعاصر, الدار الجامعية, الإسكندرية: مصر, 2003.
- 22-شوقي ناجي جواد وآخرون, دراسات خاصة في إدارة الأعمال, الأهلية للنشر والتوزيع, عمان:الأردن, الطبعة الأولى, 2006.
- 23-طارق السويدان, المنظمة المتعلمة: كيف يتعلم الإنسان وكيف تتعلم المنظمات؟, دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع, بيروت: لبنان, الطبعة الأولى, 2001.
- 24-عاصم الاعرجي, دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي, دار الفكر للنشر وتوزيع, عمان:الأردن, الطبعة الأولى, 1995.
- 25-محفوظ احمد جودة, إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات, دار وائل للنشر, عمان:الأردن, الطبعة الثانية, 2006.
- 26-محمد رضا شندي, الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000 بين النظرية والتطبيق, بيمكو, مصر, الطبعة الأولى, 1996.
- 27-مروان عبد المجيد إبراهيم, أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية, دار الوراق, عمان:الأردن, الطبعة الأولى, 2000.
- 28-موسى اللوزي, التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة, دار وائل للنشر, عمان:الأردن, الطبعة الأولى, 1999.
- III. الأطروحات والمذكرات:**
- 29-ابتسام إبراهيم مرزوق, فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة: فلسطين, 2006
- 30-حماد محمود الرقب, واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة: فلسطين, 2008.
- 31-احمد زغار, التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت, أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر, الجزائر, 2004-2005.
- 32-براء عبد الكريم محمد بكار, إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة اليرموك اربد:الأردن, 2002.
- 33-خالد إدريس شاكر دحلان, اثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة: دراسة ميدانية, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة العربية, غزة: فلسطين, 2012, ص 20-21, نقلا عن دانا جيمس روبنسون وجيمس روبنسون, ترجمة عبد الرحمان توفيق, إدارة تحويل الأفكار إلى نتائج, بيميك, القاهرة: مصر, 2008.
- 34-صالح بن سعد المربع, القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لدفاع المدني, أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية, تخصص علوم إدارية, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض: السعودية, 2008.
- 35-صالح بن سليمان الفائز, الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية, أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية, تخصص علوم إدارية, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض: السعودية, 2008.
- 36-عبد الله وليد المدلل, تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس وزراء, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة: فلسطين, 2012.
- 37-محمد بن علي إبراهيم الرشودي, بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية, أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية, تخصص علوم إدارية, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض: السعودية, 2007.

- 38-ميسرة محمد صباح، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010-2011، ص: 19، نقلاً عن فكتوريا مارسك وكارين واتكنز، تسيير المنظمات المتعلمة، جعل التعلم محسوب، لندن، بريطانيا، 1999.
- 39- بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، كوبنهاغن: الدنمارك، 2010.
- 40- خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان: الجزائر، 2010-2011.
- 41- مركز الدراسات الإستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة دراسات: نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية، الإصدار 30، 2012، ص: 44. نقلاً عن: نواف بجاد الجبرين المطيري، التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: السعودية.

IV. المجالات والدوريات:

- 42- جون كوتر، "خلاصة منشورة في مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة: مصر، السنة 2، العدد 27، إبريل 1994.
- 43- موسى توفيق المدهون، "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية، المجلد 13، العدد 2، 1999.
- أثير عبد الأمير، "استراتيجيات التغيير ودورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلمة: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، بغداد" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف: العراق، المجلد 2، العدد 14، 2009.
- 44- بسام محمد أبو حشيش وزكي رمزي مرتجي، "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها" مجلة الدراسات الإنسانية، المجلد 19، العدد 2، جوان 2011.
- 45- توفيق سريع باسردة "دور ثقافة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة: دراسة حالة جامعة عدن"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، الجمعية العلمية لخريجي ومنتسبي كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة عدن: عدن، اليمن، العدد 4، ديسمبر 2009.
- 46- سالم بن سعيد القحطاني، "مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض"، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، المجلد 45، العدد 1، فبراير 2005.
- 47- فتحي درويش عشبية، "مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها بالبحيرة: واقع ممارستها وسبل تنميتها"، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، المجلد 47، العدد 3، جويلية 2007.
- 48- ليث علي الحكيم وآخرون "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لأداء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية: العراق، المجلد 11، العدد 2، 2009، ص: 100.
- 49- مايكل هامر وجيمس شامبي "الهندسة الإدارية أو الهندرة: بيان عن ثورة في عالم الأعمال" خلاصة منشورة في مجلة خلاصات المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة، السنة الأولى، العدد العشرون، أكتوبر 1993.
- 50- محمد مفضي الكساسبة وآخرون "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن، المجلد 5، العدد 1، 2009.
- 51- يونس، طارق شريف، (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 52- شاكر جار الله الخشالي و إياد فاضل محمد التميمي "اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن، المجلد 4، العدد 2، 2008.
- 53- علي حسون الطائي "خصائص المنظمة المتعلمة و إدارة الريادة العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعة الكهربائية" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية: العراق، المجلد 10، العدد 1، 2008.

- 54- علي محمد جبران "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن". مجلة الدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين .
- 55- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دومياط"، مجلة التجارة والتموين، كلية التجارة، جامعة طنطا، طنطا: مصر، الملحق 2، العدد الأول، 2001.

