

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم اجتماع والديمغرافيا



معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية: بمؤسسة الأنابيب -ALFA PIPE- - غرداية

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

اشراف الاستاذ(ة):

- عبد القادر عكوشي

من اعداد الطالبة:

- حنان ددابو

لجنة المناقشة:

المهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	محاضر "أ"	امال حواطي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	محاضر "أ"	عبدالقادر عكوشي
مناقشا	جامعة غرداية	محاضر "أ"	بوغالي

السنة الجامعية: 2022/2021 - 1444/1443

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"وَفَرَّقَ كُلَّ ذِي عِلْمٍ عَلَيْهِ"

صدق الله العظيم

سورة يوسف الآية (76)

# اهداء

اهدي ثمرة جهدي الى من اقتربت طاعتها بطاعة الرحمان أمي الحبيبة وأبي الغالي

حفظهما الله واطال عمرهما

إلى سندي في هذه الحياة إخوتي

إلى عائلة "ددابو" كبيرها وصغيرها

الى الداعم النفسي خلال عملية البحث، من له كل التقدير والامتنان خالي "جامعي بلخير"

إلى كل الاصدقاء بقسم علم الاجتماع تنظيم وعمل دفعة 2022

إلـكل من قدم لي يد العون وساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من بعيد أو قريب

# الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم  
بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد،

فالشكر لله تعالى على فضله وتوفيقه لي في انجاز هذا العمل المتواضع، فله الحمد أولاً وآخراً. وإيماناً بأن  
من لم يشكر الناس لم يشكر الله، فإني أقدم شكري الجزيل إلى الوالدين الكريمين على دعمهم المادي  
والمعنوي، ونشكر أولئك الاخيار الذين مدوا لنا يد المساعدة، خلال هذه الفترة، من قريب أو بعيد.

كذلك الأستاذ المشرف الدكتور "عكوشي عبد القادر" على إشرافه طيلة عملية البحث على هذا  
العمل، فله من فائق الاحترام والتقدير، دون أن أغفل على شكر أساتذة قسم علم الاجتماع على  
دعمهم المتواصل، وعمال المؤسسة الاقتصادية لإنتاج لأنابيب بغرداية، لعدم بخلهم علي بأي معلومة  
خلال الدراسة الميدانية، فلهم منجزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير.

ايضا الأصدقاء والزملاء طلبة قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، فلهم مني ألف تحية مع تمنياتي لهم  
التوفيق في حياتهم. شكرا للذين وقفوا في طريقنا فكانوا بذلك حافزا لنا للتحدي والمثابرة لتحقيق النجاح.

أسأل الله قبول هذا العمل، كما أتمنى انيلقى استحسانا من طرف الأساتذة ويعود بالنفع على جميع  
الطلبة. والحمد لله رب العالمين.

حنان ددابو

## محتويات الرسالة

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر والتقدير
	فهرس محتويات
	فهرس الجداول
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
أ-ب	مقدمة
الباب الأول: الاطار التصوري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
01	أولا : أهمية الدراسة
01	ثانيا : أهداف الدراسة
01	ثالثا :أسباب اختيار موضوع
02	رابعا :إشكالية الدراسة
03	خامسا : فرضيات الدراسة
04	سادسا : تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة
07	سابعا : المقاربة السيسولوجية
09	ثامنا :الدراسات السابقة
12	الخلاصة
الفصل الثاني: معوقات التعلم التنظيمي	
14	تمهيد:
14	اولا: التعلم التنظيمي
14	1. مفهوم التعلم التنظيمي

15	2. اهمية التعلم التنظيمي
15	3. شروط التعلم التنظيمي
16	4. الركائز ومقومات التعلم التنظيمي في المنظمة
17	5. الاسس التي تقوم عليها المؤسسة
18	6. ابعاد العلم التنظيمي
19	7. اهداف التعلم التنظيمي
20	ثانيا: معوقات التعلم التنظيمي
20	1. مفهوم معوقات التعلم التنظيمي
20	2. معوقات التعلم التنظيمي والتأسيس للمنظمة المتعلمة
21	3. اهم مسببات معوقات التعلم التنظيمي في المنظمة
22	ثالثا: المعوقات التكوينية
22	1. مفهوم التكوين
23	2. اهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة
24	3. اهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين
24	4. اهم المعوقات والعقبات التي تواجه العملية التكوينية.
26	5. تحديد اهداف البرنامج التكويني.
26	رابعا: معوقات الاجتماعية
26	1. مفهوم العلاقات الاجتماعية.
26	2. العلاقات الاجتماعية في منظور بعض العلماء.
27	3. تعريف المشكلات الاجتماعية
27	4. اهمية دراسة العلاقات الاجتماعية
28	5. تفكيك العلاقات الاجتماعية
29	6. المعوقات الاجتماعية والبشرية
30	خلاصة

الباب الثاني: الاجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة	
الفصل الأول: الاجراءات المنهجية	
33	1- المجال المكاني
43	2- المجال الزمني
43	3- الدراسة الاستطلاعية
44	4- المجال البشري
44	1. المنهج المتبع في الدراسة
44	2. تقنيات الدراسة
46	3. العينة وكيفية اختيارها
الفصل الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة والنتائج العامة لها	
52	تحليل الجداول
63	النتائج الجزئية للفرضية الاولى
63	النتائج الجزئية للفرضية الثانية
64	النتائج العامة لدراسة
66	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
48	يوضح التحليل المفهومي للدراسة
49	يوضح دليل الملاحظة في الدراسة الاستطلاعية
50	يوضح دليل المقابلة في الدراسة الاستطلاعية
52	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
53	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
54	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
55	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
56	يوضح توزيع عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة
57	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب فئات العينة
58	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نظام الدوام
58	يوضح توزيع المبحوثين حسب تلقى العامل التكوين حول عمل
59	يوضح توزيع المبحوثين حسب تواجد بعض المشاكل في اداك لعملك
60	يوضح توزيع المبحوثين مساهمة التكوين في الابداع والابتكار اشياء جديدة وايجاد حلول للعمل
61	يوضح توزيع المبحوثين حسب شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة
61	يوضح توزيع المبحوثين حسب، تفهم اللغة التي يتحدث بها المسؤولين في إطار العمل
62	يوضح توزيع المبحوثين حسب تعلم العامل من زملائه مند التحاقه بالعمل



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الانابيب **ALFA PIPE** بغرداية، واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى العينة الطبقية بحوالي 60 مبحوث، والاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات.

نوع هذه الدراسة: درجة ماستر أكاديمي تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

اشكالية الدراسة: **تمحور حول سؤال**: ما طبيعة معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمؤسسة الانابيب الفايب **ALFA PIPE** بغرداية.

## فرضيات الدراسة:

- هناك معوقات تعلم تنظيمي تتعلق بتكوين عمال المؤسسة.
  - هناك معوقات تعلم تنظيمي تتعلق بطبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال بالمؤسسة.
- متغيرات الدراسة: اعتمدت الدراسة على متغير واحد هو معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: معوقات التعلم التنظيمي - المعوقات التكوينية - المعوقات الاجتماعية.

## **Summary**

This study aimed to identify the obstacles to organizational learning in the Algerian economic institution for the manufacture of pipes **ALFA PIPE** In Ghardaïa, we relied in this study on the descriptive approach, on a stratified sample of about 60 respondents, and the questionnaire as a tool for study and data collection.

**The type of this study:** an academic master's degree with a specialization in the sociology of organization and work.

**The problem of the study revolves around the question:**

What is the nature of organizational learning obstacles in the Algerian economic institution in the Fabib Foundation **ALFA PIPE** In Ghardaïa

**Study hypotheses:**

- ❖ There are organizational learning obstacles related to the formation of the organization's workers.
- ❖ There are organizational learning obstacles related to the nature of social relations among workers in the organization.

**Study Variables:**

The study relied on a variable, which is the obstacles to organizational learning in the Algerian economic institution.

**keywords:**

Barriers to organizational learning– Formative obstacles– social obstacle

# مقدمة

## مقدمة:

يمر العالم بمراحل وتغيرات تعلمدارالساعة وخاصة خلال الفترة السائدة، تغيرات في مختلف المجالات والقطاعات، حيث تعددت الاتجاهات الادارية الحديثة، التي يمكن تطبيقها لمواجهة التحديات التي افرزتها العولمة، وأدى ذلك الى تحسين أداء المنظمات، ومن بين هذه الاتجاهات التعلم التنظيمي.

لقد احتل موضوع التعلم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين، حيث يعتبر التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها احداث التغيير المخطط واعداد العامل لأجل تكوينه وتأهيله، فتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، فهي تحاول صنع الافراد العاملين والمعرفة في مركز المنظمة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة.

نجد بعض المؤسسات تقع في أزمات وتحديات لا تستطيع أن تقفز منها، وهذا جراء معوقات التعلم التنظيمي، حيث نجد العامل بالمؤسسة يواجه مجموعة من المشاكل حيث يفقد مجموعة من المؤهلات التي من خلالها يستطيع أن يتصدى لهذه التحديات، فنجدته تنقصه المهارة والخبرة في المجال، فيواجه صعوبة في عملية التعلم واكتسابها بسهولة، ولهذا لا يمكن للمؤسسة أن تبلغ مستويات عليا جراء معوقات التعلم التنظيمي، فالعامل يواجه نقص في التكوين، ونقص العلاقات الاجتماعية التي نتج عنها معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة.

انطلاقا من هذا ارتأينا تناول موضوع معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، إذ يعد موضوعا مهما فممن الضروري على كل مؤسسة توظيف هذا المفهوم، لضمان نجاح، استقرار، والتسيير الجيد للمؤسسة، حيث تطرقنا في:

**الفصل الاول:** الإطار المنهجي للدراسة الذي تناولنا فيه أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، اشكالية الدراسة، وقمنا بتحديد فرضيات الدراسة والتي من خلالها استطعنا تحديد مفاهيم الدراسة وغرضها، كما تطرقنا فيه الى المقاربة السيسولوجيا للدراسة وفي الاخير الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** الاطار النظري للدراسة الذي تناول فيه مفهوم التعلم التنظيمي، اهمية التعلم التنظيمي، شروط التعلم التنظيمي وكذلك الركائز ومقومات التعلم التنظيمي في المنظمة، الاسس التي تقوم عليها المؤسسة، ابعاد التعلم التنظيمي، اهداف التعلم التنظيمي، تانيا: معوقات التعلم التنظيمي، مفهوم معوقات التعلم التنظيمي، معوقات التعلم التنظيمي والتأسيس للمنظمة المتعلمة، اهم مسببات معوقات التعلم التنظيمي في المنظمة، ثالثا: المعوقات التكوينية، مفهوم التكوين، اهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة، اهم المعوقات والعقبات التي تواجه العملية التكوينية، تحديد اهداف البرنامج التكويني، رابعا: المعوقات الاجتماعية، مفهوم العلاقات الاجتماعية، العلاقات الاجتماعية في منظور بعض العلماء، تعريف المشكلات الاجتماعية، اهمية دراسة العلاقات الاجتماعية، تفكيك العلاقات الاجتماعية، المعوقات الاجتماعية والبشرية .

**الفصل الثالث:** الإطار الميداني للدراسة: يتحدث عن خصائص مجتمع الدراسة، منهج وأدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة، وأدوات وتقنيات جمع بيانات الدراسة، خصائص عينة الدراسة وفي الاخير تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة والنتائج العامة لها.

الباب الأول:

الإطار النظري للدراسة

# الفصل الأول:

## الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في:

- تسليط الضوء على طبيعة معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية بالأنايب **ALFA** **PIPE**، لتأكيد على أهمية المعرفة في كل المجالات، وإبراز أهمية عملية التعلم التنظيمي داخل المؤسسة لمواكبة التطورات والتغيرات.
- كشف أهم المعوقات التي تعوق عملية تعلم العامل لتغيير سلوكه ليس فقط على المستوى الفردي وإنما على المستوى المنظمة كميدان للفعل الفردي والجماعي.
- فهم طبيعة معوقات التعلم التنظيمي والتصدي لهذه المعوقات بعملية التعلم واكتساب المعارف لتطوير مهارات العامل.

ثانياً: أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي، ومدى أهميته بالمؤسسات الاقتصادية.
- إبراز أهمية التعلم التنظيمي لتفعيل التنظيم وبلوغ المؤسسة المراتب العليا.
- كشف علل أهم المعوقات التي تعوق عملية التعلم التنظيمي بالمؤسسة.
- إبراز أهمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة والآثار الناجمة عليها.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

- نقص الدراسات والبحوث حول موضوع.
- فهم أهم العراقيل التي تتعرض لها المؤسسة التي تكون سببها على الاغلب ضعف أو نقص في عملية التعلم التنظيمي.
- إبراز دور العامل كمورد بشري أساسي بالمؤسسة وأهم العراقيل التي يتعرض لها.
- إبراز أهمية التعلم التنظيمي كأسلوب ومهارة يكتسبها العامل لبلوغ المؤسسة المراتب العليا.
- فهم كيف يؤثر التعلم التنظيمي على العمال.
- حداثة الموضوع وتماشيهِ مع التخصصية العمل المتغيرة.



### رابعاً: الاشكالية:

يشهد العالم تغير في مختلف المؤسسات وذلك نظراً للمخاطر الاجتماعية التي نشهدها بين الحين والآخر، من بينها المخاطر التي شكلت ظاهرة في الآونة الأخيرة "فيروس كورونا" الذي شل مختلف المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية من خلال التغير الذي شهده العالم في نمطية العيش وتغيير أسلوب الحياة، حيث مس هذا التغير أهم عنصر في المؤسسة، وهو العامل الذي يعتبر العنصر الفعال داخل المؤسسة، نجد بعض المؤسسة تهتم بهذا المورد البشري من خلال تكوينه وتدريبه وتطوير مهاراته، فالمؤسسة تعتمد عليه في أوقات الأزمات التي تواجهها المؤسسة، فالمورد البشري هو الذي يتصدى لها من خلال المعارف العلمية التي اكتسبها وذلك لضمان استمرارية واستقرار المؤسسة وبلوغ المراتب العليا.

