

مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي - دراسة حالة مديرية الضرائب -

The organization learning readiness to adopt organizational change strategie
-Case Study of the Directorate of Taxation in Djelfa-

بن احمد لخضر¹، حمياني صبرينة²، قريطي وردة³

¹ جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، Dr_benahmedl@yahoo.fr

² جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، sabrinahamiani@gmail.com

³ جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ouarda.affaf@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/01/22

تاريخ القبول: 2019/11/29

تاريخ الاستلام: 2019/11/16

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور المنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بولاية الجلفة، ومعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة، ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية تمثل (33.33 %) حيث كانت نسبة الاستجابة (100 %) وباستخدام برنامج (spss) تم قياس مستوى المنظمة المتعلمة واستراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب والمتوسطات وكذلك معامل الارتباط ومعامل التحديد. حيث اتضح من نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة على أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة وتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا.

كلمات مفتاحية: المنظمة المتعلمة، استراتيجيات التغيير التنظيمي، مديرية الضرائب بالجلفة.

تصنيف JEL : M10

Abstract:

This study aimed at the role of the educated organization in adopting strategies of organizational change in the Directorate of Taxation in Djelfa and finding out if there is a statistically significant

impact of the educated organization and its dimensions in adopting the strategies of organizational change in the Directorate of Taxation in Djelfa. For the purpose of the study a questionnaire was designed and distributed to a random sample The response rate (100%) was measured using Spss The level of the learning organization and organizational change strategies were measured in the institution under study using a set of statistical tools such as arithmetical averages, standard deviations, As well as coefficient of correlation and coefficient of selection, The results of the study showed that there was a statistically significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of the learning organization in adopting organizational change strategies in the institution under study. The study found that the level of application of the educated organization and adoption of organizational change strategies in the institution under study was average.

Keywords: The Organization Learning, Strategies for Organizational Change, the Directorate of Taxation in Djelfa.

JEL Classification: M10

1.1 مقدمة:

يحظى موضوع المنظمات المتعلمة في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى كثير من الباحثين، فقد أصبح من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر الإداري المعاصر لأن التعلم هو مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة. كما تسعى المنظمات للبقاء والاستمرار والنمو، وهي تشهد تغيرات بيئية متسارعة بشتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فالمنظمة التي تريد الاستمرار يجب عليها أن لا تقف ثابتة أمام هذه التغيرات المتسارعة وإلا فإنها تكون مهددة بالاندثار والزوال فالتغيير يتحكم بمصيرها، ويملي عليها تبعاته وشروطه؛ حتى تستطيع التكيف معه أو أن تحافظ على وضعها الراهن ويرتبط نجاح عملية التغيير بشكل أساسي ووثيق، بمدى اقتناع المدير بفوائد ونواتج عملية التغيير، وقدرته على إدارة التغيير، وما ينعكس على العاملين من بث روح التفاؤل بالمستقبل وشعورهم بالاستقرار والاطمئنان، كما يعد أحداث التغيير الفعال من سمات المؤسسة الناجحة والذي تقتضيه ظروف العمل حيث أصبح التغيير سمة متكررة الحدوث وأصبحت الاستجابة له تختلف حسب المواقف فلا توجد وصفة واحدة يمكن التقييد بها واعتمادها للمساعدة على انجازه كما أن التعامل مع مواقف التغيير بصورة سلبية قد ينتج عنه عواقب وخيمة على الأفراد والمؤسسات مما يؤدي إلى مقاومة التغيير لذا ينبغي على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة التعامل مع التغيير من خلال دراسة معمقة لاختيار أفضل الطرق ووضع الإستراتيجية الفعالة وجعل الأفراد يتعايشون معه بإيجابية مما يستوجب أن تتحول المنظمات التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً المنظمات متعلمة تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التقلب لذا جاءت هذه الدراسة لتتعرف على مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

2.1 الإشكالية: مما سبق نقوم بطرح الإشكالية التالية:

هل للمنظمة المتعلمة دور في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية تتمثل في:

- هل للتفكير النظمي دور في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي ؟
- هل للتمكين الشخصي دور في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي ؟
- هل للنماذج الذهنية دور في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي ؟
- هل للرؤية المشتركة دور في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي ؟
- هل التعلم الفرقي دور في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي ؟

3.1 فرضيات الدراسة:

وكإجابة على التساؤلات السابقة نضع الفرضيات التالية:

- " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\{0.05 \leq \alpha\}$ للتفكير النظمي في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي ".

- " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\{\alpha \leq 0.05\}$ للتمكين الشخصي في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي".
- " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\{\alpha \leq 0.05\}$ للنماذج الذهنية في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي".
- " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\{\alpha \leq 0.05\}$ للرؤية المشتركة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي".
- " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\{\alpha \leq 0.05\}$ للتعلم الفرقي في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي".