V. المنتقيات:

- 56- أسيل علي مزهر، علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الاستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء شركة نفط الجنوب، ميناء البصرة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الأول: العلوم الإدارية والاقتصادية ركيزة أساسية لبناء الاقتصاد العراقي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية: العراق، 17-18 مارس 2009.
- 57- سالم بن سعيد القحطاني، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع و المأمول، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- 58- علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على ادارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري-نحو إدارة متغير فاعلة-الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005.
- 59- مصطفى محمد سعيد عالم، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الايجابي للمنظمات، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فاعلة)، الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005 .
- 60- نبيل بومصباح والطيب فتان، اثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلديّة: الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص ص: 7-8. نقل عن: محسن احمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق: سوريا، 2003.
- 61- زينب عبد الرحمان السحيمي، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة: حالة تطبيقية "جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- 62- سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري-نحو إدارة متغيرة فاعلة-، الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005.
- 63- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة: الجزائر، 08-09 مارس 2005.
- 64- شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة: الجزائر، 30 نوفمبر -1 ديسمبر 2004.
- 65- عبد السلام بندي ومراد علة، التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب: الجزائر، 18-19 ماي 2011.
- 66- كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الأفاق) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009.
- 67- مجدي محمد محمود طليل، التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير و التطوير بمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري-نحو إدارة متغير فاعلة-الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005 .

- 68-هدى صقر, المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة, ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة, القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, دمشق: سوريا, 13 إلى 16 أكتوبر 2003.
- 69-عبد الناصر حسين رياض زايد و خالد احمد بويشيت. المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة. الرياض: السعودية. 1 إلى 4 نوفمبر 2009.
- ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية:**

- 70-Carnel.C.A,(1995)Managing Change in organ:Zatin 3rd edition.prentice tall Europe(London).
- 71-DaFT,Richardl,(2002),organ:Zation Behavior,Harcourtco,collage publisher.
- 72-James.Afstoner and Others.Management.Prentice Hall:international editions.New Jersey: USA;6th editions.1995.
- 73- Jean BRILMAN,OP-CIT,2003
- 74-Michal J.Marguardt.Buildingthe Learning Organization :Mastering the 5 elements For corporate hearing.Davies-Black Publishing.INC;PaloAITO: USA;2nd edition .2002.
- 75-James.c"Desiging Learning Organization"Organizational Dynamics.Val32.N1.2003.
- 76-Peter M.Senge the FifthDiscipline: the art and practice of the learning organingation. Doubleday. New York:USA.1990.

رابعاً: مراجع الانترنت

- 77-الموقع الإلكتروني لجامعة غرداية: www.univ-ghardaia.dz/ar/
- 78- www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=136278
- 79- <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/viewFile/1330/1321>
- 80- qu.edu.iq/adejou/wp-content/uploads/2016/07/03-1-10-2008.pdf

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان موجه لموظفين من جامعة غرداية

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال.

تحت إشراف الأستاذ: رحمان يوسف.

قسم: علوم التسيير

إعداد الطالب: خليل حسان.

البريد الإلكتروني: kentrac2006@yahoo.fr.

استمارة استبيان



أخي الكريم , أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

في إطار التحضير لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال نقوم بدراسة حول "

إدارة التغيير التنظيمي كأداة لبناء أسس المنظمة المتعلمة "

وباعتباركم احد الموظفين بهذه المؤسسة نرجو منكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة, ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها , علما بان هذه المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط, وان دقة النتائج متوقفة على دقة المعلومات التي تقدمونها إلينا فلا تبخلوا علينا جزأكم الله لأنكم احد المساهمين في انجاز هذا العمل...وشكرا.

ملاحظة :

***إدارة التغيير التنظيمي:** هي عملية إدارية يتم بموجبها نقل المنظمة من حالة سائدة إلى حالة أفضل منها ، وهذا باستخدام جميع الإمكانيات البشرية والمادية واستغلالها أفضل استغلال ، وهذا لمواجهة مختلف التحديات الداخلية والخارجية للوصول إلى أفضل النتائج .

***المنظمة المتعلمة:**هي منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين,تقارن نفسها بالأفضل وتعمل على تجاوزه,منظمة تعطي أهمية كبرى للأفراد العاملين بها,وتدعوهم إلى التعلم المستمر,وتتيح لهم الفرص لتجسيد أفكارهم وإبداعاتهم على ارض الواقع, وتدعوهم للتعاون من اجل تحقيق الأفضل لهم ولها.

خليل حسان

طالب ماستر إدارة الأعمال

جامعة غرداية – الجزائر-

المعلومات الشخصية :

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | 1.الجنس: ذكر |
| <input type="checkbox"/> | من 30 سنة إلى اقل من 35 سنة | <input type="checkbox"/> | 2.العمر: اقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 40 سنة إلى اقل من 45 سنة | <input type="checkbox"/> | من 35 سنة إلى اقل من 40 سنة |
| <input type="checkbox"/> | متزوج | <input type="checkbox"/> | من 45 سنة فأكثر |
| <input type="checkbox"/> | جامعي | <input type="checkbox"/> | 3.الحالة الاجتماعية: أعزب |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | أرمل |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | 4.المؤهل العلمي: ثانوي فأقل |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | دراسات عليا |
| <input type="checkbox"/> | من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5.سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات |

المحور الأول: إدارة التغيير التنظيمي

من فضلك...حدد إلى أي مدى توافق العبارات التالية مع الواقع المتواجد في المؤسسة وهذا بوضع علامة (x) على الجواب المناسب.

