



جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



### قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
تخصص: إدارة الأعمال

### بعنوان

## دور إدارة التغيير للوصول إلى المنظمة المتعلمة

دراسة حالة / شركة انتاج الكهرباء (SPE) وحدة أدرار

### إشراف:

الأستاذة العوفي أفنان

### إعداد الطالبان:

❖ نزقوف عبد الرحمن  
❖ يوسف عبد الحليم

### لجنة المناقشة

(رئيسا)	استاذ التعليم العالي .....	حروشي جلول .....
(مقررا ومشرفا)	استاذ محاضراً .....	العوفي أفنان .....
(مناقشا)	استاذ محاضر .....	يحياوي عبد القادر .....

الموسم الجامعي: 2020 - 2021





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا

وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ

وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ

إِنَّ اللَّهَ بِأَمْرِهِ

قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا

# اهداء



الحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه

اهدي ثمرة جهدي إلى أُمي الغالية " حفظها الله ورعاها

إلى روح " أبي الغالي "طيب الله ثراه واسكنه فسيح جناته.

إلى اخواني كلا باسمه

إلى زملائنا دفعة جوان 2021

إلى كل من يعرفني من قريب وبعيد

عبد الرحمن انزقلوف



# اهداء



الحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه

اهدي ثمرة جهدي إلى أمي الغالية" حفظها الله ورعاها

إلى روح " أبي الغالي "طيب الله ثراه واسكنه فسيح جناته

إلى كل اخواني

إلى إخواننا المرابطين في فلسطين

إلى كل من يعرفني من قريب وبعيد

عبد الحليم يوسف





## شكر و تقدير

الحمد لله ثم الشكر كل الشكر لله عز وجل الذي رزقنا العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى والحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا

العمل المتواضع

نشكر الأستاذة المشرفة

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها وكانت احرص منا في انجازه.

فلها كل الشكر والتقدير والاحترام

نشكر إطارات وعمال شركة انتاج الكهرباء سونلغاز وحدة أدرار على التسهيل والدعم

والمعلومات التي لم يبخلوا بها عنا

كما نشكر جميع الأساتذة بقسم علوم التسيير وكل من ساندنا في انجاز هذا العمل

من قريب أو من بعيد، والى كل من قدم لنا يد المساعدة.

لكم جزيل الشكر

عبد الحليم - عبد الرحمن



# فهرس الدراسة

رقم الصفحة	العنوان
I	آية قرآنية
II	الأهداء
III	تشكر وعرفان
IV	فهرس الدراسة
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - ج	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الجانب النظري
01	تمهيد
02	المبحث الأول: إدارة التغيير
02	المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير
03	تعريف التغيير
03	تعريف التغيير التنظيمي
03	تعريف إدارة التغيير
04	المطلب الثاني: خصائص وأهداف إدارة التغيير
05	المطلب الثالث: متطلبات إدارة التغيير
06	المطلب الرابع: مراحل إدارة التغيير
07	المطلب الخامس: مقاومة التغيير
08	المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة
09	المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة
09	المطلب الثاني: عناصر وخصائص المنظمة المتعلمة
11	المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة
14	المطلب الرابع: معوقات بناء المنظمة المتعلمة
15	المبحث الثالث: إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة
15	المطلب الأول: دور التغيير في المنظمة المتعلمة
15	المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة
16	المطلب الثالث: معوقات إدارة التغيير للوصول للمنظمة المتعلمة
18	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19	تمهيد
20	المبحث الأول الدراسات العربية
20	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير
23	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة

27	المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية.....
27	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير.....
29	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة.....
30	المبحث الثالث: التعليق على الدراسات.....
30	المطلب الأول: أوجه التشابه.....
31	المطلب الأول: أوجه الاختلاف.....
32	المطلب الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة البحثية.....
34	..... خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
35	تمهيد.....
36	المبحث الأول: الطريقة والادوات.....
36	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
36	I- مجتمع الدراسة.....
36	تقديم شركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار.....
36	أولاً: تعريف مؤسسة سونلغاز (مجمع سونلغاز).....
36	ثانياً: تعريف شركة إنتاج الكهرباء.....
37	ثالثاً: تقديم الوحدة الإنتاجية-لولاية أدرار.....
37	ثانياً: وحدة المعاينة.....
38	ثالثاً : عينة الدراسة.....
39	المطلب الثاني: الادوات المعتمدة في تحليل الدراسة.....
39	أولاً: اداة الدراسة.....
39	ثانياً: قياس اداة الدراسة.....
39	الأدوات الإحصائية.....
40	II- صدق وثبات أداة الدراسة.....
40	01- ثبات أداة الدراسة.....
41	02- الصدق الظاهري لأداة الدراسة.....
41	03-الصدق التطبيقي لأداة الدراسة.....
44	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
44	المطلب الأول: تحليل البيانات.....
44	أولاً: تحليل البيانات حسب المتغيرات الشخصية.....
49	ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد إدارة التغيير.....
51	ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد المنظمة المتعلمة.....
52	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
57	..... خلاصة الفصل
59	..... الخاتمة العامة
62	..... قائمة المراجع
S-A	..... الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	أسم الجدول	الصفحة
01	عدد الاستثمارات المستخدمة	38
02	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	39
03	معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات بالنسبة لمحاور وأبعاد الإستبانة	41
04	معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور إدارة التغيير بالدرجة الكلية للبعد	42
05	معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور المنظمة المتعلمة بالدرجة الكلية للبعد	43
06	توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع	44
07	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	45
08	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية	46
09	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	47
10	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	48
11	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	49
12	استجابة أفراد الدراسة لبعد إدارة التغيير حسب متوسطات الموافقة	50
13	استجابة أفراد الدراسة لبعد المنظمة المتعلمة حسب متوسطات الموافقة	51
14	معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة وأبعاد كل محور	52
15	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر إدارة التغيير على تحقيق المنظمة المتعلمة	54
16	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر إدارة التغيير على تحقيق المنظمة المتعلمة	54
17	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر أبعاد إدارة التغيير على تحقيق المنظمة المتعلمة	55

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج الكهرباء-بأدرار	37
02	درجات مقياس ليكرت الخماسي	40
03	توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع	45
04	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	46
05	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية	47
06	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	47
07	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	48
08	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	49



# المقدمة

**تمهيد:**

يشهد العالم تطورات كبيرة في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية وغيرها، معتمدا على التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة التي جعلت منه قرية صغيرة غيرت مفهوم الاتصال التقليدي، وكون منظمات الأعمال جزء من العالم تأثر بهذه التطورات حيث راحت هاته المنظمة تعتمد على أساليب إدارية حديثة في تسيير مواردها البشرية والمادية لمواكبة هذا التطور وتحقيق أهدافها الأساسية المتمثلة في الربح والبقاء والتطور. خاصة في ظل احتدام المنافسة واحتكار بعض المنظمات المهيمنة لحصص او بعض القطاعات ما زاد ضغوطا على المنظمات لحتمية المعرفة والتعلم واعتماد نظم المعلومات وإدارة الأزمات واستعمال أدوات التحليل والاحصاء لدراسة البيئتين الداخلية (الموارد البشرية والمادية) والخارجية (خاصة الأسواق والمنافسين والزبائن) ومواكبة التغيرات وغيرها من أساليب المناجمنت الحديثة.

وإدارة التغيير أسلوب من الأساليب الحديثة في إدارة الأعمال حيث أن التغيير يعتبر عنصرا حتميا ومفصليا في كافة صور ومراحل النشاط الإداري تستطيع من خلاله المنظمة مواكبة الأحداث والتطورات ويخضع لعوامل تؤثر عليه داخليا وخارجيا.

ويكتسب الأفراد من خلال التعلم فهما لما حولهم وحتى المنظمات على غرار الأفراد تعتمد التعلم وبرامج للتدريب لخلق ميزة تستطيع من خلالها المنافسة مع المنافسين حيث كل منافس يعتمد استراتيجية للتعلم، والأهم في التعلم هو مدى تجسيد كل المكاسب المتعلمة للمنظمة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعلاقات وعمليات على أرض الواقع تستفيد منها المنظمة لتحقيق جميع أهدافها.

**الإشكالية:**

في ظل ما سبق ولمواكبة التطورات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي تفرضها الظروف المحيطة بالمنظمة على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية ما يستلزم اعتمادها نموذج المنظمة المتعلمة التي تعتمد الأساليب الحديثة للتسيير باعتماد مبادئ وأساليب إدارة التغيير. وعليه يمكن صياغة بعض التساؤلات والتي بالإجابة عنها يمكن فهم إشكالية الدراسة وأهمها:

**الإشكالية العامة: ما مساهمة إدارة التغيير للوصول للمنظمة المتعلمة؟**

ولتوضيح الإشكالية العامة يستحسن الاستعانة ببعض الأسئلة الفرعية وأهمها:

1- ماهي إدارة التغيير وما متطلباتها وأهدافها؟

2- ما المقصود بالمنظمة المتعلمة وما طبيعة علاقة إدارة التغيير بها؟

- 3- ما مدى إسهام إدارة التغيير لدى بعض المؤسسات الوطنية العمومية الرائدة في استعمال المناجمت ونظم الجودة كنموذج لمنظمة متعلمة؟ وما تأثيرها عليه؟
- 4- هل شركة انتاج الكهرباء SPE عموما ووحدة أدرار خصوصا استطاعت اعتماد أساليب إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة؟

❖ كإجابات مبدئية للإشكالية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تعتبر إدارة التغيير أداة ترتكز عليها المنظمة للوصول للمنظمة المتعلمة.
- تعتمد المؤسسات العمومية بالجزائر (شركة انتاج الكهرباء سونلغاز أدرار كنموذج) التغيير والتعلم لمواكبة التغيرات والوصول بها كمنظمة متعلمة.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول محورا أساسيا في إدارة الاعمال الحديثة والمتمثل في إدارة التغيير، ومدى إسهامها في الرقي بالمنظمة للتكيف مع التغيرات السريعة والغير متوقعة أحيانا والتطورات بالبيئتين الخارجية والداخلية، وتحسين الإداء في ظل بيئة الأعمال، كذلك مساهمتها واعتمادها للوصول للمنظمة المتعلمة.

### أهداف الدراسة

- نسعى من خلال هذا البحث وبواسطة دراسة ميدانية إلى الإجابات الواقعية للإشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية التابعة لها وما مدى صحة او مقاربة الفرضيات التي اقترحناها لتحقيق الأهداف الآتية:
- 1- معرفة مدى إدراك الأفراد العاملين بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز SPE أدرار للتغيير سواء على المستوى التنظيمي والتغيير الاستراتيجي وكذا استجابتهم لمبادئ المنظمة المتعلمة حسب المستوى التأهيلي للأفراد والوظائف التي يشغلونها كذلك حسب الفئات العمرية والجنس (ذكر/ انثى).
  - 2- معرفة مدى استعداد المؤسسات العمومية لمواكبة التغيير وتطبيق مبادئ إدارة التغيير.
  - 3- مدى اعتماد المؤسسات العمومية الجزائرية والأفراد العاملين للمنظمة المتعلمة كنموذج لإدارة الأعمال والتكيف حسب الظروف المحيطة بها.

### دوافع اختيار الموضوع

- يكمن الحافز في اختيار موضوع دور إدارة التغيير في الوصول للمنظمة المتعلمة، في ما يلي:
- المتغيران الرئيسيان يمثلان اتجاهان حديثان وركيزتان لإدارة الأعمال الحديثة.
  - إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة موضوعان حديثان في ميدان البحث العلمي بالجزائر.

- إعتداد المؤسسات الوطنية الرائدة في تطبيق مبادئ التسيير الحديث والحريصة على التطور والاستمرارية على الموضوع.

### حدود الدراسة

كانت دراستنا التطبيقية في شركة إنتاج الكهرباء أهم فرع لشركة سونلغاز، وحدة أدرار المتواجدة بالمنطقة الصناعية شمال مدينة أدرار مقرا وكانت خلال شهري أفريل وجوان من سنة 2021.



الفصل الأول:  
الجانب النظري

**تمهيد:**

تعيش المنظمات في وقتنا الراهن أوضاعا مضطربة نتيجة للتغيرات الحاصلة والمتسارعة سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو غيرها، باعتبارها ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه فهي تؤثر فيه وتتأثر به. الأمر الذي جعلها تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، ولهذا فهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات من خلال وضع الخطط والسياسات والبرامج لتوضح وترسم الطريق الذي من شأنه تحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد، إذ أنها لا تستطيع المحافظة على بقائها إلا إذا تميزت بأداء جيد يسمح لها بالخوض في غمار المنافسة.

ومن هذا المنطلق ومع حتمية التغيير وتنامي دور الموارد البشرية في تحقيق التميز والنجاح للمنظمات، فإن تركيز المنظمات أصبح منصبا على البحث عن مداخل تساعد على تطوير المورد البشري وتحويله إلى ثروة تميزها عن باقي المنظمات، ومن بين المداخل التي انتشر تطبيقها مدخل التغيير التنظيمي، والذي ساعد المنظمة والعاملين فيها على التعلم من كل ما يدور حولهم من متغيرات ومن تجارب كما يساعد المنظمات على التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة قادرة على التكيف والتأقلم مع التغيير الحادث في بيئتها. حيث سنخصص هذا الفصل لاستعراض مفاهيم إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة وكذا العلاقة بينهما في ثلاث محاور تأتي كما يلي:

- المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة التغيير.
- المفاهيم النظرية المتعلقة بالمنظمة المتعلمة.
- العلاقة بين إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة.

## المبحث الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة التغيير

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تهتم أكثر بإدارة التغيير، لمواجهة التأثيرات الداخلية والخارجية، لإحداث تغيير تتمكن من خلاله مواجهة الصعاب والتكيف مع هذه التأثيرات بطريقة علمية إدارية ومنظمة تعتمد على تشخيص ودراسة المشكلة، ثم وضع التخطيط المناسب والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة، بعيدا عن العشوائية والارتجالية في عملية تبناها قيادة التغيير للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أحسن، باستعمال أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإجراء التغيير وعلى مراحل لبلوغ أهداف المنظمة.

يقدم هذا المبحث نظرة عامة عن إدارة التغيير في عدة محاور كما يلي:

- ماهية إدارة التغيير.
- خصائص وأهداف إدارة التغيير.
- متطلبات إدارة التغيير.
- مراحل إدارة التغيير.
- مقاومة التغيير.

## المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير

### أولا: تعريف التغيير

لم يتفق الكتاب على تعريف واحد للتغيير فكان لكل واحد منهم تعريفه الخاص، حيث عرفه الدهان على أنه التحول في نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان، كما ينظر للتغيير على أنه تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي (عليان، 2015، صفحة 25) وعرفه روبنسون Robonson على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة (عرفة، 2012، صفحة 15)، ويرى ريتشارد روبر Ritchard Rober ظاهرة التغيير في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية التي تكون أساسيات المجتمع (الطجم، 2009، صفحة 3)، أما بيكارد Bechard فالتغيير عنده جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية (عليان، 2015، صفحة 29) ويعرفه السلمي على أنه إحداث التعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جيدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات (عليان، 2015، صفحة 32)

ومما سبق يمكن تعريف التغيير على أنه خطة طويلة الأجل هدفها حل المشاكل وتجديد الممارسات انطلاقا من تظافر الجهود والتنسيق بين أعضاء الإدارة وكذا فهم عناصر ومتطلبات بيئة المنظمة للانتقال بالمنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مرغوب مستقبلا.

## ثانياً: تعريف التغيير التنظيمي

هو تغيير أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة بكل جوانبها، أو محاولة استثارة التغيير في المجتمع ذاته ليتوافق مع ما تقوم به المنظمة من تطوير أو تحويل تنظيمي في أهدافها أو رسالتها... الخ (معتز، 2014، صفحة 23).

وهو "عملية موجهة ومقصودة هادفة وواعية تسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل مشكلاته (بويريط و الجمعي ، 2020، صفحة 189).

وهو كذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانيتها لمواجهة المشاكل التي تواجهها بقصد حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة. وعلى التدخل من طرف خارجي والتطبيق العلمي للعلوم السلوكية (مراح، 2017، صفحة 466).

وبالتالي فالتغيير التنظيمي هو كل تعديل إجباري أو اختياري على طرق عمل المنظمة من هياكل، استراتيجيات، قيم وسلوكيات، والذي يؤدي إلى التحكم بشكل أفضل في المؤسسة ومختلف علاقاتها مع محيطها الخارجي، وذلك لأجل الرفع من فعاليتها وأدائها وتحقيق أهدافها المرجوة.

## ثالثاً: تعريف إدارة التغيير

هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم كما أن الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة (عرفة، 2012، صفحة 15).

إدارة التغيير هي تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع لآخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها (محمد، 2015، صفحة 47).

يعرف الحمادي إدارة التغيير بأنها: "استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة، وأقصر وقت وأقل جهد." (الصيفي، 2016/2015، صفحة 47).

وإدارة التغيير تعني التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه وفي النهاية العمل على استقرار عملية التغيير وتثبيتها على مستوى الشركة والأفراد معاً. وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه (عليان، 2015، صفحة 35).

من هذه التعاريف نستخلص أن إدارة التغيير هي عملية منظمة تربط الأنشطة البشرية والمادية بخطة عمل مدروسة تحدد حجم التغيير وتقرر اتجاهه ومداه.

## المطلب الثاني: خصائص واهداف إدارة التغيير

### أولاً: خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص من المهم التعرف عليها نذكر (بن عبد العزيز و معزوز، 2011، صفحة 7،8) منها:

1- الاستهدافية: أي أن إدارة التغيير لا تتحرك عشوائياً، إنما على أساس غاية مرجوة وأهداف محددة ومقبولة من قوى التغيير.

2- الواقعية: بمعنى ارتباط إدارة التغيير بالواقع العملي للمشروع، أي أن يتم التغيير في إطار إمكانياته وموارده وظروفه التي يمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر.

3- التوفيقية: وتعني مدى التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وحاجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4- الفعالية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة من خلال المرونة في التحرك والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم، أي رصد قوى التغيير والتعامل معها وبها لتحقيق أهداف التغيير.

5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى تفاعل كافة الأطراف إيجابياً من خلال المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير وذلك لنفاذي معارضة ومقاومة التغيير وضمان صيرورته وفق المعايير المحددة.

6- الشرعية: بمعنى مصداقية إدارة التغيير المدعومة بالشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، أي تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغيير وعدم تعارض إدارة التغيير مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها.

7- الإصلاح: فنجاح إدارة التغيير مرتبط بإصلاح العيوب والإختلالات الموجودة سواء على مستوى الأفراد او الجماعات أو على مستوى المنظمة.

8- الكفاءة: الكفاءة جانب مهم في إدارة التغيير حيث يجب أن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.

وهناك من يضيف خاصيتين عمليتين لهذه الخصائص وهما:

- القدرة على التطوير والابتكار: بمعنى العمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حالياً.

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: أي القدرة على التكيف واستيعاب ضغط الأحداث السريعة العاصفة التي تجتاح الكيان الإداري، أي أن تتوافق وتتكيف معها، تسيطر عليها وتتحكم في اتجاهها ومسارها وكذلك تقود وتصنع الأحداث بذاتها.

### ثانياً: أهداف إدارة التغيير

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية مدروسة ومخططة وتهدف إلى (العايب و زواوي، 2016، صفحة 168):

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل مع كافة المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المدراء من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أسلوب الإدارة القديمة.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة ونقلها من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي تكثر فيه إجراءات العمل وقواعده والقائم على دفع العاملين للعمل باستخدام منهج المكافئة والعقاب إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار.
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتتسجم مع التغييرات التي حدثت في المنظمة.
- إدخال التقنية الجديدة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراءات التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.

### المطلب الثالث: متطلبات إدارة التغيير

لإنجاح عملية التغيير توجد عدة متطلبات يجب تحقيقها وهي (دودين، 2014، صفحة 127، 128):

- 1- مراعات أن يتم التغيير على هيئة مراحل وألا يتم على دفعة واحدة وهذا كله بشرط أن يكون التخطيط للتغيير يتم بصورة كلية وواحدة بينما يكون التنفيذ مجزأً على مراحل.
- 2- تدريب القائمين على التغيير ومدتهم بكافة وسائل الدعم اللازمة ليتمكنوا من إنجاز الأعمال ومهام التغيير المطلوبة بكفاءة وفعالية.
- 3- وضوح أهداف التغيير وتحديدها بدقة وأن تكون مصاغة بشكل منهجي وعلمي وتتناسب مع الإمكانيات المتاحة.
- 4- استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير للتأكد من تحركه وتنفيذه بصورة ناجحة تقود إلى تحقيق الصورة الكلية والبعيدة للتغيير.
- 5- عدم الاعتماد على الخبر الاستشاري الخارجي الخاص بالتغيير التنظيمي بصورة كلية فيبقى لدى قيادات المنظمة خبرات ومعارف حول المنظمة أكثر من أي مستشار خارجي.
- 6- الاهتمام بتحفيز الأفراد والجماعات وإشراكهم في مراحل التغيير المختلفة قدر الإمكان لتحقيق رضاهم والتزامهم التنظيمي.
- 7- الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المتغيرة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة مع ضرورة تحليل العناصر الاستراتيجية باستمرار في البيئتين الداخلية والخارجية.

8- التركيز على عملاء المنظمة وتحقيق رضاهم بل وتحقيق أكثر مما يتوقعون لأن تحقيق رضاهم وكسب ولائهم سيؤثر إيجاباً على نجاح المنظمة ونموها.

### المطلب الرابع: مراحل إدارة التغيير

تختلف مراحل إدارة التغيير من باحث لآخر، فقد حددها كل من (Lawrence et Lorsch) في أربع مراحل وهي (عليان، 2015، صفحة 140):

أ- مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.  
ب- مرحلة التخطيط: ويتم فيها رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.

ت- مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.  
ث- مرحلة التقييم: نقارن في هذه المرحلة بين الأهداف الموضوعية والنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

فيما يرى Kirte Iiven بأن التغيير لا بد أن يمر عبر ثلاث مراحل أساسية وهي (العايب و زواوي، 2016، صفحة 174):

- مرحلة الإذابة: وتهدف إلى إعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لاستقبال التغييرات المتوقعة حدوثها وإشعارهم بالأمان تجاهها مع إبراز العوائد والفوائد التي تترتب عن التغيير والتخفيف من قيمة السلبيات المحتملة.
  - مرحلة التغيير: في هذه المرحلة على الفرد التركيز على تعلم أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة بحيث تكون بدائل جديدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، ويتم أيضاً العمل على إجراء تغييرات في المهام والواجبات وكذا الهياكل الموجودة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات جديدة للعاملين والتي تسمح بتغيير مهاراتهم وسلوكياتهم وتطويرها.
  - مرحلة التجميد: في هذه المرحلة يتم تعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة من خلال ما يتم اكتسابه للأفراد العاملين في المرحلة السابقة مما يتطلب حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه في هذه المرحلة.
- فيما يرى A.Lamiri أن مراحل إدارة التغيير تتمثل في الفترات المختلفة التي تتطلبها إدارة التغيير وهي كما يلي (بوقلقولة و بلكبير، 2010، صفحة 133):

✓ فترة الإعلام: وهي الفترة الزمنية التي بموجبها يدرك المدراء التغييرات الخارجية من خلال جمع ومعالجة المعلومات.

✓ فترة رد الفعل: وهي الفترة التي تستغرقها إدارة المؤسسة حتى تستجيب للتغيرات في البيئة.

✓ فترة التصميم: تبدأ هذه الفترة عندما يقرر المدير القيام برد فعل وتنتهي بانتهاء تصميم خطة موجهة، حيث يتم اللجوء إلى مستشار خارجي لتجنب الحساسيات الداخلية ويتم إشراك إطارات المؤسسة في اتخاذ القرارات.

✓ فترة التنفيذ: يتم في هذه الفترة تجسيد وتطبيق الإجراءات المتخذة، أي تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع.

✓ فترة التأثير: في هذه الفترة يتم تقييم مدى التأثيرات الناتجة على تطبيق الإجراءات المتخذة في التعامل مع التغيير.

### المطلب الخامس: مقاومة التغيير

إن المشكلة الأساسية التي تواجه أغلب المؤسسات عند أي تغيير هي مقاومته من طرف بعض الأفراد والجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل، وهذه الظاهرة طبيعية ومعروفة وتعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير، ولقد حذر مكيافيللي Machiavelli قراءه قائلاً " إن للمصلح أعداء يتمثلون في جميع من أفادهم النظام القديم " (بير، 2006، صفحة 88)

#### أولاً: تعريف مقاومة التغيير

هي استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (عليان، 2015، صفحة 297).

وهو تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه (بومدين، 2012، صفحة 218).

هو رد فعل الأفراد تجاه التغيير، وهي ليست سلبية دائماً فقد تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور فيما يقومون به، وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك (شندي، 1996، صفحة 286).

#### ثانياً: أسباب مقاومة التغيير

تعددت المصادر المسببة لمقاومة التغيير، وتنوعت تصنيفاتها، وفيما يلي أحد التصنيفات لأسباب مقاومة التغيير (شريف، 2016/2015، صفحة 23).

