

أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري

The impact of organizational learning on the process of change at the port enterprises in the Algerian East

صبري مقيم^{1*}¹ كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، مخبر الاقتصاد المالية وإدارة الاعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

تاريخ الاستلام: 2020/05/11؛ تاريخ المراجعة: 2020/08/23؛ تاريخ القبول: 2020/10/13

ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى تحديد مدى تأثير التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة عشوائية من العمال، قدرهم 356 عامل من مختلف المستويات الإدارية، كما تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج spss. توصلت الدراسة الى أن نسبة تأثير التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري مرتفعة وقدرت بـ 74,8%، وهذا ما يستوجب على المؤسسات ضرورة الاهتمام بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في عملية تغيير أداء المؤسسة والرفع من تنافسيتها.

الكلمات المفتاح : تعلم تنظيمي؛ عملية التغيير؛ مؤسسات مينائية.

تصنيف JEL : J24 ؛ M12 ؛ M54.

Abstract:

This study aims to determine the impact of the organizational learning on the process of change at the port enterprises in the Algerian East, based on the descriptive analytical approach a questionnaire was distributed to a random sample of workers, amounting to 356 workers from different administrative levels, as was done using descriptive and inferential statistics methods to analyze the study and test its hypotheses using the spss program.

The results indicated that the ratio of the effect of organizational learning raises the process of change in the port enterprises in the Algerian East is high and was estimated at 74.8% and this requires the enterprises to pay attention to organizational learning because of its great importance in the process of changing the performance of the enterprises and ressing its competitiveness.

Keywords: Organizational learning; the process of change; the port enterprises.

Jel Classification Codes : J24; M12 ; M54.

I- تمهيد :

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

إشكالية الدراسة: من خلال هذه الدراسة، سوف نعالج تأثير التعلم التنظيمي على عملية التغيير بالمؤسسات المينائية بالشرق الجزائري (عناية،

سكيكدة، جيجل وبجاية)، بحيث تم طرح الإشكالية التالية:

* Corresponding author, e-mail: s.mekimah@univ-skikda.dz

- ما مدى تأثير التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؟
ولتوضيح موضوع الدراسة أكثر، نطرح التساؤلات التالية:
- ما مدى تأثير التعلم الفردي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؟
- ما مدى تأثير التعلم الجماعي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؟
- ما مدى تأثير التعلم على مستوى المؤسسة على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 للتعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 للتعلم الفردي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 للتعلم الجماعي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 للتعلم على مستوى المؤسسة على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعا حيويا وحديثا تمثل في عملية التعلم التنظيمي والتغيير في المؤسسات الاقتصادية، وهما مقدرات جوهرية لها فعل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومسك مفاتيح التفوق والنجاح، وتمثل أهميتها المكانية لإجراء الدراسة في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، لما لها من دور بالغ في الاقتصاد الوطني.

أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بتوضيح مختلف المفاهيم التي تخص التعلم التنظيمي وعملية التغيير، والتعرف على أهمية التعلم التنظيمي كإستراتيجية لخلق التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع إبراز مستويات التعلم التنظيمي في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري لتبين أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير المؤسسات محل الدراسة.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة من الناحية النظرية المتمثلة في كل من متغير التعلم التنظيمي وعملية التغيير، أما الجانب التطبيقي فبهدف جمع البيانات تم تصميم وتوزيع استمارة على عينة من عمال المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، ومن أجل معالجة واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على برنامج spss 20.

الدراسات السابقة:

- دراسة بعنوان: التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- بالإشارة الى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي، هدفت الدراسة الى تحديد مدى تأثير كلا من التدريب والتعلم التنظيمي على خلق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي وخلق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة¹.
- دراسة بعنوان: أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة الى أن أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية يظهر من خلال التغيير في البرامج التدريبية وإرفاقه بمجموعة من الحوافز نظرا لتغيير طرائق تحفيز العاملين بتغيير الوقت والظروف وطبيعة العمل².

دراسة بعنوان: Managing An Organizational Learning system By Aligning stocks and Flows.

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين مخزون التعلم في مختلف المستويات التنظيمية والأداء واختبار كذلك تأثير الاختلاف في مخزون التعلم على المستويات التنظيمية الثلاثة وتدفق التعلم عبرها على الأداء، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك ارتباط إيجابي بين مخزون التعلم في مختلف المستويات التنظيمية الثلاثة وتدفق التعلم يؤثر سلبا على الأداء³.