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التغيير في الهيكل التنظيمي					
01- يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة					
02- يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير					
03- يتم استحداث وحدات إدارية لمواكبة التغييرات الجديدة					
04- تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة متميزة					
05- يوجد رضا عام من قبل الموظفين عن الهيكل التنظيمي الحالي					
06- يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى					
07- يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين العاملين					
التغيير في الأفراد					
08- تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين					
09- تخصص الإدارة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها					
10- يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية					
11- تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع					
12- تنوع وسائل التحفيز المستخدمة					
13- توجد فرص متاحة للعاملين لمواصلة تقدمهم أثناء الخدمة					
14- تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل					
15- يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي					
16- يشجع العاملون على إيجاد حلول بأنفسهم					
17- يهيئ العاملون لتقبل التغيير وإقناعهم بالحاجة إليه					
18- يوجد نوع من الثقة والألفة بين الموظفين					
19- الشعور بالراحة أثناء القيام بالعمل					

التغيير في التكنولوجيا				
				20- تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي
				21- توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة
				22- تسهل التكنولوجيا المستخدمة من عملية الاتصال والتواصل بين العاملين
				23- تؤدي التكنولوجيا الموجودة إلى تقليل الوقت والجهد
				24- التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام
				25- يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة دورات تدريبية للعاملين
				26- تستخدم شبكة الحاسوب في المعاملات الداخلية

المحور الثاني: أسس المنظمة المتعلمة

العبارات				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأساس الأول: التعلم التنظيمي				
				27- تطبق جامعة غرداية خطط التدريب والتعلم والابتكار بصفة واضحة
				28- تقوم جامعة غرداية بمراقبة نظيراتها من الجامعة الأخرى ، وتطبق تقنياتهم الناجحة
				29- تستند عملية اتخاذ القرار في الجامعة إلى الحقائق
				30- تدعو الجامعة كفاءات من جامعات أخرى لتقديم محاضرات في التسيير للموظفين
				31- يعتبر الموظفون في الجامعة الأخطاء والفشل فرصة للتعلم
				32- لا يعتبر الموظفون في الجامعة الأخطاء في التنفيذ نقطة ضعف في أدائهم
				33- تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة
الأساس الثاني: التفكير النظمي				
				34- تتعامل الجامعة بكل جدية مع مقترحات زبائنها وشركائها الاقتصاديين
				35- لا يتردد الموظفون في تحرير طرق جديدة في حل المشاكل
				36- لا يتردد الموظفون في تحرير طرق جديدة في العمل حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة
الأساس الثالث: القيادة				
				37- تملك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه

					38- توفر الإدارة كل الموارد التي تساعد الموظفين على التعلم وتطوير مهاراتهم
					39- تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار
الأساس الرابع: ثقافة التعلم					
					40- ثقافة الجامعة تركز على الناس أكثر ما تركز على النظم
					41- ثقافة الجامعة تسمح للأفراد بالاعتماد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل
					42- ثقافة الجامعة تسمح بوقت كافي للتعلم
					43- ينظر للمشكلة في الجامعة في كافة جوانبها دون الانحصار في بعض جوانبها فقط
					44- ثقافة الجامعة ترسخ مفاهيم وفرض العمل كفريق واحد
					45- تسمح ثقافة الجامعة للعاملين بالتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات.

ملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS

الخبرة_سنوات العلمي_المؤهل العمر حالة الاجتماعية الجنس= FREQUENCIES VARIABLES
 /NTILES=4
 /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistics

الخبرة سنوات	العلمي المؤهل	العمرية الفئة	الاجتماعية الحالة	الجنس
--------------	---------------	---------------	-------------------	-------

N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.34	1.54	3.14	2.14	2.26
Std. Deviation		.482	.505	1.033	.733	1.094
Sum		47	54	110	75	79
Percentiles	25	1.00	1.00	3.00	2.00	1.00
	50	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00
	75	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	23	65.7	65.7	65.7
انثى	12	34.3	34.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الاجتماعية الحالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اعزب	16	45.7	45.7	45.7
متزوج	19	54.3	54.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

العمرية الفئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 من اقل	2	5.7	5.7	5.7
سنة 35 من اقل الى 30 من	6	17.1	17.1	22.9
سنة 40 من اقل الى 35 من	16	45.7	45.7	68.6
سنة 45 من اقل الى سنة 40 من	7	20.0	20.0	88.6
فأكثر سنة 45 من	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فأقل ثانوي	7	20.0	20.0	20.0
جامعي	16	45.7	45.7	65.7
عليا دراسات	12	34.3	34.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	9	25.7	25.7	25.7
سنوات 10 من أقل الى سنوات 5 من	16	45.7	45.7	71.4
سنة 15 من أقل الى سنوات 10 من	2	5.7	5.7	77.1
فأكثر سنة 15 من	8	22.9	22.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

RELIABILITY

47التعلم_ثقافة_م_أسس 48التعلم_ثقافة_م_أسس 49التعلم_ثقافة_م_أسس 51التعلم_ثقافة_م_أسس 52التعلم_ثقافة_م_أسس
 38التنظيمي_التفكير_م_أسس 39القيادة_م_أسس 40القيادة_م_أسس 42القيادة_م_أسس 46التعلم_ثقافة_م_أسس
 31التنظيمي_التعلم_م_أسس 32التنظيمي_التعلم_م_أسس 33التنظيمي_التعلم_م_أسس 36التنظيمي_التفكير_م_أسس 37التنظيمي_التفكير_م_أسس
 27التنظيمي_التعلم_م_أسس 28التنظيمي_التعلم_م_أسس 29التنظيمي_التعلم_م_أسس 30التنظيمي_التعلم_م_أسس
 5التنظيمي_الهيكل_في_التغيير 4التنظيمي_الهيكل_في_التغيير 3التنظيمي_الهيكل_في_التغيير 2التنظيمي_الهيكل_في_التغيير 1التنظيمي_الهيكل_في_التغيير
 19الأفراد_في_التغيير 18الأفراد_في_التغيير 7التنظيمي_الهيكل_في_التغيير 6التنظيمي_الهيكل_في_التغيير
 15الأفراد_في_التغيير 14الأفراد_في_التغيير 13الأفراد_في_التغيير 12الأفراد_في_التغيير 11الأفراد_في_التغيير 10الأفراد_في_التغيير
 20التكنولوجيا_في_التغيير 19الأفراد_في_التغيير 18الأفراد_في_التغيير 17الأفراد_في_التغيير 16الأفراد_في_التغيير
 25التكنولوجيا_في_التغيير 24التكنولوجيا_في_التغيير 23التكنولوجيا_في_التغيير 22التكنولوجيا_في_التغيير 21التكنولوجيا_في_التغيير
 26التكنولوجيا_في_التغيير
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /SUMMARY=TOTAL.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	45