التعلم التنظيمي هو تلك المهارة التي يكتسبها العامل من أجل تحسين مهاراته وتطويرها، من خلال معارفه ومكتسباته، يعرفها **Fiol** هي العملية المؤدية إلى تحسين العمل، من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم، وأيضاً يعرفها أنها تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية، إلا أن عملية التعلم التنظيمي واجهت مجموعة من المعوقات التي تعيق عملية التعلم لدى العامل، فالمعوقات تكبح عملية الابداع والابتكار للعامل فهي تشكل خلل في نقل المعرفة والمعلومة للعامل، وهذا يعيق عملية التعلم التنظيمي للعامل، فالمعرفة الاستراتيجية هي أساس عملية التعلم التنظيمي التي يعتمد عليها العامل والمؤسسة من أجل تفعيل العلاقات مع بيئة العمل والتكيف مع ظروف العمل الداخلية والخارجية.

لقد أوضح مرتون الجوانب السلبية لهذه العمليات في تحليله للنظام البيروقراطي وأن للعمليات التنظيمية وظائف ظاهرة وأخر كامنة، والوظيفة العكسية لتنظيم واعتبرها النتائج السيئة داخل التنظيم والتي تعمل على سوء تكيف المعوقات العكسية للتنظيم والتي غالباً ما تحد من فعالية الجماعات المحلية في تحقيق الأهداف التنموية.

فالمعوقات تؤثر بشكل كبير في عملية التعلم التنظيمي بالمؤسسة حيث أنها تؤثر في التنمية، وكذلك في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة، حيث تجعلها طويلة المدى أو مؤقتة، والمؤسسة تجتهد

جهودها لتطوير مهارات العمال في مختلف المجالات فهو المورد البشري الاساسي الذي يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها واحتلالها الصدارة.

نجد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعد الاستقلال فشلت وحققت خسائر مادية وذلك جراء العمال الذين ينقصهم تكوين وتأهيل، حيث نجد الدراسة التي قام بها أحد المفكرين إذ توصل إلى أن بعد الاستقلال اهتمت المؤسسات الاقتصادية بجلب العمال وتعمير المصانع، حيث استقطبت العمال الذين هاجروا من الريف إلى المدينة لحاجتهم الماسة للعمل وكسب لقمة العيش حيث فضل العامل الريفي (الفلاح) العمل في المدينة، لكن نرى أن العامل الريفي ينقصه التكوين والخبرة في المجال، هاته الدراسة كشفت أن العامل الريفي الذي دخل إلى المؤسسة انه غادر الدراسة باكراً، وهو متزوج يملك الأولاد الا أنه لا يملك المعرفة والتكوين اللازم لمسايرة المصنع ومسايرة نفسه من خلال إبراز ذاته، وضمان مردودية انتاجية، وهكذا نتج عن ذلك خسائر مادية، اضطرت المؤسسة إلى تهجير وتسريح العمال، نتاج الأزمة المالية التي ضربت المؤسسة وهذا جراء نقص التكوين والمكتسبات المعرفية للعمال وهكذا دفع بالمؤسسة لاتخاذ استراتيجية جديدة من أجل استقطاب أشخاص ذوي الخبرة والكفاءة لضمان استقرار واستمرار المؤسسة.

إلأننا نجد أغلب المؤسسات الاقتصادية تستقطب عمال ذوي الشهادات والكفاءة والخبرة فهي تحرص علأن تتوفر في العمال المهارات والمؤهلات اللازمة للوظيفة المطلوبة. إذ نجد العامل يملك من الشهادات ما يكفي، لكنه لا يملك المهارة والمعرفة للتحكم فيها، ومنه نطرح الاشكالية التالية:

ما طبيعة معوقات التعلم التنظيمي بمؤسسة....؟

الاسئلة الفرعية :

- هل هناك معوقات تكوينية بالمؤسسة؟
- هل هناك معوقات اجتماعية بالمؤسسة؟

خامسا: الفرضيات:

جاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

هناك معوقات تتعلق بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

هناك معوقات تتعلق بتكوين عمال بالمؤسسة.

سادسا: تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة:

معوقات التعلم التنظيمي:

على الرغم من المزايا التي يحققها التعلم التنظيمي للمنظمات، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تحول دون تطبيقه في المنظمات التي ترغب في التحول إلى منظمات متعلمة.

جمود الهياكل التنظيمية: تحول الهياكل التنظيمية التقليدية دون انسياب المعلومات، وتدفعها عبر الأقسام الإدارية حيث تعمل على حصر خبرات العاملين من خلال تحديد صلاحياتهم ومهامهم، مما يؤثر سلبا على مستوى قدراتهم في حل المشكلات التي تواجههم، إضافة إلى أن الحدود الفاصلة بين الإدارات في المنظمة تحول أيضا دون تبادل المعلومات والخبرات والمهارات بين العاملين.

ممارسة المركزية: تؤدي الممارسة المفرطة للمركزية، وتجاهل الفروق الفردية بين العاملين إلى نتائج سلبية على العمل، وتحد من تمكين العاملين وطرح أفكارهم ومبادراتهم.

الافتقار إلى القيادة الواعية: يؤدي غياب القيادة الواعية بأهمية التعلم التنظيمي إلى ضعف التحمس للتعلم، ومحدودية إتاحة فرص التعلم.<sup>1</sup>

المعوقات التكوينية: هو مجموع الأنشطة والوضعيات البيداغوجية والوسائل الديداكتيكية التي يكون هدفها اكتساب أو تنمية المعارف، من أجل ممارسة مهنة ما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد كرم النجار، محمد عبد العزيز سيد أحمد، ممارسات التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة تطبيقية، إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة السويس العلوم الإدارية والمالية، كلية المجتمع جامعة طيبة السعودية، المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسماعيلية، المجلد 21، العدد 1، (ديسمبر 2021)، ص 247.

<sup>2</sup> أ، مليكة بكير، حفيظة خلوف، مجالات التكوين ومدى كفايتها في تحسين الأداء التدريسي من وجهة نظر معلمي ومعلمات التعلم الابتدائي، ص 104

**المعوقات الاجتماعية:** عرفت المعوقات الاجتماعية على أنها: موقف يواجه الفرد أو الجماعة أو المجتمع تعجز امكانات هذه الوحدات سواء كانت انسان أو جماعة أو مجتمع مواجهة هذا الوقف، تحتاج هذه الوحدات الى مصدر خارجي يساعد على مواجهة هذه المواقف سواء كان عن طريق الدعم المادي أو الاجتماعي.

المعوقات الاجتماعية هي موقف يواجه الفرد أو الجماعة أو المجتمع، تعجز عن معالجة هذا الموقف وتحتاج الى مصدر خارجي يساعدها لمواجهة هذا الموقف، وهذا عن طريق الدعم المادي أو الاجتماعي.<sup>1</sup>

**المفاهيم الاجرائية:**

**-معوقات التعلم التنظيمي:**

هي منظمة معاصرة تسعى للأخذ بعوامل التطور والتقدم ، حيث انها تبذل جهدا لترسيخ هذه الثقافة ،الا انها تصادم مجموعة من العوائق التي تكبح عملية التعلم التنظيمي، نجد الهيكل التنظيمي والتنظيم الكلاسيكي واحد من بين الاشياء التي تعيق عملية التعلم التنظيمي، وايضا عدم رغبة العمال في التعلم التنظيمي.

**- معوقات التكوينية:** نقص الدورات التكوينية للعمال، التي تعتبر ضرورية لتحسين مهارة العامل وتطويرها، فيجد مشكل في تعامله مع التقنية، حيث ان الدورات التكوينية لا تقام باستمرار، وإنما تقام في بعض الاحيان على مدار العام، اذ نجد العامل يواجه مجموعة من المشاكل من ناحية الاداء والتكوين والخبرة التي تؤهل العامل تجعله يواجه مختلف التحديات والعراقيل التي تقف بطريقه.

**-المعوقات الاجتماعية:**هي التي تقوم على العلاقات الرسمية والغير رسمية، حيث نجد بمؤسسة الاناييب،اغلبها علاقات غير رسمية، القائمة على مبدئ المشاركة والتعاون، والعلاقات الانسانية، الا ان بعضهم يحس بنقص الثقة اتجاه المشرفين والمسؤولين وايضا الخلافات والصراعات بين العمال وهذا

<sup>1</sup> جميلة بن زاف، المشكلات الاجتماعية من المنظور سوسولوجي، جامعة ورقلة (الجزائر)، [djamila.benzaf07@yahoo.com](mailto:djamila.benzaf07@yahoo.com)، 2022، ص600.

يعطل المردودية الانتاجية، وكذلك الانحراف عن بعض القواعد الاجتماعية، التي تمثل الضابط لسلوك العمال، من بين هذه العوائق انخفاض الدخل الفردي وانتشار الفقر وصعوبة التواصل.

جدول التحليل المفهومي :

المؤشر	البعد	المفهوم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أسبقية عامل لتلق تكويننا حول عمله.</li> <li>- مواجهة العامل المشاكل في عمله.</li> <li>- وجود برامج تكوينية بالمؤسسة.</li> <li>- تمتع المسؤولين بالمؤسسة بالتكوين جيد.</li> <li>- تقاسم المسؤولين والمشرفين عليكم بعض المعلومات المفيدة في إطار العمل.</li> <li>- حصول العامل على توجيه أو تصحيح للعامل أو معلومة حول العمل من المسؤولين.</li> <li>- فعالية الدورات التكوينية في تطوير مهارات العامل.</li> <li>- مواكبة التكوين الذي يمارسه العامل التغيرات العصرية.</li> <li>- مساعدة التكوين في الابداع والابتكار أشياء جديدة وايجاد حلول للعمل.</li> <li>- مساهمة التكوين الذي كلف به العامل منحسن أدائه.</li> <li>- مساهمة الدورات التكوينية في تعديل سلوك العامل داخل المؤسسة.</li> <li>- تعزيز التكوين سلوك التعاون داخل المؤسسة.</li> </ul>	المعوقات لتكوينية	المتغير التابع معوقات التعلم التنظيمي

المعوقات الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- في اغلب الاحيان العامل راضي بالوظيفة الذي يشغلها</li> <li>- في اغلب احيان يشعر العامل بالانتماء دخل المؤسسة.</li> <li>- تساهم المؤسسة في تشجيع العامل في أغلب الاحيان على العمل الجماعي.</li> <li>- في أغلب الاحيان يفهم العامل اللغة التي يتحدث بها المسؤولين في إطار العمل.</li> <li>- يوجد صراعات وسوء فهم بين العمال في بعض الأحيان.</li> <li>- توجد فئة من العمال من يملك ثقة في التعامل مع المشرفين على العمل</li> <li>- توجد صراعات بين العمال أنفسهم وبين المسؤولين كذلك</li> <li>- تمنح المؤسسة محفزات للعامل عند العمل أكثر</li> <li>- يوجد تعاون بين الزملاء في العمل</li> </ul>
---------------------	--

#### سابعاً: المقاربة السيسولوجية للدراسة:

انطلاقاً من تعريف المصطلحات وتحديد العلاقات الموجودة بينها يستطيع الباحث أو الباحثة بناء مجموعة من المقولات حول ظاهرة موضوع الدراسة، حيث تمثل هذه المجموعة من الافتراضات التي تريد تفسير هذا الجزء من الواقع موضوع الدراسة النظرية، فالنظرية وعن طريق مجموع افتراضاتها، تلعب دوراً أساسياً في العلم لأنها تساعد في توحيد وتوضيح ما يتم التأكد عليه حول الواقع المدروس، وبالتالي تمنح الانسجام للميدان المعرفي بفضل ما تقترحه من تفسيرات يحتمل أن تظل محل اختبار دائم على محك الوقائع والأحداث، هذا هو، إذ تساهم في التوضيح الجيد لسيروية الاستنتاج او الاستنباط.<sup>1</sup>

إن المقاربة التي تم الاعتماد عليها، في موضوع بحثنا، معوقات التعلم التنظيمي، نجد النظرية الوظيفة لروبرت مرتون الاقرب لتفسر موضوع معوقات التعلم التنظيمي.

يري "دون مارتنديل" ان ميرتون قد اضاف إلى التحليل الوظيفي اضافتين رئيسيتين هما:

<sup>1</sup> موريس المجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، طبعة الثانية، دار النشر، 2004، ص: 54

أولاً: أنه قدم مفاهيم مهمة " المعوقات الوظيفية " أو الأضرار الوظيفية والذي يعني النتائج القابلة للملاحظة والتي تقلل من تكيف النسق الاجتماعي أو توافقه، وإن كان إميل دوركايم وراي كليف براون قد أشار بذلك بصورة أو بأخرى في أعمالها.

ثانياً: ميز بين نوعين من الوظيفية الاجتماعية: الوظيفية الظاهرة والوظيفية الكامنة، ويقصد ميرتون بالوظيفية الظاهرة هي تلك النتائج الموضوعية، التي يمكن ملاحظتها والتي تسهم في الحفاظ على النسق والتي يقصدها المشاركون في النشاط أما الوظيفية الكامنة: فهي التي لم تكن مقصودة أو متوقعة

نجد أن المؤسسة تهدف إلى الحفاظ على نسقها الاجتماعي، وخاصة مؤسسة الاقتصادية للأنابيب، فهي تهدف إلى بلوغ الصدارة والمراتب العليا، وتحقيق النظام والاستقرار بالمؤسسة، وخلق نوع من النشاط الاجتماعي، والتفاعل بالعمل، نجد أن النسق الاجتماعي، وفهم العامل لمختلف أدواره ووظائفه بالمؤسسة وتشكل شبكة تواصل تسهل العمل بالمؤسسة، حيث وجدت مؤسسة الأنابيب أنها تحقق نوع من النسق الاجتماعي حيث أنها تسير وفق مخطط نظامي، يخلق نوع من الاستقرار والتوازن بالمؤسسة، فالحفاظ على النسق هو هدف من أهداف تحقيق النجاح، فمن طبيعة أي مؤسسة أنها تتعرض إلى تحديات تعيق أهداف المؤسسة، الذي هو موضوع بحثنا معوقات التعلم التنظيمي، هي تلك المعوقات التي تعوق عملية التعلم بالمؤسسة لدى العامل، أيضاً هي المعوقات التي تعيق أهداف المؤسسة، بحيث أن العامل ينقصه تكوين وتدريب، من أجل مواجهة مختلف الأزمات، حيث أن عملية التعلم التنظيمي لا تتم باستمرار كما ينبغي، فهي ينقصها مجموعة من المؤهلات التي تؤهل المؤسسة لبلوغ الصدارة، فالعامل يعتبر العنصر الأساسي والمهم لتحقيق النجاح، كما ذكر ميرتون أن المورد البشري مصدر أساسي وعامل مؤثر هاما في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميز له، فالمؤسسة الناجحة تعتمد على المورد البشري كعامل أول، من ناحية تكوينه وتطوير قدراته وتطويرها.