-دراسة بعنوان: The Impact of Organisational Learning on Organisational Performance.

هدفت هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي. حيث تم التوصل إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير أساسي على الأداء التنظيمي، ومع ذلك، تم عرض الاختلافات في قوة العلاقة وبعض التناقضات المتعلقة بوجود العلاقة بين لتعلم التنظيمي وجوانب من الأداء (المالية في الغالب). كما ناقشت الدراسة الاختلافات الهامة والتناقضات في طرق قياس لتعلم التنظيمي والاداء التنظيمي، حيث إن التناقضات والفجوات الموجودة في دراسات العلاقة جعلت من الممكن تحديد الاتجاه لمزيد من البحوث الواعدة.⁴

دراسة بعنوان: مشروع رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية: مكتب الارشيف بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية - جن جن - نموذجاً. تعالج هذه الدراسة موضوع الرقمنة بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية - جن جن - بجيجل، كونها تعتبر من مفرزات التكنولوجيا الحديثة التي وجب التغيير نحوها، كما تهدف الدراسة إلى معرفة مراحل وأساسيات مشروع رقمنة الوثائق بمكتب الارشيف بمديرية الموارد البشرية، كذا الخطوات والتدابير المتخذة فيما يخص رفع مستوى كفاءة العاملين بمديرية الموارد البشرية على التعامل مع هذا النوع الجديد من التكنولوجيات الجديدة، وذلك من خلال التعلم التنظيمي والتدريب والتكوين.⁵

الاختلاف بين الدراسات:

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

1.I - المحور الأول : التعلم التنظيمي

قبل التطرق الى مفهوم التعلم التنظيمي نعطي تعريف مختصر للتعلم، حيث عرف هذا الأخير أنه عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات⁶. أما بالنسبة للتعلم التنظيمي فهو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي، فهو يساعد على صنع واستخدام الذاكرة التنظيمية والهيكل والثقافة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية كما تساعد أيضا الأفراد والجماعات على الوصول الى جميع المعلومات... الخ⁷، كون هذا الأخير يتميز بأنه عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتصلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة⁸، ثم الوصول الى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها لحل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة تنظيمية والتي تميز كل مؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى⁹.

وتبرز أهميته في رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية وخلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة، بالإضافة الى ذلك اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل.¹⁰

ويتم تصنيف التعلم التنظيمي في ثلاث مستويات هي:

- **التعلم الفردي:** وهو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين، فلكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون لديه هدف معين يسعى الى تحقيقه وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم¹¹.
- **التعلم الجماعي:** وهو لا يتعامل مع مهارات تكرار الكلام والحركة والفعل لأنها أساسا تعاملات تشغيلية، فهو ينتقل بالفهم الى المستوى الاستراتيجي غير التكراري عن طريق إعادة بناء الإدراك الفكري للبيئة وتفسير جديد لها¹².
- **التعلم على مستوى المؤسسة:** تكمن أهمية هذا المستوى في كونه مدخلا شاملا ومتكاملا للتعلم، وهو تعلم يلامس أعماق الفرد والفريق المؤسسة على حد سواء، وهو يستهدف تغييرات في النماذج الفكرية المشتركة بين أفراد المؤسسة، كما يمتد الى الأسواق والمنافسين، وأن عملية الوصول الى التعلم على مستوى المؤسسة عبر المستويات يستدعي تحويل التعلم الشخصي الى تعلم جماعي، ثم الى تعلم تنظيمي¹³.

2.I - المحور الثاني : عملية التغيير

التغيير هو كل تعديل نسبي في أحد الأنظمة الفرعية ملحوظ من قبل الأفراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام¹⁴، وهو الانتقال من الحاضر الى المستقبل، لكن ليس نتيجة للتسويات الجزئية، ولكن بقفزة نوعية تفيد التقدم باعتبار التحسين معيارا لتقييم التغيير¹⁵.

وبالنسبة لإحداث التغيير وتنفيذه، يستدعي تفاعل عدة قوى داخلية وأخرى خارجية محفزة على التغيير، كطلبات الزبائن والتغيير السريع في التكنولوجيا المستخدمة والفرص والتهديدات الناتجة من التنبؤ حول مستقبل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وهياكل العمالة، والوظائف وعلاقات العمل¹⁶.