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
بالتواصل للعاملين الجامعة ثقافة تسمح	169.86	225.891	.372	.914
تعليمات ودون بسهولة القادة مع				
العمل وفرض مفاهيم ترسخ الجامعة ثقافة	169.91	228.728	.471	.914
واحد كفريق				
كافة في الجامعة في للمشكلة ينظر				
بعض في الانحصار دون جوانبها	169.91	225.022	.381	.914
فقط جوانبها				
للتعلم كافي بوقت تسمح الجامعة ثقافة	170.23	219.946	.469	.913
أنهم بالاعتماد للأفراد تسمح الجامعة ثقافة	169.86	223.655	.356	.914
العمل مناخ تغيير يمكنهم				
ما أكثر الناس على تركز الجامعة ثقافة	169.83	223.499	.414	.913
النظم على تركز				
مشاركة على العليا الإدارة تحرص				
القرار اتخاذ عملية في العاملين	170.31	210.163	.643	.910

تساعد التي الموارد كل الإدارة توفر مهاراتهم وتطوير التعلم على الموظفون	170.29	219.034	.373	.914
مستقبلية رؤية الجامعة إدارة تملك إليه الوصول تريد ما بشأن واضحة	169.37	216.652	.679	.910
طرق تحرير في الموظفون يتردد لا الطرق كانت لو حتى العمل في جديدة	169.89	218.751	.521	.912
جيدة القديمة طرق تحرير في الموظفون يتردد لا	169.97	222.440	.393	.913
المشاكل حل في جديدة مقترحات مع جديدة بكل الجامعة تتعامل	170.26	215.197	.526	.912
الاقتصاديين وشركائها زبائنهم المعلومات تكنولوجيا الجامعة تستخدم	170.03	227.087	.258	.915
المعرفة لنشر الأخطاء الجامعة في الموظفون يعتبر لا	169.71	226.681	.220	.915
أدائهم في ضعف نقطة التنفيذ في الأخطاء الجامعة في الموظفون يعتبر	169.91	225.787	.230	.915
للتعلم فرصة والفشل أخرى جامعات من كفاءات الجامعة تدعو	169.74	225.961	.245	.915
للموظفين التسيير في محاضرات لتقديم إلى الجامعة في القرار اتخاذ عملية تستند	169.83	222.676	.461	.913
الحقائق من نظيراتها بمراقبة غرداية جامعة تقوم	169.71	219.622	.527	.912
تقنياتهم وتطبيق ، الأخرى الجامعة الناجحة	170.34	211.820	.644	.910
التدريب خطط غرداية جامعة تطبيق واضحة بصف والابتكار والتعلم	170.17	215.087	.608	.911
بالمرونة التنظيمي الهيكل يتصف عملية إدارة على التنظيمي الهيكل يساعد	170.03	219.323	.554	.912
التغيير لمواكبة إدارية وحدات استحداث يتم	170.17	220.676	.445	.913
الجديدة التغييرات الهيكل في الجديدة التغييرات تساعد	169.94	220.703	.576	.912
متميزة خدمة تقديم على التنظيمي عن الموظفين قبل من عام رضا يوجد	169.74	213.491	.658	.910
الحالي التنظيمي الهيكل تفويض زيادة على التنظيمي الهيكل يعمل	170.00	220.824	.433	.913
المستويات في للموظفين الصلاحيات الأخرى	169.66	220.761	.484	.912
سهولة على التنظيمي الهيكل يساعد العاملين بين الاتصال	170.26	220.255	.451	.913
الاحتياجات تحديد على الإدارة تحرص للعاملين التدريبية	170.57	227.840	.082	.918
ميزانيتها من جزء الإدارة تخصص فيها العاملين لتطوير	170.14	223.420	.231	.916
الخارج من الخبرات بذوي الاستعانة يتم التدريبية البرامج في				

لتحقيق ومعنوية مادية حوافز الإدارة تقدم الإبداع	171.37	214.770	.536	.912
المستخدمة التحفيز وسائل تنوع لمواصلة للعاملين متاحة فرص توجد الخدمة أثناء تقديمهم	171.31	210.869	.638	.910
بيئة مع للتكيف الجدد العاملين تشجيع العمل	170.09	219.669	.460	.913
والعمل الفريق بروح العمل يشجع الجماعي	169.94	219.644	.435	.913
بأنفسهم حلول إيجاد على العاملون يشجع وإقتاعهم التغيير لتقبل العاملين يهيئ إليه بالحاجة	169.63	224.829	.401	.913
الموظفين بين والألفة الثقة من نوع يوجد بالعمل القيام أثناء بالراحة الشعور	169.91	227.904	.193	.915
التكنولوجي التطور بمواكبة الإدارة تهتم للتكنولوجيا مستمرة تطوير عمليات توجد المستخدمة	170.17	219.499	.567	.912
عملية من المستخدمة التكنولوجيا تسهل العاملين بين والتواصل الاتصال	169.66	229.585	.059	.916
تقليل إلى الموجودة التكنولوجيا تؤدي والجهد الوقت	169.60	224.718	.397	.913
الاستخدام سهلة المستخدمة التكنولوجيا دورات جديدة تكنولوجيا إدخال يرافق للعاملين تدريبية	169.80	217.047	.510	.912
المعاملات في الحاسوب شبكة تستخدم الداخلية	169.91	218.375	.524	.912
	169.80	230.988	.003	.916
	170.06	231.997	-.070	.917
	169.71	227.151	.279	.914
	170.17	219.852	.549	.912
	170.17	216.499	.639	.911

RELIABILITY

47التعلم_ثقافة_م_م_أسس 48التعلم_ثقافة_م_م_أسس 49التعلم_ثقافة_م_م_أسس 51التعلم_ثقافة_م_م_أسس 52التعلم_ثقافة_م_م_أسس /VARIABLES= /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