4.1 أهداف الدراسة:

- التعرف على اتجاهات الموظفين بمديرية الضرائب بولاية الجلفة نحو المنظمات المتعلمة.
- التعرف على اتجاهات الموظفين بمديرية الضرائب بولاية الجلفة نحو استراتيجيات التغيير.
- تحديد الدور الذي تلعبه المنظمة المتعلمة في تبني الموظفين لاستراتيجيات التغيير التنظيمي لدى الموظفين بمديرية الضرائب بولاية الجلفة.
- توفير إطار نظري في مجال الأدب الإداري فيما يخص المنظمة المتعلمة واستراتيجيات التغيير التنظيمي.
- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تجسيد مفهوم المنظمة المتعلمة في مديرية الضرائب بولاية الجلفة، لما له من أثر فعال على تبني موظفيها لاستراتيجيات التغيير.

5.1 أهمية الدراسة:

- تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال تطوير أداة تستخدم لقياس مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي.
- كما ستسهم هذه الدراسة عن طريق التوصيات التي ستقدمها في تعزيز مفهوم المنظمات المتعلمة لدى الموظفين لما له من أثر فعال في مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.

6.1 المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها سنعمد أساساً على المنهج الوصفي التحليلي.

2. المنظمة المتعلمة:

1.2 مفهوم المنظمة المتعلمة:

يعد (بيتر سينغ، 1990) أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات

الجماعية حيث أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معا. (مرتجى، 2011، صفحة 399)

حيث عرفها (Marsick & Watkins, 1999) بأنها " المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعليم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر." (مرتجى، 2011، صفحة 402)

كما عرفها (Daft) على أنها المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها. (Daft, 2001, p. 40)

أما التعلم التنظيمي فهو عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء في المنظمات ويفيد هذا المعنى أن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها، فهم وكلاء للتغيير فيها وقد يكونوا قوى ميسرة أو معوقة للأداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتي تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمي. (صقر، 2003، صفحة 131)

ويمكن الفرق بين المفهومين في أن التعلم التنظيمي ليس هو المنظمة المتعلمة فالمنظمة المتعلمة تمثل الهدف أو الحالة التي يمكن الوصول إليها في حين أن التعلم التنظيمي يعبر عن العملية التي عن طريقها يمكن الوصول إلى هذا الهدف (المنظمة المتعلمة) وفي هذا الموضوع يشير (Finger and Brand, 1999) أن التعلم التنظيمي يركز على تجميع وتحليل العمليات المتعلقة بتعلم الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فيما تعبر المنظمة المتعلمة عن حالة وصول المنظمة إلى إمكانية التعرف على ما حولها وذلك باستخدام طرق محددة لتشخيص وتطوير أساليب وأدوات للتعرف على كل ما يدور حولها ووفق هذا المفهوم فإن التعلم التنظيمي يعبر عن نشاط وعملية والتي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم. (حمدان، 2013، صفحة 81)

2.2 خصائص المنظمات المتعلمة :

تعد منظمة التعلم نموذجاً تنظيمياً مبنياً على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة، ويؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، وفرق العمل المتنوعة، والهيكل التنظيمي المسطح، والفرص الأكثر للتعلم، وتوصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى وتمتاز المنظمات المتعلمة بخصائص منها: شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم وصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق العمل، لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعليةً من عملهم منفصلين وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة. (الحواجرة، صفحة 7)

كما أن هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسة التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة، ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية: (النعي، 2012، الصفحات 77-78)

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

3.2 نماذج المنظمة المتعلمة:

تتمثل في النماذج التالية:

- **أ نموذج (Senge):**
وضع هذا النموذج (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: (زايد، 2009، صفحة 5)
- **التفكير النظامي (System Thinking):** وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.
- **التمكين الشخصي (Personal Empowerment):** 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 (Mental Models):** وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها.
- **الرؤية المشتركة (Shared Vision):** وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

- **التعلم الفرقي (Learning Team):** وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.
- **أنموذج ماركواردت:**

توصل (Marquardt, 199) 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 استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة والأنظمة الفرعية هي: التعلم والتنظيم والأفراد والمعرفة والتقنية، وينطلق في أنموذجه 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: (النعمي، 2012، الصفحات 179-180)
- **نظام التعلم في المنظمة:** يمثل نظام التعلم تكوينًا جوهريًا في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها 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 والإستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمؤوسيتهم 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 متسلسلة.
- **نظام التكنولوجيا:** يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة والهيكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد 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 يشمل 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, 1997) من بناء أنموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة ويقترح الأنموذج دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة مستنداً 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: (الرشودي، 2007، الصفحات 110-112)

- 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.
- اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج.
- تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة.
- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.
- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

■ نموذج (James):

أعدت (James, 2003) أنموذجاً للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة (Thelearning Organization Web) 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 التغير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات.

قد تطلب تصميم أنموذج للمنظمة المتعلمة تنظيماً يركز على المكونات التي تتضمن (القادة والثقافة والاستراتيجيات والنظم والبناء وعمال المعرفة) وعلى الاتصالات التي يتم نسخها معاً في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي) والآتي شرح لمكونات المنظمة المتعلمة: (النعمي، 2012، الصفحات 181-183)

- 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.