يرى مارتنديل أن من أهم نماذج التحليل الوظيفي عند روبرت ميرتون تتمثل في دراسة على بناء الاجتماعي واللامعيارية ففي هذه الدراسة طبق ميرتون نظرية الوظيفية في التحليل المصادر الاجتماعية والثقافية للسلوك المنحرف، وكان هدف ميرتون من هذه الدراسة أن يبين كيف يمارس البناء الاجتماعي ضغوطاً محددة على أشخاص معينين في المجتمع، تجعلهم يمارسون سلوكيات غير امثالية، بدلا من ممارستهم لسلوك امثالي، وهذه المقاربة اعتدت عليها لتفسير موضوع معوقات التعلم

التنظيمي، حيث أن العامل هو القاعدة الأساسية لتحقيق النظام بالمؤسسة، قد يكون هو المعوق بحد ذاته وقد يتعرض لمجموعة من العراقيل، التي تكبح لديه الطاقة الإبداعية. وجدت بالمؤسسة الاقتصادية للأنايب أن العامل يمارس عليه مجموعة من الضغوطات من حيث توقيت العمل الذي يفرض على العامل حيث أن التوقيت لا يتألم مع ظروف حياته، فهو مجبر على التقيد بأوامر المسؤولين وكذلك للمصلحة الشخصية، حيث نجد أن العامل الذي يملك كفاءة وخبرة بالمجال، يمارس عليه ضغوط التكفل بمسؤولية العمل، حيث يتم الاعتماد عليه أكثر من غيره، وهذا لا يمنح فرصة لتعلم بالنسبة للموظف الجديد وباقي العمال، وهذا يجعل العامل يقوم بسلوكيات غير مقبولة، فيلجأ إلى أسلوب آخر، يخفف عليه هذه الضغوطات، فنجده يتماطل حول أدائه لعمله، أو يقوم بتخريب من أجل أن يتاح له الفرصة للراحة، وتقليل الضغط عليه، فنجد المسؤولين يمارسون ضغط العمال من دون أن يراعوا جوانب ظروف حياتهم، وهذا ما يجعل العامل يمارس سلوك غير امثالي، كذلك يواجه العامل نقص في التكوين فيواجه مشاكل في تكيفه مع الآلة وغيرها من الوسائل، ونقص الخبرة في المجال هذا يعوق عملية التعلم لدى العامل، فالمؤسسة من الضروري أن تهتم بعملية التعلم التنظيمي وتطوير مهارات العامل وتوفر للمؤسسة تكنولوجيا متطورة لتسهيل عملية التعلم.

ثامنا: الدراسات السابقة:

دراسة العربية:

دراسة "الحواجز" حول المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير الاستراتيجي تمت الدراسة على جميع اعضاء هيئة التدريس بجامعة البترا (284استاد). وقد تمثلت اشكالية البحث في الاسئلة التالية:<sup>1</sup>

- ما لعلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد المدرك للتغيير الاستراتيجي؟
- الى اي مدى يدرك المبحوثين في الجامعة ان منظماتهم باعتبارها منظمة متعلمة تختلف باختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الاكاديمية).

<sup>1</sup> خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، جامعة فرحات عباس-سطيف - 2011-2012، ص:ه، و



- هل تختلف تصورات الباحثين في الجامعة حول الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي باختلاف خصائصهم الديمغرافية.
  - للإجابة عن هذه الاسئلة ثم طرح فرضيات التالية:
  - لا توجد علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.
  - بين اراء الباحثين حسب الخصائص الديمغرافية بشأن الاستعداد للتغيير الاستراتيجي.
- نتائج الدراسة:** تناولت هذه الدراسة متغير المنظمة المتعلمة في سبعة ابعاد هي: التطوير المستمر لفرص التعلم، المناقشة والحوار، تشجيع التعاون لفرق العمل، تطوير انظمة المشاركة التعلم، تشجيع الافراد نحو رؤية جماعية، ربط المنظمة ببيئتها، ايجاد قيادة استراتيجية للتعلم. وقد تمثلت نتائج البحث في ان العامل المدرك الاعلى اثرا هو القيادة الاستراتيجية للتعلم. وقد تمثلت نتائج البحث في ان العامل المدرك الاعلى اثرا هو القيادة الاستراتيجية، وان المستوى الادنى هو ربط المنظمة ببيئتها، وان جميع العوامل المنظمة المتعلمة ذات اهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي للتغيير الاستراتيجي. كما توصل الى وجود فروقات بين افراد الباحثين حسب خصائصهم الديمغرافية.

#### التعليق على الدراسة:

لقد تناول الباحث في دراسته حول المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير الاستراتيجي تمت الدراسة على جميع هيئة التدريس بجامعة البترا، حيث دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل، والاستعداد التنظيمي كمتغير تابع، فهي تختلف على موضوع دراسي معوقات التعلم التنظيمي، نجد ان الباحث اعتمد على متغيرين مستقل وتابع اما بالنسبة لدراسي، كذلك عينة الدراسة اعتمدت على مقارنة بعينة "الحواجز" اعتمدت على 284 استاذ، في حالة المقارنة بين دراسة نجدها انها تختلف عن دراسي حيث ان دراسي اعتمدت على معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث اعتمدت على 60 عينة نجد ان دراسة التي اعتمدت عليها تعتمد على متغير واحد على عكس دراسة الحواجز التي اعتمدت على متغيرين، ان توحد قلقنا العلمي

الذي ادى الى التقاطع والاشترك في اغلب النقاط، خاصة اننا نشترك في نفس ميدان التخصص، وكذلك في الثقافة السيسولوجية

دراسة "Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle" حول التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي والاداء التنظيمي.<sup>1</sup>

تمثلت اشكالية الدراسة في معرفة أثر التعلم التنظيمي على الابداع التنظيمي والاداء التنظيمي، اضافة الى معرفة أثر الابداع التنظيمي على الاداء التنظيمي.

- يرتبط الابداع التنظيمي ايجابا بأداء المؤسسة.
- يرتبط التعلم التنظيمي ايجابا بأداء المؤسسة.
- يرتبط لتعلم التنظيمي ايجابا بالإبداع التنظيمي.
- الحجم، العمر، الصناعة، تغيرات المحيط عوامل تتحكم في العلاقة بين التعلم التنظيمي، الابداع، الاداء.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى ايجاد علاقة ايجابية بين الابداع والاداء وبين التعلم التنظيمي والاداء وبين التعلم التنظيمي والابداع. بمعنى انه تم اثبات الفرضيات الاولى والثانية، والثالثة. كما بينت الدراسة ان اثر التعلم التنظيمي على الابداع اكبر منه على الاداء، وهذا يعنى بشكل ضمني ان اثر التعلم التنظيمي على الاداء يكون بوساطة من الابداع.

من نتائج الدراسة ايضا، ان العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع والاداء تبقى ايجابية رغم تأثير متغيرات المراقبة الواردة في الفرضية الرابعة، ولكن شدة التأثير تتغير حيث:

- يرفع حجم المؤسسة من الاثر الايجابي بين الابداع والاداء، بينما يكون أثر التعلم التنظيمي على كل من الاداء والابداع اكثر في المؤسسات الصغيرة لأن المؤسسات الكبيرة تملك موارد كثيرة تسمح لها بالإبداع، لذا فهي تعتمد بدرجة اكبر على الابداع وليس التعلم التنظيمي لتحسين ادائها على عكس المؤسسات الصغيرة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، 2012/2011، ص: ر.

- العمر يزيد من كثافة العلاقة الايجابية بين التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي لان عمر المؤسسة يسمح بتطوير روتين يساهم في تأدية المهام بشكل أفضل ومنه تحسين الاداء. بينما في المؤسسات الحديثة(ذات العمر الصغير) فان غياب هذا النوع من الروتين يعني وجود ضرورة بذل مجهود أكبر لتفعيل التعلم التنظيمي الذي بدوره يؤدي الى الابداع.
- بالنسبة لتأثير الصناعة، توصلت هذه الدراسة الى ان الاثر الايجابي للتعلم التنظيمي والابداع التنظيمي على الاداء يكون أكبر في المؤسسات الصناعية منه في المؤسسات الخدمية. غير ان العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي اقوى في المؤسسات الخدمية.
- تبين الدراسة ايضا ان الاثر الايجابي للإبداع التنظيمي على الاداء اقل في المؤسسات التي تعمل في بيئة جد معقدة، وفي هذا النوع من البيئة اثر التعلم التنظيمي على الاداء والابداع يصبح اقوى.

#### - التعليق على الدراسة:

لقد تناول الباحث في دراسته حول موضوع التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي والاداء التنظيمي، حيث تمثلت اشكالية الدراسة في معرفة أثر التعلم التنظيمي على الابداع التنظيمي والاداء التنظيمي، اضافة الى معرفة أثر الابداع التنظيمي على الاداء التنظيمي. نجد الدراسة اعتمدت على متغيرين مستقل وتابع، على عكس دراستي اعتمدت على متغير واحد.

من نتائج الدراسة ايضا، ان العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع والاداء تبقى ايجابية رغم تأثير متغيرات المراقبة الواردة اهمها:

-رفع حجم المؤسسة من الاثر الايجابي بين الابداع والاداء.

-العمر يزيد من كثافة العلاقة الايجابية بين التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي.

- لتأثير الصناعة، توصلت هذه الدراسة الى ان الاثر الايجابي للتعلم التنظيمي والابداع التنظيمي على الاداء يكون أكبر في المؤسسات الصناعية منه في المؤسسات الخدمية.

- تبين الدراسة ايضا ان الاثر الايجابي للإبداع التنظيمي على الاداء اقل في المؤسسات التي تعمل في بيئة جد معقدة. نجد ان الدراسة حول التعلم التنظيمي والابداع والاداء لديها تأثير ايجابي أكثر من السلبي على عكس دراسة معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية معوقات أكثر من محاسنها، بالنسبة لنقاط الاتفاق مع الدراسة.

### دراسة محمد جبار هادي يوسف الظالمي

التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة<sup>1</sup>

**المشكلة الفكرية:** يعد موضوعا التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية من الموضوعات الحديثة في الادب الاداري المعاصر على الرغم من تناوله في ميادين فكرية مختلفة وتبرز الحاجة اليهما في منظمات الاعمال حاضرا ومستقبلا، بسبب كثرة المنافسة والتغيير المتسارع في ادارة المعرفة واستجابة لمتطلبات الاعمال حاضرا ومستقبلا.

**المشكلة الميدانية:** تعاني المنظمات المبحوثة من ضعف إدراك أهمية التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة. اذ تعاني معظم الجامعات العراقية من وجود فجوة معرفية بينها وبين مثيلاتها في الدول المتقدمة، والسبب الكامن وراء وجود هذه الفجوة هو ان هذه الجامعات لا تبدي اهتماما كافيا في دراسة أهمية التعلم التنظيمي.

وعليه يمكن توضيح البعدين الفكري والميداني لمشكلة الدراسة في ضوء الاسئلة الآتية:

1- ماهي طبيعة ومستوى وابعاد التعلم التنظيمي؟

2- مامدى اهتمام المنظمات المبحوثة بكل من التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية؟

3- هل توجد علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي بأبعاده والقدرات التنافسية بأبعاده؟

<sup>1</sup> محمد جبار هادي يوسف الظالمي، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال تقدم بما الطالب، كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال-الدراسات العليا، جامعة كربلاء، 2010، ص19.

4- هل توجد علاقة تأثير بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية؟

5- هل يساهم التعلم التنظيمي للمنظمة في تطوير قدراتها التنافسية؟

### -فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة التي تم تحديدها وفي ضوء ما تقتضيه الدراسة من تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة انبثقت مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وهي كالآتي:

**1.الفرضية الرئيسة الاولى:** لا تتباين اهتمامات الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة، وقد انبثقت عنها الفرضيتان الفرعيتان الاتيتان:

ا. لا تتباين اهتمامات الجامعات المبحوثة في تبني ابعاد التعلم التنظيمي.

ب. لا تتباين اهتمامات الجامعات المبحوثة في تبني ابعاد القدرات التنافسية للجامعات.

**2- الفرضية الرئيسة الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة.

ا. لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لاكتساب المعرفة في القدرات التنافسية للجامعات.

ب. لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لتوزيع المعلومات في القدرات التنافسية للجامعات.

ج. لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لتفسير المعلومات في القدرات التنافسية للجامعات.

د. لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في القدرات التنافسية للجامعات.

### - منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها المنهج الوصفي التحليلي وذلك بدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة في ضوء جمع البيانات ذات العلاقة بمجتمع الدراسة.

- ادوات الدراسة:

المقابلة الشخصية

استمارة الاستبانة

- توزيع استمارة الاستبانة:

عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من لدن المستجيبين، اذ كان عدد الاستمارات الموزعة 300 استمارة، وعدد المسترجعة 230 استمارة، وهذا يعنى ان نسبة الاسترجاع كانت 77%.

### 1. التعقيب:

وجدت أن أغلب الدراسات اختلفنا معهم واتفقنا معهم في العديد من الجوانب، إذ وجدنا أن أغلب الدراسات اعتمدوا في دراستهم على المنهج الوصفي وهذا ما نشترك فيه، وأن أغلبهم اعتمدوا على أدوات الاستبانة، طبعاً نجد الاختلاف في موضوع الدراسة وكذلك في العينة، حيث نجد مدة دراستهم طويلة، ولم تكن مقيدة بوقت محدد كذلك كان الاختلاف في مكان الدراسة مع مراعات الاختلاف في نمط العيش بين المناطق. نجد ان الدراسة اقيمت في مختلف الجامعات فهي دراسة واسعة زاخرة بالمعلومات.