#### 1 أسباب مرتبطة بالأفراد، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

- الخوف من المجهول.
- الخوف من فقدان الوظيفة.
- عدم وضوح أهداف وأسباب التغيير، وكذلك عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بالتغيير بالنسبة للعاملين المنفذين والمتأثرين بالتغيير.
- تضارب المصالح.
- عدم قناعة العاملين بقدرة المنظمة على تنفيذ التغيير.
- عدم ثقة الأفراد في دوافع وأسباب من ينادون بالتغيير.
- نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للمتأثرين بالتغيير أو المنفذين له.
- الخوف من عدم القدرة على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للوضع الجديد.

#### 2 أسباب مرتبطة بطريقة إحداث التغيير، ومن بينها:

- ندرة الموارد.
- تجاهل التغيير لتقاليد وأنماط معايير العمل.

- حدوث التغيير بشكل سريع ومفاجئ.
- وجود تجارب تغيير فاشلة سابقة.
- مدى إشراك الأفراد واحترام مهاراتهم وكفاءاتهم.

### 3 أسباب مرتبطة بالنظام الاجتماعي، ومن بينها:

- عدم الانسجام مع القيم والمبادئ والقناعات الموجودة.
- مدى تأثير التغيير على تماسك النظام.
- رفض غير المؤلف.

### ثالثاً: الوقاية من مقاومة التغيير

أشار البعض إلى عدد من الإجراءات التي يمكن أن تؤدي إلى إزالة أو تقليص حالات أو احتمالات مقاومة التغيير، وهي كالاتي (الاعرجي، 1995، الصفحات 288-289):

- إشعار العاملين والقادة في المنظمة بالأسلوب المناسب بأنهم هم أصحاب برنامج التغيير وأنه ليس مفروض عليهم من الخارج.

- الحصول على تأييد القيادات المسؤولة في المنظمة لبرنامج التغيير.
- جعل أحد أهداف برنامج التغيير اختزال أعباء العمل بالنسبة للعاملين في المنظمة قدر الإمكان.
- تطعيم برنامج التغيير بأكثر قدر ممكن من القيم السائدة بين العاملين في المنظمة.
- الحرص على عدم المساس بضمانات واستقلالية العاملين في المنظمة من خلال برنامج التغيير.
- الحرص على إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة في عمليات صياغة برنامج التغيير.
- جعل برنامج التعليم نتاج اتفاق متبادل بين العاملين في المنظمة من جهة وبين الفرق المسؤولة عن وضع وتنفيذ هذا البرنامج.

- الحرص على الأخذ بالاعتراضات الموضوعية التي ترفع من قبل العاملين في المنظمة بصدد برنامج التغيير والحرص على تقليص الإجراءات غير الضرورية التي تجلب الريبة لدى العاملين في البرنامج المذكور.
- الحرص على إعطاء توضيحات للعاملين في المنظمة عن برنامج التغيير كلما تطلب الأمر ذلك.
- الربط بين نتائج برنامج التغيير المتوقعة وبين الأهداف والمصالح الخاصة للعاملين في المنظمة قدر المستطاع.
- الحرص على تنمية علاقات تعاون وثيقة متبادلة بين فريق التغيير وبين العاملين في المنظمة.
- جعل برنامج التغيير قابل للتغيير والتعديل طبقاً لمستلزمات الواقع العملي للمنظمة.

### المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة

يعود الفضل الكبير في ظهور فكرة المنظمة المتعلمة الى بيتر سينغ عبر كتابه الشهير "المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمي" والذي أضاف من خلاله بعداً جديداً لحركة الجودة، من خلال طرحه لفكرة المنظمات التي تتعلم وتتطور من تجاربها وخبرات ومعارف العاملين لديها، هذا النوع من المنظمات الذي يتناسب مع خصوصية هذا العصر والذي يتميز بالتغيير المستمر.

## المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة

يعتبر موضوع المنظمات المتعلمة من المواضيع التي يشتمل عليها واحد من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماما في الآونة الأخيرة، باعتبار أن استخدام مفهوم ومبدأ المنظمات المتعلمة يشكل أساسا من مكونات أي برنامج من برامج إدارة المعرفة، بالإضافة إلى وجود ترابط وتداخل بين مفهوم المنظمات المستندة إلى المعرفة وبين المنظمات المتعلمة.

عرفها بيتر سينغ **peter Sené** (الرشدان، 2011، صفحة 501) وهو أكثر الكتاب الذين يتم الإشارة إليهم في هذا المجال بأن المنظمة المتعلمة هي " المنظمات التي يسعى فيها الأفراد وباستمرار على تطوير وتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون الوصول إليها وفي هذه المنظمات يكون الطموح الجماعي حرا ومفتوحا والتي يجتهد الأفراد فيها ويتعلمون لرؤية التنظيم ككل "

وعرفها **(Paula, Dave)** بأنها المنظمة الماهرة في إيجاد المعرفة واكتسابها ونشرها ونقلها والاحتفاظ بها وإعادة توجيه سلوكياتها بناء على المعرفة الجديدة التي اكتسبتها (ضيف، 2019، صفحة 8).

أشار **Watkins & Marsick** إلى المنظمة المتعلمة على أنها تلك المنظمة التي توفر فرص تعلم مستمرة لأفرادها وتشجعهم على الحوار والسؤال والتعاون والتعلم الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات (الحاج محمود، 2008، صفحة 7).

ومنه نستنتج أن تعاريف المنظمة المتعلمة تدور جميعها حول توسيع مدارك أفراد المنظمة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء ودوام المنظمة، وهناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على مفهوم المنظمة المتعلمة مثل المنظمات المؤهلة، والمنظمات المفكرة، المنظمة العارفة.

وقد قدم بيتر سينغ مجموعة من الأسباب الدافعة إلى بناء منظمة متعلمة وهي (بن سهلة و خليفي، 2016، صفحة 541):

- الحصول على الأداء المتميز على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة ككل.
- تحسين جودة السلع المنتجة والخدمات المقدمة عن طريق الابداع والبحث والتطوير.
- كسب الزبائن والمحافظة عليهم من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم ومقابلة توقعاتهم.
- حاجة العصر الحديث للمنظمة المتعلمة.

## المطلب الثاني: عناصر وخصائص المنظمة المتعلمة

### أولا: عناصر بناء المنظمة المتعلمة

في الحقيقة لا يوجد مدخل محدد أو أسلوب معين لبناء المنظمة المتعلمة. وربما يرى بعض الباحثين والممارسين أن أفضل طريقة للحصول على منظمة متعلمة هو الحصول على منظمة من المتعلمين، وبعضهم الآخر يرى أن أفضل طريقة لتحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة هو تغيير ثقافة المنظمة وتوفير مناخ

إداري يساعد أفراد المنظمة على اكتشاف أفضل أسلوب للتعلم حيث يرى (صالحي و بوخمخ، 2018، الصفحات 98-99) أهم عناصر بناء المنظمة المتعلمة وفق ما يلي:

**1- الثقافة التشاركية:** وهي الثقافة التي تسمح للعاملين بالعمل حتى لو أخطئوا وأن يتعلموا من أخطائهم، ويمتاز هذا النوع من الثقافة بارتفاع درجة الصداقة والتماسك، أي أن الاهتمام ينصب على العلاقات الإنسانية وعلى الإنجاز على حد سواء، ويشعر الأفراد بالانتماء للمنظمة، وقد أشار فام Pham أن الثقافة التشاركية هي الثقافة المناسبة لتكون من عناصر المنظمة المتعلمة، والثقافة تؤثر على التشارك المعرفي الذي يبدأ بتحديد ماهية المعرفة المطلوبة، ثم العلاقة بين مستويات المعرفة وإنشاء بيئة تفاعل اجتماعي، وتعتبر القدرة على إنشاء معايير مشتركة من الإهتمامات المتبادلة والأهداف المشتركة لجميع الأفراد في المنظمة، فهي تؤدي إلى خلق إحساس قوي بالثقة، هذا ما يمكن من تنامي عملية الالتزام والولاء تجاه المنظمة.

**2- القيادة التحويلية:** إن تحويل منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة يتطلب تغييرا في أنظمة المنظمة المعقدة والمتشعبة، وهذا بطبيعة الحال يحتاج إلى قيادة تعمل على إجراء هذا التحول وإنجاحه، حيث من الصعوبة إجراء التحول الناجح دون وجود قائد يمتلك القدرة والخبرة والحكمة والشجاعة للقيام بهذا التحول، من أجل ذلك يتوجب على القائد التحويلي أن يتمتع بالقدرة على فهم احتياجات الموقف والأفراد وفهم الإجراءات الضرورية اللازمة التي يجب القيام بها من أجل إجراء عملية التحول في المنظمة وإتمامها. ذلك لأن القيادة التحويلية توصف بانها تحفيز التابعين من خلال الإيحاء بالقيم الأخلاقية والمثل العليا، ويركز القادة التحويليين في المنظمة المتعلمة على تنمية مهارات التعلم والتفكير للأفراد العاملين.

**3- التعلم التنظيمي.** هناك علاقة وثيقة بين مجالات المنظمة المتعلمة ومجال التعلم التنظيمي ويعمل التعلم التنظيمي على تحسين العمليات التي تقوم بها المنظمة من خلال استخدام المعلومات واستيعابها بصورة أفضل، فهو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار أنهم يشكلون الواقع الذي يعملون فيه، وباستطاعتهم تغيير ذلك الواقع بالتفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك ونتائج الأعمال.

**4- تكنولوجيا المعلومات.** تتألف تكنولوجيا المعلومات من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، وتتضمن تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما تشمل على الأدوات الإلكترونية والطرق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

### ثانيا: خصائص المنظمة المتعلمة

حددها Marquardt فيما يلي (عيشوش و علاوي ، 2011، الصفحات 4-5):

- توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها.
- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة.

- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبينها وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
- استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

### المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

#### أولاً: نماذج بناء المنظمة المتعلمة

وضعت العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة نذكر بعضها فيما يلي:

#### ✓ أنموذج (Senge):

وضع هذا الأنموذج (بيتر سينغ، 1990) الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالآتي (رياض زايد، 2009، صفحة 5):

- **التفكير النظامي:** وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

- **التمكين الشخصي:** وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

- **النماذج الذهنية:** وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق،

والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها.

- **الرؤية المشتركة:** وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

- **التعلم الفرقي:** وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

#### ✓ أنموذج ماركواردت:

توصل (Marquardt) بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم أنموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمرارته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة والأنظمة الفرعية هي: التعلم والتنظيم والأفراد والمعرفة والتقنية، وينطلق في نموذجها من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (النعيمة، 2012، الصفحات 179-180):

- **نظام التعلم في المنظمة:** يمثل نظام التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع المستويات ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فاعلية التعلم في المنظمة حيث يتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر، وهي: مستويات التعلم في المنظمة؛ ومهارات التعلم التنظيمي؛ أنماط التعلم.

- **مكونات نظام التنظيم:** يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية هي:

الرؤية والثقافة و الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة و تحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمروؤسيهم ومنظمتهم.

**-نظام الأفراد:** تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ومن دونهم لا يتحقق أي إنجاز لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم.

**-نظام المعرفة:** يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة ومتسلسلة.

**-نظام التكنولوجيا:** يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة والهيكل والعمليات التي تعمل على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرائق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

✓ **أنموذج (Redding):** تمكن Redding من بناء أنموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة ويقترح الأنموذج دليلا لتقويم المنظمة المتعلمة مستندا إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في (Naperville) بولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية واستخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات على وفق دليل التقويم على النحو الآتي (بن اخمد، حمياني، و قريمطي، 2019، صفحة 165):

- إن أية منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات (الرؤية والإستراتيجية والقيادة والإدارة والثقافة والبناء والنظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية.

- إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد المعرفة الجديدة وعلى إعادة التفكير، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.

- إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص ويتضمن الأنموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة بعدين رئيسيين هما: بعد مستوى التعلم، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الأبعاد الفرعية، ويتضمن الأنموذج الخطوات الآتية:

- تحديد الهدف والفائدة.

- إختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج.

- تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة.

- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.

- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

## ✓ نموذج (James):

أعدت James أنموذجاً للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغيير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات.

قد تطلب تصميم أنموذج للمنظمة المتعلمة تنظيمياً يركز على المكونات التي تتضمن (القادة والثقافة والاستراتيجيات والنظم والبناء وعمال المعرفة) وعلى الإتصالات التي يتم نسخها معا في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي والآتي شرح لمكونات المنظمة المتعلمة (بن احمد، حمياني، و قرميطي، 2019، الصفحات 165-166)

-**القيادة:** توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.

-**الثقافة:** المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافآت.

-**نشر الاستراتيجيات:** تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة.

-**دمج الآليات:** تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.

-**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 إنجاز الأهداف.

-**صناع المعرفة:** حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة، كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين.

**ثانياً: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة**

بعد التأكد من حاجة المنظمات الكلاسيكية إلى التحول إلى منظمات متعلمة، أسهم الباحثون في تحديد كيفية بناء هذه المنظمات، حيث أن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب استيفاء خمسة شروط أساسية، وقد كان الباحث الأمريكي P.Senge أول من تطرق إلى هذه الاستراتيجيات، وقد تمثلت هذه الاستراتيجيات فيما يلي: (حوحو، 2020، الصفحات 283-284)

-**التفكير النظامي:** مجموع المعارف والوسائل التي تسمح للمنظمة بتسيير الوضعيات المعقدة، والذي يتشكل انطلاقاً من التفاعلات الديناميكية ما بين أفراد المنظمة.

-**التحكم الشخصي:** قدرة الأفراد على تنفيذ مهامهم انطلاقاً من تعلمهم الخاص أثناء وضعيات تفرض عليهم الابتكار المستمر.

-**النماذج الذهنية:** مجموع الافتراضات والتصورات التي تؤثر على كيفية فهم وإدراك الفرد للعالم الخارجي، كما أنها تتمثل في المفاهيم المشتركة ما بين أفراد المنظمة .

-**النظرة المشتركة:** الصورة المشتركة للمستقبل التي تبحث المنظمة عن خلقها.

-**بناء فرق التعلم:** مجموع الوسائل العملية التي تسمح بإدماج الأفراد داخل الفرق من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق أهدافهم المشتركة.

### المطلب الرابع: معوقات بناء المنظمة المتعلمة

تواجه المنظمة المتعلمة معوقات مختلفة قد تقف عقبة أمام تميز المنظمة وتؤخر عملياتها وأنشطتها في جوانب مختلفة ومن أهم المعوقات التي تواجه عملية بناء المنظمة نجد: (حامي، 2015، صفحة 64)

#### أولاً: المعوقات الداخلية

إن غالبية المنظمات و أغلبية العاملين بها ينشغلون بتحقيق التعلم الأحادي الاتجاه وليس الثنائي الاتجاه أو المزوج، نظراً لسهولة وسرعة نتائجه الملموسة، فإن بعض المنظمات ترفض فحص النماذج الذهنية فيما يتعلق بالمعتقدات والسلوك والقواعد، وتعمل على إعاقة التغيير والعقاب، إضافة إلى غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي، وتغير المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي بشكل مستمر، كذلك ثقافة المنظمة التي تحول دون تشجيع الافراد على التعلم إضافة إلى اعتماد الهياكل الهرمية التي تعيق التطوير الفردي والمشاركة الجماعية .

#### ثانياً: المعوقات الخارجية

التغيرات الخارجية المفروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية، والاختلافات الثقافية بين المنظمات من حيث الحجم والموارد، والتي تحد من قدرة المنظمة المتعلمة على التعلم والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى.

#### ثالثاً: المعوقات الفردية

قلة بناء فرق العمل، وضعف نظام الاتصال بين الموظفين، وتجزئة القسم إلى عدة دوائر، والاعتقاد الخاطئ لدى المديرين بأن التعلم التنظيمي يستلزم فقط إجراء دورات للتدريب وإعادة استنساخها دون جدوى وتخطيط، وكذا محدودية معرفة المديرين بغايات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، وقلة الحوافز المساندة لتطبيق هذا المفهوم والفهم الصحيح لأبعاد المنظمة المتعلمة من قبلهم، كما يمكن الإشارة أيضاً إلى ذلك الروتين وضعف

التفاعل مع المتغيرات المستجدة، وقلة الموارد المالية، وعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، وعدم استقرار العاملين، بالإضافة للمحسوبية في المشاركة في الدورات التدريبية، فضلاً عن وجود أفراد يقاومون التغيير.

كما يمكن اعتبار تلك الأشكال الدفاعية على مستوى المنظمة كتجنب الاتصالات المباشرة والمناقشات العلنية بخصوص الموضوعات الحساسة، ومحاولة التغطية على أشكال القصور والضعف وتحديد كل أشكال النقد والتقويم، والذي يؤدي بالضرورة إلى الاحتفاظ بوجهات النظر والرؤى وعدم التصريح بها أمام الآخرين، وكل هذا الذي يؤدي بالضرورة إلى تدني مستوى دافعية الأفراد للتوجه نحو التعلم، إضافة كذلك لعدم انتظام المعلومات ودقتها، وعدم توافر الوقت والمال الكافي للتعليم.

### المبحث الثالث: إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة

إن النماذج الكلاسيكية في المنظمات أصبحت ربما لا تستجيب لمتطلبات التغيير والتحول الذي لاس جميع مجالات النشاط الإنساني، حيث بات من الذكاء أو التميز السعي إلى التغيير الهادف والمقصود من أجل بناء منظمة متميزة ومتعلمة تتكيف مع المستجدات.

#### المطلب الأول: علاقة المنظمة المتعلمة باستراتيجيات التغيير التنظيمي

إن الطريقة الفعالة لمساعدة منظمة ما على فهم طبيعة المنظمة المتعلمة هي التغيير التنظيمي المستمر، وقد استند (جرات) إلى دراسة (واتر لاوك) ودراسة (أرجيريس) في إعداد هذا النموذج الذي يسمح بفهم ومواكبة التغيير بفعالية حيث يرى (جرات) أن أي عملية تغيير فعالة تتطلب بعض التعديلات الرئيسة في كل من الموقف والسلوك ليتناسبا مع فكرة التغيير نفسها وعند حدوث هذه التعديلات بسرعة كبيرة يترتب عليها بناء ثقة الموظفين وتشجيعهم على التجارب وتقبل التغذية الراجعة، والتعلم بدلا من الاعتماد باستمرار على كميات من البيانات يمكن أن تؤدي إلى فقدان الطاقة والإنسانية.

إن الانتقال من التغيير البسيط إلى المستوى الأعلى من التغيير يتطلب بعض الجهد العقلي من المديرين والإداريين لينسجم مع الحاجة إلى التعلم الأكثر تعقيدا إذ يحتاج المرء إلى تنمية قدرته على الارتقاء من العمل التشغيلي الروتيني إلى النظرة للأفق ليرى المشكلات والقضايا بتصورات تسمح بتطوير البصيرة وهي الميزة الرئيسية في المنظمات سريعة التغيير وهذا يساعد المنظمة على إعادة تشكيل فهمها لتعلم سياستها وتصميم مستقبلها بدلا من أن يفرض عليها مستقبلا معيناً وتستند عملية إعادة التشكيل إلى النماذج الجديدة القادمة من الاستبصار والمعتمدة على التفكير الذي يتيح الفرصة للابتكار والتقدم المبدع وفهم النماذج المتنوعة والاستجابة الضرورية التي تضمن معدل من التعلم أكبر من معدل التغيير البيئي.

إن الحساسية لتغيير البيئات التنظيمية الداخلية والخارجية تعد أساس التعلم التنظيمي ثنائي الدورة الذي يسمح للفرد بالرؤية وإجراء التوازن بين أوجه القوة والضعف لوجودهم وللفرص المستقبلية والتهديدات التي يفرضها العالم الخارجي. (بن احمد، حمياني، و قريمطي، 2019، صفحة 167)

#### المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة

وفقا للمفهوم المعاصر للمنظمة المتعلمة وعلاقتها بإدارة التغيير توصف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سبل إدارة المعرفة في عملياتها الإدارية والتنظيمية وتمتلك الثقافة

التنظيمية التي تحقق للأفراد العاملين لديها من خلال تبادل الأفكار والمعلومات التي تساهم في انجاز الأهداف والاستراتيجية للمنظمة، فهي المنظمة التي تستثمر الطاقات الفكرية الواضحة والكامنة لدى العاملين وتحقيق سبل التكيف للمتغيرات المستجدة في مختلف مجالات المعرفة ثم التغيير بما ينسجم مع متطلبات التحسين والتطوير المستمر.

من التعريف يظهر جليا دور التغيير في المنظمة المتعلمة، فبعد حصول المنظمة على معارف جديدة من خلال الابداع والابتكار وكذا تشارك الأفكار والمعلومات يأتي دور إدارة التغيير لإحلال المعارف الجديدة مكان تلك المعارف والممارسات القديمة وذلك بما ينسجم ومتطلبات التحسين والتطوير المستمر.

حيث يمكن تصور العلاقة بين المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة التغيير على أنها علاقة تبادلية وفي حالة من الترابط والانسائية، حيث نلمس هذا الترابط في كون التغيير يؤدي حتما إلى تعلم الأفراد والمنظمة في حين أن بناء منظمة متعلمة يحتاج إلى إدارة التغيير لأن تعلم الأشياء الجديدة يلزم بالضرورة تغيير تلك المسلمات القديمة، كما يمكن النظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها نظام شامل يحتوي على عدة أنظمة فرعية على رأسها إدارة التغيير أي يمكن التعبير على العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإدارة التغيير على أنها علاقة احتواء فدارة التغيير محتواها ضمن المنظمة المتعلمة .

ومن هنا تظهر العلاقة واضحة وقوية بين إدارة التغيير وبناء المنظمة المتعلمة فعلى إدارة المنظمة إذا ما سعت إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة أن تمتك إدارة تغيير فاعلة.

### المطلب الثالث: مداخل في إدارة التغيير تساعد على بناء المنظمة المتعلمة

لكي تتحول المنظمات من شكلها التقليدي الذي يركز على التغيير البطيء، والذي لا يتلاءم مع ظروف بيئة الأعمال الحالية إلى المنظمات المتعلمة التي تتغير بسرعة تساوي أو تفوق تلك التغييرات الحادثة في بيئتها. يجب على المنظمات أن تقوم بالعديد من عمليات التغيير الاستراتيجي والتي تكون على شكل مداخل إدارية عديدة تتباين بين التغييرات التدريبية والتغييرات السريعة. وفيما يلي عرض لجملة من هذه المداخل (شريف، 2016/2015، الصفحات 167-169).

#### 1- إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة شكلا من أشكال التغيير التدريجي، والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تغير العديد من سلوكياتها السلبية واستبدالها بسلوكيات إيجابية مثل العمل الجماعي وقيم الجودة واحترام العميل. فهي أسلوب إداري يهدف إلى إحداث تغييرات عميقة بهدف التحسين المستمر للعمليات وتحسين أداء المنظمة ورفع جودة منتجاتها أو خدماتها المقدمة ويتحقق هذا بواسطة العمل الجماعي ومشاركة العاملين والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وأهم ركائز هذا الأسلوب سعيه إلى تحقيق رضا العملاء وتحقيق احتياجاتهم الحالية وتحقيق أهداف المنظمة في الوقت نفسه.

#### 2- إعادة هندسة عمليات الإدارة (الهندرة):

الهندسة مدخل آخر من مداخل التغيير يمكن ان يساعد المنظمة في طريقها للتحول إلى منظمة متعلمة حيث ظهر هذا المفهوم لأول مرة في تسعينيات القرن العشرين على يد الكاتيين مايكل هامر Mikle Hammer

وجيمس شابلي James Chapy اللذين يعرفان الهندرة على أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الإدارة لتحقيق تحسينات كبيرة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، والجودة والخدمة والسرعة. وتعرف أيضا على أنها إعادة تصميم المنظمة والسياسات التي تساند العمليات في رؤية جديدة بقيادة الإدارة من أجل إنتاجية قصوى في إطار اشباع رغبات العميل.

### 3- منهجية كايزن اليابانية:

كايزن أسلوب إداري ياباني بسيط في فكرته وتطبيقه، وحتى أن تطبيقه لا يكلف كثيرا، ورغم ذلك استطاع هذا الأسلوب تحقيق نجاحات باهرة في المنظمات اليابانية التي طبقته.

انتشر استخدام منهجية كايزن KAIZEN في المنظمات في ثمانينيات القرن العشرين، وبالتحديد عام 1984 على يد الخبير الياباني الشهير ماسكاي إيماي Massaki Imai من خلال الكتاب الذي ألفه حول منهجية الكايزن وكيفية استخدام اليابان لها من أجل زيادة تنافسية منظماتها وتعزيز مركزها السوقي، وكانت منظمة تويوتا Toyota اليابانية من أولى المنظمات التي استخدمت هذه المنهجية.

كايزن كلمة يابانية مكونة من قسمين كاي KAI وتعني التغيير وزن ZEN وتعني للأحسن، وبهذا تعني كايزن التغيير للأفضل والتحسين المستمر.