3. استراتيجيات التغيير التنظيمي:

تعرض المنظمة للتغيير (Change) باستمرار كونه نظاماً مرتبطاً بالبيئة المحيطة بها والتي تتصف بكونها بيئة ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية وغيرها فهي تتأثر بأي تغيير يحصل في هذه العوامل، وبالتالي فإن التغيير هو أمر ضروري للمنظمة كي تستمر وتتكيف وتنمو ولكي لا تبقى في حالة السكون، وقد أكد العديد من المعنيين على أن تطور المنظمة ونموها هو بسبب التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة بشكل متزايد والتي تتجه نحو التعقيد. (الرحيم، الصفحات 2-3)

1.3 تعريف التغيير:

- عرفه " (كشك، 1999) هو مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة عملاً على استعادة التوازن. (حماد، صفحة 387)
- وعرفه المغربي على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين: (السلمي، 1983، صفحة 256)
- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
 - استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

2.3 مجالات التغيير الإداري:

إن تغيير المنظمة يمكن أن يؤثر في أي جزء أو مجال أو عنصر فيها وبشكل عام، فإنه يمكن المنظمة من التوصل إلى مرحلة الازدهار ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية قدر الإمكان، لأن معظم حالات التغيير على أية حال تتوافق مع أحد المجالات العامة الثلاثة: (حسين، 2011، صفحة 274)

- **تركيب المنظمة وتصميمها:** ويشمل (تصميم الوظيفة، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع السلطة آليات التنسيق، الهيكل التنفيذي – الاستشاري، التصميم الشامل، الثقافة، إدارة الموارد البشرية).
- **تكنولوجيا وعمليات:** ويشمل (تقنيات المعلومات، التجهيزات، إجراءات العمل، تتابع العمل، أنظمة الرقابة)
- **الأفراد:** ويشمل (قدرات ومهارات، أداء، إدراكات، توقعات، اتجاهات، قيم).

3.3 مراحل التغير التنظيمي:

تعد الكثير من الدراسات التغير كضرورة خطية للعبور من وضعية غير مرغوب بها إلى وضعية أفضل، لكن كيرت لوين (K. Lewin) يرى أنه مفهوم أعمق من ذلك، فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأة استجابة لتحولات ومتطلبات البيئة وقد شبهه بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير وقد قسم هذه العملية إلى ثلاث مراحل رئيسية: (زروق، صفحة 411)

- مرحلة التحلل من القديم والتعبئة.

- مرحلة التغير.

- مرحلة تثبيت التغير وتعزيزه.

وتتميز المرحلة الأولى بالعمل على إضعاف القوى التي تربط الفاعل بالوضعية الحالية للمنشأة من خلال إبراز مساوئها وإعداده لقبول التغير الذي يتخذ قرار إحداثه في هذه المرحلة ويمكن أن يمس المنشأة كلها أو جزءاً منها، أما المرحلة الثانية فيتم فيها تحديد اتجاهات التغير والقيام بعمليات تنفيذه، وفي المرحلة الأخيرة يتم تثبيت التغير وتعزيزه من خلال تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة؛ وذلك بربط الحوافز بتغير قيم الجماعة أو إحداث تعديلات في السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية لكي لا يعود الفاعل إلى المواقف القديمة، وقد أوضح كيرت لوين أن هذه المراحل الثلاثة مهمة وضرورية لكل تغير، وتعد المرحلة الأخيرة من أصعبها وتحتاج إلى وقت وصبر كبيرين من طرف الفاعلين داخل المنشأة جميعهم، كما تتطلب من الإدارة القيام بدور المراقبة والتقييم وتحديد مصادر المشاكل وإيجاد الحلول لها بالاعتماد على وسائل تساعد على إنجاحه مثل التسهيل والتفاوض والدعم والاتفاق أحياناً، أو التهيب الصريح والضمي إن تطلب الأمر ذلك أحياناً أخرى.

4.3 استراتيجيات التغير:

وضع "كاين وبينيه" عدة استراتيجيات لإحداث التغير في منظمات الأعمال من أهمها: (عدنان، 2009، الصفحات 11-12)

- **الاستراتيجية العقلانية:** وتقوم على افتراض أن أهم معوقات التغير هي الجهل والخرافة، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية أما على مستوى المنظمة فهي تتضمن وضع برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

- **استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** وتقوم على افتراض أن الحاجز الرئيسي أمام جهود التغيير عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، ومن ثم يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.
- **استراتيجية القوة القسرية:** حيث يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الأفراد ويتم تنفيذه بالقوة ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير مقبولة وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الناس ودعمهم للتغيير.