تنبع أهمية التغيير في كونه يحدث مواكبة وتكيف مستمر مع التحولات البيئية، سواء كانت داخلية تنبع من داخل التنظيم، أي من مبادرات الأفراد، أو خارجية، أي تفرضه العوامل الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية أو الثقافية، من خلال التعديلات المتواصلة والتي تساعد في التحول من وضعية راهنة نحو أخرى أكثر تقدماً¹⁷، فهو يهدف للانتقال من الواقع الحالي لآخر مستقبلي، بتجاوزه نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية والتكيف مع الوضع الجديد وتحديد مسار أو اتجاه التغيير المسار. نظراً لما يحمله هذا المفهوم فهو نافذة المستقبل المشرق للمؤسسة فيمكن أن يكون التغيير موجهاً نحو المنافسة بتطوير المؤسسة لمنتجاتها لتحقيق التميز، أو زيادة البحوث وتشجيع الإبداع¹⁸.

العلاقة بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير:

إن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التغيير والتطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لعملية التغيير هو الانتقال من الواقع الحالي لآخر مستقبلي نتيجة التطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية. أي أن السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وعملية التغيير هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة، وينتج عن التعلم التنظيمي أصولاً معرفية جديدة كونه وسيلة مهمة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها والتجاوب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير، فيمكن من خلاله توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها، فهو عملية تتعلق بإضافة أفكار وأراء جديدة تؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين وكذلك على طريقة حل مشكلاتهم وتطويرهم. أما عملية التغيير فهي تهتم بتطوير وتحسين أداء المؤسسة بشكل فعال، كونها تركز على عناصر التعلم والابتكار والتجديد والتحديث المستمر، وغيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية، كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية الجديدة، ومن ثمة تفاعلاً متبادلاً بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير¹⁹.

II - الطريقة والأدوات :

منهجية الدراسة:

بغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستنتاج النتائج، قمنا بإتباع المنهج الوصفي وكذلك المنهج التحليلي وذلك من أجل جمع بيانات الدراسة من خلال الاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية.

أساليب المعالجة الإحصائية:

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية (SPSS) تمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحليلها.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
- مصفوفة معامل الارتباط من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- اختبار ANOVA لاختبار صلاحية نموذج الدراسة.
- معامل التحديد R^2 الذي يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، ويبين لنا النسبة التي تؤثر في المتغير المستقل على المتغير التابع.

تحديد مجتمع وعينة الدراسة: قدر مجتمع الدراسة بمختلف إطارات وأعاون التحكم والتنفيذ بالمؤسسات المينائية للشرق الجزائري والمقدر عددهم بـ 4920 عامل، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قدر حجمها من خلال معادلة ستيفن ثامبسون²⁰، قدرت بـ 356 موظف تم استرجاع 244 استمارة قابلة للتحليل أي بنسبة استجابة قدرها 68,82%. تم إعداد استبانة حول أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية، بحيث تتكون الاستبانة من محورين رئيسيين، حيث شمل المحور الأول المتغير المستقل " التعلم التنظيمي"، أما المحور الثاني الذي تم تخصيصه لقياس المتغير التابع " عملية التغيير ". وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبانة، كما استعان الباحثين في تحليل بيانات الدراسة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

معاملات الثبات: (ألفا كرونباخ)

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي بمعنى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات وقد تم التحقق من ثبات استبانة البحث من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ كما هي مبينة في الجدول رقم 1:

يشير هذا الجدول بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60%، وهي تتراوح بين 0,871 و0,949 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0,973 وهي قيمة مرتفعة كذلك وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

اختبار اعتدالية توزيع البيانات:

هذا الاختبار يهدف إلى تحديد فيما إذا كانت البيانات المحصل عليها موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا، للوقوف على مدى إمكانية إجراء الاختبارات المعلمية لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على اختبار one-Simple Kolmogorov-Smirnov للعينة الواحدة وكانت النتائج ما يوضحها الجدول رقم 2:

نلاحظ أن مستوى الدلالة لمحاور الدراسة كانت أكبر من 0.05 (0.681 أكبر من 0.05) وبالتالي فإنه يمكن القول إن محاور الاستبانة تتوزع طبيعياً مما يسمح بإجراء الاختبارات المعلمية عليها.