كايزن ليست مجرد تقنية متخصصة يمارسها خبراء الجودة، وإنما هي توجه فكري وسلوكي ينبغي أن يسود بين جميع أفراد المنظمة. و تعتمد هذه المنهجية لتأكيد التعلم التنظيمي، حيث يتشرب العاملون أفكار الجودة وتتسرب إلى سلوكهم في الأداء دون الحاجة إلى تكرار التوجيه والرقابة من قبل الرؤساء.

## خلاصة الفصل الأول

لم يعد الأسلوب التقليدي في الإدارة قادرا على الصمود في عالم المنظمات، ولم يعد قادرا على التعامل مع متطلباته. ولهذا وجدت قيادات المنظمات نفسها ملزمة على تغيير نظرتها في الإدارة والتوجه إلى تبني أساليب إدارية أكثر مرونة وأكثر قدرة على التعامل الجيد مع موجة التغيير السريع التي تضرب عالم المنظمات من كل الجهات، ومن هذه الأساليب التحول إلى المنظمات المتعلمة الذي يتطلب إدارة جيدة ومحكمة للتغيير.

ولكن قبل التفكير في هذا التحول يجب على المنظمة والقائمين عليها أن يدركوا ما هم مقبلين عليه، لأن المنظمة المتعلمة ليست تقنية يتم استيرادها من الخارج والتدرب عليها خلال مرحلة وينتهي الأمر، بل هي أسلوب حياة للمنظمة تتغير معه كل المفاهيم التي طالما تعود عليها العاملون، وتتطلب تغييرات كبرى في الهياكل والاستراتيجية والأهم من ذلك تتطلب تغيير في العقليات وأنماط التفكير وتتطلب تحطيم العديد من الجدران والعوائق من أجل إشاعة ثقافة التعلم والانفتاح.



الفصل الثاني:  
الدراسات السابقة

**تمهيد:**

حظي موضوعا إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة باهتمام العديد من الباحثين، فهناك العديد من الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت بالتحليل والتفصيل إدارة التغيير نظريا، بل ودرست مدى تطبيق الجانب النظري على الواقع من خلال تطبيق ذلك على مجتمع أو منظمات مختلفة تؤخذ كعينة للدراسة. الأمر نفسه ينطبق على موضوع المنظمة المتعلمة، حيث تناولت عدة دراسات عربية وأجنبية هذا الموضوع. تعتبر الدراسات السابقة في أغلب البحوث ذات أهمية بالغة حيث يمكن من خلالها التعرف والاستفادة من خبرات وتجارب الباحثين والكتاب الآخرين، من خلال الوصول إلى أهم ما خلصت إليه دراساتهم من توصيات ونتائج مؤسسية علميا.

خلال هذا الفصل سنتطرق لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، حيث تتوعت الأهداف والنتائج المتوصل إليها وكذلك المجتمعات المدروسة من خلالها. يتم العرض وفقا لثلاثة مباحث، حيث يعالج المبحث الأول الدراسات العربية، المبحث الثاني الدراسات الأجنبية، والمبحث الثالث للتعقيب والمقارنة بين مختلف الدراسات المعروضة ثم الوصول إلى خلاصة هذه الدراسات.

## المبحث الأول: الدراسات العربية.

نقسم هذا المبحث إلى مطلبين، تناول في المطلب الأول الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير، وفي المطلب الثاني نتطرق للدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة.

### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير

نتطرق في هذا المطلب إلى أربع (04) دراسات تتعلق بإدارة التغيير نرتبها تاريخياً من الأحدث إلى الأقدم.

#### الدراسة 01: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي. (وليد عبداللطيف، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية و إدارة التغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة في فلسطين، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا و الوسطى في شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية الثلاثة الرئيسية (شركة الاتصالات الفلسطينية بالتل، شركة الاتصالات الخلوية جوال، شركة حضارة لخدمات الانترنت) بقطاع غزة، حيث بلغ عددهم (109) فرد، و اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مستخدماً المسح الشامل حيث تم توزيع عدد (109) استبانة وتم استرداد (95) استبانة بنسبة (87,16%) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

الأنماط القيادية السائدة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة هي على الترتيب التالي:

النمط الديمقراطي (الاستشاري، الشوري)، يليه النمط المشارك (الجماعي)، يليه النمط الأوتوقراطي العادل (الخير)، يليه النمط التسيبي الحر (المنطلق)، ثم النمط الأوتوقراطي المستغل (الديكتاتوري، المتسلط). كما تتوفر إدارة فعالة للتغيير التنظيمي في المجموعة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة وبين إدارة التغيير التنظيمي في المجموعة. حيث توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تتأثر بصورة جوهرية ذات دلالة إحصائية بكل من النمط الأوتوقراطي العادل، والنمط القيادي الديمقراطي حيث أن (71,6%) من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي سببه تأثير المتغيرات المستقلة التالية. النمط الأوتوقراطي العادل، والنمط القيادي الديمقراطي.

أما أهم التوصيات المنبثقة عن الدراسة فكانت كالتالي:

- التركيز على تعزيز النمط الديمقراطي و يليه النمط الأوتوقراطي العادل، وذلك حسب الموقف وطبيعة العمل داخل شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للمستويات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي تحتوي على أحدث ما توصل له العلم من منهجيات ومهارات وآليات تتعلق بإدارة التغيير.
- ضرورة كتابة خطة منهجية للتغيير التنظيمي داخل مجموعة الاتصالات، وربط خطة التغيير بالخطة الاستراتيجية والتنفيذية للمجموعة.
- العمل على تطوير وتدريب العاملين والموارد القيادي البشري في مجموعة الاتصالات، لأن ذلك يسهم في رفع المستوى العام في المجموعة، وتنمية رأس المال البشري.

**الدراسة 02: إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي. نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية.** (بوطبة، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى الخروج بنموذج لإدارة التغيير يستند على البيانات المحصلة من تتبع تطبيق إصلاح ل.م.د في الجامعات الجزائرية، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي وهو استدلال مستمد من افتراضات عامة بغية التحقق من صحتها في الواقع، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات حيث تم تصميم استبيانين، أحدهما موجه لعينة أعضاء التدريس والتي بلغت (790) مفردة، والثاني موجه لعينة الإداريين البالغة (51) مفردة. كما اعتمدت الدراسة هذه على نوعين من البيانات: بيانات أولية حصلت عليها من خلال الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة، بيانات ثانوية حصلت عليها من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والمنشورات الورقية والإلكترونية الوطنية والدولية.

استخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة، منها التكرار و النسب المئوية، اختبار ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، الانحدار الخطي المتعدد، اختبار (ت)، اختبار (ف)، اختبار Scheffe ، اختبار L.S.D.

في النهاية تم التوصل إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للجانب الإدراكي لتقبل الإصلاح، وملائمة الإصلاح، على تحقيق أهداف الإصلاح من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لكل من ممارسة المتابعة والتقييم من إدارة التغيير، وملائمة الإصلاح، على تحقيق أهداف الإصلاح من وجهة نظر الإداريين، كما تم تسجيل فروق إحصائية في الإجابات حول بعض محاور الدراسة تعزى لمعظم المتغيرات الديمغرافية المذكورة في الاستبيان.

اتضح من خلال محاور الدراسة أنه لا تزال توجد مقاومة للتغيير تجاه ل.م.د لدى كل أعضاء هيئة التدريس والإداريين فتراوحت إجاباتهم حول محور تقبل الإصلاح بين متوسطة إلى منخفضة، حيث كان الجانب الإدراكي أكثر الجوانب مقاومة، كما أن هناك شريحة واسعة ترى بأن نظام ل.م.د غير ملائم للبيئة الجزائرية وأكد أغلبهم ضعف تحقيق نتائج هذا الإصلاح، كما سجل غياب كبير في ممارسة جوانب إدارة التغيير.

ليتم في الأخير الخروج بنموذج لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي يأخذ بعين الاعتبار النماذج الموجودة ويراعي طبيعة البيئة الجزائرية.

**الدراسة 03: إدارة التغيير التنظيمي.** (معتز ، 2014)

تناولت هذه الدراسة الأسس النظرية لإدارة التغيير التنظيمي، وذلك من خلال عرضها لتسعة فصول. فاستعرضت الدراسة تعريف إدارة التغيير والمفاهيم المرتبطة به كمدخل تمهيدي، حيث نجد أن هناك مجموعة من المفاهيم المتداخلة مع مفهوم إدارة التغيير وترتبط به بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وبناء على ذلك التطرق إلى تعريف إدارة التغيير التنظيمي ومختلف المفاهيم المرتبطة بها، كما عرضت الدراسة محاور التغيير ومجالاته، ثم بعد ذلك النماذج والنظريات المفسرة للتغيير التنظيمي وصولاً إلى مهارات إدارة التغيير، المتمثلة في المهارات السياسية، مهارات النسق، المهارات التجارية، المهارات التحليلية ثم مهارات الأفراد.

وأوضحت الدراسة استراتيجيات إدارة التغيير، ثم استعرضت وفصلت بعد ذلك أساليب إدارة التغيير المتمثلة في الإرشاد والتوجيه، تفعيل قنوات الاتصال، الخارطة الذهنية، الدراسات المسحية، دراسة الحالة، المقابلات وأخيرا التدريب.

يمكن استخدام كافة الأساليب السابقة، إضافة إلى أنه يجب مراعاة شيئين أساسيين وهما، أن يستخدم الأسلوب المناسب لطبيعة المرحلة وأهدافها، وأنه من الأفضل استخدام أكثر من أسلوب لتتكامل معا من أجل تحقيق الأهداف المأمولة. خلصت الدراسة إلى أن:

- السبيل الأمثل للتغلب على معوقات إدارة التغيير هو التخلص من نموذج ترسيخ اللامنطقية والوضع السيئ في المنظمة واستبداله بالنموذج الآخر البديل للتغيير المخطط.

- تقييم اتجاهات الأفراد نحو التغيير مطلب أساسي في مختلف البرامج، حتى يمكن التعامل مع تلك الاتجاهات بشدتها المختلفة، وتقييم إلى أي مدى أقرب للإيجابية، يتم تعزيزها أو أقرب للسلبية، يتم تغييرها والوصول بالمحايد إلى درجة التأييد المرغوبة. ومن ثم لا بد من القياس الموضوعي لتلك الاتجاهات حتى يمكن تقييم درجة شدتها الحقيقية، وبالتالي تحديد كيفية التعامل معها في ظل برامج التغيير التنظيمي.

- مهام القادة، بمختلف مستوياتهم هي أساس عمليات إدارة التغيير، وعليه فإن الاهتمام بالقادة والوقوف على أدوارهم المأمولة وسماتهم وتوجهاتهم، هي السبيل الأمثل لنجاح عمليات إدارة التغيير في كل المستويات والأشكال.

#### الدراسة 04: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. (سيد سالم، 2012)

يعتبر المؤلف بأن التغيير مسألة أساسية في كل منظمة أو دولة وفي مختلف مفاصلها الإدارية، وهو العنصر الحتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، ويرتبط نجاحه بمواكبة الأحداث والتطورات. من أجل إثراء الموضوع وتوفير جانب نظري مهم للدراسة تناول الكاتب هذا الموضوع ودرسه من خلال ثمانية فصول، حيث تطرق في البداية إلى ماهية إدارة التغيير فأعطى عدة تعريفات لذلك أهمها تعريف روبنسون ROBONSON الذي يقول بأن، إدارة التغيير هي التحرك من الواقع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقلة.

درس الكاتب الدوافع والحوافز الأساسية للتغيير، وأثناء ذلك ميز بين الدافع والحافز، حيث أن الدافع عبارة عن حالة داخلية جسمية أو نفسية، تثير السلوك في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى غاية معينة. أما الحافز والباعث فهو موقف خارجي، مادي أو اجتماعي يستجيب له الدافع، ومن خلال ما سبق فإن الدافع قوة في داخل الفرد، والباعث أو الحافز قوة خارجه. وبعد ذلك درس المؤلف إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وهو نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له يهدف إلى مساندة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بشكل أفضل، ثم تناول خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وطرحها في عشرة خصائص هي: الاستهدافية، الواقعية، التوافقية، الفاعلية، المشاركة، الشرعية، الإصلاح، الرشد، القدرة على التطوير والابتكار وأخيرا القدرة على التكيف السريع مع الأحداث.

تناول الكاتب أنواع التغيير والتطوير التنظيمي، ثم أشار إلى أن نجاح عملية التغيير يتطلب فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، حيث أن هناك عدة أنواع للتغيير وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف، ومن أهم هذه الأنواع نذكر:

التغيير الشامل والتغيير الجزئي.

التغيير المادي والتغيير المعنوي.

التغيير السريع والتغيير التدريجي.

ليعرض بعدها استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي، وصولاً إلى مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي التي تمثل امتناع الأفراد عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، والأساليب الشائعة لمقاومة التغيير أهمها الارتياح للمألوف والخوف من المجهول، العادات، سوء الإدراك، المصالح المكتسبة والانتماءات الخارجية.

خلص الكاتب إلى عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي وهي:

- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير.
- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون في رسم أهدافه، والتخطيط له وتنفيذه.
- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزه.
- عدم إغفال دور غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الفرد.
- دعم وتأييد القادة الإداريين لوجود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد.
- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.

### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة.

نتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث (03) دراسات تتعلق بالمنظمة المتعلمة نرتبها تاريخياً من الأحدث إلى الأقدم.

**الدراسة 01: القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمة متعلمة.** (سعيدة، 2019)

تناولت الدراسة أحد الأساليب الحديثة في الإدارة تبعا لمختلف الأبحاث التي اهتمت بالقيادة التحويلية لنجاح المنظمة، وهدفت الدراسة إلى اختبار الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة، وذلك من وجهة نظر الموظفين من خلال دراسة ميدانية على منظمة اقتصادية جزائرية هي اتصالات الجزائر، بصياغة أخرى لمعرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمة متعلمة.

للوصول إلى أهداف الدراسة صيغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تساهم القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة لتحويل منظمة اتصالات الجزائر إلى منظمة متعلمة؟

انطلاقاً من هذه الإشكالية العامة طرحت مجموعة من الأسئلة الفرعية، ومنها:

هل هناك أثر لممارسة القيادة التحويلية في تفعيل أسلوب إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين باتصالات الجزائر؟

هل هناك أثر لممارسة أسلوب إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة من وجهة نظر الموظفين؟

هل هناك أثر لممارسة نمط القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة؟

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على الإشكالية العامة و التساؤلات الفرعية تم استخدام المنهج الوصفي، الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع ثم يعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، كما تم تصميم استبانة شملت (64) فقرة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بدورها تتكون من جزأين، الأول يخص البيانات الأولية والثاني يهتم بمحاور الدراسة، حيث تم استخدام طريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة والذي قدر بتعداد (1875) موظف، فوزعت (340) استبانة، استرجع منها (295) استبانة بلغ العائد من الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل (282) استبانة، على ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، كما تم استخدام أسلوب تحليل المسار بالاعتماد على برامج (Amos Student Version 25 / SPSS)، ومن خلال كل ذلك خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها:

- تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة في المنظمة موضوع الدراسة من وجهة نظر الموظفين.
- مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة مرتفعاً في منظمة اتصالات الجزائر من وجهة نظر الموظفين.
- هناك أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط أسلوب إدارة المعرفة على مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) وهذا يعكس مدى مساهمة إدارة المعرفة في زيادة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على بناء المنظمة المتعلمة.
- بناء على هذه النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من شأنها الرقي بمنظمة اتصالات الجزائر إلى مصاف المنظمات المتعلمة ومنها:
- ضرورة توفير مناخ تنظيمي يدعم القيادة بشكل عام والتحويلية بشكل خاص من أجل تسريع الخطوات للوصول إلى المنظمات المتعلمة.
- ضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في منظمة اتصالات الجزائر، وذلك بتوظيف كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، مما يؤدي إلى تعزيز متطلبات المنظمة المتعلمة.
- الاهتمام بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية وتطوير قدراتها التنظيمية، ومنها قدرات بناء الفرق ونظام التعلم والمشاركة والرؤى الاستراتيجية المشتركة بين العاملين لدورها المباشر في نجاح المنظمات وامتلاكها مسببات المواجهة والاستعداد للتغيير.

**الدراسة 02: أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل.** (صالح و بوخمخ، أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل، 2018)

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن انعكاسات تبني مفهوم المنظمة المتعلمة رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل، ومن أجل ذلك طرحت الإشكالية التالية.

ما أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري في محطة إنتاج الكهرباء بجيجل؟

هذه الإشكالية اشتمت منها عدة أسئلة فرعية أهمها:

ما هي المنظمة المتعلمة؟

ما مستوى امتلاك محطة إنتاج الكهرباء بجيجل لأبعاد المنظمة المتعلمة؟

إضافة للهدف الأساسي للدراسة حاولت تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

إعداد إطار نظري للدراسة.

تشخيص مستوى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة.

توضيح أهمية كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة ومدى تأثيرها على رأس المال المعرفي بالشركة محل الدراسة.

في سبيل ذلك كله وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء أفراد العينة، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ثم يصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميًا، إضافة إلى ذلك استندت الدراسة على منهج دراسة حالة.

محطة إنتاج الكهرباء بجيجل تشغل (283) عاملاً، وعلى ضوء ذلك استخدمت الدراسة استبياناً ضم أربعة أبعاد للمنظمة المتعلمة، وثلاثة أبعاد للرأس المال الفكري، لاستقصاء آرائهم فتم اختيار عينة بصفة عشوائية تمثل (15%) من المجتمع الأصلي، وبلغ العائد من مجموع الاستبيانات المكتملة والصالحة للتحليل (30) استبيان.

على ضوء ذلك كله توصلت الدراسة إلى أن المنظمة محل الدراسة تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، نفس الأمر مع رأس المال الفكري، كما اتضح بأنه يوجد ارتباط قوي موجب بقيمة (0,99) عند مستوى دلالة (0,01) بمعامل تحديد قدره (0,98) بين متغيري الدراسة.

- المنظمة المتعلمة هي التي تسعى باستمرار إلى توسيع قدراتها وزيادة مهاراتها لصنع المستقبل الناجح.
- تتميز المنظمة المتعلمة بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة.
- رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية في منظمات الأعمال ويعتبر رأس المال البشري أهم مكون فيه.
- تتبنى محطة إنتاج الكهرباء بجيجل مفهوم المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، في حين أنها تعطي أهمية أكبر للثقافة التشاركية مقارنة بباقي العناصر.
- يوجد تأثير معنوي ما بين المنظمة المتعلمة والرأس المال الفكري بجميع مكوناته.

- من خلال ما سبق جاءت الدراسة بالتوصيات التالية:
- تقديم الدعم المعنوي والمادي للتعلم، وأن يكون أساس المكافأة هو الاستحقاق والكفاءة والتعلم.
  - الاهتمام بعقول الموظفين ومعارفهم داخل المنظمة بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من مورد بشري يتناسب واحتياجات المنظمة المتعلمة.
  - يجب أن تعمل المنظمة محل الدراسة على المحافظة على القيادة المؤهلة، وأصحاب الخبرة لديها وحمايتهم من التسرب الوظيفي من خلال تحسين المواقع وتقديم الدعم المادي والمعنوي.
  - الاعتماد كما خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
  - على تكنولوجيا المعلومات المساندة للمعرفة، والتي تسهل انتقال وتبادل المعلومات داخل المنظمة محل الدراسة.

### الدراسة 03: المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21. (مخلوفي و شريقي ، 2015)

- يهدف التعرف أكثر على هذا النموذج الإداري، تم اختيار منظمة جنرال إلكتريك كنموذج لمنظمة متعلمة ناجحة، تناولت الدراسة موضوع التحول إلى منظمة متعلمة من خلال شرح:
- ماهية، مبادئ ومتطلبات المنظمة المتعلمة، إضافة إلى إظهار أهميتها كحل أمثل لمواجهة مختلف تحديات عالم الأعمال، مستدلاً في ذلك باستعراض تجربة واقعية ناجحة لمنظمة جنرال إلكتريك، في التحول إلى منظمة متعلمة، هذه التجربة الرائدة حققت العديد من النجاحات في عالم الأعمال.
- يعتبر المورد البشري وحده القادر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، إلا أن هذا المورد ليس وليد صدفة بل يجب أن يكون هناك إطاراً تنظيمياً يساعد على تطوير هذا المورد، وعليه فإن نموذج المنظمة المتعلمة من أهم المفاهيم الإدارية المناسبة لتحقيق هذا الهدف.
- انطلاقاً من إشكالية. كيف تستطيع المنظمة المتعلمة التحول من النموذج التقليدي إلى نموذج المنظمة المتعلمة؟ فإن هذه الدراسة تجيب عن هذه الإشكالية من خلال التطرق إلى المحاور الثلاثة التالية:
- ماهية المنظمة المتعلمة.

- التحول إلى المنظمة المتعلمة.
  - تحول جنرال إلكتريك إلى منظمة متعلمة.
- من خلال الدراسة فإن المنظمة المتعلمة هي:
- تلك المنظمة التي تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين.
  - المنظمة التي تقدم لكل العاملين فيها فرصاً لتعزيز طاقاتهم وتطوير معارفهم باستمرار.
  - منظمة تتخذ من التغيير طريقة حياة ومن التعلم المستمر مبدأً أساسياً.
  - منظمة يسعى كل أفرادها للتعلم والبحث عن الأفكار الجديدة.
  - نتاج عمل على المدى البعيد، قد يستغرق عشرات السنين، ويحتاج إلى ضخ مبالغ مالية ضخمة على مشاريع تستهدف بناء الفرد على المدى الطويل.

تشير الدراسة إلى أن المنظمات المتواضعة التي تترك بأنها لا تملك كل الإجابات، وأنها بحاجة إلى التعلم والتغيير باستمرار هي التي تستطيع ويمكن لها أن تتحول إلى منظمات متعلمة. وفي الأخير استعرضت الدراسة تجربة ناجحة للتحويل هي لمنظمة جنرال إلكتريك، التي تحولت إلى منظمة متعلمة. فقد تمكنت هذه المنظمة بفضل قائدها البارع جاك ويلش أن تتحول إلى منظمة متعلمة بامتياز، برسمها لاستراتيجية ذات بعد استراتيجي على المدى الطويل، فتطلب ذلك ما يزيد عن عشرين سنة من الزمن صرفت خلالها ملايين الدولارات. ومرت خلالها هذه المنظمة بمراحل جد صعبة، اضطرت عبرها للقيام بعدة إجراءات مصيرية لم تكن سهلة، كالتخلي عن آلاف العمال، التوقف والتخلي عن العديد من الأعمال، كما أجبرت على التنازل عن القيم والأفكار السلبية التي تشكل عائقا أمام التعلم والتغيير. رغم كل ذلك وبعد عشرين عاما أصبحت جنرال إلكتريك منظمة متعلمة مفتوحة لا تعرف الحدود، منظمة مليئة بالأفكار الجيدة والمبدعة، صارت بعد كل ذلك آلة لصنع القادة فتفوقت بذلك على منظمات العالم.

أهم ما خلصت إليه الدراسة:

- المنظمة المتعلمة ليست وصفة جاهزة، يمكن لأي منظمة أن تتجح في الوصول إليها، وإنما هي تجربة خاصة ترسمها كل منظمة بنفسها، فتتعلم من خلالها كيفية الاستفادة من التجارب السابقة لها ولغيرها من المنظمات.
- المنظمات الناجحة هي تلك التي ترى بأن التغيير فرصة لا تهديدا.
- التحول إلى منظمة متعلمة يحتاج إلى إشراك الجميع في عملية التحول، كما يحتاج إلى قيادة واعية بأهمية التغيير وداعمة له.

### المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

نتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات الأجنبية وهو بدوره ينقسم إلى دراسات أجنبية تتعلق بإدارة التغيير وأخرى تتعلق بالمنظمة المتعلمة.

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير

نتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث (03) دراسات تتعلق بإدارة التغيير نرتبها تاريخيا من الأحدث إلى الأقدم.

**الدراسة 01: An integrated change model in project management.** (Man, 2010)

حول تقديم نموذج للتغيير في إدارة المشاريع، إذ هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج للتغيير بالاستناد إلى أهم النماذج القائمة، حيث قام الباحث بالبحث بالبحث عن أهم النماذج المتداولة، وذلك بدراسة المواضيع التي تتناول إدارة التغيير و الواردة في أهم المجالات المتخصصة في الإدارة بين سنتي 1989 - 2009 و تم اختيار ثلاثة عشر (13) مجلة بطريقتين، حيث قام الباحث في البداية باختيار المجالات الموجودة على قائمة (FT45) Finacil Times45 و التي تصنف أفضل خمسة و أربعون (45) مجلة في الإدارة و الأعمال لعام 2009، بعدها تم استبعاد (38) مجلة من هذه المجالات و التي أعطت أهمية محدودة لموضوع إدارة التغيير ليت الإبقاء على سبع (07) مجلات، أضيفت لها في المرحلة الثانية ست (06) مجلات مرموقة و متخصصة في مجال إدارة التغيير و تنشر أعمالا لأكاديميين رائدين في الميدان، بعدها استخرج الباحث أهم النماذج التي تكرر

الاستشهاد بها في هذه المجالات، وذلك وفق معيار تكرار ذكر النموذج في أربعة (04) مجالات على الأقل من أصل ثلاثة عشر (13) مجلة ثم تم تحديد الخطوات المشتركة بين هذه النماذج، و الخروج بعشرة (10) خطوات في نهاية الدراسة تمثل النموذج المقدم من طرف الباحث والذي يضم:

- فهم احتياجات التغيير.
- خلق صفة الاستعجال.
- تشجيع الناس على الانضمام إلى المشاركة في قيادة التغيير.
- خلق رؤية وأهداف مشتركة.
- وضع خطة للتغيير.
- تقوية الاتصال.
- تمكين الآخرين للعمل على التغيير.
- خلق انتصارات على المدى القصير.
- تعزيز وصل التغيير.
- تعزيز المكاسب وإنتاج المزيد من التغييرات.