38التنظيمي_التفكير_م_م_اسس 39القيادة_م_م_أسس 40القيادة_م_م_أسس 42القيادة_م_م_أسس 46التعلم_ثقافة_م_م_أسس 31التنظيمي_التعلم_م_م_اسس 32التنظيمي_التعلم_م_م_اسس 33التنظيمي_التعلم_م_م_اسس 36التنظيمي_التفكير_م_م_اسس 37التنظيمي_التفكير_م_م_اسس 27التنظيمي_التعلم_م_م_اسس 28التنظيمي_التعلم_م_م_اسس 29التنظيمي_التعلم_م_م_اسس 30التنظيمي_التعلم_م_م_اسس

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

3التنظيمي_الهيكل_في_التغيير 2التنظيمي_الهيكل_في_التغيير 1التنظيمي_الهيكل_في_التغيير
 8الافراد_في_التغيير 7التنظيمي_الهيكل_في_التغيير 6التنظيمي_الهيكل_في_التغيير 5التنظيمي_الهيكل_في_التغيير 4التنظيمي_الهيكل_في_التغيير
 15الافراد_في_التغيير 14الافراد_في_التغيير 13الافراد_في_التغيير 12الافراد_في_التغيير 11الافراد_في_التغيير 10الافراد_في_التغيير 9الافراد_في_التغيير
 20التكنولوجيا_في_التغيير 19الافراد_في_التغيير 18الافراد_في_التغيير 17الافراد_في_التغيير 16الافراد_في_التغيير
 25التكنولوجيا_في_التغيير 24التكنولوجيا_في_التغيير 23التكنولوجيا_في_التغيير 22التكنولوجيا_في_التغيير 21التكنولوجيا_في_التغيير
 26التكنولوجيا_في_التغيير
 /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation	Sum
	Valid	Missing			
بالمرونة التنظيمي الهيكل يتصف	35	0	3.71	.860	130
التغيير عملية إدارة على التنظيمي الهيكل يساعد	35	0	3.86	.692	135
الجديدة التغييرات لمواكبة إدارية وحدات استحداث يتم	35	0	3.71	.750	130
متميزة خدمة تقديم على التنظيمي الهيكل في الجديدة التغييرات تساعد	35	0	3.94	.591	138
الحالي التنظيمي الهيكل عن الموظفين قبل من عام رضا يوجد	35	0	4.14	.879	145
في للموظفين الصلاحيات تفويض زيادة على التنظيمي الهيكل يعمل الأخرى المستويات	35	0	3.89	.758	136
العاملين بين الاتصال سهولة على التنظيمي الهيكل يساعد	35	0	4.23	.690	148
للعاملين التدريبية الاحتياجات تحديد على الإدارة تحرص	35	0	3.63	.770	127
فيها العاملین لتطوير ميزانيتها من جزء الإدارة تخصص	35	0	3.31	.963	116
التدريبية البرامج في الخارج من الخبرات بذوي الاستعانة يتم	35	0	3.74	.980	131
الإبداع لتحقيق ومعنوية مادية حوافز الإدارة تقدم	35	0	2.51	.981	88
المستخدمة التحفيز وسائل تنوع	35	0	2.57	1.037	90
الخدمة أثناء تعليمهم لمواصله للعاملين متاحة فرص توجد	35	0	3.80	.797	133
العمل بيئة مع للتكيف الجدد العاملین تشجيع	35	0	3.94	.838	138
الجماعي والعمل الفريق بروح العمل يشجع	35	0	4.26	.505	149
بأنفسهم حلول إيجاد على العاملون يشجع	35	0	3.97	.514	139
إليه بالحاجة وإقناعهم التغيير لتقبل العاملین يهيئ	35	0	3.71	.667	130
الموظفين بين والألفة الثقة من نوع يوجد	35	0	4.23	.646	148
بالعمل القيام أثناء بالراحة الشعور	35	0	4.29	.519	150
التكنولوجي التطور بمواكبة الإدارة تهتم	35	0	4.09	.887	143
المستخدمة للتكنولوجيا مستمرة تطوير عمليات توجد	35	0	3.97	.785	139
بين والتواصل الاتصال عملية من المستخدمة التكنولوجيا تسهل العاملین	35	0	4.09	.373	143
والجهد الوقت تقليل إلى الموجودة التكنولوجيا تؤدي	35	0	3.83	.514	134
الاستخدام سهلة المستخدمة التكنولوجيا	35	0	4.17	.453	146
للعاملين تدريبية دورات جديدة تكنولوجيا إدخال يرافق	35	0	3.71	.667	130
الداخلية المعاملات في الحاسوب شبكة تستخدم	35	0	3.71	.750	130