التعليق على نتائج الدراسة:

سيتم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة من خلال تحليل محور التعلم التنظيمي وعملية التغيير كما هي مبينة فيما يلي:

أولاً: التعلم الفردي

يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بالتعلم الفردي في الجدول رقم 3، والذي يشير إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية التعلم الفردي، حيث جاء المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 4,0732 وانحراف معياري 0,51915، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتدريب الأفراد وتكوينهم.

كما جاء المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 3,8049 وانحراف معياري 0,84319، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة توفر الإمكانيات والقدرات المناسبة لتهيئة وإعداد برامج تعليمية.

أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 فهو يساوي 3,8565 وانحراف معياري 0,91131، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الأفراد يملكون الرغبة في التعلم.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 و 3 يساوي 3,6098 وانحراف معياري 0,99695، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تمنح الفرصة للأفراد، وانه هناك تشارك في المعارف بين الأفراد.

كما جاء المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 و 9 يساوي 3,4146 وانحراف معياري 1,04823 و 1,02410 على الترتيب، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الأفراد يحصلون على الدعم لتطوير معارفهم ومهاراتهم، وان المؤسسة تحفز الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار.

أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,3415 وانحراف معياري 1,08650، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تشجع بدرجة متوسطة الافراد ذوي الأفكار المبدعة والجديدة.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 3,2439 وانحراف معياري 0,96903، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة نوعاً ما من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بشكل مخطط لنقل الأفراد بين عدة مناصب لاكتساب خبرات جديدة.

أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3,0488 وانحراف معياري 0,99878، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة نوعاً ما من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الافراد لا يشاركون في صنع القرار بشكل دائم.

بشكل عام فان المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر 3,5220 وانحراف معياري 0.64711 وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضح مدى قدرة أفراد العينة على التعلم الفردي.

ثانيا: التعلم الجماعي:

يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بالتعلم الجماعي في الجدول رقم 4، حيث جاء المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,7805 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3.5220 وانحراف معياري 0,68964، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العامل يستفيد من معارف الموظفين الآخرين.

أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.7073 وانحراف معياري 0,78243، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن في المؤسسة يتم عقد اجتماعات للنظر في مختلف الآراء والمقترحات.

كما جاء المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 3,6829 وانحراف معياري 0,84968، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تشجع نقل المعرفة بين الأفراد.

وكذلك المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 3,6098 3,5220 وانحراف معياري 0,62762، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أنه يساعد أعضاء الفريق بعضهم البعض أثناء تأديتهم لمهامهم.

أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 و 9 يساوي 3,5122 وانحراف معياري 0,81000 و 0,86954 على الترتيب، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تتخذ القرارات وفقا للمعلومات التي تم جمعها من خلال الاجتماعات، وتساهم فرق العمل في حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

وكذلك المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,4634 وانحراف معياري 0,92460، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على ان المؤسسة تشجع الحوار بين افرادها وتبادل الأفكار والمقترحات.

كما جاء المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 و 8 يساوي 3,3902 وانحراف معياري 0,97155 و 0,94546 على الترتيب، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة نوعا ما من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على تشجيع فرق عمل تساعد على حل المشاكل، والإدارة العليا تدعم طلبات العمال بخصوص فرص التعلم والتدريب في بعض الاحيان.

أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 3,1707 وانحراف معياري 0,83374، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة نوعا ما من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على ان المؤسسة تشجع في بعض الاحيان على العمل الجماعي وتكافئ عليه.

وبشكل عام، فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر 3.5220 وانحراف معياري 0,62830 وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضح مدى قدرة أفراد العينة على التعلم الجماعي.

ثالثا: التعلم على مستوى المؤسسة

يشير الجدول رقم 5 إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية التعلم على مستوى المنظمة، حيث جاء المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,7073 وانحراف معياري 0,81375، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على مساعدة السياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة على أداء الموظفين لأعمالهم.

أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 3.6341 وانحراف معياري 0,94223، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تتعاون مع الجهات الخارجية من اجل تبادل المعارف.