### الخلاصة:

بعد عرضنا للأسباب التي دفعتنا وشجعتنا لاختيار هذا الموضوع، وإبراز مدى أهميته، وضبط الاشكالية والفرضيات التي تم تخصيصها للإجابة عليها، وتحديد أهم الابعاد التي بنينا عليها بحثنا، تم تحديد مفاهيم الدراسة والمقاربة النظرية، التي قربنا بها لهذه الدراسة، واستعنا بالدراسات السابقة التي وجهتنا نظريا وميدانيا، وهكذا يمكننا الانطلاق في دراسة معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في جانبها النظري والتطبيقي

## الفصل الثاني

### معوقات التعلم التنظيمي



### تمهيد:

تواجه مختلف المؤسسات في كافة اطارات المجتمع، معوقات تعيق سير المؤسسة واستقرارها، فهي تواجه مختلف التحديات التي فرضت عليها، تقوم بوضع المکانزمات دفاعية لضمان امن المؤسسة واستقرارها، ومن اهم هذه المعوقات، معوقات التعلم التنظيمي، حيث انها تمثل الوتر الحساس بالمؤسسة، فهي تعيق عملية التعلم لأفراد المؤسسة، وبالتالي تؤثر على المؤسسة بحد ذاتها. التعلم التنظيمي يكسب الفرد المهارة والكفاءة المهنية، لأجل تحسين وتطوير ادائه والنهوض بالمؤسسة لتقديم منتج أفضل، الا ان هناك معوقات تعيق عملية التعلم، هي التي تحجب العامل على تعلم وتطوير مهاراته، والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة يعود سببها الى نقص التكوين ونقص العلاقات الاجتماعية، حيث تشكل الحاجز لعدم بلوغ المؤسسة اهدافها المنشودة.

### اولاً: التعلم التنظيمي:

#### 1. مفهوم التعلم التنظيمي:

إن مفهوم التعلم التنظيمي، هو عبارة عن عملية اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في الذاكرة المنظمة، ثم الوصول الى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر، او أنه يعبر عن التصرف المتعمد التي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها، من خلال التعلم التكيفي والابتكاري<sup>1</sup>

ان عملية التعلم التنظيمي هي اكتساب المعلومات والمعارف التي يعتمد عليها العامل، والتي يكتسبها ثم يخزنها ثم يعيد رسكلتها وتوظيفها على أرض الواقع، وذلك لإحداث التغيير المستمر فيها، وضمان استقرار وتوازن المنظمة، وكذلك العمل على الابداع والابتكار لبلوغ المؤسسة المراتب العليا.

<sup>1</sup>فايزة عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، عمان، دار جليس الزمان، 2010، ص، 15.

التعلم التنظيمي هو تزويد العمال بمختلف المعارف والمهارات والتكنولوجيا، التي تسمح لهم بتحسين قدراتهم والتكيف مع المواقف، وهدفه هو استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها، بهدف مواجهة التحديات التي تخوضها المؤسسة<sup>1</sup>

### 2. أهمية التعلم التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- تتمثل أهمية التعليم التنظيمي في كونه الطريق الوحيد لنشر المعرفة داخل المؤسسة، وهي كالتالي: <sup>2</sup>
- يعمل التعلم التنظيمي، على تغيير السلوك الانساني.
- يساعد المنظمة على التكيف مع التغيير.
- هو عملية لاكتساب المعرفة وزيادة المشاركة في المعلومات، صقل المهارات وبناء الخبرات، يؤدي الى اكتساب الثقة، ومن تم تبني الابداع والابتكار.
- يزود التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية بمعارف جديدة.
- يؤدي التعلم التنظيمي، الى تعزيز الرأسمال الاجتماعي.
- يساهم في اعادة هندسة الهياكل التنظيمية.
- يساعد الفرد في تطوير الذاتي للفرد.
- يساعد في اتخاذ القرارات

### 3- شروط التعلم التنظيمي:

يوجد نوعين من الشروط داخلية وخارجية، وهي كالاتي: <sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، ، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص8- 24

<sup>2</sup> فاطمة بوقريط، الجمعي نوي: المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، 2019-2020، ص309

<sup>3</sup> ط، عمارة سلمى، د، بارك نعيمة، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - بالإشارة الى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "BATCIM" AL-RIYADA For Business

1.3 . الشروط الداخلية:

- نظام التسيير التشاركي، بنية لامركزية.
- التسيير بالمشاريع والاهداف.
- المرونة التنظيمية تعني سرعة قابلية الهيكل التنظيمي، للاستجابة لتغيرات التي تنتج اثر احداث تغيير في استراتيجية المنظمة وهذا من خلال مختلف المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها .
- نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا.
- مشاركة الادارة العامة.

2.3 . الشروط الخارجية:

- محيط معتدل ليس كثير الاستقرار وليس كثير التغير.
- تصورات المسيرين لها اهمية أكبر من الاهداف الموضوعية للمنظمة.

3. الركائز ومقومات التعلم التنظيمي في المنظمة:

يوجد أربع ركائز للتعلم التنظيمي تبني عليها المنظمة:<sup>1</sup>

- التحسين المستمر واستثمار خبرات وتجارب المنظمة، من اجل خوض التحديات التي توجهها المنظمة.

- كفاءة المنظمة، تبني من خلال تزويد الافراد العاملين بالمعلومات والاساليب الجديدة عن طبيعة اعمالهم وتغيير سلوكهم، وذلك من خلال، طرح استراتيجية وبرامج عامة، تساهم في تحسين قدرة

Economics (ISSN: 2437-0916) Vol 04 N0 01 January 2018، وحدة ام البواقي ، 2018، ص150-

<sup>1</sup>فايزة عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010، ص20-

ومهارة الافراد للقيام بأعمالهم المستقبلية، يعتبر التدريب والتكوين، جزء من خطط التنمية التي تسعى الى وضع برامج متخصصة حيث، تهدف الى تحسين قدرة الافراد واحداث تغيير في سلوكهم.

-تعلم الهيكل، هو وسيلة لتحقيق الاهداف والاعراض التي تبتغيها المنظمة، يمثل الإطار العملي المحدد لشكل العلاقة بين المهمة وبين السلطة، وتجسيد المنظمة للقواعد والعلاقات الرسمية للأفراد و الجماعات، والوحدات والانظمة الفرعية والهيكل، لكي يوجه العامل نحو تحقيق اهداف المنظمة واستمراره.

-ان التطوير التنظيمي او الاداري، هو المخرج للتعلم التنظيمي، يتضمن النشاطات مثل: التغيير المخطط، والتدخل بقصد التجديد والتحديث، وبناء القيم الادارية الديمقراطية والانسانية بقصد تطوير الفعاليات الادارية واحوال العاملين .

#### 4-الاسس التي تقوم عليها المؤسسة:

التعلم التنظيمياً أصبح اليوم ضرورة حتمية للمنظمة ولأفرادها، ومن اهم هذه الاسس كما يلي:<sup>1</sup>

- حل المشكلات نظامياً: يعتمد على أساليب العلمية، يتعلق بتشخيص المشكلات وما تقدمه من قدرات تحليلية ووسائل علمية، وإحاطة شاملة بالأمور وغيرها من التسهيلات.
- التأكيد على البيانات أكثر من الافتراضات.
- استعمال الادوات الاحصائية.
- التجريب: هو نشاط يشير الى البحث المنظم عن المعرفة الجديدة وفحصها، وذلك عن طريق استخدام المنهج العلمي.

- التعلم من التجارب السابقة: يلزم على المنظمة، في اعادة النظر المستمر والدائم في النجاحات التي قد تحققتها والاشفاقات التي مستها، وذلك عن طريق المراجعة والتقييم والقيام بعملية التدوين،

<sup>1</sup>فاطمة بوقريط، الجمعي نوي، المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، 2019-

والاطلاع عليها من قبل افراد المنظمة، وهذا يدخل ضمن عملية بناء الذاكرة التنظيمية، وبالتالي يمكن ضمان عدم ضياع الخبرات والمعارف بل والاسترشاد بها في حل المشكلات الحالية.

- التعلم من الاخرين: يجب على الفرد التطلع للعالم الخارجي من اجل الحصول على وجهات نظر جديدة، التي تتطلب نوع من التسهيلات للمشاركة في المعلومات المبنية على التكنولوجيا المعلومة والاتصالات.

- نقل المعرفة: من بين الاليات الناقلة، ونشر المعرفة بسرعة قنوات الاتصال المفتوحة، فالمعرفة ينبغي نشرها بسرعة وفعالية، في مختلف انحاء المنظمة، وذلك ليتم التشارك في الافكار بين الافراد، وهذا يخلف إثر ايجابي على افراد المنظمة.

-المشاركة في صنع القرارات: يجب على كل اعضاء المنظمة واصحاب المصالح، المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات.

### 5. ابعاد التعلم التنظيمي:

للتعلم التنظيمي ثلاث ابعاد يمكن ذكر اهمها كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1.5. البعد الاستراتيجي: يتضمن العناصر التالية:

- الرؤية المشتركة بين اعضاء التنظيم: يقصد به هو النظر الى مستقبل المنظمة واهدافها، وبالتالي تم توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة، للوصول الى المستقبل المنشود والاهداف المرجوة، تؤدي هذه الرؤية الى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم.

<sup>1</sup> بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2015، 2014، ص 26-27-28.

- متابعة التغيرات البيئية: تعني توقع التغيرات البيئية، ووضع الخطط للتكيف معها، من خلال وضع بدائل لتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة، وجعلها بقدر الامكان تعمل لمصلحة التنظيم، مما يدعم المنظمة على التعلم .
- استراتيجية التعلم: هي وضع التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار، وتعتبر كأحد أنشطة التنظيم الرئيسية.

### 2.5 البعد التنظيمي: يشمل العناصر التالية:

- العمل من خلال الفريق: هو عمل يشجع على الحوار بين اعضاء التنظيم، وتبادل الافكار والمعارف والمهارات، ويساعد على توليد افكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة لتغيرات.
- الهيكل التنظيمي المرن: هو مثل الفريق الذي يعطي العاملين، الحرية في التجريب والابتكار، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن روتين والاجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل.
- ايجاد المعرفة ونقلها بين اعضاء التنظيم: هو اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الاخطاء السابقة والاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة.

### 3.5. البعد الثقافي: ويشمل البعد الثقافي على العناصر التالية:

- التعلم من الاخطاء السابقة: هي الاخطاء التي يقع فيها الافراد اثناء عملية التنفيذ، انما لا تشكل نقطة ضعف في ادائهم، وانما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الاخطاء.
- البيئة المساندة للتعلم: هي قدرة البيئة المساندة للتعلم على اكتساب المعارف والمعلومات الجديدة، وتنقيحها وحفظها، تم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، وتشجيع القادة والعاملين على ايجاد طرق وافكار جديدة.
- الجودة الكلية للتعلم: هو الاهتمام بالتدريب والتعلم هو الخطوة الاولى لتعلم التنظيمي

### 6-اهداف التعلم التنظيمي:

- تمثل أهداف التعلم التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>
- تحقيق الاداء التنافسي والاداء المتميز.
- تجنب القصور والنقص في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
- التحسين المستمر في نوعية المنتج.
- الابداع والابتكار.
- مواجهة التغيرات بعقلانية.
- دعم الاستقلالية الفردية والتنظيمية، وتعظيم قدرة وكفاءة الموارد البشرية.
- ادارة الوقت واستغلاله.
- استيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية.
- تحفيز ودفع الافراد معنويا ونفسيا.

ثانيا: معوقات التعلم التنظيمي.

### 1. مفهوم معوقات التعلم التنظيمي:

معوقات التعلم التنظيمي، هي التغيرات المتسارعة في حقل الادارة والمناقشة الشديدة، ادى بهم الى ضرورة تبني التعلم التنظيمي، وذلك لأجل فهم العلاقة بين محدداتها الثقافية وطبيعية افرادها لمواكبة هذه التغيرات، التعلم التنظيمي يعد من أبرز العمليات التي تعتمد اليها المنظمات لتمكن من الوصول الى اعلى المراتب والمستويات وتحقيق نجاحات باهرة، الا ان يوجد بعض معوقات تعوق عملية التعلم التنظيمي وتعيق سير التنظيمات بالمنظمة<sup>2</sup>

### - 2 - معوقات التعلم التنظيمي والتأسيس للمنظمة المتعلمة:

<sup>1</sup> حديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2011، ص12

<sup>2</sup> عائشة علي دقيق، معوقات استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي " من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس " المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة مصراته، ليبيا انودجا، 2019، ص:126

يواجه العالم تغيرات متسارعة في الفضاء الخارجي للمؤسسات والتنظيمات، وإثر تلك التغيرات الحاصلة حاولت الدراسات الحديثة فهم العلاقة بين المحددات الثقافية وطبيعية الأفراد داخل المؤسسات، حيث توصلت الدراسات بوجود قيم ومعتقدات وافكار تساهم في بلورة نماذج تسييره، تبني المنظمة واخرى تكبحها، من أبرز هذه معوقات التي تعيق عملية بناء المنظمة وتحقيق التعلم التنظيمي:<sup>1</sup>

1.2. معوقات التنظيمية الداخلية: اغلبية العاملين بالمنظمات ينشغلون بتحقيق "التعلم أحادي الاتجاه" وليس الثنائي وذلك لسهولة وسرعة نتائجها الملموسة، نجد بعض المنظمات ترفض المعتقدات والسلوك والقواعد وتعمل على اعاقه التغيير، والقيادات التنظيمية الواعية، بأهمية التعلم التنظيمي، كذلك ثقافة المنظمة لا تشجع افرادها على التعلم واعتماد الهياكل الهرمية التي تعيق التطوير الفردي.

2.2. المعوقات التنظيمية الخارجية: التي تفرض على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية، والاختلافات الثقافية بين المنظمات، التي تحد من قدرة المنظمة المتعلمة على التعلم والاستفادة من تجارب المنظمات.

3.2. المعوقات الفردية: قلة العمل الجماعي، وضعف نظام الاتصال بين الموظفين، محدودية معرفة المديرين بغاية التعلم التنظيمي، والمنظمة المتعلمة كذلك الروتين وضعف التفاعل مع المتغيرات وقلة الموارد المالية وعدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار، وعدم استقرار العاملين، هذا يؤدي الى تدني مستوى دافعية الافراد للتعلم.

### 3. اهم مسببات معوقات التعلم التنظيمي في المنظمة:

تسعى المنظمة المعاصرة، الى الأخذ بعوامل التطور والتقدم، اي منظمة تسعى لترسيخ هذه الثقافة، فإنها تصطدم بمجموعة من العوائق، التي تكبح التبنّي الفعلي لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسان حامي، ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، مدخل للتعلم التنظيمي في المجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، 2015، ص64،

<sup>2</sup> فاطمة بوقريط، الجمعي نوي، المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، 2019-2020، ص309.



نجد الهيكل التنظيمي واحد من بين الاشياء التي قد تعيق عملية التعلم التنظيمي، كالتنظيم الخاصة والتنظيم الكلاسيكي، الموظف يشكل نوع من الصلابة والجمود، وتعتمد في نمطها التنظيم الرسمي على عكس المنظمة التي هيكلها التنظيمية مرنة، تضمن نوع من الحرية في تبادل المعلومات، كما تعتمد على الاغلب الى النمط غير الرسمي من الاتصالات، على الحياة التنظيمية مما يتبع الفرصة لتبادل المعلومات وتشاركها بين افراد المنظمة.