29التنظيمي_التعلم_م_اسس 28التنظيمي_التعلم_م_اسس 27التنظيمي_التعلم_م_اسس
 34التنظيمي_التفكير_م_اسس 33التنظيمي_التعلم_م_اسس 32التنظيمي_التعلم_م_اسس 31التنظيمي_التعلم_م_اسس 30التنظيمي_التعلم_م_اسس
 39القيادة_م_اسس 38التنظيمي_التفكير_م_اسس 37التنظيمي_التفكير_م_اسس 36التنظيمي_التفكير_م_اسس 35التنظيمي_التفكير_م_اسس
 45القيادة_م_اسس 44القيادة_م_اسس 43القيادة_م_اسس 42القيادة_م_اسس 41القيادة_م_اسس 40القيادة_م_اسس
 50التعلم_ثقافة_م_اسس 49التعلم_ثقافة_م_اسس 48التعلم_ثقافة_م_اسس 47التعلم_ثقافة_م_اسس 46التعلم_ثقافة_م_اسس
 52التعلم_ثقافة_م_اسس 51التعلم_ثقافة_م_اسس
 /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation	Sum
	Valid	Missing			
واضحة بصف والابتكار والتعلم التدريب خطط غرداية جامعة تطبيق	35	0	3.54	.980	124
تقنياتهم وتطبيق ، الأخرى الجامعة من نظيراتها بمراقبة غرداية جامعة تقوم	35	0	4.17	.707	146
الناجحة					
الحقائق إلى الجامعة في القرار اتخاذ عملية تستند	35	0	4.06	.591	142
التسيير في محاضرات لتقديم أخرى جامعات من كفاءات الجامعة تدعو	35	0	4.14	.648	145
للموظفين					
للتعلم فرصة والفشل الأخطاء الجامعة في الموظفون يعتبر	35	0	3.97	.707	139
أدانهم في ضعف نقطة التنفيذ في الأخطاء الجامعة في الموظفون يعتبر لا	35	0	4.17	.618	146
المعرفة لنشر المعلومات تكنولوجيا الجامعة تستخدم	35	0	3.86	.494	135
فقط بعملهم وليس الجامعة في حولهم يدور ما بكل الموظفون يهتم	35	0	4.40	.497	154
المشاكل حدوث وراء من الكامنة الأسباب عن البحث وراء الموظفون يسعى	35	0	4.26	.443	149
الاقتصاديين وشركائها زبائنهم مقترحات مع جدية بكل الجامعة تتعامل	35	0	3.63	.973	127
المشاكل حل في جديدة طرق تحرير في الموظفون يتردد لا	35	0	3.91	.702	137
الطرق كانت لو حتى العمل في جديدة طرق تحرير في الموظفون يتردد لا					
جيدة القديمة	35	0	4.00	.767	140
إليه الوصول تريد ما بشأن واضحة مستقبلية رؤية الجامعة إدارة تملك	35	0	4.51	.702	158
مهاراتهم وتطوير التعلم على الموظفون تساعد التي الموارد كل الإدارة توفر	35	0	3.60	1.006	126
الحرية للموظفين وتترك العمل بها تؤدي التي بالطريقة الإدارة تتحكم لا					
إلهم الموكلة بالمهام المتعلقة القرارات اتخاذ في التامة	35	0	5.91	9.553	207
القرار اتخاذ عملية في العاملين مشاركة على العليا الإدارة تحرص	35	0	3.57	1.065	125
جديدة مهارات تعلم على للموظفين المادي التحفيز الإدارة توفر	35	0	3.74	5.187	131
جديدة مهارات تعلم على للموظفين المعنوي التحفيز الإدارة توفر	35	0	4.46	6.959	156
الجامعة أوضاع لمناقشة دورية اجتماعات الإدارة تعقد	35	0	5.83	6.658	204
النظم على تركز ما أكثر الناس على تركز الجامعة ثقافة	35	0	4.06	.591	142
العمل مناخ تغيير يمكنهم أنهم بالاعتماد للأفراد تسمح الجامعة ثقافة	35	0	4.03	.664	141
للتعلم كافي بوقت تسمح الجامعة ثقافة	35	0	3.66	.765	128
جوانبها بعض في الانحصار دون جوانبها كافة في الجامعة في للمشكلة ينظر	35	0	3.97	.514	139
فقط					
الحوار وثقافية المفتوحة الاتصالات على تشجع الجامعة ثقافة	35	0	4.09	.507	143
واحد كفريق العمل وفرض مفاهيم ترسخ الجامعة ثقافة	35	0	3.97	.169	139

تَعْقِيدَات وِدُون بِسَهُولَة القَادَة مَع بِالتَوَاصُل لِلعَامِلِينَ الجَامِعَة ثَقَافَة تَسْمَح	35	0	4.03	.453	141
---	----	---	------	------	-----

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE ZPP
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT المتعلمة المنظمة
 /METHOD=ENTER التنظيمي. التغيير.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.163	1.006		1.155	.256	-.884	3.210			
	التغيير التنظيمي	.781	.263	.459	2.968	.006	.246	1.316	.459	.459	.459

a. Dependent Variable: المتعلمة المنظمة

ANOVA

المتعلمة المنظمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.306	19	.490	2.258	.057
Within Groups	3.254	15	.217		
Total	12.560	34			

MEANS TABLES=التنظيمي. التغيير BY التعلم. ثقافة القيادة النظمي. التفكير التنظيمي. التعلم م. اسس

/CELLS=MEAN COUNT STDDEV
 /STATISTICS ANOVA.

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
التنظيمي. التغيير * م. اسس	Between Groups	(Combined)	4.241	19	.223	10.128	.000
	Within Groups		.331	15	.022		
	Total		4.571	34			

التنظيمي.التغيير * التنظيمي.التعلم	Between Groups (Combine d)	4.900	19	.258	6.612	.000
	Within Groups	.585	15	.039		
	Total	5.485	34			
التنظيمي.التغيير * النظمي.التفكير	Between Groups (Combine d)	12.187	19	.641	2.474	.040
	Within Groups	3.889	15	.259		
	Total	16.076	34			
التنظيمي.التغيير * القيادة	Between Groups (Combine d)	16.208	19	.853	4.487	.002
	Within Groups	2.852	15	.190		
	Total	19.060	34			
التنظيمي.التغيير * التعلم.ثقافة	Between Groups (Combine d)	3.115	19	.164	4.660	.002
	Within Groups	.528	15	.035		
	Total	3.643	34			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
التنظيمي.التغيير * م.اسس	.963	.928
التنظيمي.التغيير * التنظيمي.التعلم	.945	.893
التنظيمي.التغيير * النظمي.التفكير	.871	.758
التنظيمي.التغيير * القيادة	.922	.850
التنظيمي.التغيير * التعلم.ثقافة	.925	.855