كما جاء المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3,6098 وانحراف معياري 0,91864، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على تبادل المعلومات بشكل مستمر بين مختلف مصالح المؤسسة.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,5610 و 9 وانحراف معياري 0,97593، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تسعى لتطوير بنيتها التحتية لتحسين التعلم التنظيمي.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,5366 وانحراف معياري 0,97718، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تتيح الفرصة للعمال للحصول على ما يحتاجونه من معلومات.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 و 7 يساوي 3,4878 وانحراف معياري 1,05171 و 0,89783 على الترتيب، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك ثقافة تشجع على التعلم، وأنها تحتفظ بقاعدة بيانات محدثة ومتجددة لقدرات موظفيها.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر 3,5749 وانحراف معياري 0,81971 وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضح مدى قدرة أفراد العينة على التعلم على مستوى المؤسسة.

رابعاً: عملية التغيير:

يشير الجدول رقم 6 إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة مستوى أهمية عملية التغيير، حيث جاء المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 و10 يساوي 3,6341 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,4707 وانحراف معياري 0,69843 و0,76668 على الترتيب، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تحدد فريق التغيير والفرد المسؤول عن عملية التغيير، وتعمل على مواجهة المشكلات التي تواجه عملية التغيير.

كما جاء المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,5610 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,4707 وانحراف معياري 0,83812، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة توضح قنوات الاتصال في مختلف مراحل عملية التغيير.

أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9 يساوي 3,5366 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,4707 وانحراف معياري 0,92460، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة توفر مختلف التقنيات الحديثة لدعم عملية التغيير.

وجاء المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 و7 يساوي 3,5122 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,4707 وانحراف معياري 0,77852، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على اكتساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير، وتركز على تدريب الأفراد لإنجاح عملية التغيير.

أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 3,4390 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,4707 وانحراف معياري 0,94997، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تستغل دافعية الأفراد وتحفزهم لإنجاح عملية التغيير.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,3902 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,4707 وانحراف معياري 0,77065، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة نوعاً ما من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة توفر الموارد اللازمة لعملية التغيير لآنها غير كافية.

أما المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,3171 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,4707 وانحراف معياري 0,84968، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة نوعاً ما من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة لا تهتم دائماً بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد.

بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر 3,4707 وانحراف معياري 0,67906، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضح مدى استيعاب أفراد العينة لأهمية عملية التغيير بمؤسساتهم.

اختبار الفرضيات:

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية وذلك لتحديد أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري. بحيث تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للتعلم الفردي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري. يوضح الجدول رقم 7 أثر التعلم الفردي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية، حيث أظهرت النتائج بان هناك مساهمة للتعلم الفردي في عملية التغيير في المؤسسة، إذا بلغ معامل الارتباط (0,776) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,602) أي ما قيمته (60,02%) من التغيرات في مستوى عملية التغيير ناتج عن التغيير في مستوى أهمية التعلم الفردي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,814) وهذا يعبر عن أن الزيادة في التعلم الفردي يؤدي إلى الزيادة في مستوى عملية التغيير في المؤسسة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (58,957) وقيمة T (7,678)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى والفائدة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للتعلم الفردي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للتعلم الجماعي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري. يوضح الجدول رقم 8 أثر التعلم الجماعي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية، حيث أظهرت النتائج وجود دور للتعلم الجماعي في عملية التغيير في المؤسسة، إذا بلغ معامل الارتباط (0,825) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,681) أي ما قيمته (68,1%) من التغيرات في مستوى عملية التغيير ناتج عن التغيير في مستوى أهمية التعلم الجماعي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,892)

وهذا يعبر عن أن الزيادة التعلم الجماعي يؤدي إلى الزيادة في مستوى عملية التغيير في المؤسسة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة $F(83,368)$ وقيمة $T(9,131)$ ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والقائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للتعلم الجماعي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للتعلم على مستوى المؤسسة على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