3.5 العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغيير:

- هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في قرار اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير منها: (عبدالرحيم، صفحة 74)
- **أهداف التغيير:** تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث أنها تشتمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف، بمعنى من سيقوم بالتحديد هل هي الإدارة العليا أم وسيط التغيير أم بمشاركة العاملين أيضا مدى درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف، كل ذلك يؤثر على الاختيار المناسب للاستراتيجية.
 - **الجهة المستهدفة:** عادة يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد، الجماعة أو المنظمة ككل ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاثة ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على اختيار استراتيجية التغيير.
 - **الموارد المتاحة:** تشتمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على القوى العاملة، الموارد المالية، الوقت، الأجهزة، الخبرة والمعرفة وتتطلب كل استراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى.
 - **الفرص المواتية والقيود:** لكي يتم اختيار الاستراتيجية الملائمة للتغيير يتطلب ذلك بجانب معرفة الموارد المتاحة التقييم الدقيق للفرص المتاحة والقيود والمحددات مما يستوجب التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها، العاملين فيها، خبير أو وسيط التغيير والإستراتيجية ذاتها.
- وتمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في إطار عملية تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئاتها فتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من الموارد والقدرات على الرغم من أنها تعلم جيدا أن تلك الموارد والقدرات متغيرة في خواصها مما ينعكس على وجود المنظمة وبقائها واختلاف نتائجها. (الحواجرة، 2010، صفحة 4)

6.3 علاقة المنظمة المتعلمة باستراتيجيات التغيير التنظيمي:

إن الطريقة الفعالة لمساعدة منظمة ما على فهم طبيعة المنظمة المتعلمة 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 ليتوائما مع فكرة التغيير نفسها وعند حدوث هذه التعديلات بسرعة كبيرة يترتب عليها بناء ثقة الموظفين وتشجيعهم على التجارب وتقبل التغذية الراجعة، والتعلم بدلا من الاعتماد باستمرار على كميات من البيانات يمكن أن تؤدي إلى فقدان الطاقة والإنسانية.

إن الانتقال من التغيير البسيط إلى المستوى الأعلى من التغيير يتطلب بعض المجهود العقلي من المديرين والإداريين ليتلائم 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 الرئيسة في المنظمات سريعة التغيير وهذا يساعد المنظمة على إعادة تشكيل فهمها لتعلم سياستها وتصميم مستقبلها بدلا من أن يفرض عليها مستقبل معين وتستند عملية إعادة التشكيل إلى النماذج الجديدة القادمة من الاستبصار والمعتمدة على التفكير الذي يتيح الفرصة للابتكار والتقدم المبدع وفهم النماذج المتنوعة والاستجابة الضرورية التي تضمن معدل من التعلم أكبر من معدل التغيير البيئي.

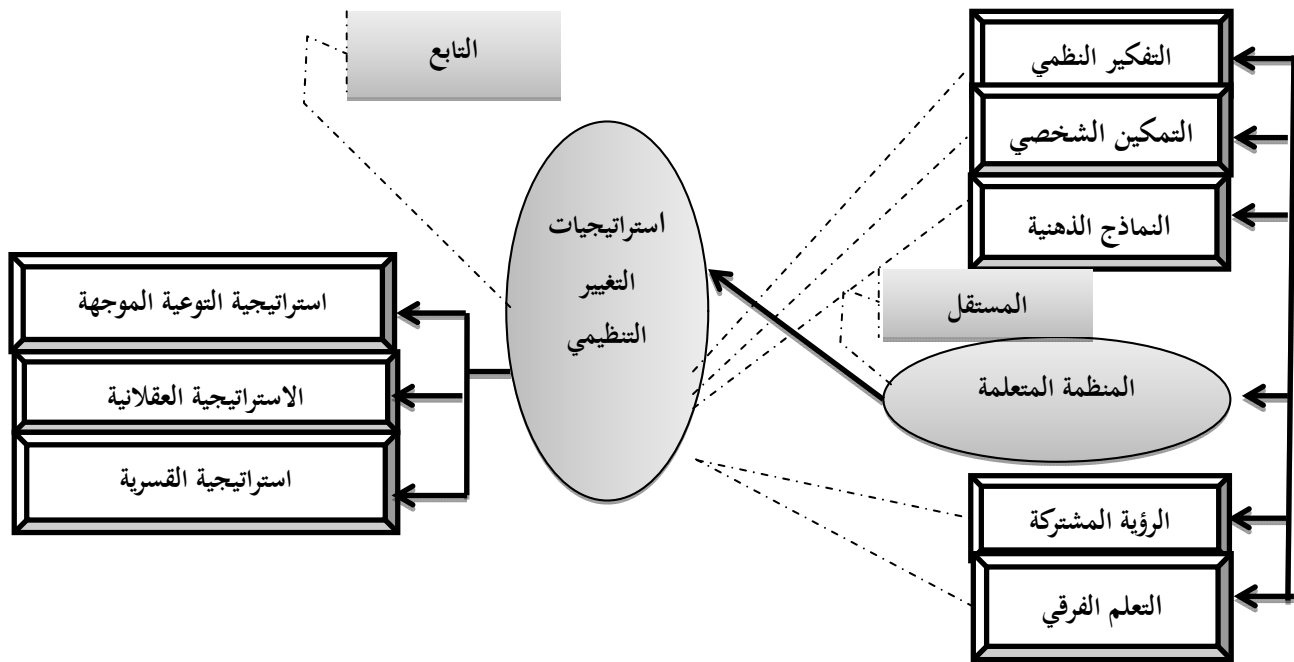
إن الحساسية لتغير البيئات التنظيمية الداخلية والخارجية تعد أساس التعلم التنظيمي ثنائي الدورة الذي يسمح للفرد بالرؤية وإجراء التوازن بين أوجه القوة والضعف لوجودهم وللفرص المستقبلية والتهديدات التي يفرضها العالم الخارجي. (الرشودي، 2007)

4. واقع المنظمة المتعلمة ودورها في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بكل من متغيري الدراسة، المتغير المستقل "المنظمة المتعلمة" والمتغير التابع "استراتيجيات التغيير التنظيمي" سنحاول في هذا المحور إسقاط الدراسة النظرية وإبراز "مدى دور المنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة".