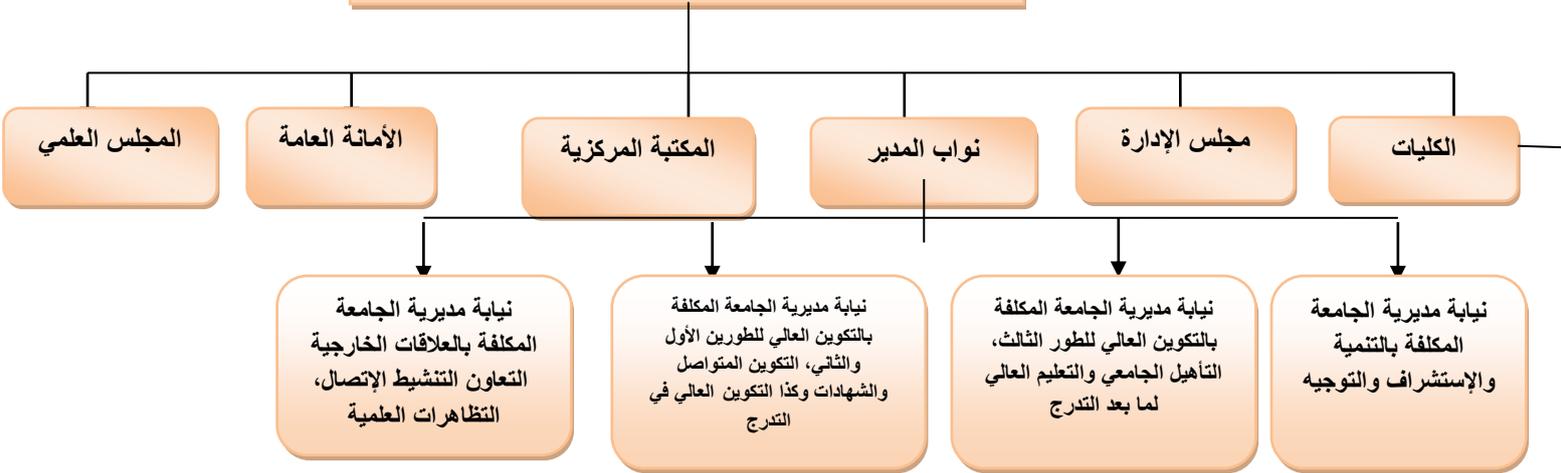
ملحق رقم 03:معلومات عن الجامعة

تضم جامعة غرداية ست كليات



الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية

مديرية الجامعة



الأقسام	الكلية
البيولوجيا	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
العلوم الفلاحية	

تتكون جامعة
سنة كليات
قسما

العلوم والتكنولوجيا	العلوم والتكنولوجيا
الرياضيات والإعلام الآلي	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ← غرداية من (06) و 16
العلوم الاقتصادية	
العلوم التجارية	
علوم التسيير	
علوم المالية والمحاسبة	
العلوم الإنسانية: تضم: • شعبة تاريخ • شعبة علوم الإعلام والاتصال	العلوم الاجتماعية والإنسانية
العلوم الاجتماعية: تضم: • شعبة علم النفس • شعبة علم الاجتماع	
العلوم الإسلامية: تضم • شعبة علوم إسلامية	
اللغة والأدب العربي	
اللغة والأدب الانجليزي	الآداب واللغات
اللغة والأدب الفرنسي	
الحقوق	
العلوم السياسية	العلوم السياسية

مسارات التكوين في ليسانس المفتوحة بجامعة غرداية نظام (ل.م.د)

الميدان	الفرع	التخصص
العلوم والتكنولوجيا	ري	علوم المياه والبيئة
	هندسة كهربائية	صيانة و آلية صناعية

هندسة الطرائق	هندسة الطرائق	
آلية	آلية	
صيانة صناعية	كهروميكانيك	
هندسة مدنية	هندسة مدنية	
ري	ري	
إعلام آلي عام	إعلام آلي	الرياضيات والإعلام آلي
تحليل تابعي وتطبيقي	رياضيات	
بيوكيمياء	علوم بيولوجية	العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض
علم البيئة والمحيط		
إنتاج نباتي	علوم فلاحية	
علم البيئة النباتي	علوم المحيط	
تسويق	علوم التجارية	
مالية ومحاسبة		العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
إدارة أعمال	علوم التسيير	
اقتصاد المؤسسة	علوم الإقتصادية	
اقتصاد نقدي وبنكي		
مالية المؤسسة	علوم مالية ومحاسبة	

شريعة وقانون	علوم إسلامية	العلوم الإنسانية والاجتماعية
فقه وأصول		
أصول الدين		
تاريخ عام	علوم إنسانية	
علوم الإعلام والاتصال:		
صحافة		
علم النفس المدرسي	علوم اجتماعية	
علم النفس العيادي		
علم النفس العمل والتنظيم		
علم الاجتماع التربوي		
علم الاجتماع التنظيم والعمل		
قانون إداري	حقوق	الحقوق والعلوم السياسية
قانون جنائي		
قانون عقاري		
تنظيمات سياسية وإدارية	علوم سياسية	
لغة ودراسات قرآنية	لغة وأدب عربي	الآداب واللغات
أدب عربي ونقده		

تعليمية اللغة العربية		
لسانيات عامة		
أدب عربي		
آداب ولغات وحضارات أجنبية	لغة وأدب فرنسي	
علوم اللغة والتعليمية		
لغة فرنسية		
انجليزية	لغة وأدب انجليزي	

مسارات التكوين المفتوحة في الماستر بجامعة غرداية

الميدان	الفرع	التخصص
العلوم والتكنولوجيا	هندسة الطرائق	التحليل ومراقبة النوعية
	إلكترونيك	طاقات متجددة
	إعلام آلي	الأنظمة الذكية لإستخراج المعارف
	رياضيات	تحليل تابعي وتطبيقي
العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض	آلية	آلية
	علوم زراعية	حماية النباتات
	بيئة ومحيط	علوم المحيط
	ري	علوم المياه والبيئة
علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير	ري	ري حضري
	علوم تجارية	مالية المؤسسة
	علوم التسيير	اتصال تسويقي
	علوم اقتصادية	تدقيق ومراقبة التسيير
حقوق وعلوم سياسية	حقوق	إدارة الأعمال الإستراتيجية
		بنوك ومالية
		قانون إداري
علوم اجتماعية وإنسانية	حقوق	قانون جنائي
		قانون عقاري
		تاريخ حديث ومعاصر
	علوم إنسانية	تاريخ وحضارة المغرب الإسلامي الأوسط