يوضح الجدول رقم 9 أثر التعلم على مستوى المؤسسة على عملية التغيير في المؤسسات المينائية، حيث أظهرت النتائج وجود دور للتعلم على مستوى المؤسسة في عملية التغيير، إذا بلغ معامل الارتباط (0,781) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,610) أي ما قيمته (61%) من التغيرات في مستوى عملية التغيير ناتج عن التغيير في مستوى أهمية التعلم على مستوى المؤسسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,647) وهذا يعبر عن أن الزيادة في التعلم على مستوى المؤسسة يؤدي إلى الزيادة في عملية التغيير، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة $F(61,002)$ وقيمة $T(7,810)$ ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والقائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للتعلم على مستوى المؤسسة على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للتعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري. يوضح الجدول رقم 10 أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية، نلاحظ أن هناك علاقة بين التعلم التنظيمي وعملية التغيير في المؤسسة، إذا بلغ معامل الارتباط (0,865) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05، أما معامل التحديد فقد بلغ (0,748) أي ما قيمته (74,8%) من التغيرات في مستوى عملية التغيير ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالتعلم التنظيمي ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة $F(31,999)$ والتي بلغت وهي دالة عند مستوى أقل من 0,05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية والقائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للتعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري.

III- النتائج ومناقشتها :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالتعلم التنظيمي وأثره على عملية التغيير بالمؤسسات المينائية في الشرق الجزائري (عناية، سكيكدة، جيجل و بجاية)، حيث خلصنا إلى أن التعلم التنظيمي يساهم في تحسين أداء المؤسسة، فهو يسعى إلى تغيير وتعديل سلوك العاملين، ويؤدي إلى تحويل المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة.

كما أن المؤسسات المينائية في الشرق الجزائري تعمل على تطوير كفاءات وخبرات أفرادها والتي تساهم بشكل كبير في رفع مستوى التعلم لديهم، وتسعى من خلال تبنيها عملية التغيير إلى رفع وتحسين الأداء وتحقيق النمو والتطور والتجديد في عملياتها.

كما توصلنا إلى وجود تأثير معنوي للتعلم الفردي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري بلغت قيمته 60,02%، أما تأثير للتعلم الجماعي على عملية التغيير فقد كانت قيمته 68,1%، وكذلك كانت قيمة تأثير التعلم على مستوى المنظمة في عملية التغيير قدرها 61%، وبصفة عامة فقد توصلنا إلى أنه هناك أثر للتعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري قدره 74,8%.

كما توصلنا في هذه الدراسة إلى وجود العديد من الاختلالات في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري أهمها:

- لا تقوم المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري بنقل الأفراد بين عدة مناصب لاكتساب خبرات جديدة.
- لا تستعمل المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري بشكل فعال طريقة تكوين فرق عمل لاتخاذ القرارات والمساعدة على حل المشاكل في المؤسسة، كما لا تقوم تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي وتكافئ عليه.
- غالبا ما لا تستجيب الإدارة العليا لطلبات العمال بخصوص منحهم الحق في فرص التعلم والتدريب.
- لا تهتم المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري كثيرا بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد والموظفين لديها أو إشراكهم فيها، رغم كونه عنصر مهم في التخفيض من حدة مقاومة التغيير.
- لا توفر المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري الموارد المادية اللازمة لعملية التغيير.

IV- الخلاصة :

يمثل التعلم التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات باختلافها وتنوع مجالات عملها وتباين أهدافها، حيث ينقسم التعلم التنظيمي الى ثلاث مستويات تعتبر الحجر الأساسي التي تبنى عليه عملية التعلم وذلك من خلال تعلم الأفراد وما يحققه كل فرد نتاج تعلمه وكذلك تعلم الفرق التي تساعد المنظمة على توفير المهارات اللازمة والخبرات المختلفة التي تحتاجها المؤسسة وتتطلبها، وذلك بسبب الظروف الديناميكية الراهنة التي تفرض على المؤسسة أن تكون مرنة وتتكيف باستمرار مع التغيرات الجديدة، وهذه المرونة لا تتحقق إلا بتعلم المؤسسة كونه يساهم إيجابيا في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة ويساهم أيضا في ترسيخ مبادئ وأسس المؤسسة المتعلمة.