1.4 نموذج الدراسة: يقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، وهذه الدراسة تتكون من متغيرين، متغير مستقل يتمثل في المنظمة المتعلمة الذي تم اختيار أبعاده حسب نموذج بيتر سينغ والتي تتمثل في (التفكير النظامي، التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الفرقي) أما بالنسبة للمتغير التابع الذي يتمثل في استراتيجيات التغيير التنظيمي تم اختيار أبعاده لدراساتها كالتالي (استراتيجية التوعية الموجهة، استراتيجية العقلانية الاستراتيجية القسرية)، والشكل التالي يمثل أنموذج الدراسة :

الشكل (01) : أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة: يعرف المجتمع بأنه مجموعة كلية أو كينونة كاملة يشاركون في قواعد عامة من الخصائص

وقد تكون مجموعة من الأفراد أو الأحداث أو الظواهر أو الاشياء،(النجار، 2009، صفحة 380)

حيث يتمثل المجتمع في دراستنا من موظفين مديرية الضرائب بالجلفة والبالغ عددهم (90) موظف، أما بالنسبة للعينة الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بلغت (30) موظف وبالتالي تم توزيع (30) استبانة وتم استرجاعها كلها أي بنسبة (33.33%) من مجتمع الدراسة موزعة على مختلف الأقسام.

3.4 اتساق وثبات أداة الدراسة: قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها لابد من التأكد أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي ومعرفة مدى اتساق وثبات أداة الدراسة.

1.3.4 اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي قمنا بإجراء

اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S).

الجدول (01): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

المجال	القيمة الاحتمالية (sig)
مجال المنظمة المتعلمة	<u>0.831</u>
مجال استراتيجيات التغيير التنظيمي	<u>0.358</u>
جميع مجالات الاستبانة	<u>0.856</u>

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (01)، أن القيمة الاحتمالية (**sig**) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

2.3.4 الاتساق الداخلي:

قمنا باختبار الاتساق الداخلي للاستبانة ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (02): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للمحور

بعد التفكير النظامي		بعد التمكن الشخصي		بعد النماذج الذهنية		بعد الرؤية المشتركة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	**0.884	04	**687	08	**0.948	11	**0.908
02	**0.886	05	*0.477	09	**0.912	12	**0.859
03	**0.862	06	**0.839	10	**0.874	13	**0.894
بعد التعلم الفرقي		07	**0.691	/			
14	**0.826	** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01					
15	**0.916						
16	**0.796						

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول (02) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الخاص بأبعاد المنظمة المتعلمة الموجبة وتراوححت بين (0.948) في حدها الأعلى أمام الفقرة (08) في حين بلغت (0.477) أمام العبارة رقم (05) كأدنى حد، كما يتضح أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

الجدول (03): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور استراتيجيات التغيير التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور

بعد الاستراتيجية العقلانية		بعد استراتيجية النوعية الموجهة		بعد الاستراتيجية القسرية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
17	**0.807	22	**0.810	26	*0.436
18	**0.857	23	**0.753	27	**0.829
19	**0.925	24	**0.825	28	**0.961
20	**0.851	25	**0.809	29	**0.662
21	**0.649	/		30	**0.584

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من الجدول (03) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الخاص باستراتيجيات التغيير التنظيمي الموجبة وتراوح بين (0.961) في حدها الأعلى أمام الفقرة (28) في حين بلغت (0.436) أمام العبارة رقم (26) كأدنى حد، كما يتضح أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01).

3.3.4 ثبات أداة الدراسة :

من أجل معرفة مدى ثبات أداة الدراسة قمنا باستخدام معامل كرونباخ ألفا وقد قمنا بحسابه لأداة الدراسة ككل ولكل محور من محاور الدراسة سواء المنظمة المتعلمة أو استراتيجيات التغيير التنظيمي، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (04): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.992	16	المنظمة المتعلمة
0.825	14	استراتيجيات التغيير التنظيمي
0.906	30	الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من خلال الجدول (04) أن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالمنظمة المتعلمة كانت قيمته (0.992) وهي قيمة عالية وثبات ممتاز، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص باستراتيجيات التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة فقد كانت قيمته (0.825) وهي قيمة عالية وثبات ممتاز، أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.906) وهي قيمة تدل على ثبات بدرجة ممتازة تتمتع به الدراسة ككل، أي يوجد اتساق وثبات في الإجابات من فرد لآخر بدرجة ممتازة.