اتصال وعلاقات عامة	علوم اجتماعية	
علم النفس المدرسي		
علم النفس العمل والتنظيم		
علم النفس العيادي		
علم اجتماع تنظيم وعمل		
علم الاجتماع التربوي		
علم الاجتماع الثقافي	علوم إسلامية	
فقه وأصوله		
شريعة وقانون		
الأدب العربي الحديث والمعاصر	لغة و أدب عربي	الآداب واللغات
علوم اللغة		
أدب فرونكوفوني ومقارن	لغة وأدب فرنسي	

تطور عدد الطلبة

المجموع	(%) النسبة	العدد	الطلبة	الموسم الجامعي
212	51	107	ذكور	2005/2004
	49	105	إناث	
842	45	383	ذكور	2006/2005
	55	459	إناث	
1303	41	538	ذكور	2007/2006
	58	765	إناث	
2268	37	843	ذكور	2008/2007
	63	1425	إناث	
3090	36	1109	ذكور	2009/2008
	64	1981	إناث	
3523	37	1308	ذكور	2010/2009
	63	2215	إناث	
5231	41	2140	ذكور	2011/2010
	59	3091	إناث	
5751	43	2467	ذكور	2012/2011
	57	3284	إناث	
7286	47	3429	ذكور	2013/2012
	53	3857	إناث	
8129	49	4001	ذكور	2014/2013
	51	4128	إناث	
8824	49	4396	ذكور	2015/2014
	51	4428	إناث	
11155	48	5348	ذكور	2016/2015

	52	5807	إناث	2017/2016
12618	51	6328	ذكور	
	49	6290	إناث	
13380				2018/2017

تعداد طلبة ما بعد التدرج:

total	دكتوراء LMD	دكتوراء كلاسيك	مدرسة الدكتوراء	ماجستير	
10	10				ST

إحصائيات 2017:
تعداد طلبة ليسانس:

Total	Année3	2 Année	Année1	
1783	228	672	883	ST
1203	192	521	490	SNV
1507	344	657	506	SECG
1411	226	712	473	DROIT
2141	412	999	730	SSH
1132	207	491	434	LL
9177	1609	4052	3516	total

تعداد طلبة الماستر:

Total	Année3	2 Année	Année1		
441	/	178	263	ST	
264	/	108	156	SNV	
646	/	182	464	SECG	
620	/	172	448	DROIT	
910	/	307	603	SSH	
281	/	119	162	LL	
3162	/	1066	2096	total	
16	16			SNV	
82	57	25		SECG	
20	20			DROIT	
98	40	53	4	1	SSH

53	26	14	12	1	LL
281	169	94	16	2	total

الأساتذة: إلى غاية 2017/04/30

المجموع	أستاذ مساعد		أستاذ محاضر		أستاذ	
	ب	أ	ب	أ		
74	17	46	3	6	2	كلية العلوم والتكنولوجيا
43	14	24	2	2	1	كلية علوم الطبيعة والحياة
73	15	42	9	9	3	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
41	6	27	5	2	1	كلية الحقوق والعلوم السياسية
96	8	49	18	17	4	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
48	8	22	8	9	1	كلية الآداب واللغات
375	66	208	44	45	12	المجموع

الطاقم الإداري:

العدد	اسم المنصب
	موظفو التصميم والبحث (الصف 11 فما فوق)
1	طبيب عام للصحة العمومية
3	متصرف مستشار
12	متصرف رئيسي
1	مهندس رئيسي في السكن والعمران
0	مهندس رئيسي في الإحصائيات
1	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
16	مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي
1	مهندس دولة في السكن والعمران
1	مهندس دولة في الإحصاء
8	مهندس دولة في المخابر الجامعية
1	مهندس معماري
1	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
28	متصرف
1	ملحق بالمخابر الجامعية
1	مترجم ترجمان
8	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
2	وثائقي أمين محفوظات
86	المجموع
	موظفو التطبيق (من الصف 9-10)
16	ملحق رئيسي للإدارة

28	تقني سام في الإعلام الآلي
1	تقني سام في المخبر والصيانة
3	كاتب مديرية رئيسي
9	تقني سام بالمخابر الجامعية
2	تقني سام في السكن والعمران
14	مساعد المكتبات الجامعية
6	مساعد وثائقي أمين محفوظات
4	محاسب إداري رئيسي
17	ملحق إدارة
100	المجموع
موظفو التحكم (من الصنف 7-8)	
0	كاتب مديرية
3	تقني في الإعلام الآلي
2	محاسب إداري
5	عون إدارة رئيسي
2	معاون تقني في الإعلان الآلي
20	عون إدارة
5	عون تقني للمكتبات الجامعية
37	المجموع
موظفو التنفيذ (من الصنف 1-6)	
1	كاتب
1	عون حفظ البيانات
11	عون مكتب
0	مساعد محاسب إداري
0	عون تقني في الإعلام الآلي
1	عامل مهني من الصنف الأول
1	سائق سيارات من الصنف الأول
11	عامل مهني من الصنف الثاني
26	المجموع
249	المجموع العام

الأعوان المتعاقدون

العدد	اسم المنصب
54	عامل مهني من المستوى الأول
7	عون خدمة من المستوى الأول
1	سائق سيارة من المستوى الأول
4	سائق سيارة من المستوى الثاني
8	عامل مهني من المستوى الثالث
1	عون خدمة من المستوى الثالث
1	عون وقاية من المستوى الثاني
5	عون وقاية من المستوى الأول
3	عامل مهني من المستوى الثاني
2	عون خدمة من المستوى الثاني
57	حارس
143	المجموع
392	المجموع الكلي