- ملاحق :**جدول رقم (01): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)**

المحاور	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التعلم الفردي	10-1	0,871
التعلم الجماعي	20-11	0,914
التعلم على مستوى المنظمة	27-21	0,946
عملية التغيير	37-28	0.949
الإجمالي	37-1	0,973

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الجدول رقم (02): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور الدراسة	القيمة الإحصائية	القيمة المعنوية sig
توزيع الدراسة	0.976	0.681

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الجدول رقم (03): نتائج إجابات عينة الدراسة على عنصر التعلم الفردي

رقم الفقرة	مستوى أهمية التعلم الفردي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	تمنح المؤسسة الفرصة للأفراد	3,6098	0,99695	4	مرتفع
02	تشجع المؤسسة الأفراد ذوي الأفكار المبدعة والجديدة.	3,3415	1,08650	6	متوسط
03	هناك تشارك في المعارف بين الأفراد.	3,6098	0,99695	4	مرتفع
04	تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد وتكوينهم.	4,0732	0,51915	1	مرتفع
05	يشارك الأفراد في صنع القرار.	3,0488	0,99878	8	متوسط
06	يملك الأفراد الرغبة في التعلم.	3,6585	0,91131	3	مرتفع
07	يحصل الأفراد على الدعم لتطوير معارفهم ومهاراتهم.	3,4146	1,04823	5	مرتفع
08	تقوم المؤسسة بنقل الأفراد بين عدة مناصب لاكتساب خبرات جديدة.	3,2439	0,96903	7	متوسط
09	تحفز المؤسسة الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار.	3,4146	1,02410	5	مرتفع
10	توفر المؤسسة الإمكانيات والقدرات المناسبة لتهيئة وإعداد برامج تعليمية.	3,8049	0,84319	2	مرتفع
المجموع		3.5220	0.64711		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الجدول رقم (04): نتائج إجابات عينة الدراسة على التعلم الجماعي

رقم الفقرة	مستوى أهمية التعلم الجماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	توجد فرق عمل تساعد على حل المشاكل في المؤسسة.	3,3902	0,97155	7	متوسط
02	تشجع المؤسسة الحوار بين أفرادها وتبادل الأفكار والمقترحات.	3,4634	0,92460	6	مرتفع
03	يستفيد العامل من معارف الموظفين الآخرين.	3,7805	0,68964	1	مرتفع
04	في المؤسسة يتم عقد اجتماعات للنظر في مختلف الآراء والمقترحات.	3,7073	0,78243	2	مرتفع
05	تتخذ المؤسسة القرارات وفقا للمعلومات التي تم جمعها من خلال الاجتماعات.	3,5122	0,81000	5	مرتفع
06	تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي وتكافئ عليه.	3,1707	0,83374	8	متوسط
07	تشجع المؤسسة نقل المعرفة بين الأفراد.	3,6829	0,84968	3	مرتفع
08	تدعم الإدارة العليا طلبات العمال بخصوص فرص التعلم والتدريب.	3,3902	0,94546	7	متوسط
09	تساهم فرق العمل في حل المشكلات التي تواجه المنظمة.	3,5122	0,86954	5	مرتفع
10	يساعد أعضاء الفريق بعضهم البعض أثناء تأديتهم لمهامهم.	3,6098	0,62762	4	مرتفع
المجموع		3,5220	0,62830		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم(05): نتائج إجابات عينة الدراسة على التعلم على مستوى المنظمة

رقم الفقرة	مستوى أهمية التعلم على مستوى المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	تمتلك المؤسسة ثقافة تشجع على التعلم.	3,4878	1,05171	6	مرتفع
02	تتيح المؤسسة الفرصة للعمال للحصول على ما يحتاجونه من معلومات.	3,5366	0,97718	5	مرتفع
03	تسعى المؤسسة لتطوير بنيتها التحتية لتحسين التعلم التنظيمي.	3,5610	0,97593	4	مرتفع
04	تساعد السياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة على أداء أعمالهم.	3,7073	0,81375	1	مرتفع
05	تم عملية تبادل المعلومات بشكل مستمر بين مختلف مصالح المؤسسة.	3,6098	0,91864	3	مرتفع
06	تتعاون المؤسسة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المعارف.	3,6341	0,94223	2	مرتفع
07	تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات محدثة ومتجددة لقدرات موظفيها.	3,4878	0,89783	6	مرتفع
المجموع		3,5749	0,81971		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الجدول رقم(06): نتائج إجابات عينة الدراسة على عنصر عملية التغيير