4.4 الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة الدراسة:

الجدول (05): توزيع عينة الدراسة حسب (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة)

المتغير	البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية	المتغير	البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	15	50 %	طبيعة الوظيفة	دائمة	22	73.3 %
	أنثى	15	50 %		مؤقتة	8	26.7 %
العمر	أقل من 25 سنة	3	10 %	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	6	20 %
	بين 25-35 سنة	11	36.7 %		تقني/تقني سامي	9	30 %
	بين 36 و 45 سنة	9	30 %		جامعي	12	40 %
	أكثر من 45 سنة	7	23.7 %		أخرى	3	10 %
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	3	10 %	مدة الخدمة	بين 11 و 15 سنة	10	33.3 %
	بين 5 و 10 سنة	8	26.7 %		أكثر من 15 سنة	9	30 %

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من خلال الجدول (05) أن عينة الدراسة نصفها من الذكور بنسبة بلغت (50 %)، في حين النصف الآخر من الإناث بنسبة (50 %)، أي أن نسبة الإناث في عينة الدراسة تعادل نسبة الذكور.

كما يتضح من خلال نتائج الجدول أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد في عينة الدراسة هي (من 25 إلى 35 سنة) بنسبة مئوية بلغت (36.7 %) تليها الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) بنسبة مئوية بلغت (30 %) تليها الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) بنسبة مئوية بلغت (23.3 %) ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة مئوية (10 %)، من خلال هذه النسب نستخلص أن الفئة العمرية السائدة هي فئة الشباب مما يعني أن المؤسسة موظفيها من فئة الشباب والقادرين على العمل والإبداع أكثر، ونستنتج أيضاً من خلال الجدول أن فئة الخبرة الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي (من 11 إلى 15 سنوات) بنسبة مئوية بلغت (33.3 %)، تليها الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة مئوية بلغت (30 %) تليها الفئة (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت (26.7 %) تليها الفئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة مئوية بلغت (10 %).

أما بالنسبة للمؤهل العلمي نستنتج من خلال نتائج الجدول أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو الجامعي حيث بلغت نسبته في عينة الدراسة (40 %) تأتي بعدها المؤهل تقني وتقني سامي حيث بلغت نسبته في عينة الدراسة (30 %) تأتي بعدها ثانوي فما دون حيث بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة (20 %) تأتي بعدها شهادات أخرى حيث بلغت نسبته في عينة الدراسة (10 %)، منها نستخلص أن المؤهل الغالب في عينة الدراسة كان جامعي أي أنه المؤسسة تستقطب ذوي الشهادات العليا.

أما بالنسبة للتوظيف نستنتج أن أغلب عينة الدراسة يشغلون الوظيفة الدائمة حيث بلغت نسبتهم في عينة الدراسة (73.3 %) وأما باقي أفراد عينة الدراسة مؤقتين حيث بلغت نسبتهم (26.7 %).

5.4 مستوى تبني المنظمة المتعلمة واستراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة:

لمعرفة مستوى تبني المنظمة المتعلمة محل الدراسة ومدى تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي سنقوم بدراسة ميولات واتجاهات أفراد عينة الدراسة وذلك عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول (06): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد استراتيجية التدريب

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
التفكير النظامي	3.600	1.0110	02	متوسط
التمكن الشخصي	3.183	0.7682	05	متوسط
النماذج الذهنية	3.266	1.1426	04	متوسط
الرؤية المشتركة	3.466	1.0305	03	متوسط
تعلم الفرق	3.677	0.8904	01	مرتفع
المنظمة المتعلمة	3.422	0.7881	/	متوسط
استراتيجية التوعية الموجهة	3.233	0.8708	02	متوسط

الاستراتيجية العقلانية	2.986	0.8819	03	متوسط
الاستراتيجية القسرية	3.440	0.8311	01	متوسط
التغيير التنظيمي	3.219	0.6266	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن مستوى تبني المنظمة المتعلمة بمديرية الضرائب بالجلفة كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.422) بانحراف معياري بلغ (0.7881)، ومن حيث ترتيب أبعاده جاء مستوى بعد تعلم الفريق في المرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.677) بانحراف معياري بلغ (0.8904) وكان بمستوى مرتفع وذلك يفسر أن مؤسسة محل الدراسة لديها فرق عمل تتميز بالعمل الجماعي والتعلم الجماعي وروح التعاون، تليه الأبعاد التالية التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، النماذج الذهنية والتمكين الشخصي والتي بلغت المتوسطات الحسابية المرجحة لها على التوالي بالترتيب (3.600 - 3.466 - 3.266 - 3.183) بانحرافات معيارية كانت كالتالي بالترتيب (1.0110 - 1.0305 - 1.1426 - 0.7682) والتي يتضح أن مستوى وجود هذه الأبعاد بمديرية الضرائب بالجلفة كان متوسطاً.