**الدراسة 02: Change and change management in higher education in Thailand**. (Kittiwan, 2009)

دراسة حول التغيير و إدارة التغيير حول التعليم العالي بتايلاندا دراسة حالة ست جامعات ببانكوك، ركزت هذه الدراسة عل التغيير و إدارته في مجال التعليم العالي بتايلاندا، تحديدا بستة جامعات ببانكوك خلال الفترة 2004 - 2006، و التي شهدت فترة تغيير من العمل وفق نظام الكليات إلى الجامعات، بهدف تحديد كيفية استجابة الرؤساء و النواب لمثل هذا التغيير التحولي، حيث اعتمد الباحث على المقابلة، و تحليل محتوى التقارير و الوثائق من الجامعات و الوزارة كأدوات للبحث، في إطار منهج دراسة الحالة، وقد أظهرت لدراسة أن الجامعات قد حصلت على استقلالية في تسيير أمورها غير أن هذه الاستقلالية طرحت مشكل التمويل، فقد سعت الجامعات إلى الدخول في عدة مشاريع مختلفة، و التعاقد مع الموظفين الجدد على أساس تعاقد يحرّمهم من المزايا الحكومية مثل منح العاقد، الشيء الذي ولد ضغوطا أكثر على الرؤساء و نوابهم بخصوص التمويل حسب تصريحهم، كما توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الست قامت بتطبيق إدارة التغيير بعدة طرق مختلفة، إذ أدخلت تقنيات مختلفة في المستقبل و ستواصل التحرك في اتجاهات مختلفة، فقد غيرت معظمها في هياكلها التنظيمية من خلال تمكين العمداء و تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع سياسات جامعاتهم، إضافة إلى تحفيز الموظفين للتغيير من خلال وضع مكافآت و معايير ترقية للأشخاص الذين يساهمون في تحقيق أهداف الجامعة، وقد أكد الرؤساء الست للجامعات بأن التغيير أمر صعب و يتطلب استخدام العديد من التقنيات و الخبرات من القادة، وقد تم استخدام برامج الكمبيوتر الحديثة و استبدال الطرق التقليدية لتشغيل و إدارة الجامعات، و تم ملاحظة تخوف الموظفين من السياسات الجديدة التي تستدعي تقييمهم.

**الدراسة 03: La gestion du changement à l'université** (Vas & Lejeune, 2006) دراسة حول إدارة التغيير في الجامعات.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهم العوامل التي يأخذها الأساتذة الجامعيون لدعم أو مقاومة التغيير المفروض من المحيط السياسي الأوروبي ضمن ما يعرف بمسار بولونيا ( نظام ل.م.د )، حيث تم إجراء (84) مقابلة مع هيئة التدريس، والتي تبين تصور متناقض لعوامل ذات مضمون داخلي و خارجي، و مرتبطة بمرحلة التنفيذ و كذا جوهر الإصلاح، كما تبين من خلال هذه الدراسة و جود تردد نحو التغيير من طرف وكلاء التغيير ( الأساتذة ) و الذي يفسر من خلال غموض التغيير المقترح، هذا الغموض مبني على نقص الفهم المشترك، و يتميز بالتردد و الشك الذي سببه نقص المعلومة، كما أن تناقض و تعارض التصورات يوضح صعوبة توقع تصرفات و مواقف المعنيين بالتغيير.

### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة.

نتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث (03) دراسات تتعلق بالمنظمة المتعلمة نرتبها تاريخيا من الأحدث إلى الأقدم.

**الدراسة 01: دراسة Ji Hoon Song بعنوان Learning Organizations: Mediating Teame Performance in Effect of Engagement** (قريفة، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ثلاثة عوامل تنظيمية (المنظمة المتعلمة، إلتزام العاملين وأداء الفريق، وتقييم التأثير الوسيط لالتزام العاملين على تحسين أداء الفريق والجماعة في بيئة دائمة للتعلم). أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الشركات الكورية وخلصت إلى ما يلي:

- ثقافة المنظمة لها تأثير كبير ومباشر على التزام العاملين والتأثير في تحسين أداء الفريق والجماعة.
- هناك مجموعة من العوامل تتعلق بالأفراد منها التحفيز والثقة المتبادلة والتفاعلات الإيجابية، كلها عوامل داعمة لإنشاء المنظمة المتعلمة.

**الدراسة 02: دراسة Alemzadeh & Jadidi بعنوان Explain the relation ship between the Organizational Structure and the Educated Organization** (سليمان و علا، 2015)

دراسة حالة منظمة التعليم في بلدة بروجرد والأقسام ذات العلاقة بها، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتحقيق المنظمة المتعلمة، إضافة إلى تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأبعاد المنظمة المتعلمة، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية، وتم توزيع الاستبيان على العاملين في منظمة التعلم في بروجرد في إيران، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

**الدراسة 03: دراسة Ferdinandus Sampe بعنوان The Influence Of Organizational Learning On Performance In Indonesian SMES** (Ferdinandus , 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في المستوى الحالي لممارسات التعلم التنظيمي (التمكين، الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة نامية هي اندونيسيا.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها عبر الأنترنت على عينة حجمها ألف (1000) مفردة تشمل مدراء وموظفين من الشركات الصغيرة والمتوسطة في اندونيسيا. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- في البيئة الاندونيسية ممارسات صالحة للتعلم التنظيمي (الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية والتمكين) مع وجود علاقة إيجابية كبيرة بين المتغيرين (الممارسات والتعلم التنظيمي) ما عدا المسار المباشر من القيادة التحويلية إلى التعلم التنظيمي، و مع ذلك فإنها تؤثر على التعلم التنظيمي من خلال التمكين و الثقافة التنظيمية.
- الثقافة التنظيمية هي المحدد الرئيسي لعملية التعلم التنظيمي، الثقة وثقافة الثقة بين الموظفين داخل المنظمة كانتا وجهان أساسيان للتعلم التنظيمي، الأمر الذي يسهل عملية التحول والوصول إلى منظمة متعلمة رائدة.

### المبحث الثالث: التعليق على الدراسات:

نتناول في هذا المبحث أوجه اختلاف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، وكذلك أوجه التشابه وفي الأخير نتطرق إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة. بعد استعراضنا لعدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، حيث بلغ عددها ثلاثة عشر (13) دراسة منها سبع (07) دراسات عربية وست (06) دراسات أجنبية تم عرضها بتسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم. تنوعت هذه الدراسات من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراساتها وكذلك الأبعاد المتناولة فيها، واستهدفت الدراسات منظمات مختلفة. حيث خصصنا للمتغير المستقل أربع دراسات عربية وثلاث دراسات أجنبية، في حين خصصنا للمتغير التابع ثلاث دراسات عربية وثلاث دراسات أجنبية.

### المطلب الأول: أوجه التشابه:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض النقاط هي كالاتي:

1. من حيث المتغيرات: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع:

- المتغير المستقل: " إدارة التغيير " نذكر منها بعض الدراسات:

. دراسة وليد عبد اللطيف ونوفل الصيفي الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة. سنة 2016.

دراسة نور الهدى بوطبة إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لإصلاح الجامعات، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 01 سنة 2016.

. دراسة سيد سالم عرفة. اتجاهات حديثة في إدارة التغيير سنة 2012.

. دراسة معتز سيد عبد الله. إدارة التغيير التنظيمي. مكتبة الانجلو المصرية القاهرة سنة 2012.

- المتغير التابع: " المنظمة المتعلمة " نذكر الدراسات التالية:

. دراسة صالح محمد وبوخمخ عبد الفتاح: أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري.

دراسة حالة محطة إنتاج الكهرباء بجيجل. مجلة دراسات اقتصادية سنة 2018.

. دراسة مخلوفي عبد السلام وشريفي مسعودة: المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21. مجلة الحقيقة سنة 2015.

**2. من حيث المنهج المستخدم:** تشترك هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة في أنها تستخدم المنهج الوصفي، ونذكر على سبيل المثال:

. دراسة وليد عبد اللطيف ونوفل الصيفي الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة. سنة 2016.

. دراسة صالح محمد وبوخمخ عبد الفتاح: أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري.

. دراسة حالة محطة إنتاج الكهرباء بجيجل. مجلة دراسات اقتصادية سنة 2018.

. دراسة سعيدة ضيف: القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمة متعلمة. أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة زيان عاشور الجلفة سنة 2019.

**3. من حيث أداة الدراسة:** تشترك هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة في أنها تستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و نذكر هنا الدراسات التالية:

. دراسة وليد عبد اللطيف ونوفل الصيفي الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة. سنة 2016.

. دراسة صالح محمد وبوخمخ عبد الفتاح: أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري.

. دراسة حالة محطة إنتاج الكهرباء بجيجل. مجلة دراسات اقتصادية سنة 2018.

. دراسة سعيدة ضيف: القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمة متعلمة. أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة زيان عاشور الجلفة سنة 2019.

. دراسة نور الهدى بوطبة إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لإصلاح الجامعات، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة باتنة 01 سنة 2016.

. دراسة **Alemzadeh & Jadidi** بعنوان: Explain the relation ship between the Oganizational Structure and the Educated Organization

. دراسة **Ferdinandus Sampe** بعنوان The Influence Of Organizational Learning On Performance In Cross University Australia 2012. Indonesian SMES

**3. من حيث أداة الدراسة:** اشتركت هذه الدراسة في اختار شركة انتاج الكهرباء سونلغاز كمجتمع وعينة للدراسة مع:

. دراسة صالح محمد و بوخمخ عبد الفتاح: أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري.

. دراسة حالة محطة إنتاج الكهرباء بجيجل. مجلة دراسات اقتصادية سنة 2018.

### المطلب الثاني: أوجه الاختلاف:

**1. من حيث المتغيرات:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بعض النقاط وهي كالآتي:

تتناول موضوع الدراسة الحالية: دور إدارة التغيير في الوصول للمنظمة المتعلمة، وكانت دراستنا التطبيقية في شركة انتاج الكهرباء اهم فرع لشركة سونلغاز، وحدة أدرار. وهذا يمثل أحد أهم نقاط الاختلاف.

**2. من حيث المنهج:** الدراسة الحالية تستخدم المنهج الوصفي وتختلف في ذلك مع الدراسات التالية على سبيل المثال.

. دراسة نور الهدى بوطبة إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لإصلاح الجامعات، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 01 سنة 2016. التي استخدمت المنهج الاستنباطي.

.دراسة معتز سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة 2014.

.دراسة سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير سنة 2012.

اللتان استخدمتا الأسلوب الاستقرائي.

**3. من حيث أداة الدراسة:** باستخدامها أسلوب الاستبانة اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الموالية:

.دراسة مخلوفي عبد السلام و شريقي مسعودة: المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21. مجلة الحقيقة سنة 2015. التي استخدمت أسلوب الملاحظة.

.دراسة **Vas Alain & Lejeune Christophe**: La gestion du changement à l'université دراسة حول إدارة التغيير في الجامعات. الملتقى الدولي للمناجنت الاستراتيجية. كندا مونتريال سنة 2006. هذه الدراسة استخدمت أسلوب المقابلة.

.دراسة **Kittiwan Sinthunava**: Change and change management in higher education in Thailand هذه الدراسة التي أجريت بجامعة سيدني الأسترالية سنة 2009 لم تستخدم أسلوب الاستبانة و إنما استخدمت أسلوب المقابلة.

### المطلب الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

نتناول في هذا المطلب أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة كما نشير إلى الفجوة البحثية.

#### 1. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور كثيرة نذكر منها:

- بناء فكرة الدراسة.
  - إثراء الجانب النظري لموضوع الدراسة.
  - بيان وتوضيح مشكلة الدراسة بدقة ثم بيان أهمية وأهداف الدراسة.
  - تحديد المنهج الذي سيتبع في استكمال الدراسة.
  - تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة والتي سيتم تناولها أثناء استكمالها.
  - تحديد الفجوة البحثية بشكل واضح وجلي.
  - عرض النتائج ومناقشتها، والتعقيب عليها وربطها بالدراسات السابقة.
- من خلال الدراسات السابقة التي أجريت في موضوع إدارة التغيير ودورها في الوصول إلى المنظمة المتعلمة يمكن أن نستخلص ما يلي:

- توصلت بعض نتائج الدراسات السابقة سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية إلى الأهمية والدور الأساسي الذي تلعبه إدارة التغيير في الوصول إلى منظمة متعلمة بكل أبعادها، ويبقى الإطار البشري بمختلف مستوياته هو جوهر وأساس كل ذلك.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تعزيز الدراسة الحالية، وذلك من خلال التعرف على مجموعة من الجوانب منها المنهجية العلمية، الأدوات العلمية المستخدمة، والأساليب الإحصائية المناسبة.

## 2. الفجوة البحثية:

- الدراسات السابقة جميعها تم تطبيقها على منظمات مختلفة ومتباينة وتعتبر الدراسة الحالية الوحيدة التي أجريت بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز أدرار.
- رغم وجود العديد من الدراسات في موضوع إدارة التغيير وموضوع المنظمة المتعلمة، إلا أن هذه الدراسات لم تدرس دور إدارة التغيير في الوصول إلى المنظمة المتعلمة، فلم تربط بين المتغيرين معاً، وهذا ما ميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل:

تناول الفصل الثاني ثلاثة مباحث بحيث تضمن المبحث الأول الدراسات العربية، وهو بدوره انقسم إلى دراسات تتعلق بإدارة التغيير تم إجراء البعض منها على مؤسسات اقتصادية مختلفة، ودراسات تتعلق بالمنظمة المتعلمة، كما تناول المبحث الثاني الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة التغيير وأخرى تعلقت بالمنظمة المتعلمة، وفي الأخير جاء المبحث الثالث للتعقيب على الدراسات السابقة من خلال التطرق إلى أوجه التشابه وأوجه الاختلاف، مع ذكر أوجه الاستفادة من هذه الدراسات.

من خلال كل ما تعرضنا له في هذا الفصل يتضح لنا بأن موضوعي إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة نالت اهتماما كبيرا من الباحثين ومسيري المنظمات على حد سواء، لما لهما من أثر كبير على الأفراد والهيكل والاستراتيجيات والأنظمة الداخلية للمنظمات والتكنولوجيا المطبقة، كما اتضح لنا دور وأهمية التغيير بالنسبة للمنظمات، حيث يعتبر ضرورة حتمية لا غنى عنها لاكتساب الميزة التنافسية التي تساعد على البقاء والنمو والتطور.



الفصل الثالث:  
الجانب التطبيقي

**تمهيد :**

بعد التطرق إلى الأسس النظرية والإطار المفاهيمي لمفهوم إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة، يأتي هذا الفصل كتطبيق للدراسة النظرية حيث نسعى من خلاله إلى تحقيق الهدف الأساسي من الدراسة والمتمثل في الكشف عن دور إدارة التغيير في تحسين المنظمة المتعلمة بشركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار .

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناول الفصل الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني فتناول عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها، واختبار الفرضيات وإثبات صحتها من عدمها والإجابة بشكل نهائي على الإشكالية موضوع الدراسة.

**المبحث الاول: الطريقة و الأدوات:**

يتضمن هذا المبحث التعريف بمجتمع عينة الدراسة و الاشارة إلى وحدة المعاينة ونموذج الدراسة والادوات المستخدمة، بما في ذلك أدوات تحليل البيانات و المعالجة الاحصائية وتم التطرق لكل ذلك على النحو التالي:

**المطلب الاول: طريقة الدراسة:**

**اولا: مجتمع و عينة الدراسة " عمال شركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار "**  
**I- مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين المتواجدين في شركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار.

**1.1- تقديم شركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار**

**أولا. تعريف مؤسسة سونلغاز (مجمع سونلغاز):**

تصنف مؤسسة سونلغاز بالجزائر ضمن القطاع الاقتصادي الإنتاجي وهي في المرتبة الثانية بعد مؤسسة سونطراك من حيث البنية التحتية والوزن الاقتصادي حيث تقوم بعملية الإنتاج والتموين بالطاقة الكهربائية في الجزائر فهي تعتبر الوحيدة في هذا المجال منذ نشأتها.

**ثانيا: تعريف شركة إنتاج الكهرباء**

تعتبر من بين فروع مهن القاعدة لمجمع سونلغاز، مهمتها هي إنتاج الكهرباء من مصادر حرارية ومائية مع إمكانية الالتزام بحماية وأمان البيئة، كما أنها تختص في التجارة بالكهرباء المنتجة.

تأسست شركة إنتاج الكهرباء في جانفي 2004 تحت مسمى الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (سونلغاز) بقدرة إنتاجية يقدر استيعابها بـ 9 234,35 MW وهي في طور الزيادة.

**ثالثا: تقديم الوحدة الإنتاجية-لولاية أدرار**

هي وحدة لإنتاج الطاقة الكهربائية على مستوى ولاية أدرار مركبة من أربعة مراكز: (أدرار، تميمون، زاوية كنتة، كبرتين)، وإنتاجها الإجمالي هو: 419 MW، وقد انضمت حديثاً وحدة جديدة للإنتاج هي محطة عين صالح خلال السداسي الثاني من سنة 2015.

(1) مركز أدرار يتكون من 11 آلة: وهي تقع في المنطقة الصناعية أدرار.

◀ 04 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم PIGNOE NUVO بقدرة تستوعب 25 MW للواحد (للآلة الواحدة).

◀ 03 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم ASSASTALL بقدرة تستوعب 25 MW للواحد.

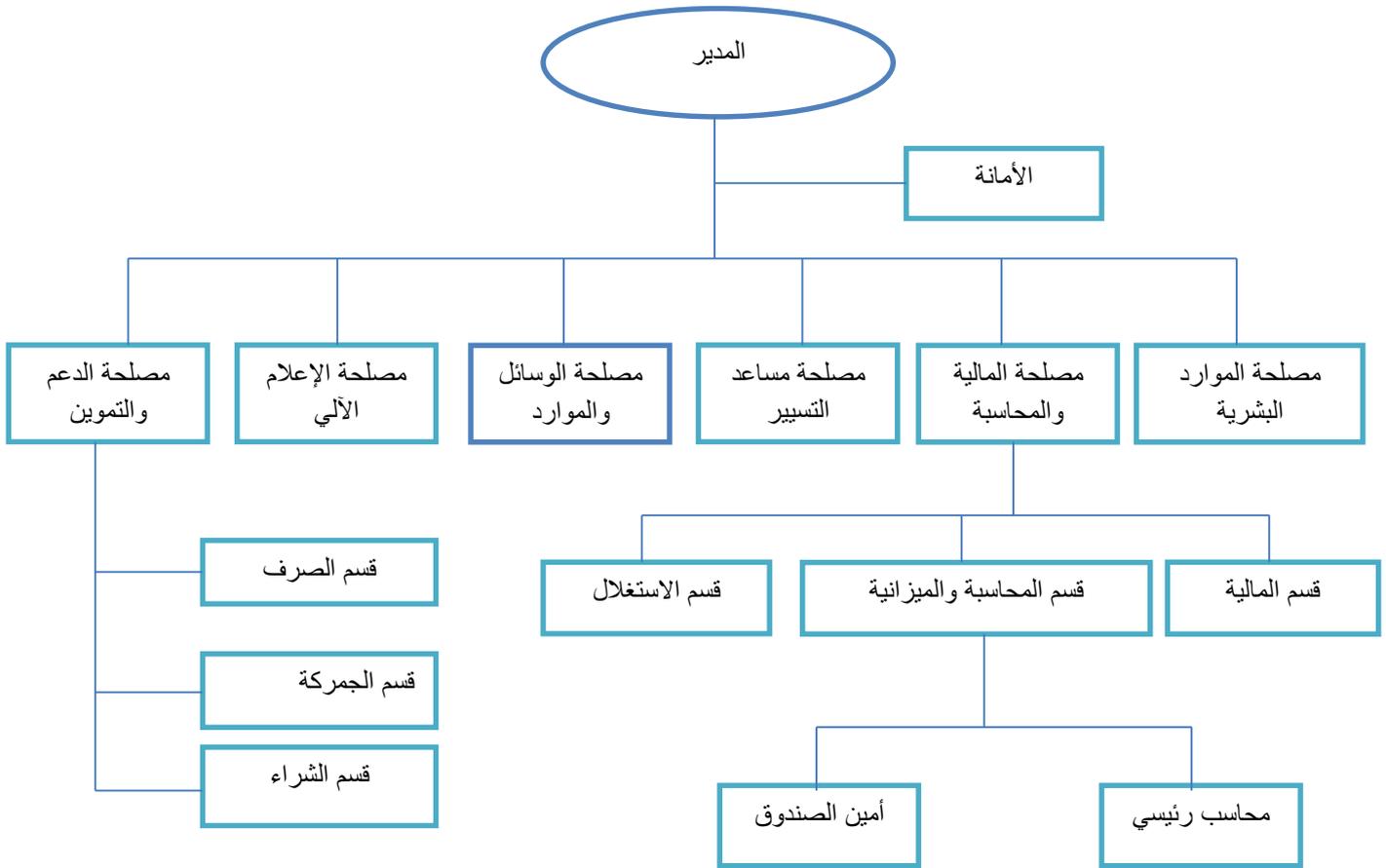
◀ 02 آلة إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم Brwon Johnne بقدرة 12 MW للواحد.

◀ 02 آلة إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدرة 17 MW للواحد.

(2) مركز تميمون يتكون من 02 آلة:

◀ 02 آلة إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدرة تستوعب 17 MW للواحد.

- (3) مركز زاوية كنتة يتكون من 08 آلات:
- ◀ 04 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدرة 17 MW للواحد.
  - ◀ 04 آلات إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم GE بقدرة 17 MW للواحد.
- (4) مركز كبرتن **Kaberten** يتكون من 02 آلة (بناء على وثيقة المؤسسة):
- ◀ 02 آلة إنتاجية لإنتاج الكهرباء تعرف باسم PWPS بقدرة 17 MW للواحد.
- الشكل 02: الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج الكهرباء-بأدرار-



## 1-2 أهداف شركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار

تتمثل أهم أهداف شركة إنتاج الكهرباء وحدة أدرار التابعة لمجمع سونلغاز باختصار في ما يلي:

- تلبية احتياجات زبائن سونلغاز من الكهرباء.
- توسيع شبكة SPE عبر أنحاء الولاية.
- تقديم خدمات صيانة للزبائن.

ثانيا: وحدة المعاينة:

تتضمن وحدة الدراسة العاملين المتواجدين في شركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار وتم

توزيع الاستبيان على هذه العينة بغية الحصول على بيانات و معلومات من أجل تحقيق هدف الدراسة.

## ثالثاً: عينة الدراسة:

يتمثل حجم المجتمع المبحوث في جميع العمال بشركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار البالغ عددهم 70 عامل وتم تأكيد أن العينة تتناسب مع المجتمع وفق المعادلة التالية:  
 ➤ بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون:

تم حساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية (شكيب بشماني، 2014، صفحة 90):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \frac{N-1}{d^2} \div z^2 \right] + p(1-p)}$$

$n$ : حجم العينة

$N$ : حجم مجتمع الدراسة والذي يبلغ 70

$Z$ : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (99 %) و بذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96).

$d$ : نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبر في حدود (1 %).

$p$ : نسبة وجود الظاهرة والخاصية والمحايدة حيث اعتمدت بـ (50 %).

بالتعويض في المعادلات السابقة باتخاذ حجم المجتمع 70 نجد أن حجم العينة يقدر بـ: " 60 " أي بنسبة 86.66 % من حجم المجتمع، وتم توزيعه 60 استبيانة حسب عدد أفراد العينة ومجتمع الدراسة وقد تم استرجاع 34 استبيانة، وبعد فحص الاستبيانات تم قبول 34 استبيانة لصالحها للدراسة وبذلك يصبح عدد الاستبيانات التي سوف تخضع لعملية التحليل الإحصائي هو 34 استبيان أي بنسبة 56.66% من مجموع الاستبيانات الموزعة من مجتمع الدراسة.

## الجدول رقم(01) : عدد الاستثمارات المستخدمة

الاستبانة	العدد	النسبة %
حجم المجتمع	70	100%
الاسبيانات الموزعة (العينة)	60	85.71% من حجم المجتمع
الاستبيانات المسترجعة	34	56.66% من حجم العينة
الاستبيانات الصالحة للدراسة	34	56.66% العينة المدروسة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (spss \* 23)

## رابعاً: متغيرات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية لها فان متغيرات الدراسة تتمثل في:

\_ المتغير المستقل : إدارة التغيير .