رقم الفقرة	مستوى أهمية عملية التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	تتم المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد.	3,3171	0,84968	7	متوسط
02	يتم إشراك كافة أفراد المؤسسة في العملية التغييرية.	3,1707	0,80319	8	متوسط
03	توفر المؤسسة الموارد اللازمة لعملية التغيير.	3,3902	0,77065	6	متوسط
04	توضح المؤسسة قنوات الاتصال في مختلف مراحل عملية التغيير.	3,5610	0,83812	2	مرتفع
05	تحدد المؤسسة فريق التغيير والفرد المسؤول عن عملية التغيير.	3,6341	0,69843	1	مرتفع
06	تعلم المؤسسة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.	3,5122	0,77852	4	مرتفع
07	تركز المؤسسة على تدريب الأفراد لإنجاح عملية التغيير.	3,5122	0,77852	4	مرتفع
08	تستغل المؤسسة دافعية الأفراد وتحفزهم لإنجاح عملية التغيير.	3,4390	0,94997	5	مرتفع
09	توفر المؤسسة مختلف التقنيات الحديثة لدعم عملية التغيير.	3,5366	0,92460	3	مرتفع
10	تعلم المؤسسة على مواجهة المشكلات التي تواجه عملية التغيير.	3,6341	0,76668	1	مرتفع
المجموع		3,4707	0,67906		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الجدول رقم(07): نتيجة تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر التعلم الفردي على عملية التغيير

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
التعلم الفردي	0,814	7,678	0,000	0,776	0,602	58,957

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (08): نتيجة تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر التعلم الجماعي على عملية التغيير

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
التعلم الجماعي	0,892	9,131	0,000	0,825	0,681	83,368

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (09): نتيجة تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر التعلم على مستوى المنظمة على عملية التغيير

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
التعلم على مستوى المنظمة	0,647	7,810	0,000	0,781	0,610	61,002

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (10): نتيجة تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير

المحور	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
التعلم التنظيمي	0,865	0,748	36,619	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- الإحالات والمراجع :

- 1 عمارة سارة ؛ بارك نعيمة (2018)، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-بالإشارة الى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 6.
- 2 علاوي عبد الفتاح (2013)، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.
- 3 Bontis; al(2002), Managing An Organisational Learning system By Aligning Stocks and Flows.
- 4 Zgrzywa-ziemak, Anna. (2015). The Impact of Organisational Learning on Organisational Performance. Management and Business Administration. Central Europe. 23. 98-112.
- 10.7206/mba.ce.2084-3356.159.
- 5 حياة بن مخلوف، جميلة معمر(2019)، مشروع رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية :مكتب الارشيف بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية - جن جن - نموذجاً، مجلة بيبليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 1، العدد 4.
- 6 عمارة سارة ؛ بارك نعيمة (2018)، مرجع سبق ذكره، ص 149.
- 7 Aslam Hassan Danial; other(2011), A journey from individual. to organizational acarning (exploring the linking bridge: teamlearn ing). international. journal of academic research, Vol 3,No 3, p739.
- 8 صبري مقيم(2013)، دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة : تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج و تسويق المحروقات - سوناطراك، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 5 العدد 11، ص 158. <https://doi.org/10.12816/0001170>

- 9 السالم مؤيد سعيد؛ الحياتي عبد الرسول (2007)، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة: دراسة حالة في مستشفى الأردن، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، ص 39.
- 10 جيجيق عبد المالك؛ عبيدات سارة (2014)، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالة، مجلة المؤسسة، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 13، ص 92.
- 11 عيشوش خيرة (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، ص 20.
- 12 سالم النصور أسماء (2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في إدارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ص 53.
- 13 بلقاسم جواد (2015)، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين -دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة ماجستير، بجامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 37.
- 14 Collette Pierre; autres(2002), Le Changement Organisationnel: théorie Et pratique, Agemv Marquis Québec Canada, p21.
- 15 Autissier David; Moutot Jean Michel(2007), Méthode de conduite du changement: diagnostic, accompagnement, pilotage, Dunod, paris, p 76.
- 16 Brilman Jean, (2003), Les Meilleurs pratiques de Management, Edition D'organisation, paris-France, p422.
- 17 بن يوسف محمد (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 64.
- 18 بلوط حسن ابراهيم (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 332-333.
- 19 عيشوش، خ. (2011). مرجع سبق ذكره، ص 110.
- 20 Steven k; Thompson w(2012), Series in probability and statistics, thiom willey and sons, INC, publication, 3rd, Canada, P51.

+

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :
صبري مقيم (2020)، أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، مجلة الباحث، المجلد 20(العدد 01)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 641-652.