كذلك تقوقع العاملين ضمن روتين معين، وهذا راجع الى الاعباء الوظيفية الكبيرة، قلة فرص التعلم، انعدام عملية التعلم بين الافراد المنظمة، وعدم استفادتهم من الخبرات والتجارب الصحيحة، انعدم توفر البنية التحتية للمناسبة التي تساهم في عملية التعلم. نقص الكفاءة التي تأهل الافراد على ممارسة الاعمال ذات الصلة بالتعلم التنظيمي، نقص المبادرات الفردية وتطوير الذات.

### ثالثا: المعوقات التكوينية

**1. مفهوم التكوين:** التكوين هو ذلك التركيبة التكوينية، المكونة من المهارات والقدرات والافكار لشخص ما او مجموعة من الاشخاص<sup>1</sup>

هو مجموع الانشطة والوضعيات البيداغوجية والوسائل الديداكتيكية التي يكون هدفها اكساب او تنمية المعارف، من اجل ممارسة مهنة ما .

عرفها على انها الوسائل التي من خلالها، يمكن للفرد اكساب وتنمية المعارف، من اجل ممارسة مهنة ما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د، مسعودة خالدي، د، عبد الرحمان فرحات، المعوقات التكوينية لمدرسي مرحلة التعليم المتوسط واثرها على ادائهم التدريسي، جامعة الجلفة-الجزائر، 2019-2020، ص:109.

<sup>2</sup> ا، مليكة بكير، خلوف حفيظة، مجالات التكوين ومدى كفايتها في تحسين الاداء التدريسي من وجهة نظر معلمي ومعلمات التعلم الابتدائي، ص104.

هو عملية تعلم، فهو سلسلة من البرامج التكوينية، هو مجموعة من نشاطات المبرجة -، فالغاية منه اكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات.

هو عملية تلقين الموارد البشرية، بمختلف المهارات والمعارف لتحسين ادائهم والرفع من انتاجيتهم ظهرت في نهاية التسعينات تغيرات على نظام تكوين المدرسين بالجزائر، حيث تم الغاء التكوين الاولي في المؤسسات التكوينية التابعة لوزارة التربية، وبعدها تم تحويل المعاهد التكنولوجية للتربية، وانطلقت العملية التكوينية في 2001 الى ان وصلت الى 8معاهد، اثناء الخدمة في 3 - 2004 مقرها في الجزائر عبر ولايات الوطن وهران، ورقلة، مستغانم، قسنطينة، سعيدة تيارت وبشار، تضم العملية التكوينية 3محاور عامة مرتبطة بالشفافية المهنية (المناهج التقويم، الوسائل التعليمية).<sup>1</sup>

### 2. اهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

يعتبر التكوين من المهارات المهمة بالمؤسسة اهمها.<sup>2</sup>

- تحسين نوعية المنتجات، والرفع منحجمها، وتطوير الانتاج والنهوض به.
- انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- التقليل من معوقات التي تعليق استقرار المؤسسة.
- المساعدة في تجديد واثراء المعلومات.
- المساهمة في ربط اهداف الافراد العاملين بأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> حفيفة خلوف، مليكة ابكير، مجالات التكوين ومدى كفايتها في تحسين الاداء التدريسي من وجهة نظر معلمي ومعلمات التعليم الابتدائي، ص99، 98.

<sup>2</sup> د، علي حبش، د، رابع اوكيل، الادارة الحديثة للموارد البشرية واهمية التكوين فيها، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة البويرة، 2019، ص81.

### 3. اهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين:

اهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين وهو كالتالي.<sup>1</sup>

- مساعدة الافراد العاملين على تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعاب واستدراك لدورهم فيها.
- مساعدة العمال على تطوير مهاراتهم.
- المساهمة في تفعيل الاتصال بما يحقق الاداء الفعال.
- منح العمال امكانية الحصول على المعلومات العلمية الضرورية في العمل.

### 4. اهم المعوقات والعقبات التي تواجه العملية التكوينية:

هناك مجموعة من العقبات التي تواجه العملية التكوينية، ومن اهم هذه العقبات ما سنستعرضه في هذه النقطة التالية:<sup>2</sup>

- محدودية إدراك بعض الرؤساء والمديرين والمنفذين بأهمية التكوين واعتباره كماليات ادارية
- اعداد خطة تكوينية بطريقة غير سليمة.
- قصور الموارد البشرية للتكوين فيلاحظ غفلة بعض الرؤساء، في أن يدققوا في ترشيح واختيار انساب الكفاءات المؤهلة للتكوين المورد البشري.
- الاعتماد على المحاضرة كطريقة اساسية في التكوين، حتى في الحالات التي تتطلب حالات عملية ومختبرات لحصر نتائج التكوين وعدم تكريس جهد كافي لتحديد الاحتياجات التكوينية.
- وفيما يلي نعرض نموذج حول المعوقات التكوينية في مصنع سلامة متجر الآلات osha تحدث الكاتب كريس ميسكن ذكر ان متجر الآلات osha، الموظفون لا يدركون ولا يستوعبون مسؤوليتهم وواجباتهم -الشركة تفتقر الى برنامج تدريبي مناسب لتحافظ بهعلى نموذج عمل عملي

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، 2019، ص81.

<sup>2</sup> د، عليحيش، د، اوكيل رابع، الادارة الحديثة البشرية واهمية التكوين فيها، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة البويرة، 2019، ص84.

،فهي تحتوي على كثرة العمال الذين ليس لديهم الكفاءة والخبرة ولا توجد لديهم سوى فكرة بسيطة عن كيفية اكمال عملهم فنجد عدم استعداد الموظفين، في حالة عدم توفير الشركة دورات تكوينية بشكل صحيح، فسوف يواجه العامل بالشركة صعوبة في التكيف مع مكان العمل، في حين ان العمال قد يكونون قادرين على اكمال مهامهم اليومية، الا انهم تنقصهم الخبرة والكفاءة في المجال، وهذا يعود الى التكوين الذي لم يتم بالشكل الصحيح، مما يجعل العمال يصابون بالإحباط في حالة مقارنةهم بالعمال الأكثر خبرة وكفاءة، بسبب عدم قدرتهم تقديم اداء في مستوى عال، مما يؤدي بهم الى البحث عن وظيفة اخرى او الاكتفاء بالأداء المتوسط، وايضا نجد الضغط على الادارة، حيث تواجه الشركة صعوبة في التعامل مع العمال الغير مؤهلين وينقصهم تكوين حول عملهم، وهذا راجع ضعف البرامج التكوينية، حيث يسبب ضغوطا على الادارة لان المدربين لديهم عدد كبير من المهام لإكمالها في اليوم، ولتأكد من ان العمال الجدد يفهمون كيفية اداء وظائفهم، امر يسبب ارهاق كبير لهم، المدير قد يأخذ وقتا خارج جدولته اليومي لتوجيه عامل طوال اليوم، وهو نفسه غير قادر على عمل واجباته الاخرى تماما، اذا كان العامل لا يفهم كيفية اكمال مهمة ما ولا يدرك كيفية القيام بذلك بكفاءة، هذا يؤدي بالشركة الى الهوان وحتما ستكون النتيجة ضعف في الانتاج، تعتمد الشركة على العمال الذين لديهم تكوين جيد، وذلك لتحقيق نتائج افضل، وضمان السلامة في بعض الوظائف وسلامة العامل، يمكن للعامل الذي يفتقر للخبرة والكفاءة، ان يشكل خطر على نفسه وعلى زملائه في العمل.

تقديم بعض الشركات تدريبا ممتازا، خاص بمنصب الموظف، ويعتبرون ان التدريب المشترك

ضعيف، واعتمدوا على التدريب المتقاطع للموظفين في مناصب، حيث يعزز التدريب المتقاطع قدرة

الشركة على تعويض الموظفين الذين يضيعون الوقت، ويغادرون الشركة عن طريق شغل مناصبهم مؤقتا من الداخل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>The Negative Effects of a lack of training in the workplace By. Chris miksen updated september. 26.2017

### 5. تحديد اهداف البرامج التكوينية:

هدف التكوين هو ضمان، حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات المهارة العالية، والكفاءة المهنية والتكليف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر الى التغيرات التقنية والتكنولوجية، وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في تنمية واهداف التكوين هي<sup>1</sup>

- تنمية المهارات والمعرفة: وذلك بإعداد البرامج المختلفة، التي تزود العمال بالمعلومات، التكوين المستمر

- نقل المعلومات: هو اكتساب العامل المعلومات الخاصة بالعمل وذلك بالاعتماد على البرامج التكوينية.

- تعديل الاتجاهات: الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين، تغير اتجاهات الموظفين وزيادة الوعي والدوافع لدى الموظفين بالإدارة والاشراف على افراد.

### رابعا: المعوقات الاجتماعية:

**1. مفهوم العلاقات الاجتماعية:** يوضح بارسونز ان العلاقات الاجتماعية، حيث حدد، تواجد علاقات يغلب عليها الطابع العاطفي، مثل الاسرة والصدقة، التي تكون في اطار علاقات غير رسمية، اما بالنسبة للعلاقات الرسمية كعلاقات العمل داخل المنظمات الرسمية، وايضا علاقات اجتماعية تكون ذات مصالح عامة او خاصة، بالنسبة للمصالح العامة، فان الافراد يسعون الى تحقيق ما يخدم الجماعة في حين المصالح الخاصة تسعى إلى تحقيق ما يخدم ذاتية الافراد<sup>2</sup>

### 2. العلاقات الاجتماعية في منظور بعض العلماء:

- (Hall & Thelen, 2009) "وضح ان المنظمة ممارساتها تشبه القواعد، بمعنى ان الجهات الفاعلة، تتوقع ان تتم ملاحظتها ومواجهة الانحرافات عنها، يتم بفرض عقوبات رسمية او غير رسمية".

<sup>1</sup> غنية بودوح ، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، 2012-2013

<sup>2</sup> عبد العزيز فكرة، العلاقات الاجتماعية من منظور السيوسولوجي، جامعة باتنة 1، ص: 501

- (Calvert.1995) ذكر ان مركزية العلاقات الاجتماعية، وذلك بكيفية توجيه التفاعلات الاجتماعية والسياسية، تحدث على التعاون كأحد اهم سمات العلاقات الاجتماعية، والاختيار العقلاني، حيث ابتكر المحللون حسابات قوية لمعضلات العمل الجماعي.

- (Scharpf.1997) دراستا متوازيتان لوضع جدول الاعمال، وقواعد القرار وتدقيقات. Weingast§ (Marshall 1988) فارس 1992. كرييل 1992).

- كشفت المعلومات ايضا عن المتطلبات الاساسية لتعاون.<sup>1</sup>

### 3. تعريف المشكلات الاجتماعية:

المشكلات الاجتماعية هي وضع يمثل انحرافا فعليا او متخيلا عن بعض القواعد الاجتماعية، التي يعتز بها عدد كبير من الافراد يتكون الجانب الموضوعي للمشكلات من حالة او حدث، يمكن التحقق منه، و يتكون الجانب الشخصي لها من ادراك بعض الافراد، بان الحالة او الموقف او الحدث يضر بمصالحهم الفضلى، ويتعين على الفرد ان يدافع عنها " وضح ان المشكلات الاجتماعية، هو الانحراف الفعلي هو الخروج عن القواعد والقوانين الاجتماعية، التي تعتبر الضابط لسلوك لأفراد المجتمع، وتضمن لهم استقرار الفعلي للفرد، ان يدافع على تلك القوانين التي تضمن استقرار وتوازن حياته.<sup>2</sup>

### 4. اهمية دراسة العلاقات الاجتماعية:

اهمية العلاقات الاجتماعية تتمثل فيما يلي.<sup>3</sup>

- الاسباب الاولية التي تفرض على الفرد ايجاد علاقات وروابط اجتماعية، حيث تنحصر تلك الاسباب في جملة من الدوافع اهمها:

<sup>1</sup> Peter A .hall and Michèle lamont . Why social relations matter for politice and successful societies. Minda degunzburg center for european studies. harvard .  
mlamont@wjh.harvard.edu

<sup>2</sup> جميلة بن زاف، المشكلات الاجتماعية من منظور سوسيولوجي، جامعة ورقلة (الجزائر)، 2021-2022، ص:601.

<sup>3</sup> نفس المرجع سابق، ص:503

- الدوافع النفسية: نجد ان الحاجة النفسية هامة لدى الفرد، مثل الحاجة للأمن، للحب، للانتماء، وكذلك العلاقات الاجتماعية، فهي تحتاج الى السعادة والمتعة في صحبة الغير.
- الاهتمامات العامة: هي تلك العلاقات الاجتماعية، بين افراد الجماعة، تكون بينهم اهداف مشتركة يتعاونون من اجل تحقيقها.

-الاعتماد المتبادل: هي تلك العلاقات الاجتماعية، التي تكون بين جماعة اجتماعية، وجماعة اخرى ليحدث تبادل بينهم افكار وخبرات في مختلف الاشياء، ومن ثم استقرار المجتمع وتطويره .