\_ المتغير التابع : المنظمة المتعلمة.

## المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في تحليل الدراسة

## أولاً: أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان وقد تم تقسيمه إلى جزئين وهما:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: يتضمن محاور الدراسة و بدوره ينقسم إلى محورين:

❖ المحور الأول: يتضمن المتغير المستقل و هو إدارة التغيير بابعاده.

❖ المحور الثاني: يتضمن المتغير التابع و هو المنظمة المتعلمة بابعاده.

## ثانياً: قياس أداة الدراسة

و قد تم الاعتماد في قياس متغيرات الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي، الإجابة تتراوح بين (1\_5) وذلك حسب الدرجات التالية:

## الجدول رقم (2) يوضح مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبان

## الأدوات الإحصائية:

من أجل تسهيل عملية التحليل الإحصائي وبعد التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان قمنا بتجميع البيانات المحصلة ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss \*23).

❖ برنامج spss: هو برنامج "يستخدم في إدخال البيانات المختلفة وإجراء الحسابات الإحصائية عليها واستخراج رسوماً بيانية إحصائية مستخدماً أوامر شريط القوائم ومربعات الحوار". وكلمة spss هي الاختصار للتسمية الكاملة للبرنامج « Statistical Package for Social Sciences » المرادفة في اللغة العربية "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية". (الزبي و الطلافحة، 2000، صفحة 03)

وبالنسبة لجمع وتبويب المعلومات عن عينة الدراسة قمنا بإعدادها في جداول، وبالنسبة لإجابات أفراد العينة تم تجميعها وتبويبها من برنامج SPSS الذي يحتوي مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تستخدم في التحليل الجيد للمخرجات الحسابية وفي هذه الدراسة ارتكزنا على الأدوات الإحصائية التالية:

❖ التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الاستبانة.

❖ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان، وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة.

- ❖ **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** هو الجذر التربيعي للتباين، وهو أيضا من أدوات حساب تشتت البيانات. (غيث البحر و التجي، 2014، صفحة 15) ويقاس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي
- ❖ **المتوسط الحسابي (Mean):** هو القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع القيم الجديدة مساويا لمجموع القيم الأصلية ويرمز له برمز  $X$ .
- ❖ **معامل ارتباط سبيرمان:** استعمل هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).
- ❖ **معامل الانحدار الخطي:** استعمل هذا الاختبار للتنبؤ باستخدام إدارة التغيير للوصول إلى المنظمة المتعلمة.
- ❖ **المدى:** لمعرفة الفرق بين أكبر قراءة وأصغر قراءة في مجموعة القراءات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ( $0.8=5/4$ )، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والتي هي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة ( $1.8=1+0.8$ )، وبذلك نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (02): درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة مستوى الاستجابة	مجال المتوسط و الأهمية النسبية	درجة الموافقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منخفضة جداً</li> <li>• منخفضة</li> <li>• متوسطة</li> <li>• مرتفعة</li> <li>• مرتفعة جداً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من 1 إلى 1.8</li> <li>• من 1.81 إلى 2.6</li> <li>• من 2.61 إلى 3.4</li> <li>• من 3.41 إلى 4.2</li> <li>• من 4.21 إلى 5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا أوافق بشدة</li> <li>• لا أوافق</li> <li>• غير متأكد</li> <li>• أوافق</li> <li>• أوافق بشدة</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبان

## 5) صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما الثبات فيقصد به أنه في حالة إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المحصل عليها من العينة الأولى.

## 01- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة نستخدم: معامل ألفا كرونباخ وبحسب وفق المعادلة التالية (جولي بلانت

; خالد العامري، 2009، صفحة 206):

$$\alpha = \frac{K}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{yi}^2}{\sigma_x^2}\right)$$

$K$  عدد الأسئلة

حيث:

$\sigma_{yi}^2$  الانحراف المعياري لإجابات السؤال  $i$

$\sigma_x^2$  الانحراف المعياري لكل الإجابات (إجابات جميع الأسئلة)

من خلال إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة " ألفا - كرونباخ " لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل الثبات الكلي للاستبانة إضافة إلى الثبات الكلي للمحاور الاستبانة.

الجدول رقم (03) معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات بالنسبة لمحاور وأبعاد الإستبانة

البيان	عدد الفقرات	معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات
الثبات الكلي للمحور الأول لإدارة التغيير	25	0.771
الثبات الكلي للمحور الثاني للمنظمة المتعلمة	21	0.913
الثبات الكلي للإستبانة	46	0.908

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 )

يبين الجدول رقم(03) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة، إذ بلغت **0.771** بالنسبة لمحور إدارة التغيير، **0.913** بالنسبة لمحور المنظمة المتعلمة كما أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ **0.908** وهو معامل مرتفع جداً مما يدل على ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ونستنتج لو تم توزيعها مرة أخرى لأعطت نفس النتائج لنفس العينة أو الفئة، ومنه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان وقدرته على تحقيق أهداف الدراسة.

## 02- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة في قياس واختبار الفرضيات الموضوعية أساس الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم والتحقق من مدى ملائمة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة، وبلغ عدد المحكمين (03)، كما تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة تشكيل بعض العبارات والفقرات وفقاً للتعديلات المطلوبة، بشكل يضبط التوازن بين مضامين الاستبانة وفقراتها، حيث تحقق الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم(02).

## 03-الصدق التطبيقي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث تم حساب معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه ضمن محاور الإستبانة، وتم الاقتصار على رقمين بعد الفاصلة. وهذا ما تبينه الجداول الموالية لمعاملات ارتباط سبيرمان ل فقرات المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

## الجدول رقم (04): معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور إدارة التغيير بالدرجة الكلية للبعد

درجة الارتباط بالبعد	الفقرة
-0.09	1. يعتبر التغيير ضروري ولا بد من وقوعه في الشركة وفقا للتغيرات الخارجية
0.510**	2. أحدث التغيير نقلة نوعية لشركة SPE وهو جلي في كل المصالح
0.23	3. الفوائد التي تحققها المؤسسة من التغيير مستقبلا أفضل من الحالية
0.384*	4. عملية التغيير تساعد الشركة على الاستمرارية والتطور
0.483**	5. تنفيذ عملية التغيير في وقتها المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة
0.677**	6. تركز عملية التغيير على الهيكل التنظيمي وبدونه ستفشل أي عملية تغيير
0.15	7. زبائن الشركة أولوية وكل عملية تغيير تأخذ تلبية رغباتهم في الحسبان
0.363*	8. ضرورة تحديث المعدات المكتبية وأجهزة الاتصال والإنتاج داخل الشركة
0.560**	9. تشارك الإدارة العاملين في كل عمليات التغيير
0.725**	10. تشجع الإدارة الأفكار والمشاريع الإبداعية للعاملين المؤدية للتغيير.
0.606**	11. تقديم المعلومات والشروحات الكافية يسهل في اقناع الافراد بالتغيير
0.512**	12. تقوم الشركة بتصميم أنظمة حديثة للتغيير السلس
0.397*	13. تمتلك الشركة القدرة في التمييز بين امكاناتها والموارد البديلة المتاحة للتغيير
0.387*	14. تعمل إدارة الشركة على تقليد أنماط لشركات رائدة في نفس المجال
0.24	15. انقبل أي عملية تغيير وظيفية تقوم بها الشركة
-0.01	16. أتابع وابحث بشكل دائم عن المستجدات المتعلقة بوظيفتي
0.29	17. أتطلع الى التغيير بشكل دوري ومواكبة الأساليب الجديدة
0.31	18. أشارك في عمليات التي تقوم بها الشركة من اجل التطوير
0.397*	19. أتأقلم بسرعة مع التغيير وتزداد كفاءتي عند كل عملية تغيير
0.10	20. تلعب العلاقات الاجتماعية بين العمال دور مهما في تقبل التغيير
0.32	21. لا أرغب في التغيير نتيجة التعود على طريقة عمل قديمة ومريحة وسهلة
0.33	22. تكون مقاومتي ورفضتي للتغيير إذا لم اتوقعه او عند حدوثه فجأة

0.15	23. أكثر الهواجس من عمليات التغيير الهيكلية هو فقدان الوظيفة أو تغيير المصلحة
0.532**	24. تقدم إدارة الشركة تحفيزات للعمال تجنباً لمقاومة التغيير المرغوب
0.496**	25. عند كل عملية تغيير تتابع الإدارة العاملين لتجنب الغضب والرفض

\*\* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 )

يبين الجدول رقم (04) أن معاملات ارتباط فقرات المحور الأول إدارة التغيير تتراوح بين 0.725 و 0.10، وكانت جميع معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين السابقتين ذكرهما وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور إدارة التغيير مع الدرجة الكلية له. عدى الفقرتين (01 و 16) ذوات الارتباط العكسي (-0.09 و -0.01) هذا ما يوضحه الملحق رقم (05).

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور المنظمة المتعلمة بالدرجة الكلية للبعد

درجة الارتباط بالبعد	الفقرة
0.708**	26. شركة SPE رائدة وبراها المجتمع نموذج للمؤسسة الناجحة
0.596**	27. توفر الشركة الحوافز اللازمة للأفراد من أجل التعلم (البحث والتطور)
0.495**	28. تعقد إدارة الشركة اجتماعات دورية لمناقشة اوضاع الشركة
0.667**	29. تشارك الإدارة العاملين في رسم سياسات وخطط الشركة واتخاذ القرارات
0.767**	30. يمكن للعاملين التواصل مع المسؤولين بالشركة بسهولة كبيرة
0.713**	31. تشجع إدارة الشركة وجهات نظر العاملين المتعددة والهادفة ، وتأخذ بها
0.567**	32. تقوم شركة SPE بتطبيق خطط جلية للتعلم والابتكار
0.556**	33. تستفيد الشركة من تجارب الشركات الأخرى لكل الوظائف
0.629**	34. تولي إدارة المنظمة اهتمام كبير في مجال بناء قدرات العمال
0.583**	35. يتم تشجيع وجهات نظر العاملين المتعددة والهادفة.
0.480**	36. ينجز العاملون المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية.
0.695**	37. يتم التعامل مع المواقف المختلفة على أساس تفكير جماعي
0.786**	38. يشعر كل عامل في الشركة قائد في موقعه (منصبه)
0.740**	39. عند مواجهة مشكل تكون الحلول فورية وان اقتضى الامر تدخل خارجي
0.575**	40. لا يتردد العاملون في تجربة طرق جديدة لحل المشاكل
0.463**	41. لا يقتصر اهتمام العاملون بوظيفتهم فقط ، بل يدركون كل ما يجري في الشركة
0.491**	42. يعتمد العمل في الشركة على روح الفريق
0.534**	43. تشجع الشركة روح التعاون وتبادل الأدوار بين العاملين
0.794**	44. تأخذ إدارة المنظمة بتوصيات فرق العمل التي يتم تشكيلها
0.590**	45. يستفيد الموظف الجديد من فريق العمل أكثر من التكوينات والتربصات
0.13	46. كل أخطاء العمل تعتبر خبرات تراكمية بناءة ويستفاد منها مستقبلاً

\*\* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

**المصدر:** من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 )  
يبين الجدول رقم (05) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني المنظمة المتعلمة والمعدل الكلي لفقراته والذي يبين من خلاله أن معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.13 للفقرة (46) و0.794 للفقرة (44) أن معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية له. هذا ما يوضحه الملحق رقم(06).

### المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى وصف المتغيرات والبيانات الشخصية، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغيرين المستقل والمتغير التابع بشركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: تحليل البيانات:

يتم تحليل البيانات حسب الاستبيان إلى المتغيرات الشخصية والمتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد المنظمة المتعلمة.

### أولاً: تحليل البيانات حسب المتغيرات الشخصية:

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى وصف المتغيرات الشخصية في شركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار.

### 01-توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع:

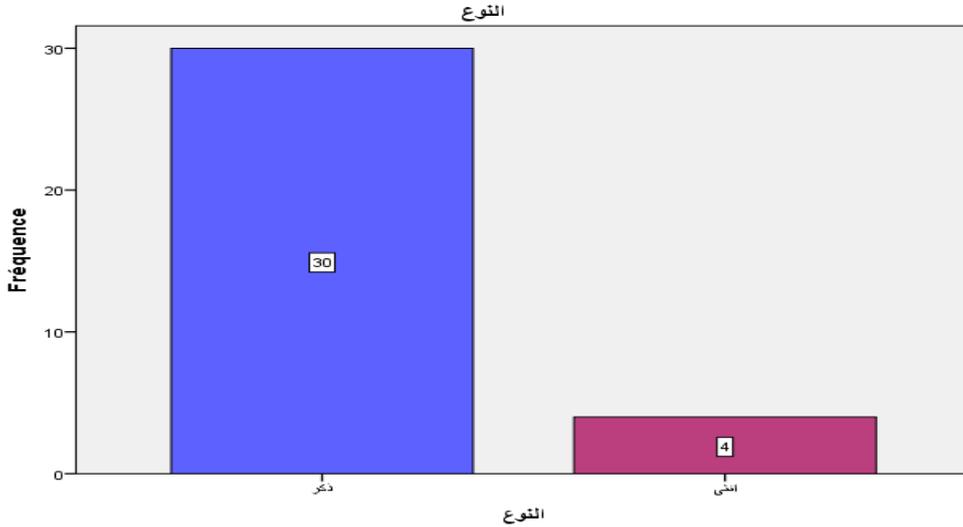
### الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	88.2	88.2	88.2
	انثى	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج ( SPSS \* 23 )

الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة وفق متغير متغير النوع



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج ( SPSS \* 23 )

تتكون العينة من 34 فرداً، منهم 30 ذكور و 04 إناث كما يظهر الجدول رقم (05) المتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع، حيث أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث، في حين بلغت نسبة الذكور 88.2% و نسبة الإناث 11.8% من إجمالي العينة وهذا ما يبيئه الملحق رقم(04).

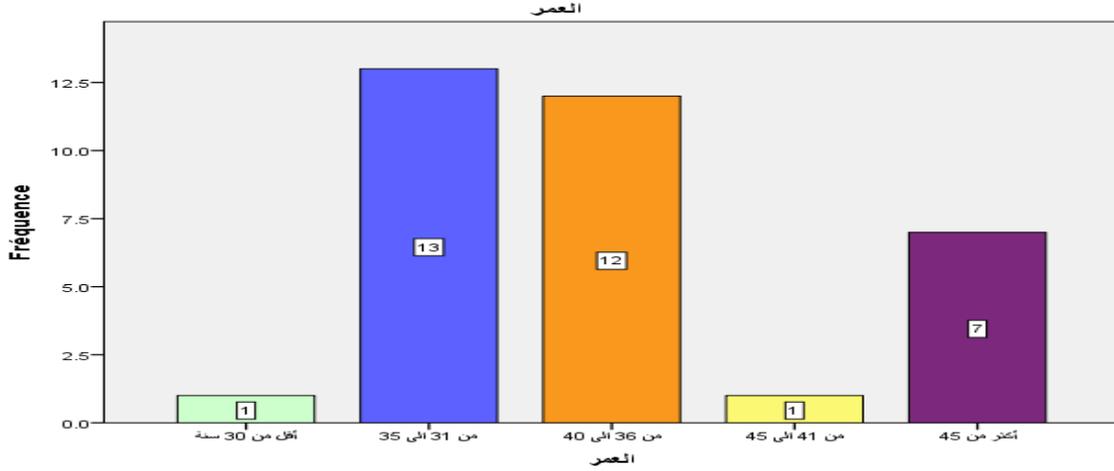
02-توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	1	2.9	2.9	2.9
	35 الى 31 من	13	38.2	38.2	41.2
	40 الى 36 من	12	35.3	35.3	76.5
	45 الى 41 من	1	2.9	2.9	79.4
	45 من أكثر	7	20.6	20.6	100.0
Total		34	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج ( SPSS \* 23 )

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج ( SPSS \* 23 )

يوضح الجدول رقم (07) توزيع عينة حسب متغير العمر، ويظهر أن العاملين في المؤسسة موزعين ضمن مختلف الفئات العمرية وأن معظم أعمارهم تتراوح من فئة من 31 إلى 35 سنة بنسبة 38.2% أي ما يعادل 13 فردا يعني الفئة الشبابية، تليها فئة العمر من 36 إلى 40 سنة بنسبة 35.3% أي ما يعادل 12 فردا، وكذلك فئة العمر أكثر من 45 سنة فما فوق بنسبة 20.6% ما يعادل 7 أفراد، بنما تساوة الفئتين أقل من 30 سنة و الفئة 41 إلى 45 سنة بنسبة 2.9% ما يعادل 01 لكل فئة هذا التوزيع يعزى إلى وجود فرصة تكافؤ بين أصغر فئة عمرية مع مجموع الفئات الأخرى لمحاولة إعطاء فرصة للفئة الشبابية من أجل تطوير قدراتهم والمحافظة على التوازن السلمي العمري وهذا ما يبينه الملحق رقم(04).

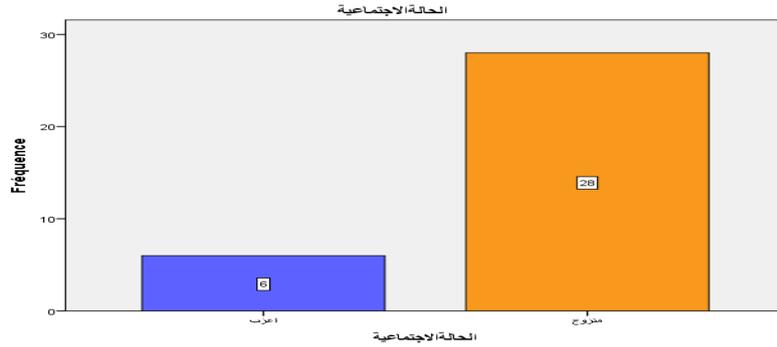
### 03-توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	6	17.6	17.6	17.6
	متزوج	28	82.4	82.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج ( SPSS \* 23 )

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفق متغير متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج ( SPSS \* 23 )

يظهر الجدول رقم (09) المتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية، حيث أن نسبة المتزوجون كانت مرتفعة مقارنة بنسبة العزاب، في حين بلغت نسبة المتزوجون 82.4% ونسبة العزاب 17.6% من إجمالي العينة وهذا ما يبينه الملحق رقم (04).

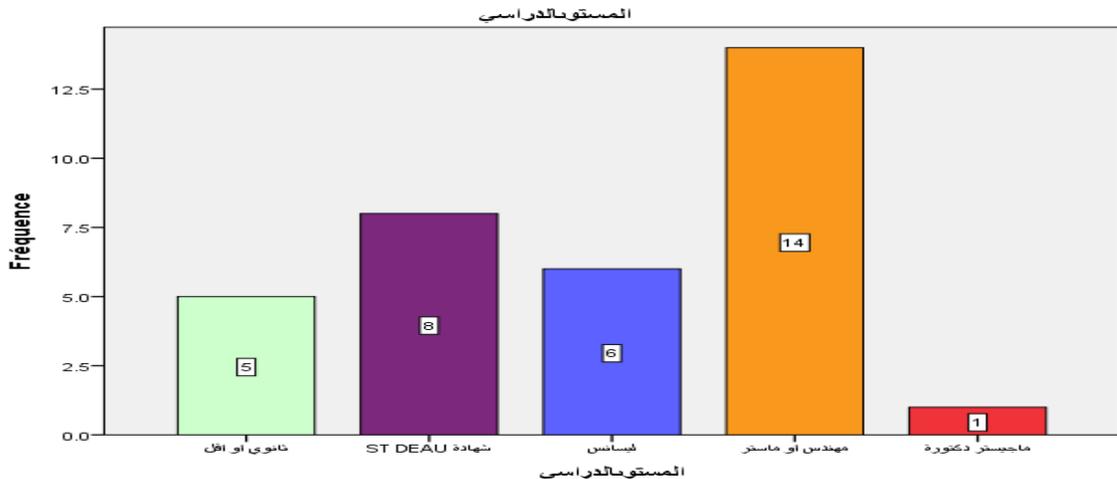
### 03- توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المستوى الدراسي		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل او ثانوي	5	14.7	14.7	14.7
	شهادة ST DEAU	8	23.5	23.5	38.2
	ليسانس	6	17.6	17.6	55.9
	ماستر او مهندس	14	41.2	41.2	97.1
	دكتوراه ماجستير	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج ( SPSS \* 23 )

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج ( SPSS \* 23 )

يُظهر الجدول رقم (09) أن فئة العمال ذوي المستوى التعليمي مهندس أو ماستر هم الفئة الغالبة بمقدار (14) عامل، بينما تليها فئة العمال ذوي المستوى التعليمي شهادة ST DEAU بـ (08) عاملين، فيما تأتي فئة العمال ذوي المستوى التعليمي ليسانس في المرتبة الثالثة بـ (06) عمال، أما فئة العمال ذوي المستوى ثانوي في المرتبة الرابعة بـ (05) عمال أما الدراسات العليا احتلت آخر مرتبة بمقدار (01) عامل من إجمالي العينة المدروسة هذا ما يوضحه الملحق رقم (04).

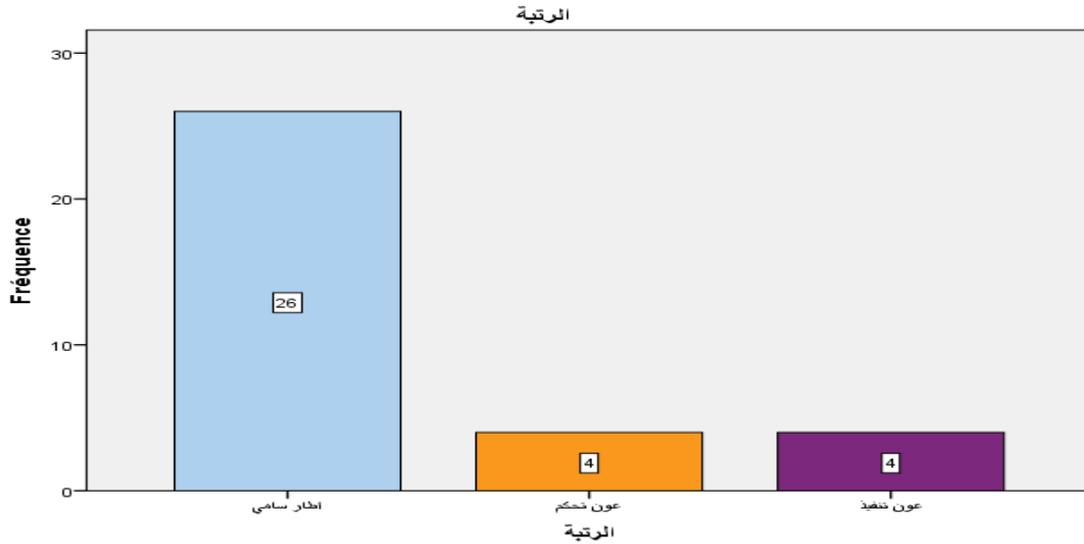
#### 04- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

		الرتبة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سامي اطار	26	76.5	76.5	76.5
	تحكم عون	4	11.8	11.8	88.2
	تنفيذ عون	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج ( SPSS \* 23 )

#### الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج ( SPSS \* 23 )

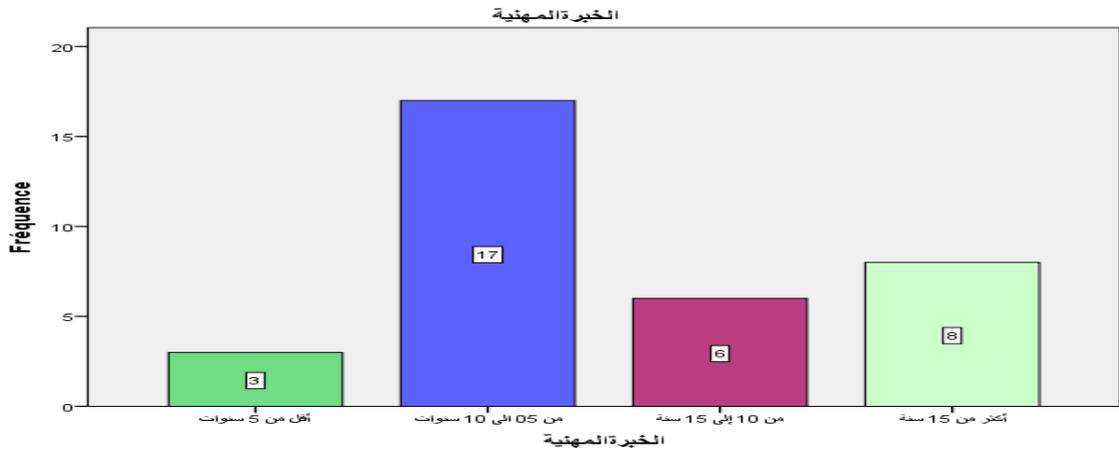
يُظهر الجدول رقم (10) أن فئة إطار سامي هم الفئة الغالبة بمقدار (26) عامل، بينما تليها الفئتين عون تحكم و عون تنفيذ بمقدار (04) عمال لكل فئة من إجمالي العينة المدروسة هذا ما يوضحه الملحق رقم (04).