أما بالنسبة لتغيير مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.219) بانحراف معياري بلغ (0.6266)، ومن حيث ترتيب أبعاده جاء مستوى بعد الاستراتيجية القسرية في المرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.440) بانحراف معياري بلغ (0.8311) وكان مستوى تطبيق الاستراتيجية القسرية، يليه بعد استراتيجية التوعية الموجهة في المرتبة الثانية إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.233) بانحراف معياري بلغ (0.8708) وكان مستوى تطبيق استراتيجية التوعية الموجهة بمستوى متوسط، ثم يليه بعد الاستراتيجية العقلانية في المرتبة الثالثة إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (2.986) بانحراف معياري بلغ (0.8819) وكان مستوى تطبيق الاستراتيجية العقلانية متوسطاً.

6.4 دراسة فرضيات الدراسة الميدانية:

وللتأكد من صحة الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط والذي تظهر نتائجه في الجداول الآتية:

1.6.4 الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التفكير النظمي بصفة مستقلة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة."

الجدول (07): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد التفكير النظمي واستراتيجيات التغيير التنظيمي

المتغيرات	R	t المحسوبة	دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده	اختبار الفرضية
التفكير النظمي	0.370	2.106	0.044	يوجد أثر	نقبل H11
دلالة F	0.044	المتغير التابع: استراتيجيات التغيير التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول (07) أعلاه نجد أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.044) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على النموذج صالح لاختبار الفرضية، كما أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.370$) أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين، أما بالنسبة لدلالة t تساوي (0.044) وبالتالي هي أقل من (0.05) ومنه نرفض فرضية العدم H_{01} ونقبل الفرضية البديلة H_{11} التي تنص على أنه:

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التفكير النظمي بصفة مستقلة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة».

2.6.4 الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التمكن الشخصي بصفة مستقلة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة.

الجدول (08): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد التمكن الشخصي واستراتيجيات التغيير التنظيمي

المتغيرات	R	t المحسوبة	دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده	اختبار الفرضية
التمكن الشخصي	0.459	2.731	0.011	يوجد أثر	نقبل H_{12}
دلالة F	0.011	المتغير التابع: استراتيجيات التغيير التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول (08) أعلاه نجد أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.011) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على النموذج صالح لاختبار الفرضية، كما أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.459$) أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين، أما بالنسبة لدلالة t تساوي (0.011) وبالتالي هي أقل من (0.05) ومنه نرفض فرضية العدم H_{02} ونقبل الفرضية البديلة H_{12} التي تنص على أنه:

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التمكن الشخصي بصفة مستقلة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة».

3.6.4 الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد النماذج الذهنية بصفة مستقلة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة.

الجدول (09): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد النماذج الذهنية واستراتيجيات التغيير التنظيمي

المتغيرات	R	t المحسوبة	دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده	اختبار الفرضية
النماذج الذهنية	0.260	1.422	0.166	لا يوجد أثر	نقبل H_{03}
دلالة F	0.166	المتغير التابع: استراتيجيات التغيير التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول (09) أعلاه نجد أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.166) وبالتالي هي أكبر من (0.05) وهذا يدل على النموذج غير صالح لاختبار الفرضية ، كما أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.260$) أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين، أما بالنسبة لدلالة t تساوي (0.166) وبالتالي هي أكبر من (0.05) ومنه نرفض الفرضية البديلة H_{13} ونقبل الفرضية العدم H_{03} التي تنص على أنه:

« لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد النماذج الذهنية بصفة مستقلة على استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة».

4.6.4 الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الرؤية المشتركة بصفة مستقلة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة.

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الرؤية المشتركة واستراتيجيات التغيير التنظيمي

المتغيرات	R	t المحسوبة	دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده	اختبار الفرضية
الرؤية المشتركة	0.336	1.887	0.070	لا يوجد أثر	نقبل H_{04}
دلالة F	0.070	المتغير التابع: استراتيجيات التغيير التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول (10) أعلاه نجد أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.070) وبالتالي هي أكبر من (0.05) وهذا يدل على النموذج غير صالح لاختبار الفرضية، كما أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.336$) أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين، أما بالنسبة لدلالة t تساوي (0.070) وبالتالي هي أكبر من (0.05) ومنه نرفض الفرضية البديلة H_{14} ونقبل الفرضية العدم H_{04} التي تنص على أنه :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الرؤية المشتركة بصفة مستقلة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة».

5.6.4 الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعلم الفرقي بصفة مستقلة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة.

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد التعلم الفرقي واستراتيجيات التغيير التنظيمي

المتغيرات	R	t المحسوبة	دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده	اختبار الفرضية
التعلم الفرقي	0.097	0.516	0.610	لا يوجد	نقبل H_{05}
دلالة F	0.610	المتغير التابع: استراتيجيات التغيير التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول (11) أعلاه نجد أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.610) وبالتالي هي أكبر من (0.05) وهذا يدل على النموذج غير صالح لاختبار الفرضية ، كما أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.097$) أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين ، أما بالنسبة لدلالة t تساوي (0.610) وبالتالي هي أكبر من (0.05) ومنه نرفض الفرضية البديلة H_{15} ونقبل الفرضية العدم H_{05} التي تنص على أنه :

«لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التعلم الفرقي بصفة مستقلة على استراتيجيات تبني التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة».