### 5. تفكيك العلاقات الاجتماعية:

في كل تفاعل يقوم بين طرفين لتلبية حاجة اجتماعية، او انها روابط متبادلة بين افراد المجتمع، حيث انها تنقسم الى قسمين:<sup>1</sup>

- العلاقات المفتوحة والعلاقات المغلقة: يطرح "ماكس فيبر" نوعين من العلاقات الاجتماعية: المفتوحة والمغلقة، يقصد بالمفتوحة الارتباطات التي يقبل فيها.
- الغرباء او الغير الاقارب او غير المنتمين الى طبقة اجتماعية معينة او طائفة دينية خاصة او نقابة حرفية، وعادة تكون خالية من المنافع المادية المتبادلة والعاطفية والاحترام المتبادل.
- العلاقات المغلقة الارتباط بين الاقارب او المنتمين الى طبقة ذات المصالح المتبادلة لإشباع حاجات ورغبات مادية ومعنوية

يوضح ماكس فيبر: ان العلاقات الاجتماعية، ان هناك نوعين من العلاقات الاجتماعية، مفتوحة ومغلقة، حيث ان الطبقة مفتوحة الارتباطات، تحتوي على غرباء واجانب لم ينتموا الى طبقة اجتماعية معينة، نجد ان هذه الطبقة خالية من المنافع والمصالح المادية ويسود بينهم الاحترام المتبادل وعلاقات الانسانية، على عكس الطبقة مغلقة الارتباط، حيث ان علاقاتها تهدف لإشباع حاجتهم، وطبيعة العلاقة بينهم، علاقة براغماتية تحتوي على المصالح المادية نجد العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة الاقتصادية للأنايب، اغلبها علاقات اجتماعية مفتوحة، اما بالنسبة لطبقات حسب فئات

<sup>1</sup> عبد الكريم قريدة، المعوقات والاسرية للتخطيط الحضري، مجلة الاسرة والمجتمع مجلة دولية محكمة، 2018، ص 106

العينة فهي من الناحية الهيكلية، اطرار، عمال التنفد والاتقان، اما العلاقات الاجتماعية التي تربطهم، هي علاقات قائمة على الاحترام والتفاهم بين العمال، نجد الاختلاف بين العمال، من ناحية الشهادة او الخبرة الا ان العلاقة بينهم يسودها الاحترام المتبادل والتعاون، وهذا ما تأكده عملية التعلم، المتداولة بين العمال وكذلك والتواصل الفعال الذي يساهم في التنسيق العمل بين العمال، العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة تهدفالى تضامن العمال والعمل المشترك بينهم وهذا لمسيرة عملية التعلم التنظيمي بالمؤسسة والتطوير من مهارات العمال، لازدهار المؤسسة والتصدر الى المراتب العليا .

### 6.المعوقات الاجتماعية والبشرية:

- يوجد معوقات اجتماعية وبشرية لقيت انتشار كبير في مختلف الشعوب .<sup>1</sup>
- انتشار الامية لدى العديد من الشعوب، وخاصة في جانب الالكتروني بالدول النامية، وصعوبة التواصل عبر تقنية الحديثة.
  - نقص الدورات التكوينية بالمؤسسة.
  - انخفاض الدخل الفردي وانتشار الفقر، ادى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الادارة الالكترونية.
  - انتشار البطالة في المجتمع وتزايد حجمها،وكذلك حلول الالة محل الانسان لكونها اكثر سرعة في انجاز الاعمال.
  - قلة عدد الموظفين الذين يكتسبون، مهارات وخبرة في الاعمال التقنية.
  - انعدام الثقة، بين المسؤولين والعمال.
  - احتكار التعليم، لفئة معينة من العمال.
- نستنتج ان هناك معوقات، مختلفة ومتنوعة تعيق عملية التعلم، واهداف المؤسسة.

<sup>1</sup>د، ايمان قناوي محمد، المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والادارية والالكترونية، مجلة كلية التربية ،جامعة الازهر، 2018 ،



## خلاصة:

إن المجتمع يبني على عادات وتقاليد، مشكلة ثقافته، والنمط الحضاري الخاص به إذ تؤدي هذه الأمور دورا مهما في إنعاش عملية التعلم أو إعاقته فضلا عن تفشي الجهل، والفقر، والتخلف، والامية، وقلة الموارد ومحدوديتها، وعدم استغلالها بكفاءة وفاعلية، وفي بعض الأحيان سيطر واستحوذ عليها قلة من السكان، وعدم إتاحة الفرص لمواصلة التعلم للجميع حيث كانت محصورة على الفئات الميسورة اقتصاديا، نظرا لبعدها عن المدارس عن بعض المناطق. وللحد من آثار هذه العوامل السلبية المعوقة للتعلم التنظيمي، لا بد من وضع البرامج والخطط التي من شأنها أن تعمل على تشخيص الأسباب ومعالجتها.

الباب الثاني:

الدراسة الميدانية

الفصل الاول:

الاجراءات المنهجية

## 1- المجال المكاني:

وفقا لموضوع معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الانابيب الحلزونية ALFA-PIPE

أولا: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE\* :

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة إلى حساسية النشاط الذي تعمل فيها المحتكرة من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى استغلال كل طاقتها من أجل المحافظة على هذه المكانة، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي:

## 1. المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALEA PIPE

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية في تحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة، التي تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، البناء وفي الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية والبتروولية، وزيادة على تهمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة ISO 9001 وشهادة جودة المنتجات البتروولية API-Q1 بالإضافة إلى تسجيلها مواصفة ISO 14001، و تسجيلها في مواصفة ISO 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

## -النشأة التاريخية للمؤسسة:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABL

و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر . وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS إلى عدة شركات وهي:

- شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.
- شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية.
- شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (PIOUUT) ومختلف تجهيزات الري كتنجحة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخصتا في القطاع البترولي

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم: 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب والتي استقلت بمجلس إدارة خاص ورأس مال تابع للدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات وهي:

- وحدة أنابيب الغاز - تبسة - TGT.
- وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - TON.
- وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - PTS.
- وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - GTR.
- وحدة أنابيب وتجهيزات الري - برج بوعرييج - TMIA.
- وحدة الأنابيب الحلزونية - غرداية - TUSGH، والتي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ.

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات إلى مدربات مشكلة لمجمع أنابيب هي:

- مديرية غرداية PIPE GAZ

- مديرية الرغاية **TUPELONGITUDINAL** وتضم وحدتي **GTR** و**PTS**

- المديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران، برج بوعرييج.

هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها وأهم محطات مسارها الإنتاجي. أما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (**HOCH**) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي:

- في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13/11/1983

- سنة 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

- في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما:

وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية **ISP** والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

وحدة الخدمات المختلفة **UPD** والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.

- وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان.

- وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية.

وفي سنة 2000م وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز **PIPE GAZ** مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع

الأنابيب **GROOP ANABIB**

- في 20 جانفي 2001 م: تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية **ISO9001**

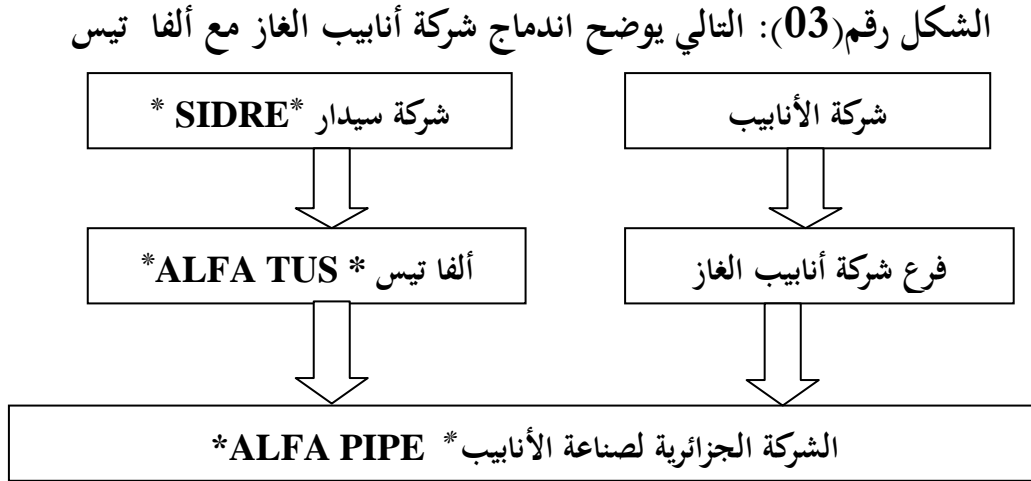
وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي **APIQ 1**

- في 15 أوت 2003 م: تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات

على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية.

في سنة 2006: فكرت المؤسسة **PIPE GAZ** في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرباية **ALFA TUS** لزيادة رأس مالها .

- في سنة 2007 متم اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس كما يوضح الشكل الموالي:



وتعتبر وحدة أنابيب الغاز **ALFA PIPE** بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويكون الإنتاج فيها حسب الطلبات وإبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهمات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية.

### 1. التصنيع في **ALFA PIPE**

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد والصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مروراً بثلاث ورشات وهي على الترتيب:

1.1. ورشة الإنتاج: والتي تحوي أربع آلات للإنتاج، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحياناً يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك.

1.2. ورشة التغليف الخارجي: وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول.

1.3. ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي.

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 منوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشتغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر.

## 2. الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي:

المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري..... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية.

على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين ورجال الأمن الداخلي للمؤسسة، والمسيرين، العمال داخل الورشات المهندسين..... الخ كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل وحاسي مسعود و عين أميناس.

المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها إلى مصلحة الضرائب التابعة للولاية، أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت ومازالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1 وعملها على التسجيل في شهادة الأيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية .HSE

## 3. الأهداف الاستراتيجية:



- تعد الأهداف الاستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها بكل ما لها من طاقة:
- المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات والري).
  - السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر.
  - تخفيض التكاليف لتمكين من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة.
  - العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها.
  - المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة.
  - تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها.
  - العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
  - المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية.
  - محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الإلكتروني.
  - العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها.
  - توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة).
  - إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة

#### 4. دراسة الهيكل التنظيمي:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام، وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة والتسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى، بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ALFA PIPE (انظر الملحق رقم 1).

- المديرية والدوائر والمصالح المكونة لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ALFA PIPE

تتميز مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ALFA PIPE بهيكل تنظيمي خاص نذكر فيما يلي:

- الرئيس المدير العام: وهو أعلى سلطة في المؤسسة، المسؤول عن استراتيجياتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة مؤسسات الأنايب التابعة لها إداريا.

#### - مساعد المدير العام:

- مساعد المدير العام للأمن: وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها، يسهر على تطبيق قواعد الأمن، وهو مسؤول على التعرف على أي مداخل للمؤسسة، تسخر له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف.

#### - مساعد المدير العام لمراقبة الجودة:

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تُقام في المؤسسة، ومراقبة مدى تطبيق المديريات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها، والحرص على أن تكون مقررات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل.

- مساعد المدير العام لمراقبة التسيير: وهو المسؤول عن مراقبة المديريات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها، خاصة المحاسبة العامة والمالية.

مساعد المدير العام القانوني: وهو يختص في جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، الإنشاءات الجديدة، ويختص أيضا بحل المنازعات والقضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة وموظفيها.

#### - مساعد المدير العام للمراجعة:

##### - المديريات:

- لمديرية الفنية: ولها دور مهم يتمثل في:

- تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار.

- تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.

- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج والتغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة.

- **مديرية الموارد البشرية:** تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين الإدارية والاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف، التكوين، التأهل، التحفيز، الترقية، توزيع الأجور، والمكافآت والعطل، والوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي، كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال ومعدل دورانهم والغيابات وغيرها من الأمور المتعلقة بالعمال، وتحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديرية الأخرى التي تندرج ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديرية.

#### -دوائر المديرية:

- **دائرة المستخدمين:** حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل والنزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد وتنميتهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

- **دائرة التسيير:** تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم والحفاظ على أمنهم وحقوقهم.

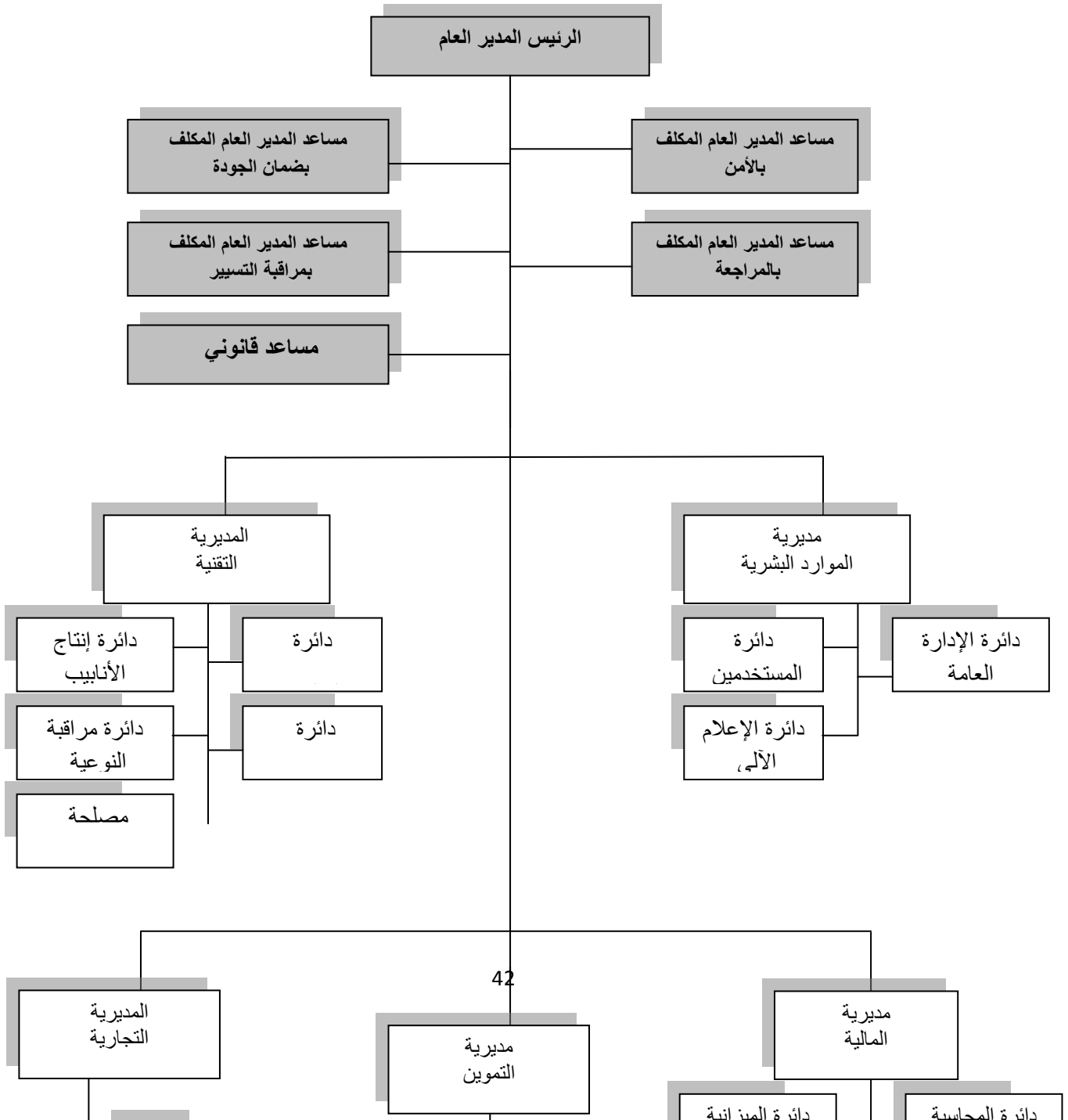
- **دائرة الاعلام الالي:** تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق إدارية وما شابه.