#### 05- توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة:

## الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الخبرة المهنية				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	8.8	8.8	8.8
سنوات 5 من أقل	17	50.0	50.0	58.8
سنوات 10 الى 05 من	6	17.6	17.6	76.5
سنة 15 إلى 10 من	8	23.5	23.5	100.0
سنة 15 من أكثر				
Total	34	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج ( SPSS \* 23 )  
الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج ( SPSS \* 23 )

يبين الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المجال، حيث أن الفئة الغالبة فئة العاملين من 05 إلى 10 سنوات يبلغ عددهم 17 عامل، تليها فئة العمال ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة بـ (08) عمال ثم فئة العاملين من 10 إلى 15 سنة يبلغ عددهم 06 عامل وأخيراً فئة أقل من 05 سنوات البالغ عددهم (03) عاملين من إجمالي عينة الدراسة هذا يوضحه الملحق رقم (04).

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد إدارة التغيير

لمعرفة واقع إدارة التغيير في شركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور إدارة التغيير، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة لهذا المحور:

الجدول (12): استجابة أفراد الدراسة لبعء إدارة التغيير حسب متوسطات الموافقة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.64	4.3235	يعتبر التغيير ضروري ولا بد من وقوعه في الشركة وفقا للتغيرات الخارجية
0.51	3.9118	أحدث التغيير نقلة نوعية لشركة SPE وهو جلي في كل المصالح
0.65	3.9412	الفوائد التي تحققها المؤسسة من التغيير مستقبلا أفضل من الحالية
0.77	4.2059	عملية التغيير تساعد الشركة على الاستمرارية والتطور
0.76	4.1765	تنفيذ عملية التغيير في وقتها المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة
0.74	3.6176	ترتكز عملية التغيير على الهيكل التنظيمي وبدونه ستفشل أي عملية تغيير
0.74	3.9412	زبائن الشركة أولوية وكل عملية تغيير تأخذ تلبية رغباتهم في الحسبان
0.65	4.0000	ضرورة تحديث المعدات المكتبية وأجهزة الاتصال والإنتاج داخل الشركة
1.02	3.4706	تشارك الإدارة العاملين في كل عمليات التغيير
0.93	3.4706	تشجع الإدارة الأفكار والمشاريع الإبداعية للعاملين المؤدية للتغيير.
0.72	3.9706	تقديم المعلومات والشروحات الكافية يسهل في اقناع الافراد بالتغيير
0.59	3.7941	تقوم الشركة بتصميم أنظمة حديثة للتغيير السلس
0.51	3.9118	تمتلك الشركة القدرة في التمييز بين امكانياتها والموارد البديلة المتاحة للتغيير
0.77	3.6765	تعمل إدارة الشركة على تقليد أنماط لشركات رائدة في نفس المجال
0.82	3.5588	اتقبل أي عملية تغيير وظيفية تقوم بها الشركة
0.58	3.8235	أتابع وأبحث بشكل دائم عن المستجدات المتعلقة بوظيفتي
0.65	3.7647	أتطلع الى التغيير بشكل دوري ومواكبة الأساليب الجديدة
0.97	3.2941	أشارك في عمليات التي تقوم بها الشركة من اجل التطوير
0.58	3.8235	أتاقلم بسرعة مع التغيير وتزداد كفاءتي عند كل عملية تغيير
0.58	3.8235	تلعب العلاقات الاجتماعية بين العمال دور مهما في تقبل التغيير
0.90	2.5294	لا أرغب في التغيير نتيجة التعود على طريقة عمل قديمة ومريحة وسهلة
1.01	2.9412	تكون مقاومتي ورفضتي للتغيير إذا لم اتوقعه او عند حدوثه فجأة
1.01	3.1176	أكثر الهواجس من عمليات التغيير الهيكلية هو فقدان الوظيفة او تغيير المصلحة
0.99	2.7647	تقدم إدارة الشركة تحفيزات للعمال تجنباً لمقاومة التغيير المرغوب
1.01	3.1176	عند كل عملية تغيير تتابع الإدارة العاملين لتجنب الغضب والرفض
0.43	4.0147	دور الإدارة في التغيير
0.49	3.7157	التغيير التنظيمي
0.31	3.6814	سلوك الأفراد في دعم التغيير
0.55	2.8941	مقاومة التغيير
0.31	3.6388	إدارة التغيير

يظهر من خلال الجدول رقم (12) نتائج تحليل محور إدارة التغيير ، حيث اشتمل على (25) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة الملحق رقم(06)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.6388) مما يعني أنه

حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة وهو ما يشير إلى مدى اعتماد إدارة التغيير في شركة انتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار.

ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد المنظمة المتعلمة:

سنقوم بهذا التحليل لمعرفة مستويات المنظمة المتعلمة المحقق بشركة انتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار من وجهة نظر العاملين، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور المنظمة المتعلمة. وذلك وفقاً للأبعاد المكونة لهذا المحور.

الجدول رقم (13): استجابة أفراد الدراسة لبعدها المنظمة المتعلمة حسب متوسطات الموافقة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.74	4.0000	26. شركة SPE رائدة ويراها المجتمع نموذج للمؤسسة الناجحة
0.75	3.9118	27. توفر الشركة الحوافز اللازمة للأفراد من أجل التعلم (البحث والتطور)
0.57	3.9118	28. تعقد إدارة الشركة اجتماعات دورية لمناقشة اوضاع الشركة
0.82	3.4412	29. تشارك الإدارة العاملين في رسم سياسات وخطط الشركة واتخاذ القرارات
0.95	3.6471	30. يمكن للعاملين التواصل مع المسؤولين بالشركة بسهولة كبيرة
0.93	3.5000	31. تشجع إدارة الشركة وجهات نظر العاملين المتعددة والهادفة ، وتأخذ بها
0.63	3.8235	32. تقوم شركة SPE بتطبيق خطط جلية للتعلم والابتكار
0.59	3.7941	33. تستفيد الشركة من تجارب الشركات الأخرى لكل الوظائف
0.56	3.8529	34. تولي إدارة المنظمة اهتمام كبير في مجال بناء قدرات العمال
0.85	3.6176	35. يتم تشجيع وجهات نظر العاملين المتعددة والهادفة.
0.65	4.0000	36. ينجح العاملون المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية.
0.84	3.6765	37. يتم التعامل مع المواقف المختلفة على أساس تفكير جماعي
0.90	3.5294	38. يشعر كل عامل في الشركة قائد في موقعه (منصبه)
0.88	3.6765	39. عند مواجهة مشكل تكون الحلول فورية وان اقتضى الامر تدخل خارجي
0.63	4.0294	40. لا يتردد العاملون في تجربة طرق جديدة لحل المشاكل
0.68	3.7059	41. لا يقتصر اهتمام العاملون بوظيفتهم فقط ، بل يدركون كل ما يجري بالشركة
0.63	3.9706	42. يعتمد العمل في الشركة على روح الفريق
0.67	3.8235	43. تشجع الشركة روح التعاون وتبادل الأدوار بين العاملين
0.80	3.7059	44. تأخذ إدارة المنظمة بتوصيات فرق العمل التي يتم تشكيلها
0.58	4.1765	45. يستفيد الموظف الجديد من فريق العمل أكثر من التكوينات والترقيات
0.69	4.0588	46. كل أخطاء العمل تعتبر خبرات تراكمية بناءة ويستفاد منها مستقبلا
0.61	3.7353	ثقافة التعلم
0.44	3.8176	التعلم التنظيمي
0.61	3.7235	التفكير التنظيمي
0.42	3.9471	تعلم الفريق
0.45	3.8025	المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 )

يظهر من خلال الجدول رقم (13) نتائج تحليل محور المنظمة المتعلمة ، حيث اشتمل على (21) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة الملحق رقم(06)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.8025) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة وهو ما يشير إلى مستوى المنظمة المتعلمة بشركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار .

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه:  $H_1$  توجد علاقة بين إدارة التغيير و المنظمة المتعلمة بشركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%.

جدول رقم (14): معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة وأبعاد كل محور

مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان مع المحور الثاني المنظمة المتعلمة	معامل ارتباط سبيرمان مع المحور الأول إدارة التغيير	البيان
0.00	0.868**	0.565**	دور الإدارة في التغيير
	0.830**	0.806**	التغيير التنظيمي
	0.826**	0.505**	سلوك الأفراد في دعم التغيير
	0.876**	0.621**	مقاومة التغيير
	0.649**	1.000**	المحور الأول تسيير الكفاءات
	0.635**	0.531**	ثقافة التعلم
	0.585**	0.623**	التعلم التنظيمي
	0.518**	0.251**	التفكير التنظيمي
	0.504**	0.320**	تعلم الفريق
	1.000**	0.649**	المحور الثاني المنظمة المتعلمة

\*\* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 )

من خلال الجدول رقم (14) الذي يظهر معامل ارتباط سبيرمان الخاص بمتغيرات الدراسة حيث نجد أن معامل الارتباط بين إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة قد بلغ **0.649** بصفة طردية شبه قوية، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01) "  $0.01 < 0.00$  ". على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفترض أنه توجد علاقة بين إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% هذا ما يوضحه الملحق رقم(05).

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) إلى أن معامل الارتباط لبعء دور الإدارة في التغيير قد بلغ 0.565 بصفة طردية متوسطة، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01) " 0.00 < 0.01 " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_{0-1}$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_{1-1}$  التي تفترض أنه توجد علاقة بين بعء دور الإدارة في التغيير و المنظمة المتعلمة بشركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (05).

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) إلى أن معامل الارتباط لبعء التغيير التنظيمي قد بلغ 0.806 بصفة طردية قوية شبه تامة ، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01) " 0.00 < 0.01 " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_{0-2}$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_{1-2}$  التي تفترض أنه توجد علاقة بين بعء التغيير التنظيمي و المنظمة المتعلمة بشركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (05).

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) إلى أن معامل الارتباط لبعء سلوك الأفراد في دعم التغيير قد بلغ 0.505 بصفة طردية متوسطة ، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01) " 0.00 < 0.01 " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_{0-3}$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_{1-3}$  التي تفترض أنه توجد علاقة بين بعء سلوك الأفراد في دعم التغيير و المنظمة المتعلمة بشركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (05).

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14) إلى أن معامل الارتباط لبعء مقاومة التغيير قد بلغ 0.621 بصفة طردية متوسطة، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.01) " 0.00 < 0.01 " وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_{0-4}$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_{1-4}$  التي تفترض أنه توجد علاقة بين بعء مقاومة التغيير و المنظمة المتعلمة بشركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (05).

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لإظهار نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية يجب المرور بدراسة الانحدار في مستوى إدارة التغيير و المنظمة المتعلمة بشركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار وفق الآتي :

الجدول رقم (15) : نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر إدارة التغيير على تحقيق المنظمة المتعلمة

معامل الارتباط البسيط (R)	R-deux معامل التفسير	R-deux ajusté معامل التفسير المعدل	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري
0.641 <sup>a</sup>	0.410	0.392	0.34907

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).

جدول رقم (16): نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر إدارة التغيير على تحقيق المنظمة المتعلمة

مستوى الدلالة ( Sig )	اختبار ( T )	معادلة الانحدار		المتغيرات
		الخطأ المعياري	المعاملات ( B )	
0.581	0.557	0.723	0.402799	الثابت ( باقي العوامل الأخرى )
0.000	4.719	0.198	0.934292	إدارة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).

يتضح من الجدول رقم (15) ما يلي:

معامل التحديد ( R-deux ) قد بلغ 0.410 و معامل التحديد المعدل ( R-deux ajusté ) قد بلغ 0.392 ، في حين أن الخطأ المعياري التقديري بلغ 0.34907 و تفسر قيمة معامل التحديد 41 % من تغير قيمة المنظمة المتعلمة ( المتغير التابع ) يمكن أن يفسر العلاقة الخطية بين إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة والنسبة المتبقية 59 % ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المنظمة المتعلمة.

يتضح من الجدول رقم (16) ما يلي:

معادلة نموذج انحدار المنظمة المتعلمة على إدارة التغيير تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{المنظمة المتعلمة} = 0.934292 \times \text{إدارة التغيير} + 0.402799$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أقل من 0.01 و على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير والمنظمة المتعلمة بشركة انتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (07).

**نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:**

لاختبار الفرضيات الفرعية تم إجراء اختبار الانحدار لدراسة تأثير أبعاد إدارة التغيير على المنظمة

المتعلمة و هي كالآتي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر أبعاد إدارة التغيير على تحقيق المنظمة المتعلمة

مستوى الدلالة sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		المتغير المستقل
			الخطأ المعياري	B	
0.000	4.431		0.555	2.461	نموذج ثابت
0.403	0.846	0.226	0.142	0.120	بعد ثقافة التعلم
0.173	1.386	0.370	0.117	0.163	بعد التعلم التنظيمي
0.730	0.347	0.068	0.121	0.042	بعد التفكير التنظيمي
0.899	0.128	0.027	0.205	0.026	بعد تعلم الفريق

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss\*23).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال جدول (17) نجد أن:

لل معادلة نموذج انحدار المنظمة المتعلمة على بعد ثقافة التعلم تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{المنظمة المتعلمة} = 0.120 \times \text{بعد التعلم} + 2.461$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أكبر من 0.01 و على هذا الأساس إننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_{0-1}$

ونرفض الفرضية البديلة  $H_{1-1}$  التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية لبعده ثقافة التعلم والمنظمة المتعلمة بشركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار . هذا ما يوضحه الملحق رقم (05).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال جدول (17) نجد أن:

لل معادلة نموذج انحدار المنظمة المتعلمة على بعد التعلم التنظيمي تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.163 \times \text{التعلم التنظيمي} + 0.117$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أكبر من 0.01 و على هذا الأساس إننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_{0-2}$

ونرفض الفرضية البديلة  $H_{1-2}$  التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لبعده التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (05).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال جدول (17) نجد أن:

لل معادلة نموذج انحدار المنظمة المتعلمة على بعد التفكير التنظيمي تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{المنظمة المتعلمة} = 0.042 \times \text{بعد التفكير التنظيمي} + 0.121$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أقل من 0.01 و على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية  $H_{0-3}$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_{1-3}$  التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية لبعء التفكير التنظيمي والمنظمة المتعلمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (05).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال جدول (17) نجد أن:

لل معادلة نموذج انحدار المنظمة المتعلمة على بعد تعلم الفريق تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{المنظمة المتعلمة} = 0.026 \times \text{بعد تعلم الفريق} + 0.205$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أكبر من 0.01 و على هذا الأساس إذن نقبل الفرضية الصفرية  $H_{0-4}$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_{1-4}$  التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية لبعء تعلم الفريق والمنظمة المتعلمة بشركة انتاج الكهرباء SPE أدرار عند مستوى 1%. هذا ما يوضحه الملحق رقم (05).

## خلاصة الفصل

بعد دراستنا لشركة انتاج الكهرباء وحدة ادرار والتي تناولنا من خلالها تقديم المؤسسة كمنظمة ذات سمعة ورائدة في مجالها وهيكلها التنظيمي وتحليل مدى اعتمادها كمنظمة متعلمة تعتمد إدارة التغيير من خلال دراسة ميدانية معتمدين على مقابلات شخصية لإطارات بالشركة وبالاعتماد على استبيان كتابي يشمل المتغيرات الشخصية ومحورين للمتغيرين الرئيسيين المنظمة المتعلمة وإدارة التغيير تم توزيعه على شريحة واسعة من عمال الشركة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS23 وأدواته المتمثلة في المتوسط الحسابي للمتغيرين والانحراف المعياري ومدى الارتباط بين المتغيرين والانحدار وغيرها.



## الخاتمة:

إن التطورات التي يشهدها العالم بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص يفرض عليها حتمية الدخول في منافسة وصراعات تجعلها تحتكم إلى استعمال الأساليب الحديثة لإدارة الأعمال (المناجمنت) من أجل البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها، ومن الأساليب الحديثة في المناجمنت تناولنا في دراستنا إدارة التغيير وما مدى أهميتها وانفتاح منظمات الأعمال عليها ومعرفة أسبابها والعناصر المكونة لها ومبادئها، كما تعتبر إدارة التغيير عملية حقيقية وواقعية للمنظمات من أجل الوصول إلى المنظمة المتعلمة، وباتت المنظمات بمختلف أحجامها الكبيرة والصغيرة في عالمنا الحالي التي طغت عليه تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات أكثر إدراكاً لأهمية التغيير، فالذي لا يتغير ويبقى في مكانه فمصيره الفشل ثم الزوال، كل هذا جعل من إدارة التغيير مفتاحاً أساسياً لإنجاح المنظمات وسبباً في تميزها لأنها تؤسس لبناء مفاهيم إدارية حديثة تدعو إلى التجديد والابتكار والإبداع، كما يتطلب التغيير دقة وتخطيط واضح المعالم تمس كل الجوانب الأساسية في المنظمة من جهة ومن جهة أخرى يجب أن يتوافق هذا التغيير مع تحديات ومتطلبات البيئة التنظيمية، وبما أن المنظمة هي مجموعة من الأفراد يتطلب من القائمين على التغيير الاهتمام بالجانب الإنساني والثقافي كما يتوقف التغيير المثالي على الفهم العميق لجوانبه وأهدافه واقتناع الأفراد به ومشاركتهم فيه.

المنظمة المتعلمة هي نتاج عمل وجهد كبير طويل المدى قد يستغرق وقتاً طويلاً ومشاريع تستهدف بناء الإنسان. فهي تقدم للعاملين فيها فرصاً لتعزيز طاقاتهم وتطوير معارفهم باستمرار، وهي منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، لذلك يسعى كل أفرادها للتعلم والبحث عن الأفكار الجديدة في سبيل تقديم الأفضل واحتلال الريادة والصدارة في عالم الأعمال.

ولقد حاولنا من خلال دراستنا إبراز أهم المفاهيم النظرية للإدارة التغيير والمساهمة للوصول إلى المنظمة المتعلمة وإسقاطهما تطبيقياً على شركة إنتاج الكهرباء SPE وحدة أدرار والتي تعتبر نموذجاً لاستعمال الأساليب الحديثة وتساهم ضمن مجمع سونلغاز في الاقتصاد الوطني بالمرتبة الثانية بعد شركة سونطراك. وخلصت الدراسة إلى الأهمية والجودة من اعتماد إدارة التغيير سواء تنظيمياً أو إدارياً أو على مستوى الأفراد للرقى بشركة إنتاج الكهرباء كمنظمة متعلمة ما جعلها تتحصل على شهادة الجودة ISO 9001 وبصفة متكررة آخرها إصدار عام 2015 .

## نتائج الدراسة

بعد تطرقنا لموضوع دور إدارة التغيير للوصول إلى المنظمة المتعلمة خلصت الدراسة لبعض النتائج من أهمها:

- المنظمة المتعلمة ليست وصفة جاهزة يمكن لأي منظمة الوصول إليها، بل هي تجربة خاصة تخوضها المنظمة بنفسها للوصول إليها، وتتعلم من خلالها كيف يمكن لها أن تجعل من تجاربها وتجارب الآخرين دروسا وخبرات تستفيد منها مستقبلا.
- التحول إلى المنظمة المتعلمة يحتاج إلى قيادة واعيه لأهمية التحول وداعمة له، كما تحتاج إلى إشراك الجميع في عملية التحول.
- تبدأ عمية إدارة التغيير بمرحلة إدراك المنظمة للحاجة للتغيير والتطوير من أجل التكيف مع كل المتغيرات بالبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.
- مازالت هناك أشواط كبيرة يتطلب قطعها لدى المؤسسات بصفة عامة بالجزائر من أجل إرساء مبادئ المنظمة المتعلمة وتجسيد أسسها كالتعلم التنظيمي وتعلم الفريق والقيادة الحكيمة المعلمة وغيرها.

## التوصيات والآفاق

- في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي تساهم في دور إدارة التغيير للوصول إلى المنظمة المتعلمة ومن أهمها:
- ضرورة النظر لبيئة الأعمال كمحدد أساسي لاستراتيجية المنظمة والاهتمام بدراسة مختلف متغيراتها من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر.
  - إدراك مدى صعوبة المنافسة وزيادة حدتها في العصر الحالي بسبب تحرير التجارة والانفتاح على الأسواق، وضرورة العمل على استغلال كل القدرات المتاحة للمنظمة ومزاياها التنافسية لخلق قيمة تمكنها من الريادة.
  - ضرورة إدراك المنظمة لأهمية التغيير والتخلي عن الأساليب التقليدية والاستفادة من منتج وأساليب الفكر الإداري الحديث، وتطبيق هذه الأساليب بشكل صحيح.
  - إعداد خطة لعملية التغيير والتزام الإدارة العليا بتنفيذها.
  - على القائمين على المنظمات أن يدركوا أن بناء المنظمة المتعلمة عمل يشترك فيه الجميع تحت رعاية القيادة، وأن يحرصوا على إزالة العوائق التي تعترض تحول المنظمة إلى فريق عمل واحد.
  - ضرورة التواضع والطموح والإرادة القوية والقدرة الكبيرة على تحمل مشاق وكلفة التحول إلى منظمة متعلمة.

- ضرورة تهيئة بيئة ومناخ العمل الصحيحة الداعمة للتميز والمنافية لكل العادات والممارسات المثبطة للهمم والنشاط والثقافة التنظيمية لتقبل التغيير.
- تحسين نظام الاتصال من أجل التخلص من التردد وتقديم فرص واسعة.
- طرح المقترحات البنائة والأفكار الجيدة ذات الصبغة الابتكارية.
- دراسة مقاومة التغيير المحتملة قبل البدء في تنفيذ عملية التغيير وتحليل أسبابها ومحاولة تغيير تفكير العاملين بالمنظمة حول التغيير، وتوضيح أهدافه وشرح المزايا الممكن تحقيقها من وراء تطبيقه للمنظمة ككل وعلى المستوى الفردي لكل عامل.

## قائمة المراجع والمصادر

## 1- قائمة المراجع باللغة العربية

- احمد دودين. (2014). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الهادي بوقلقولة، و بومدين بلكبير. (01 سبتمبر، 2010). ادارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر. مجلة دفاتر اقتصادية، الصفحات 126-146.
- بلال قريفة. (2016). أثر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- جمال عبد الله محمد. (2015). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- حسان حامي. (21 ديسمبر، 2015). ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة -مدخل للتعليم التنظيمي في مجتمع المعرفة-. مجلة العلوم الاجتماعية، الصفحات 55-66.
- خيرة عيشوش، و نصيرة علاوي . (2011). دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع. ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة (الصفحات 1-20). الشلف: جامعة الشلف.
- رحي مصطفى عليان. (2015). ادارة التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سعيدة ضيف. (فيفري، 2019). ادارة المعرفة كاسلوب اداري حديث لبناء منظمات متعلمة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الصفحات 01-20.
- سليم العايب، و نوال زاوي. (20 جوان، 2016). استراتيجيات ادارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته. حوليات جامعة الجزائر 1، الصفحات 162-189.
- سميرة مراح. (مارس، 2017). المنظمة بين التغيير والمقاومة. مجلة العلوم الاسلامية والحضارية، الصفحات 463-480.
- سيد سالم عرفة. (2012). اجاهات حديثة في ادارة التغيير . الارية.
- سيد عبد الله معتز . (2014). إدارة التغيير التنظيمي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- سيد عبد الله معتز. (2014). ادارة التغيير التنظيمي الاسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية (المجلد الاولي). القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- صباح بن سهلة، و عيسى خليفي. (مارس، 2016). اثر التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس فرع بسكرة. مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الصفحات 535-548.
- صلاح عبد القادر النعيمي. (2012). دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية.
- ضيف سعيدة. (2019). القيادة التحولية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمة متعلمة ( أطروحة دكتوراه ). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجلفة: جامعة زيان عاشور.
- عاصم الاعرجي. (1995). دراسات معاصرة في التطوير الاداري منظور تطبيقي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عامر مصطفى حسين الحاج محمود. (2008). العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة تطبيقية في بنك الاسكان للتجارة والتمويل). عمان: كلية الدراسات العليا الجامعة الاردنية.
- عبد السلام مخلوفي، و مسعودة شريفي . (30 03، 2015). المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21. مجلة الحقيقة، الصفحات 76-103.
- عبد الله بن عبد الغني الطجم. (2009). التطوير التنظيمي المفاهيم النماذج والاستراتيجيات. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

- عبد الناصر حسين رياض زايد. (2009). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي.
- عرفة سيد سالم. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير.
- علي سليمان، و علوش علا. (2015). واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين. جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية.
- فاطمة بوقريط، و النوي الجمعي . (02 09, 2020). المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي. مجلة الادب والعلوم الاجتماعية، الصفحات 305-318.
- فطيمة بن عبد العزيز ، و نشيدة معزوز . (ديسمبر، 2011). التغيير التنظيمي وعلاقته بادارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية - جامعة سعد دحلب البليدة ، الصفحات 1-21.
- لخضر بن احمد، صبرينة حمياني، و وردة قريمطي. (22 جانفي، 2019). مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي\_دراسة حالة مديرية الضرائب. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، الصفحات 159-179.
- مايك بير. (2006). ادارة التغيير والتحول. (محمد رياض الابرش، المترجمون) بيروت: الحوار الثقافي.
- محمد بومدين. (01 مارس، 2012). البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في ادارة التغيير. مجلة دفاتر اقتصادية، الصفحات 214-233.
- محمد رضا شندي. (1996). الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000 بين النظرية والتطبيق. القاهرة: بيكو.
- محمد صالح، و عبد الفتاح بوخمخ. (جوان، 2018). اثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على الراس المال الفكري بمحطة انتاج الكهرباء بجيجل. مجلة دراسات اقتصادية، الصفحات 93-117.
- محمد صالح، و عبد الفتاح بوخمخ. (2018). أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل. دراسات اقتصادية، الصفحات 93-117.
- مسعودة شريفي. (2016/2015). ادارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ واسس المنظمة المتعلمة-دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- مصطفى حوحو. (جويلية، 2020). اثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الاداء التنظيمي-دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر-. مجلة الاستراتيجية والتنمية، الصفحات 278-297.
- نورالهدى بوطبة. (2016). إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة باتنة 01.
- نوفل الصيفي وليد عبداللطيف. (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، غزة: جامعة الأزهر.
- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي. (2016/2015). الانماط القيادية وعلاقتها بادارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة). غزة: جامعة الأزهر غزة.
- يحيى الرشدان. (2011). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة. منظمات متميزة في بيئة متجددة (الصفحات 497-512). اريد: المنظمة العربية للتنمية الادارية وجامعة جدارا.