6.6.4 الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنظمة المتعلمة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة.

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المنظمة المتعلمة واستراتيجيات التغيير التنظيمي

المتغيرات	R	t المحسوبة	دلالة t	وجود أثر أو عدم وجوده	اختبار الفرضية
المنظمة المتعلمة	0.374	2.135	0.042	يوجد أثر	نقبل H_1
دلالة F	0.042	المتغير التابع: استراتيجيات التغيير التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول (12) أعلاه نجد أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.042) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على النموذج صالح لاختبار الفرضية ، كما أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.374$) أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين أما بالنسبة لدلالة t تساوي (0.042) وبالتالي هي أقل من (0.05) ومنه نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه:

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنظمة المتعلمة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة».

7.4 النتائج والتوصيات :

1.7.4 النتائج النظرية :

- تعتبر عملية التعلم التنظيمي السمة الرئيسية التي تتسم بها المنظمة المتعلمة.
- الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هي أنه التعلم التنظيمي هو العملية التي يمكن الوصول بها إلى المنظمة المتعلمة (النتيجة).
- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعلم باستمرار ومن خصائصها التفكير النظمي وتمتلك النماذج الذهنية والرؤية المشتركة وتشجع التمكين الشخصي والتعلم الفرقي.
- من خصائص المنظمة المتعلمة امتلاكها الهيكل التنظيمي المسطح والثقافة التعاونية.

- التغيير التنظيمي هو عبارة عن عملية إحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي.
- من أهم استراتيجيات التغيير التنظيمي الاستراتيجية العقلانية و استراتيجية التوعية الموجهة والاستراتيجية القسرية.
- تتبر عملية التغيير عملية لها دور اساسي في بناء المنظمة المتعلمة.

2.7.4 النتائج التطبيقية :

- كان مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة بمديرية الضرائب بالجلفة متوسطا.
- كان مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة (التفكير النظمي، التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة) بمديرية الضرائب بالجلفة متوسطا.
- كان مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة مرتفعا.
- كان مستوى تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة متوسطا.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنظمة المتعلمة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التفكير النظمي بصفة مستقلة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التمكين الشخصي بصفة مستقلة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد النماذج الذهنية بصفة مستقلة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الرؤية المشتركة بصفة مستقلة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعلم الفرقي بصفة مستقلة على تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بالجلفة.

3.7.4 التوصيات:

- ضرورة اهتمام المؤسسة بالتفكير النظمي لدى العاملين ومحاولة تشجيعهم على رؤية المشاكل بشكل عام وشامل أكثر.
- لا بد على المؤسسة تشجيع الحوار بين العاملين والرؤية المشتركة فيما بينهم.
- على المؤسسة تشجيع تبادل المعرفة بين كل العاملين.
- على المنظمة مساعدة العاملين في التحلي على الأساليب التقليدية في أداء العمل وتشجيع الأساليب الحديثة.
- على المؤسسة الحرص على التعلم المستمر لدى العاملين.

- على المؤسسة تشجيع عملية التغيير والسماح للعاملين بسماع اقتراحاتهم حول برامج التغيير.
- على المؤسسة اللجوء إلى أسلوب العقاب لإلزام العاملين عندما تقتضي الضرورة.

المراجع

Daft, R. &. (2001). *Organizational Behavior. U.S.A., Horcourt College Publishers.*

- إياد حماد. (بلا تاريخ). أثر القيادة ال في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية .
- إياد محمود عبد الكريم الرحيم. (بلا تاريخ). التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف. إياد محمود عبد الكريم ال مجلة التقني .
- بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجى. (يونيو، 2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) .
- تغريد صالح سفيان، احمد عدنان. (2009). ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات وأثرها على الاداء المؤسسي. تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال. جامعة الزرقاء.
- جمال بن زروق. (بلا تاريخ). التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه. مجلة جامعة دمشق .
- خالد بني حمدان. (2013). أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية.
- سلمى سيد احمد عبدالرحيم. (بلا تاريخ). تقويم فعالية استراتيجيات و نماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية. أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال. الخرطوم، السودان: جامعة الخرطوم.
- صلاح عبد القادر أحمد النعيمي. (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
- عبد الناصر حسين رياض زايد. (1-4 نوفمبر، 2009). المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية.
- عبدالكريم حسين. (2011). التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية .
- علي السلمي،. (1983). إدارة السلوك الإنساني. مصر: دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع.
- فايزة جمعة صالح النجار. (2009). أساليب البحث العلمي – منظور تطبيقي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- كامل محمد الحواجرة. (بلا تاريخ). مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي.
- كامل محمد الحواجرة. (2010). المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. مجلة علوم انسانية.
- محمد بن علي ابراهيم الرشودي. (2007). بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية. الرياض.
- هدى صقر. (2003). القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي. المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة. الجمهورية العربية السورية، دمشق.