- **مديرية التموين:** تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة والمورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه (مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار.... الخ) وذلك بعد إعداد برامج التموين وتحديد الاحتياجات العامة والمختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد وكل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات وتضم هذه المديرية:

- دائرة الشراء: تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات والملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات.
- مديرية المالية: تعد من المديريات الرئيسية وذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما تم مقارنته بباقي المديريات الأخرى، فهي تهتم بمختلف العمليات المالية، والمحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات ومراقبة جميع التصريجات المالية، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة ومتابعة سير النشاط فيها وتضم هذه المديرية الدوائر التالية:
- دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية (شراء وبيع) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها ومن ثم مراقبتها.
- دائرة الخزينة: تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة ونعمل على حفظ التوازن المالي لها.
- المديرية التجارية: وتعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة والزبون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبيات، السعر والوقت..... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه ودراسته، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبيات، إضافة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع والتسويق المرتبطة بالمنتوج وهذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى، تضم دائرتين هما:
- دائرة التجارة: تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتوج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.
- دائرة التسويق: تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتوج لتلقي الطلبات من الزبائن، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر، المواصفات المطلوبة، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا، إضافة إلى

هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالموصفات المطلوبة.

مصلحة المستخدمين، الهيكل التنظيمي لمؤسسة الانابيب



## 2- المجال الزمني:

فترة الزمنية لدراسة امتدت من 2022/01/30 الى غاية تقسيم الاستبيان يوم 10/04/2022.

## 3-الدراسة الاستطلاعية:

إن البحوث العلمية سواء كانت ميدانية أو نظرية والتي تكتسي الطابع المنهجي لا بد على الباحث إحداث قطيعة إبستمولوجيا،ومن الضروري عند القيام بأي بحث مهما كان لا بد التعرف من خلال الدراسات السابقة التي تدور حول الموضوع واستعراض مختلف الأدبيات والقراءات والمراجع تحدث مرتون أن المورد البشري يعتبر مصدر أساسي وعامل مؤثر وهاما في رفع أداة المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له يتم إدارته استراتيجيا،العامل هو الذي يخلق عملية التعلم التنظيمي من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبها فالمؤسسة تعتمد عليه خلال الأزمات من أجل التصدي لها،فعملية التعلم التنظيمي هو من المفاهيم الأساسية التي يجب على المؤسسة التغني بها وتعزيزها،فالعامل في المؤسسة يواجه مجموعة من العوائق في عملية التعلم لديه فنجد أنه يواجه نقص في عملية التعلم قد يكون نقص في التكوين أو الخبرة في مجال ما.

فهذا يسبب عائق للعامل والمؤسسة في حد ذاتها ولنفهم هذه العوائق والتوصل إليها لا يمكن إلا من خلال القيام بأهم مرحلة في البحث العلمي وهي الدراسة الاستكشافية،المرحلة الاستطلاعية والمكونة من مستويين متداخلين فيما بينهما وهما استعراض الأدبيات والجولة الاستطلاعية مهما كانت التقنيات التي يتم استعمالها من أجل الحصول على البيانات،سمحت لنا من جمع معطيات ومعلومات من شأنها تدقيق مشكلة البحث.

من خلال اعطاء واقتراح المسالك والسبل الفكرية التي تساعد على توجيه هذه المشكلة الوجه المقبول ابستمولوجيا ومنهجيا،وبالتالي لا بد من استغلال ماتم الحصول عليه من المرحلة الاستكشافية واستغلاله.

## 3- مجال البشري:

## 1. المنهج المتبع في الدراسة:

يعد المنهج العلمي الركيزة الأساسية لأي دراسة خاصة في العلوم الاجتماعية مما يدعوا على الباحث بالتحلي بالدقة في اختيار المنهج، الذي يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة. فالمنهج يعد أهم الطرق التي يتبعها الباحث في الدراسة أي مشكلة أو موضوع بحث معين، وهذا بغرض الوصول إلى حقائق علمية وفحص الظاهرة المراد دراستها وتحليلها علميا وموضوعيا والذي يعتبر مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم. فالمنهج المتبع في دراستي المنهج الوصفي الذي ساعدني في تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها والتعرف على حقيقتها في الواقع، وتحديد العلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع البيانات الوصفية الميدانية حول الظاهرة المدروسة إلى تحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها ومن خصائص التي تميزه عن غيره من المناهج، علمية الوصف المنظم للحقائق والخصائص المتعلقة بظاهرة محددة بشكل علمي ودقيق.

- بما أن موضوع دراستنا يهدف إلى البحث عن معوقات التعلم التنظيمي التي تعيق عملية التعلم لدى العمال بالمؤسسة، هذا ما أدى بنا إلى استخدام المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة لتنبية القائمين على هذه المؤسسات والمسؤولين، ومحاولة معرفة أهم هذه المعوقات من أجل تجنب جهود العمال واتباع استراتيجية لتصدى لها ومعالجتها من أجل ضمان الاستقرار والتسيير الجيد بالمؤسسة.

## 2. تقنيات الدراسة:

تعتبر أدوات جمع البيانات أهمية خاصة ومكانة أساسية في عملية الانتاج العلمي، فهي تعد وسيلة الباحث العملية التي بواسطتها يمكنه جمع البيانات المطلوبة للإجابة عن التساؤلات الدراسة. قد يعتمد الباحث على أداة واحدة أو أكثر من أداة وذلك مرهون بملائمة هذه الأدوات لبعض المواقف والبحوث عنها في غيرها والأسلوب أو المنهج المستخدم في الدراسة، وكلما وفق الباحث في

اختيار الأداة أو الأدوات المناسبة كلما حصل على وفرة من المعلومات تزيد من احتمال تصديق النتائج المتوصل إليها.

-فأدوات البحث هي العناصر الأساسية في بناء أي بحث علمي فبالإضافة إلى وظيفتها في جمع الحقائق فهي كذلك تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث، وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية.

**2.1. الاستمارة الاستبيان:** تعتبر استمارة الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات استخدامًا في البحوث الاجتماعية ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أم التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها احصائيا.

وتتنوع الاستمارة على جملة من الأسئلة يتم طرحها على أفراد العينة من أجل الحصول على اجابتهن عن هذه الاسئلة، فإعداد الاسئلة يتم وفقا المؤشرات المتولدة من التحليل المفهومي وعلى حساب طبيعة الموضوع تماشياً مع اجراءات الدراسة، تم اعتمادنا على تقنية استمارة والسبب لاختيارنا لهذه التقنية يرجع لكون الموضوع المدروس الذي يتطلب دراسة ميدانية، والتي تهدف الى ايجاد العلاقة بين المتغيرين معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الفاييب **Alfa pipe** ولقد تم تشكيل استمارة الدراسة على أسئلة مختلفة ومتنوعة وتم توزيع الاستمارة على 60 عامل بالمؤسسة الاقتصادية **ALFA PIPE** والتي تتوزع أسئلتها وفقا التساؤلات المطروحة في اشكالية البحث واحتوت على ثلاثة محاور تضمنت 29 سؤالاً، احتوى المحور الأول على البيانات الشخصية لوصف عينة الدراسة من حيث الجنس، و السن وفئات العينة، والمستوى التعليمي، سنوات الخبرة، متمثلة في الاسئلة من السؤال رقم 1 إلى سؤال رقم 8، أما المحور الثاني، المتعلق بالمعنويات التكوينية تمثلت أسئلتها من السؤال 1 إلى السؤال رقم 12، أما المحور الثالث، المتعلق بالمعوقات الاجتماعية فيندرج اسئلتها من 1 إلى رقم 9 ونشير إلى أنه تم توزيع 60 استبيان واسترجاع 52 منها فقط في الفترة الزمنية الممتدة من 2022/4/10 إلى 2022/4/13، وهذا جعلني اعتمد على تقنية المقابلة لاستكمال العدد، واسترجاع عدد 60 وذلك بإقناعهم بالإجابة على الاستبيان.

## 2.2: التقنية المساعدة:

. **المقابلة:** اعتمدت على المقابلة والملاحظة كأدوات مكملة للتقنية السابقة الذكر، حيث تساعدت في جمع بعض البيانات المتعلقة ببعض ردود الأفعال المرتبطة بأسئلة الاستمارة، التي يمكن



الاستفادة منها في عملية التحليل، كما تساعد المقابلة على التوصل إلى بعض المؤشرات التي تساعدنا في دراستنا الميدانية وجمع المعلومات التي تساهم في إثراء بحثنا العلمي من خلال المقابلة تم طرح مجموعة من الاسئلة التي تم طرحها على الباحثين منها اطارات ومنها عمال التنفيذ والتقنيين وذلك للاستفسار على بعض الامور الخاصة بموضوع بحثنا خصوصا على المعوقات التي تعيق عملية التعلم لدى العامل بهدف حصولنا على أنواع المعلومات التي تعيننا في عملية التحليل والتفسير.

خلال القيام بعملية الدراسة الاستطلاعية تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة حيث قابلت بعض عمال الاطارات وقمت باستجوابهم بمجموعة من الأسئلة في قاعة خلية الدراسة التكوين والتوظيف **formation** تم تزويد بمعلومات حول تسيير داخل المؤسسة، طريقة تكوين العمال وكذلك اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا الحديثة المتطورة وفهم العلاقة بين العمال، وأيضا قمت بمقابلة بكتب **gastion peronnel** حيث تم تزويد بمعلومات احصائية حول عدد العمال من عمال تنفيذ واطارات سامية واطارات وعمال الاتقان.

- فئة الاطارات: تضم المسيرين والمهندسين.
- فئة اعوان التحكم: تضم التقنيين والتقني سامي.
- فئة العمال المهندسين والتنفيذ: تضم باقي الوظائف البسيطة..
- كذلك المتربصين تكوين المهني حوالي 100 عامل لا تعتبر هذه الفئة ضمن العمال المعتمد عليهم في المؤسسة.

### 3. عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

إن العينة هي جزء من الظاهرة الواسعة أو هي جزء من مجتمع الدراسة، في بحثنا هذا قمنا بتقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاثة طبقات (اطارات، عمال التنفيذ وعمال الاتقان) حيث قمنا بتحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة، حيث عدد اجمالي للعمال الرسميين بالمؤسسة 877 عامل، اعتمدنا في عينتنا على العينة الطبقية، وقد تم انطلاقاً عملية الدراسة لإجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات الخاصة بالموضوع الذي حددت هذه الفترة من طرف المؤسسة 15 يوماً وهي فترة الممتدة من 2022/1/30 إلى أن تم تقسيم الاستبيان يوم 2022/4/10.

تم استخراج العينة كالتالي:

- عمالالتنفيذ 127.

- الاطارات السامية 31.
  - الاطارات 282.
  - عمال الاتقان 437.
  - عدد الاجمالي للعمال الرسميين 877.
- استخراج العينة:

$$1- 127/877=0.14\%$$

$$0.14*60=9$$

$$2- 31/877=0.03\%$$

$$0.03*60=2$$

$$3- 282/877=0.32\%$$

$$0.32*60=19$$

$$4- 437/877=0.49$$

$$0.49*60=30$$

فعدد الاجمالي للعينة 60.

#### 4- صعوبة الدراسة:

تمثلت صعوبة الدراسة فيما هو نظري وميداني كذلك في طريق البحث وهذا لم يمنعنا من مواصلة البحث لغاية اتمامه ومن بين هذه المشاكل.

- بالنسبة للقسم النظري تمثلت صعوبات في نقص الكم المعرفي للمراجع والمصادر التي تتناول معوقات التعلم التنظيمي وأثره على العمال بالمؤسسة الاقتصادية.

- كذلك نقص الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع مما تطلب منا جهود اضافية للحصول على مراجع وتنقل إلى جامعة ورقلة حيث استعنت بأساتذة حيث قاموا بتوجيهه، حيث قدموا لي يد المساعدة بإرشاد وغير ذلك.

- أما في الجانب الميداني صعوبة كشف على أهم معوقات التعلم لدى العمال وكذلك صعوبة في ملئ الاستمارة، وامتناع التام لبعض المبحوحين الإجابة على الاستمارة في البداية وذلك لحساسية الموضوع وكذلك تصريح بعض العمال بأنها أسئلة تسبب الاحراج وذلك لتدخل في الأمور الشخصية للعمال، حيث تم توجيهي من قبل العمال.

- وأيضاً المشكل أساسي الذي واجهته في استرجاع الاستمارة للمستجوبين، قمت بتقسيم

60 عينة استبيان ولم استرجع سوى 52 استبيان حيث بقي 8 من العمال لم يقوم بالإجابة على

استبيان مما أدى إلى تقليص حجم العينة، أظرت أن اعتمد أدوات أخرى للتوصل أو الحصول على أجوبة.

جدول دليل الملاحظة:

<ul style="list-style-type: none"> <li>-انضباط العمال على الوقت الدوام.</li> <li>-توزيع الكاميرات من الداخل المؤسسة والخارج.</li> <li>-عمل مستمر إلى غاية فترات الراحة.</li> <li>-تنسيق والانسجام بين العمال والتعاون بين العمال.</li> <li>-توفر وسائل متطورة وتقنيات وتكنولوجيا عالية الجودة.</li> <li>-عمال الحراسة كل يوم وجه جديد.</li> <li>-انضباط في العمل.</li> <li>-العلاقات الانسانية بين العمل والاحترام بينهم.</li> <li>-تداول المعلومة بين العمال والعمل التشاركي.</li> </ul>	<p>ماذا لاحظت</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-عن طريق الملاحظة بالمشاركة</li> <li>-التنقل في بعض الاماكن في المؤسسة</li> </ul>	<p>كيف لاحظت</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الفترة الصباحية</li> <li>-خلال فترات الدوام</li> </ul>	<p>متى لاحظت</p>

جدول دليل المقابلة:

المؤشرات	البعد	المفهوم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل سبق لكم وأن حظرتم دورات تكوينية؟</li> <li>- هل واجهت مشاكل في استخدامك للآلة؟</li> <li>- هل يتقاسم معكم المسؤولون خبرة والمعلومة؟</li> <li>- هل يواكب تكوينك التغيرات العصرية بالمؤسسة؟</li> <li>- هل التكوين ساعدك في تطوير مهاراتك؟</li> <li>- هل ساهم التكوين في تعديل سلوكك؟</li> <li>- هل يتمتع المسؤولون بتكوين جيد.؟</li> </ul>	التكوينية	مفاهيم التعليم التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل تشعر بالانتماء داخل المؤسسة؟</li> <li>- هل يوجد تعاون بين العمال؟</li> <li>- هل تقوم مؤسسة بتقديم اليكم حوافر للعمل أكثر؟</li> <li>- هل تفهم اللغة التي يتحدث بيها المسؤولون والمشرفون؟</li> <li>- هل ترى أنك استفدت من العمل الجماعي؟</li> <li>- هل تجد نفسك أنك تعلمت شيء من زملائك وزادك خبرة؟</li> </ul>	العلاقات الاجتماعية	

## الفصل الثاني:

عرض تحليل وتقنية نتائج فرضيات الدراسة

## البيانات الشخصية:

الجدول (رقم 1): توزيعالمبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
80%	48	ذكر
20%	12	اناث
100%	60	المجموع

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين، هم من جنس الذكور، وذلك بما نسبته 80%، مقابل 20% فقط لجنس الاناث.