## 2- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Kittivan, S. (2009). Change and change management in higher education in Thailand. PHD thesis. Australia: University of Sydney.
- Man, C. (2010). An integrated change model in project management. PhD thesis. USA: University of Maryland.

- Sampe Ferdinandus .(2012) . australia: cross university.
- Vas , A., & Lejeune, C. (2006). La gestion du changement à l'université. Conférence internationale de management *stratégique*. Canada: Montréal.



الملاحق

الملحق رقم 01

## تصريح بالنزاهة العلمية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

### تصريح بالنزاهة العلمية

انا الممضي الطالب (ة): نور قلوب عبد الرحمان  
المزاد (ة) بتاريخ: 1980/03/01 - 1980/03/01  
المسجل (ة) ضمن قوائم طلبة السنة الثانية ماستر تخصص: إدارة الأعمال  
والمكلف بإنجاز المذكرة المقدمة لنيل شهادة الماستر والمعنونة بـ:  
دور إدارة التفسير للوصول إلى المنظمة المعقدة

أصرح بشرفي أن المعلومات المقدمة ضمن محتوى هذه المذكرة قد تم إعدادها بطريقة علمية تستند إلى التهميش والإحالة على المصادر الأصلية، مع الالتزام بالأطر والقواعد المنهجية للعمل العلمي؛ و أنني أتزمت بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز المذكرة وفق ما تنص عليه القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها، هذا وأني أتحمل كامل المسؤولية القانونية في حالة ثبوت مخالفة ذلك.

إمضاء الطالب (ة):

## تصريح بالنزاهة العلمية

انا الممضي الطالب (ة): ..... يوسف عبد الحليم  
المزداد (ة) بتاريخ: ..... 02/02/1988 - تسطيب ادرار  
المسجل (ة) ضمن قوائم طلبة السنة الثانية ماستر تخصص: ..... ادارة الأعمال  
والمكلف بإنجاز المذكرة المقدمة لنيل شهادة الماستر والمعونة بـ:  
دورة ادارة التغيير للوصول الى الأهداف المتعددة

أصرح بشرفي أن المعلومات المقدمة ضمن محتوى هذه المذكرة قد تم إعدادها بطريقة علمية تستند إلى التهميش والإحالة على المصادر الأصلية، مع الالتزام بالأطر والقواعد المنهجية للعمل العلمي؛ و أنني ألتزمت بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز المذكرة وفق ما تنص عليه القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها، هذا وأني أتحمل كامل المسؤولية القانونية في حالة ثبوت مخالفة ذلك.

إمضاء الطالب (ة):



ملاحظة: هذا التصريح يملئ ويمضي من طرف كل طالب شخصيا.

الملحق رقم 02  
الاستبانة



جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

السلام عليكم

أخي الفاضل، أختي الفاضلة

لنا كامل الشرف أن أضع بين ايديكم هذا الاستبيان من أجل الإجابة على أسئلته كإسهام منكم لإثراء بحثنا بما تجيدون علينا بإجاباتكم التي تهدف إلى التعرف على:

" دور إدارة التغيير للوصول إلى المنظمة المتعلمة"  
دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء SPE (مجمع سونلغاز) أدرار

ونظرا لأهمية رأيكم في الموضوع نأمل من سيادتكم الموقرة الإجابة على جميع فقرات هذه الاستبيان بعناية ووضوح وإعادتها لنا، كما أننا سنتحمل كافة المسؤولية في الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات التي يقدمها المشاركون واستخدامها في البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام والشكر الجزيل

والله ولي التوفيق

مفاتيح الاستبيان:

إدارة التغيير: هو الانتقال من حالة الى حالة أخرى منشودة، إنها عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة لقبول وبالتالي تبني التغييرات في بيئة الأعمال الخاصة بهم.  
المنظمة المتعلمة: هي منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، تهتم بالأفراد وتساعدهم على التعلم، تتيح لهم الفرصة لتجسيد ابداعاتهم وافكارهم، وتدعوهم للتعاون من أجل تحقيق الأفضل.

## أولاً: المتغيرات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا أرجو منكم الإجابة على الأسئلة التالية، وذلك بوضع إشارة (×) في المكان المناسب:

### 1- الجنس:

- ذكر ( ) • أنثى ( )

### 2- العمر:

- أقل من 30 سنة ( ) • من 31 إلى 35 سنة ( )  
• من 36 إلى 40 سنة ( ) • من 41 إلى 45 سنة ( )  
• أكثر من 45 سنة ( )

### 3- الحالة الاجتماعي:

- أعزب ( ) • متزوج ( )

### 4- المستوى الدراسي:

- ثانوي أو أقل ( ) • شهادة TS أو DEAU ( )  
• شهادة الليسانس ( ) • شهادة مهندس/ ماستر ( )  
• ماجستير/ دكتوراة ( )

### 5- الرتبة:

- إطار سامي ( ) • عون تحكم ( )  
• عون تنفيذ ( )

### 6- خبرة المهنة:

- أقل من 05 سنة ( ) • من 05 إلى 10 سنة ( )  
• من 10 إلى 15 سنة ( ) • أكثر من 15 سنة ( )

ثانيا: الأستبيان  
الرجاء وضع علامة x في الخانة التي تراها مناسبة:

المحور الأول: التغيير التنظيمي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. يعتبر التغيير ضروري ولا بد من وقوعه في الشركة وفقا للتغيرات الخارجية
					2. أحدث التغيير نقلة نوعية لشركة SPE وهو جلي في كل المصالح
					3. الفوائد التي تحققها المؤسسة من التغيير مستقبلا أفضل من الحالية
					4. عملية التغيير تساعد الشركة على الاستمرارية والتطور
					5. تنفيذ عملية التغيير في وقتها المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة
					6. تركز عملية التغيير على الهيكل التنظيمي وبدونه ستفشل أي عملية تغيير
					7. زبائن الشركة أولوية وكل عملية تغيير تأخذ تلبية رغباتهم في الحسبان
					8. ضرورة تحديث المعدات المكتبية وأجهزة الاتصال والإنتاج داخل الشركة
المحور الثاني: دور الإدارة في التغيير					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					9. تشارك الإدارة العاملين في كل عمليات التغيير
					10. تشجع الإدارة الأفكار والمشاريع الإبداعية للعاملين المؤدية للتغيير.
					11. تقديم المعلومات والشروحات الكافية يسهل في اقناع الافراد بالتغيير
					12. تقوم الشركة بتصميم أنظمة حديثة للتغيير السلس
					13. تمتلك الشركة القدرة في التمييز بين امكاناتها والموارد البديلة المتاحة للتغيير
					14. تعمل إدارة الشركة على تقليد أنماط لشركات رائدة في نفس المجال
المحور الثالث: سلوك الأفراد في دعم التغيير					
	لا	نعم			العبارات
					15. انتقبل أي عملية تغيير وظيفية تقوم بها الشركة
					16. أتابع وابحث بشكل دائم عن المستجدات المتعلقة بوظيفتي
					17. أتطلع الى التغيير بشكل دوري ومواكبة الأساليب الجديدة
					18. أشارك في عمليات التي تقوم بها الشركة من اجل التطوير
					19. أتأقلم بسرعة مع التغيير وتزداد كفاءتي عند كل عملية تغيير
					20. تلعب العلاقات الاجتماعية بين العمال دور مهما في تقبل التغيير
المحور الرابع: مقاومة التغيير					
	لا	نعم			العبارات
					21. لا أرغب في التغيير نتيجة التعود على طريقة عمل قديمة ومريحة وسهلة
					22. تكون مقاومتي ورفضتي للتغيير إذا لم اتوقعه او عند حدوثه فجأة
					23. أكثر الهواجس من عمليات التغيير الهيكلية هو فقدان الوظيفة او تغيير المصلحة
					24. تقدم إدارة الشركة تحفيزات للعمال تجنبنا لمقاومة التغيير المرغوب

25. عند كل عملية تغيير تتابع الإدارة العاملين لتجنب الغضب والرفض					
<b>المحور الخامس: ثقافة التعلم</b>					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>العبارات</b>
					26. شركة SPE رائدة ويراها المجتمع نموذج للمؤسسة الناجحة
					27. توفر الشركة الحوافز اللازمة للأفراد من أجل التعلم (البحث والتطور)
					28. تعقد إدارة الشركة اجتماعات دورية لمناقشة اوضاع الشركة
					29. تشارك الإدارة العاملين في رسم سياسات وخطط الشركة واتخاذ القرارات
					30. يمكن للعاملين التواصل مع المسؤولين بالشركة بسهولة كبيرة
					31. تشجع إدارة الشركة وجهات نظر العاملين المتعددة والهادفة ، وتأخذ بها
<b>المحور السادس: التعلم التنظيمي</b>					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>العبارات</b>
					32. تقوم شركة SPE بتطبيق خطط جلية للتعلم والابتكار
					33. تستفيد الشركة من تجارب الشركات الأخرى لكل الوظائف
					34. تولي إدارة المنظمة اهتمام كبير في مجال بناء قدرات العمال
					35. يتم تشجيع وجهات نظر العاملين المتعددة والهادفة.
					36. ينجز العاملون المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية.
<b>المحور السابع: التفكير التنظيمي</b>					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>العبارات</b>
					37. يتم التعامل مع المواقف المختلفة على أساس تفكير جماعي
					38. يشعر كل عامل في الشركة قائد في موقعه (منصبه)
					39. عند مواجهة مشكل تكون الحلول فورية وان اقتضى الامر تدخل خارجي
					40. لا يتردد العاملون في تجربة طرق جديدة لحل المشاكل
					41. لا يقتصر اهتمام العاملون بوظيفتهم فقط ، بل يدركون كل ما يجري في الشركة
<b>المحور الثامن: تعلم الفريق</b>					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>العبارات</b>
					42. يعتمد العمل في الشركة على روح الفريق
					43. تشجع الشركة روح التعاون وتبادل الأدوار بين العاملين
					44. تأخذ إدارة المنظمة بتوصيات فرق العمل التي يتم تشكيلها
					45. يستفيد الموظف الجديد من فريق العمل أكثر من التكوينات والتربصات
					46. كل أخطاء العمل تعتبر خبرات تراكمية بناءة ويستفاد منها مستقبلا

شكرا جزيلا لتعاونكم ...

الملحق رقم 03  
معامل "ألفا كرونباخ" للثبات بالنسبة لمحاور وأبعاد الاستبانة

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	100.0
	Exclu <sup>a</sup>	0	.0
	Total	34	100.0

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

معامل "ألفا كرونباخ" للثبات الكلي لمحاور وأبعاد الاستبانة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.908	46

معامل ألفا كرونباخ للثبات بالنسبة لمحور ادارة التغيير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.771	25

معامل ألفا كرونباخ للثبات للمحور إدارة التغيير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.913	21

معامل ألفا كرونباخ للثبات للمحور المنظمة المتعلمة

**الملحق رقم 04**  
**النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد الدراسة**

**Statistiques**

		النوع	العمر	الحالة الاجتماعية	المستوى الدراسي	الرتبة	الخبرة المهنية
N	Valide	34	34	34	34	34	34
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1.1176	3.0000	1.8235	2.9412	1.3529	2.5588
	Médiane	1.0000	3.0000	2.0000	3.0000	1.0000	2.0000
	Mode	1.00	2.00	2.00	4.00	1.00	2.00
	Ecart type	.32703	1.18065	.38695	1.17914	.69117	.95952
	Variance	.107	1.394	.150	1.390	.478	.921
	Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	Maximum	2.00	5.00	2.00	5.00	3.00	4.00
	Somme	38.00	102.00	62.00	100.00	46.00	87.00

**Table de fréquences**

النوع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	88.2	88.2	88.2
	انثى	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	1	2.9	2.9	2.9
	35 الى 31 من	13	38.2	38.2	41.2
	40 الى 36 من	12	35.3	35.3	76.5
	45 الى 41 من	1	2.9	2.9	79.4
	45 من أكثر	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	6	17.6	17.6	17.6
	متزوج	28	82.4	82.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

المستوى الدراسي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	14.7	14.7	14.7
اقل او ثانوي	8	23.5	23.5	38.2
ST DEAU شهادة	6	17.6	17.6	55.9
ليسانس	14	41.2	41.2	97.1
ماستر او مهندس	1	2.9	2.9	100.0
دكتوراه ماجيستير	34	100.0	100.0	
Total				

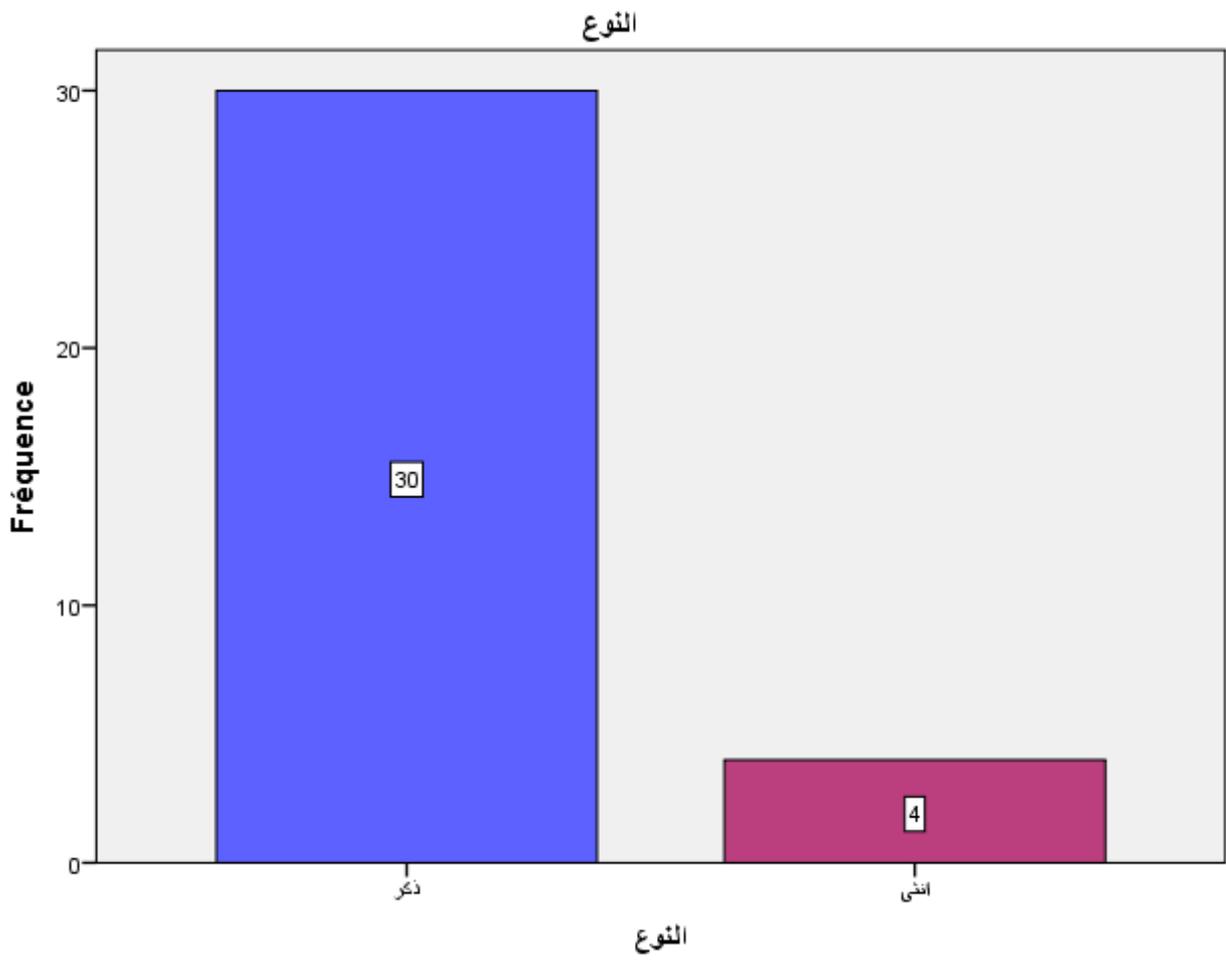
الرتبة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	26	76.5	76.5	76.5
سامي اطار	4	11.8	11.8	88.2
تحكم عون	4	11.8	11.8	100.0
تنفيذ عون	34	100.0	100.0	
Total				

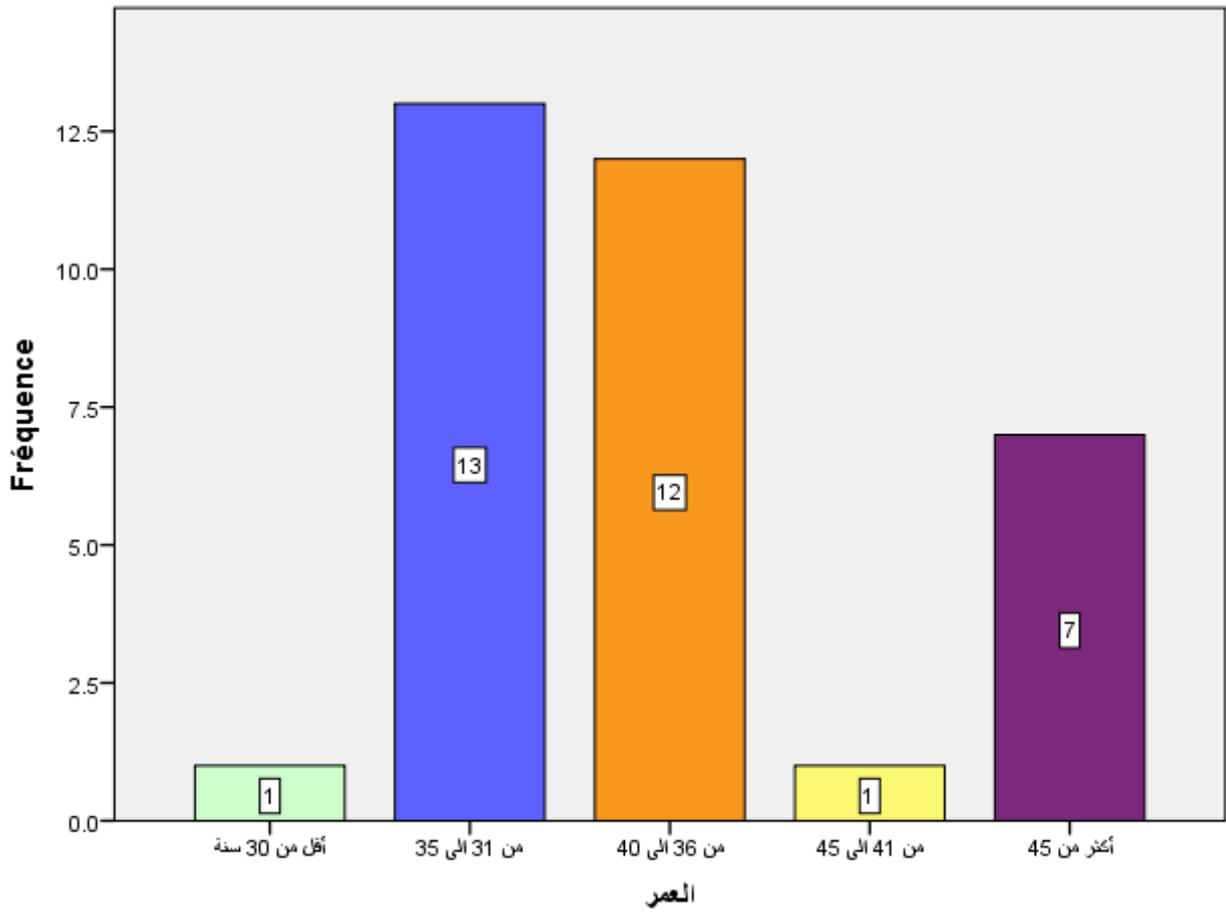
الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	8.8	8.8	8.8
سنوات 5 من أقل	17	50.0	50.0	58.8
سنوات 10 الى 05 من	6	17.6	17.6	76.5
سنة 15 إلى 10 من	8	23.5	23.5	100.0
سنة 15 من أكثر	34	100.0	100.0	
Total				

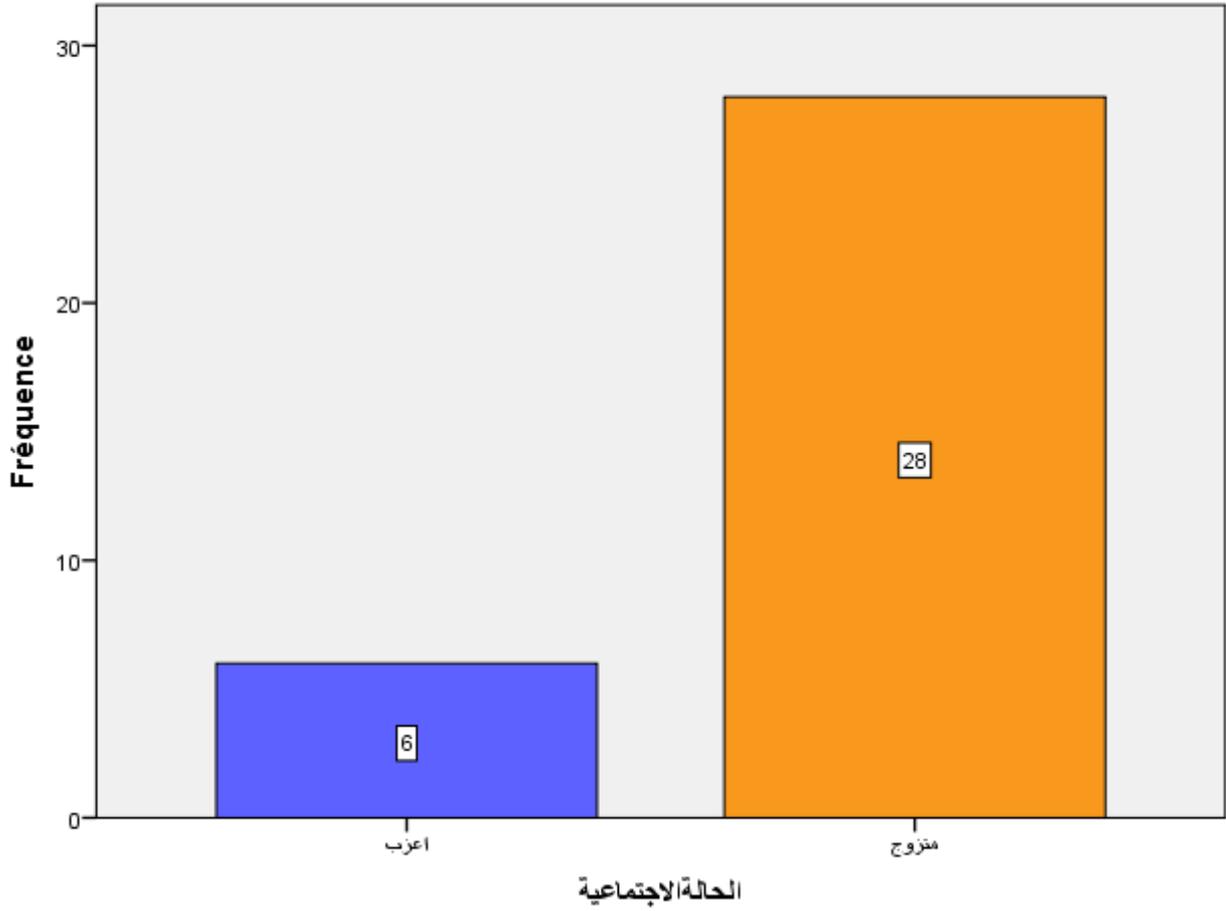
Graphique à barres



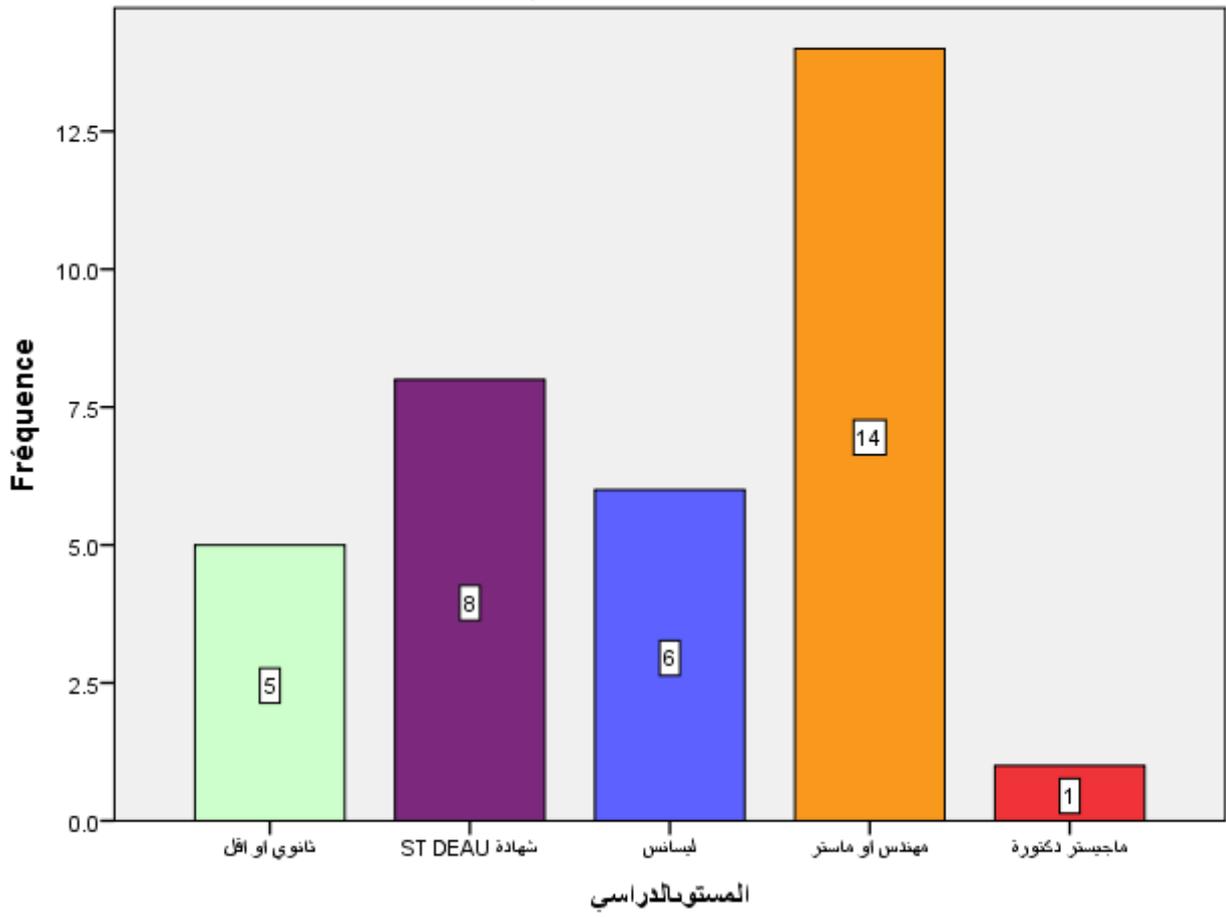
### العمر



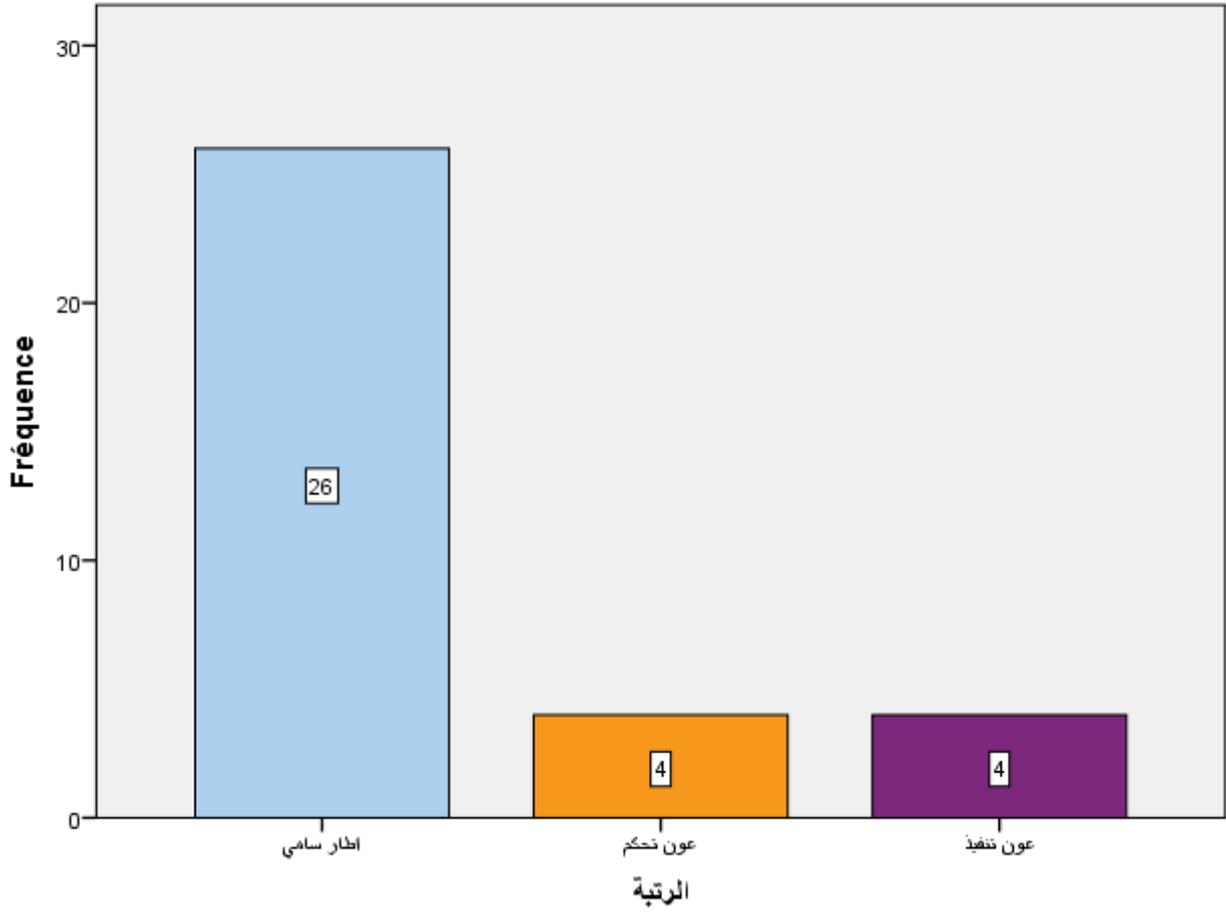
الحالة الاجتماعية



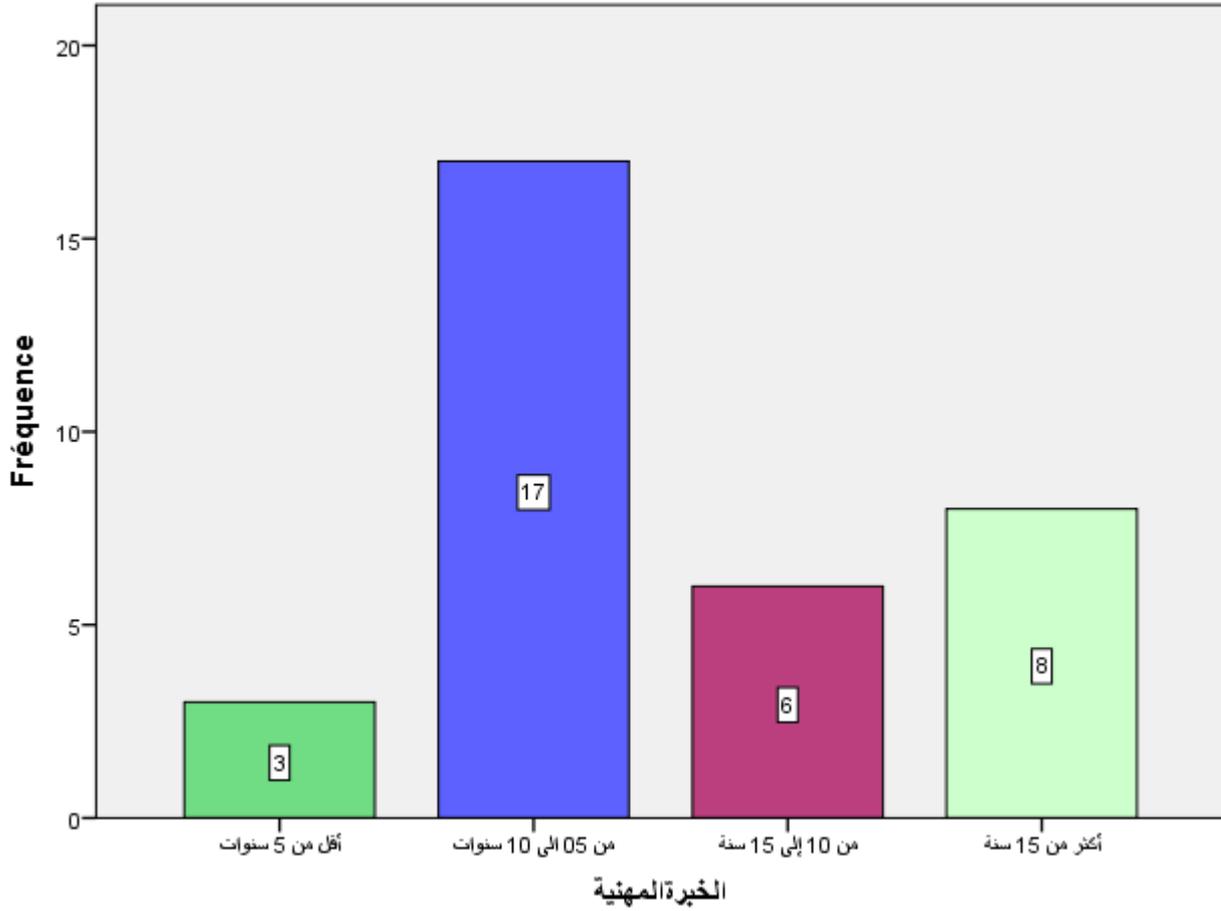
### المستوى الدراسي



الرتبة



### الخبرة المهنية



**الملحق رقم (05)**  
ارتباط أبعاد المحاور حسب الفقرات  
النتائج المتعلقة بالصدق التطبيقي والاتساق الداخلي لفقرات المحاور

**Corrélations non paramétriques**

		Corrélations				
		إدارة التغيير	دور الإدارة في التغيير	التغيير التنظيمي	سلوك الأفراد في دعم التغيير	مقاومة التغيير
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.565**	.806**	.505**	.621**
	Sig. (bilatéral)	.	.001	.000	.002	.000
	N	34	34	34	34	34
دور الإدارة في التغيير	Coefficient de corrélation	.565**	1.000	.320	.246	.140
	Sig. (bilatéral)	.001	.	.065	.161	.431
	N	34	34	34	34	34
التغيير التنظيمي	Coefficient de corrélation	.806**	.320	1.000	.304	.324
	Sig. (bilatéral)	.000	.065	.	.081	.061
	N	34	34	34	34	34
سلوك الأفراد في دعم التغيير	Coefficient de corrélation	.505**	.246	.304	1.000	.028
	Sig. (bilatéral)	.002	.161	.081	.	.875
	N	34	34	34	34	34
مقاومة التغيير	Coefficient de corrélation	.621**	.140	.324	.028	1.000
	Sig. (bilatéral)	.000	.431	.061	.875	.
	N	34	34	34	34	34

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations non paramétriques**

		Corrélations				
		المنظمة المتعلمة	ثقافة التعلم	التعلم التنظيمي	التفكير التنظيمي	تعلم الفريق
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.868**	.830**	.826**	.876**
	Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34
ثقافة التعلم	Coefficient de corrélation	.868**	1.000	.672**	.577**	.677**
	Sig. (bilatéral)	.000	.	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34
التعلم التنظيمي	Coefficient de corrélation	.830**	.672**	1.000	.634**	.586**
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.000	.000
	N	34	34	34	34	34

	N	34	34	34	34	34
التفكير التنظيمي	Coefficient de corrélation	.826**	.577**	.634**	1.000	.761**
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.	.000
	N	34	34	34	34	34
تعلم الفريق	Coefficient de corrélation	.876**	.677**	.586**	.761**	1.000
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.
	N	34	34	34	34	34

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### Corrélations

			إدارة التغيير	المنظمة المتعلمة
Rho de Spearman	إدارة التغيير	Coefficient de corrélation	1.000	.649**
		Sig. (bilatéral)	.	.000
		N	34	34
	المنظمة المتعلمة	Coefficient de corrélation	.649**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.
		N	34	34

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### Corrélations

			المنظمة المتعلمة	دور الإدارة في التغيير	التغيير التنظيمي	سلوك الأفراد في دعم التغيير	مقاومة التغيير
Rho de Spearman	المنظمة المتعلمة	Coefficient de corrélation	1.000	.531**	.623**	.251	.320
		Sig. (bilatéral)	.	.001	.000	.152	.065
		N	34	34	34	34	34
	دور الإدارة في التغيير	Coefficient de corrélation	.531**	1.000	.320	.246	.140
		Sig. (bilatéral)	.001	.	.065	.161	.431
		N	34	34	34	34	34
	التغيير التنظيمي	Coefficient de corrélation	.623**	.320	1.000	.304	.324
		Sig. (bilatéral)	.000	.065	.	.081	.061
		N	34	34	34	34	34
	سلوك الأفراد في دعم التغيير	Coefficient de corrélation	.251	.246	.304	1.000	.028
		Sig. (bilatéral)	.152	.161	.081	.	.875
		N	34	34	34	34	34

مقاومة التغيير	Coefficient de corrélation	.320	.140	.324	.028	1.000
	Sig. (bilatéral)	.065	.431	.061	.875	.
	N	34	34	34	34	34

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### Corrélations

		إدارة التغيير	ثقافة التعلم	التعلم التنظيمي	التفكير التنظيمي	تعلم الفريق	
Rho de Spearman	إدارة التغيير	Coefficient de corrélation	1.000	.636**	.585**	.518**	.504**
		Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.002	.002
		N	34	34	34	34	34
ثقافة التعلم		Coefficient de corrélation	.636**	1.000	.672**	.577**	.677**
		Sig. (bilatéral)	.000	.	.000	.000	.000
		N	34	34	34	34	34
التعلم التنظيمي		Coefficient de corrélation	.585**	.672**	1.000	.634**	.586**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.000	.000
		N	34	34	34	34	34
التفكير التنظيمي		Coefficient de corrélation	.518**	.577**	.634**	1.000	.761**
		Sig. (bilatéral)	.002	.000	.000	.	.000
		N	34	34	34	34	34
تعلم الفريق		Coefficient de corrélation	.504**	.677**	.586**	.761**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.002	.000	.000	.000	.
		N	34	34	34	34	34

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**الملحق رقم (06)**  
**الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لأبعاد وفقرات محاور الاستبانة**  
**النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة**

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
يعتبر التغيير ضروري ولا بد من وقوعه في الشركة وفقا للتغيرات الخارجية	34	4.3235	.63821
أحدث التغيير نقلة نوعية لشركة SPE وهو جلي في كل المصالح	34	3.9118	.51450
الفوائد التي تحققها المؤسسة من التغيير مستقبلا أفضل من الحالية	34	3.9412	.64860
عملية التغيير تساعد الشركة على الاستمرارية والتطور	34	4.2059	.76986
تنفيذ عملية التغيير في وقتها المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة	34	4.1765	.75761
تركز عملية التغيير على الهيكل التنظيمي وبدونه سنفشل أي عملية تغيير	34	3.6176	.73915
زبائن الشركة أولوية وكل عملية تغيير تأخذ تلبية رغباتهم في الحسبان	34	3.9412	.73613
ضرورة تحديث المعدات المكتبية وأجهزة الاتصال والإنتاج داخل الشركة	34	4.0000	.65134
تشارك الإدارة العاملين في كل عمليات التغيير	34	3.4706	1.02204
تشجع الإدارة الأفكار والمشاريع الإبداعية للعاملين المؤدية للتغيير.	34	3.4706	.92884
تقديم المعلومات والشروحات الكافية يسهل في اقناع الافراد بالتغيير	34	3.9706	.71712
تقوم الشركة بتصميم أنظمة حديثة للتغيير السلس	34	3.7941	.59183
تمتلك الشركة القدرة في التمييز بين امكاناتها والموارد البديلة المتاحة للتغيير	34	3.9118	.51450
تعمل إدارة الشركة على تقليد أنماط لشركات رائدة في نفس المجال	34	3.6765	.76755
اتقبل أي عملية تغيير وظيفية تقوم بها الشركة	34	3.5588	.82356
أتابع وابحث بشكل دائم عن المستجدات المتعلقة بوظيفتي	34	3.8235	.57580
أتطلع الى التغيير بشكل دوري ومواكبة الأساليب الجديدة	34	3.7647	.65407
أشارك في عمليات التي تقوم بها الشركة من اجل التطوير	34	3.2941	.97014
أتأقلم بسرعة مع التغيير وتزداد كفاءتي عند كل عملية تغيير	34	3.8235	.57580
تلعب العلاقات الاجتماعية بين العمال دور مهما في تقبل التغيير	34	3.8235	.57580
لا أراغب في التغيير نتيجة التعود على طريقة عمل قديمة ومريحة وسهلة	34	2.5294	.89562
تكون مقاومتي ورفضتي للتغيير إذا لم توقعه او عند حدوثه فجأة	34	2.9412	1.01328
أكثر الهواجس من عمليات التغيير الهيكلية هو فقدان الوظيفة او تغيير المصلحة	34	3.1176	1.00799
تقدم إدارة الشركة تحفيزات للعمال تجنباً لمقاومة التغيير المرغوب	34	2.7647	.98654
عند كل عملية تغيير تتابع الإدارة العاملين لتجنب الغضب والرفض	34	3.1176	1.00799
شركة SPE رائدة ويراها المجتمع نموذج للمؤسسة الناجحة	34	4.0000	.73855
توفر الشركة الحوافز اللازمة للأفراد من أجل التعلم) البحث والتطور)	34	3.9118	.75348
تعقد إدارة الشركة اجتماعات دورية لمناقشة اوضاع الشركة	34	3.9118	.57036
تشارك الإدارة العاملين في رسم سياسات وخطط الشركة واتخاذ القرارات	34	3.4412	.82356
يمكن للعاملين التواصل مع المسؤولين بالشركة بسهولة كبيرة	34	3.6471	.94972
تشجع إدارة الشركة وجهات نظر العاملين المتعددة والهادفة، وتأخذ بها	34	3.5000	.92932
تقوم شركة SPE بتطبيق خطط جلية للتعلم والابتكار	34	3.8235	.62622
تستفيد الشركة من تجارب الشركات الأخرى لكل الوظائف	34	3.7941	.59183
تولي إدارة المنظمة اهتمام كبير في مجال بناء قدرات العمال	34	3.8529	.55772
يتم تشجيع وجهات نظر العاملين المتعددة والهادفة.	34	3.6176	.85333
ينجز العاملون المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية.	34	4.0000	.65134
يتم التعامل مع المواقف المختلفة على أساس تفكير جماعي	34	3.6765	.84282
يشعر كل عامل في الشركة قائد في موقعه) منصبه)	34	3.5294	.89562
عند مواجهة مشكل تكون الحلول فورية وان اقتضى الامر تدخل خارجي	34	3.6765	.87803
لا يتردد العاملون في تجربة طرق جديدة لحل المشاكل	34	4.0294	.62694

لا يقتصر اهتمام العاملون بوظيفتهم فقط، بل يدركون كل ما يجري في الشركة	34	3.7059	.67552
يعتمد العمل في الشركة على روح الفريق	34	3.9706	.62694
تشجع الشركة روح التعاون وتبادل الأدوار بين العاملين	34	3.8235	.67288
تأخذ إدارة المنظمة بتوصيات فرق العمل التي يتم تشكيلها	34	3.7059	.79884
يستفيد الموظف الجديد من فريق العمل أكثر من التكوينات والتربصات	34	4.1765	.57580
كل أخطاء العمل تعتبر خبرات تراكمية بناءة ويستفاد منها مستقبلا	34	4.0588	.69375
إدارة التغيير	34	3.6388	.30693
دور الإدارة في التغيير	34	4.0147	.43056
التغيير التنظيمي	34	3.7157	.49327
سلوك الأفراد في دعم التغيير	34	3.6814	.31347
مقاومة التغيير	34	2.8941	.54880
المنظمة المتعلمة	34	3.8025	.44765
ثقافة التعلم	34	3.7353	.60597
التعلم التنظيمي	34	3.8176	.44413
التفكير التنظيمي	34	3.7235	.61104
تعلم الفريق	34	3.9471	.42443
N valide (liste)	34		

**الملحق رقم (07)**  
**الإحدار البسيط لإدارة التغيير وتأثيرها للوصول للمنظمة المتعلمة**

**Régression**

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة التغيير <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المنظمة المتعلمة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.641 <sup>a</sup>	.410	.392	.34907

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة التغيير

b. Variable dépendante : المنظمة المتعلمة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.714	1	2.714	22.270	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	3.899	32	.122		
	Total	6.613	33			

a. Variable dépendante : المنظمة المتعلمة

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة التغيير

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.403	.723		.557	.581
	إدارة التغيير	.934	.198	.641	4.719	.000

a. Variable dépendante : المنظمة المتعلمة

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N

Prévision	2.9067	4.2521	3.8025	.28676	34
Résidu	-.68789-	.94141	.00000	.34374	34
Prévision standardisée	-3.124-	1.568	.000	1.000	34
Résidu standardisé	-1.971-	2.697	.000	.985	34

a. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تعلم الفريق, التعلم التنظيمي, ثقافة التعلم, التفكير التنظيمي <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	1.000 <sup>a</sup>	1.000	1.000	.00000

a. Prédicteurs : (Constante), تعلم الفريق, التعلم التنظيمي, ثقافة التعلم, التفكير التنظيمي

b. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.613	4	1.653		. <sup>b</sup>
	Résidu	.000	29	.000		
	Total	6.613	33			

a. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة

b. Prédicteurs : (Constante), تعلم الفريق, التعلم التنظيمي, ثقافة التعلم, التفكير التنظيمي

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	9.992E-16	.000		.000	1.000
	ثقافة التعلم	.286	.000	.387	71848637.603	.000
	التعلم التنظيمي	.238	.000	.236	41265530.614	.000
	التفكير التنظيمي	.238	.000	.325	55861481.664	.000
	تعلم الفريق	.238	.000	.226	43089368.212	.000

a. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة

#### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	2.8571	4.8571	3.8025	.44765	34
Résidu	.00000	.00000	.00000	.00000	34
Prévision standardisée	-2.112-	2.356	.000	1.000	34
Résidu standardisé	.000	.000	.000	.000	34

a. Variable dépendante : المتعلمة المنظمة

## ملخص الدراسة

الغرض من الدراسة الحالية معرفة إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة اللذان يعتبران أسلوبان من أساليب إدارة الأعمال الحديثة التي تعتمد عليهما المنظمات لمواكبة التطورات التي يشهدها عالم منظمات الأعمال في ظل المنافسة والصراعات، فاعتماد التغيير بأبعاده الإداري والتنظيمي والأفراد كلها تعتبر عوامل فعالة تسهم في التطور والتحول إلى منظمة متعلمة تعتمد فريق متعلم والرؤية المشتركة والتعلم التنظيمي وتسعى بشكل دائم إلى الابتكار والابداع والبحث عن أفكار جديدة تخلق لها قيمة تميزها عن غيرها.

أما في شق الدراسة التطبيقي فهدفت إلى دراسة حالة "شركة إنتاج الكهرباء وحدة أدرار" معتمدين على استبيان كتابي تم استرجاعه وتحليل معطياته باستخدام برنامج SPSS23 وخلصنا إلى نتائج تبين مدى تأثير إدارة التغيير للوصول إلى منظمة متعلمة ومدى الارتباط والتباين والانحدار والاتساق بين إدارة التغيير والمنظمة المتعلمة والعوامل المرتبطة بهما.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير – المنظمة المتعلمة

## Summary :

The motivation behind the current examination is to know the administration of progress and the informed association, which are two of the techniques for present-day business the executives that associations depend on to stay up with advancements in the realm of business associations thinking about rivalry and clashes. The appropriation of the change of its regulatory measurements and people are viewed as interesting components that add to the turn of events and change into an informed association that relies upon an informed group, shared vision, hierarchical learning, and continually looking for advancement and innovativeness, and the quest for novel thoughts that make esteem that recognizes them from others.

Regarding the applied investigation part intended to consider the instance of the "Power Production Company, Adrar Unit", depending on a composed survey that wasrecovered and breaking down its information using the SPSS23 program. related with them.

**Keywords:** change management, the learning organization.