إن 80% من المبحوثين عمال المؤسسة هم من فئة الذكور، ذلك قد يكون راجعاً لنوعية العمل بالمؤسسة فئة الذكور بالمؤسسة أكثر من الإناث، نظراً لطبيعة العمل وخصوصيته بالمؤسسة، حيث أن العمل بالمؤسسة يحتاج جهد عضلي أكثر لزيادة في الانتاج والربح.

هكذا نستنتج أن فئة الذكور تلعب دوراً كبيراً بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك لخصوصية وطبيعة العمل لديهم، وكذلك للقوامة التي يتمتع بيها الذكر.

الجدول (2): توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
13.33%	8	اقل من 30 سنة
50%	30	من 31 الى 40 سنة
33.33%	20	من 41 الى 50 سنة
3.33%	2	اكثر من 51 سنة
99.99%	60	المجموع

يلاحظ من خلال جدول رقم (2)، أن غالبية المبحوثين صرحوا أن الفئة العمرية تتراوح من 31 الى 40 سنة تمثل، نسبة 50%، مقابل الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 41 إلى 50 سنة، وذلك بنسبة 33.33%، ثم تليها الفئة العمرية، أقل من 30 سنة التي نسبتها 13.33%، وأخير كأقل نسبة الفئة العمرية أكثر من 51 سنة، بنسبة 3.33% .

هذا يوضح أن المؤسسة تعتمد على العمال الشباب في الوظائف التي تتطلب جهداً عضلياً أكثر وكذلك الفكري، ففئة الشبابية فئة تتميز بالحماس والاقبال على العمل، لذلك نجد المؤسسة تهتم بهذه الفئة في تكوينها وتأهيلها وتحفيزها للعمل أكثر، في جميع الفئات من عمال اتقان، وتنفيذ واطارات، وذلك لضمان إنتاجية أكثر والجودة العالية في انتاج.

ومن هنا نستنتج أن فئة الشباب، هم الفئة التي تعتمد عليها المؤسسة أكثر في انجاز الاعمال، وكذلك انتاج الأفكار الجديد التي تمكن المؤسسة إلى احتلال المراتب العليا بين الشركات، وتجاوز العراقيل والتحديات واجتيازها بنجاح.

ملاحظة: تناقص عدد افراد العينة، ناجم عن عدم اجابة المبحوثين عن سؤال واحد .

## الجدول رقم (3): توزيع الباحثين حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
1.66%	1	ابتدائي
13.33%	8	متوسط
33.33%	20	ثانوي
51.66%	31	جامعي
99.98%	60	المجموع

يلاحظ من خلال بيانات الجدول، أن أغلبية الباحثين لديهم المستوى الجامعي، وذلك بنسبة 51.66% من مجموع الباحثين، مقابل نسبة 33.33% للمستوى الثانوي، تليها نسبة 13.33% و 1.66% للمستويين المتوسط والابتدائي على التوالي، وهذا يوضح لنا أن أغلب العمال هم ذوي المستوى التعليم العالي، (الجامعي).

بين لنا الجدول أن هناك مستويات مختلفة بين العمال، وهذا أمر طبيعي ومنطقي في الترتيب، نجد ذوي المستوى الجامعي، لهم الأغلبية على باقي المستويات، وهذا أمر عادل بالنسبة للعمال بالمؤسسة، حيث لا تنشأ هناك حساسية بين العمال، في التفرقة بين المستويات، كتقدم المستوى الابتدائي، مثلاً واعطائه الأحقية في التغي بمراتب العليا بالمؤسسة، على الجامعين هذا يشكل نفور العامل ذو المستوى الجامعي من العمل، حيث يصبح لا يهتم أهداف وتطلعات المؤسسة، إذ يجد أنه لا فرق بينه وبين الذي لم يدرس في المستوى والرتبة و قد ينتج على هذا الأمر صراعات بالمؤسسة وهذا الأمر لا يخدم المؤسسة.

هكذا يمكننا أن نستنتج أن مؤسسة الانايب تهتم باستقطاب خريجين الجامعيين، حيث تمثل نخبة المجتمع وذلك للاستفادة من أفكارهم خلال المرحلة الدراسية الجامعية، وكذلك الاهتمام بتكوينهم وتطوير مهارتهم لأنهم، يشكلون الوعي بالمؤسسة، وضمن تحسين المردودية الانتاجية.

**ملاحظة:** تناقص عدد أفراد العينة، ناجم عن عدم اجابة الباحثين اثنين من افراد العينة.



الجدول (رقم 4): توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	16	26.66%
متزوج	44	73.33%
المجموع	60	99.99%

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة، من العينة هم متزوجين، وذلك بنسبة 73.33%، مقابل 26.66% ممن صرحوا أن حالتهم الاجتماعية عزب، وهذا يدل على ان نسبة المتزوجين، أكبر من حالة الاجتماعية لدى العزب.

ومن هنا يبين أن دخل العمال لأبس به، حيث أنه يحقق الرفاهية للعامل، نجد الراتب الشهري الذي يتقاضه العامل يغطي كل احتياجات حياتهم ودليل على نسبة الزواج مرتفعة بالمؤسسة، ونرى من خلال سؤال الاستمارة الراتب الشهري حيث اكتشفنا أن أقل عامل بالمؤسسة يتقاضى 40.000، ناهيك على الزيادة في الأجور خلال نجاح المؤسسة في تصدير ونتاج نوعية جيدة، فهذا يرجع على زيادة العمال في أجورهم، اكتشفنا أن مؤسسة **ALFA PIPE** أنها تقوم بإنتاج أنابيب عالية الجودة، حيث أن شركة سوناطرا كأوقفت الاستيراد من المؤسسات الخليجية، و ذلك لإتلاف الأنابيب لمدة قصيرة، وأصبحت تستورد الأنابيب من مؤسسة الأنابيب بغرداية وذلك لجودتها العالية ونوعيتها الانتاجية التي تدوم فترة طويلة.

نستنتج أن نسبة الزواج مرتفعة بالنسبة للعمال بالمؤسسة، وهذا يدل على أن دخل الفردي للعامل لأبس به يمكنه من تحقيق جميع تطلعاته.

**ملاحظة:** تناقص عدد افراد العينة، ناجم عن عدم اجابة المبحوث واحد من افراد العينة.

الجدول (رقم 5): توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
23.33%	14	من 1 إلى 5 السنوات
28.33%	17	من 5 إلى 10 سنوات
48.33%	29	من 10 سنوات فأكثر
99.99%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول البيانات أن أغلب المبحوثين صرحوا، أن الأقدمية في المؤسسة، تتراوح أكثر من 10 سنوات فأكثر، بنسبة 48.33%، مقابل 28.33% من المبحوثين التي تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات، ثم تليها نسبة 23.33%، الذين لديهم الخبرة في العمل من 1 إلى 5 سنوات، ومن هنا نرى أن أغلب المبحوثين الذين لديهم الخبرة والأقدمية في العمل، هم العمال الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 10 سنوات فأكثر، تعتمد عليهم المؤسسة من ناحية الكفاءة العالية وخبرتهم الطويلة في المجال، كذلك تعتمد عليهم، لأجل توريث خبرتهم للعمال وإحداث عملية التعلم التنظيمي، أيضا تهتم بهم من ناحية الأجور، وأن لديهم زيادة أكثر من العمال حديثي التوظيف، الذين لديهم سنوات الخبرة في فترة وجيزة، تستمد بهم المؤسسة في المجال التقني وصعوبة بعض الأعمال بالمؤسسة.

نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسة تعتمد على العمال، التي تتراوح سنوات الخبر لديهم أكثر من 10 سنوات فأكثر، الذي جعل المؤسسة تعتمد عليهم في أوقات الأزمات والمخاطر، وكل الأعمال الصعبة

ملاحظة: تناقص عدد افراد العينة، ناجم على عدم اجابة مبحوث واحد، من افراد العينة.

الجدول (رقم 6): توزيع المبحوثين حسب فئات العينة

النسبة المئوية	التكرار	فئات العينة
25%	15	التفديد
15%	9	الاتقان
60%	36	الاطارات
100%	60	المجموع

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين هم فئة الاطارات، وذلك بنسبة 60% منهم مجموع المبحوثين، مقابل 25% فئة التفديد و15% لفئة الاتقان، أي فئة التفديد وفئة الاتقان، على التوالي، هذا يعني أن أغلبية المبحوثينهم فئات العينة خاصة بالإطارات.

القول بأن أغلبية المبحوثين عمال المؤسسة، هم من الاطارات، هذا ما يعكس طبيعة عمل المؤسسة، التي تتميز بمستوى عالي من التقنية واستخدام التكنولوجيا المتطورة، وهذا ما يجعل الحاجة إلى الاطارات مثل المهندسين اكبر مقارنة لعمال من فئات أخرى، كما أن كبر حجم المؤسسة، وتعدد مصالحها (انتاج، صيانة، تسويق)، يحتاج كذلك إلى عدد كبير من الاطارات المسيرة .

هكذا يمكننا أن نستنتج أن مثل هذه المؤسسة توظف أكثر مجال من ذوي مستوى اطارات، وهذا لحاجتها لتغطية متطلبات التكنولوجيا والتسيير .

الجدول رقم (7): توزيع الباحثين حسب نظام الدوام

النسبة المئوية	التكرار	الدوام
80%	48	نظام الدوام العادي
20%	12	نظام الورديات
100%	60	المجموع

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية الساحقة من الباحثين صرحوا، بأنهم يعملون بنظام الدوام العادي، وذلك بنسبة 80% منهم، مقابل 20% فقط ممن صرحوا بأنهم يعملون بنظام الدوريات.

وهذا ما يمكن تفسيره على أساس طبيعة العمل هذه المؤسسة التي تحتاج إلى العمل المستمر بوصفها مؤسسة إنتاجية. فمن المهم أن تعمل بنظام دوام العادي، وهذا لتحقيق متطلبات تنظيمها وطريقة عملها التي تناسبها والتي هي في الغالب طريقة عمل سائدة في كل المؤسسات، لكنها قد تحتاج من فهم أجزاء لنظام عمل الدوريات، الذي تحقق به إنتاجية الكمية المطلوبة، خاصة عندما يكون هناك طلب مستمر وكبير على إنتاجها.

### 1. الفرضية الأولى:

#### 1.1. تحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (1): توزيع الباحثين حسب تلقي التكوين حول عمل.

النسبة %	التكرار	تلقي التكوين حول عملك
73.33%	44	نعم
26.66%	16	لا
99.99%	60	المجموع

نلاحظ من خلال جدول البيانات، أن أغلب المبحوثين صرحوا بـ "نعم" بنسبة 73.33% حيث أنهم تلقوا تكويناً حول عملهم، مقابل ذلك نسبة 26.66% صرحوا بـ "لا" لم يتلقوا تكويناً حول عملهم، نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا بـ "نعم" حيث أنهم تلقوا تكويناً حول عملهم.

هكذا يوضح أن المؤسسة، تهتم بتقديم العمال التكوين الخاص بعملهم، إذ نجد أنها تسعى لتطوير مهاراتهم، لأن المورد البشري هو الذي يرفع المردودية الانتاجية للمؤسسة، فعملية التعلم التنظيمي وتلقين العامل بمختلف المعارف تساعد العامل في التحكم في عمله أكثر، وتطوير مهاراته.

نستنتج مما سبق أن نسبة تلقي العمال لتكوين حول عمله مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتلقي التكوين للعمال حول عملهم وتطوير مهاراتهم.

ملاحظة: تناقص عدد أفراد العينة ناجم عن عدم اجابة المبحوثين، وذلك بنسبة 1%، لم يتم الاجابة عن سؤال واحد

### الجدول رقم (2): توزيع المبحوثين حسب تواجد بعض المشاكل في ادائك لعملك

النسبة %	التكرار	تواجد بعض المشاكل في ادائك لعملك
30%	18	اجد
53.33%	32	نوعا ما
16.66%	10	لا اجد
99.99%	60	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا، "نوعا ما" أنها توجد بعض المشاكل في ادائهم لعملهم، وذلك بنسبة 53.33% مقابل 30% من المبحوثين الذين صرحوا بأجد بعض المشاكل في أدائهم لعملهم، في حين نجد أقلها نسبة 16.66%، الذين صرحوا بـ "لا" يجدون مشاكل في أدائهم لعملهم.

ونجد أغلبية المبحوثين صرحوا "نوعاً ما" توجد بعض المشاكل في أدائهم لعملهم، فنجد عمال الاطارات يصرحون انه لا توجد مشاكل بالمؤسسة، وهذا يؤكد علان يوجد بينهم تنسيق وانسجام في العمل، إلا أن البعض الآخر صرحوا انهم غير راضين بالوظيفة التي يعملون بها، فالعامل بالمؤسسة مجبور على عمل لحاجته البيولوجية وتلبية حاجياته المعيشية، حيث أنه يعمل في وظيفة تختلف على التخصص الذي درسه، وهذا ما يجعله لا يرغب في الوظيفة التي يعمل بها ومشاكل المؤسسة العديدة والمتعددة.

نستنتج مما سبق لا بد من وجود مشاكل بالمؤسسة، إلا أنها تتفاوت بدرجات، فالعامل هو الذي يخلق المشكل وبدوره يمكنه تجنبه، حيث أنه يستخدم المکانزمات والوسائل لتجنبها، والتعامل معها بعقلانية.

ملاحظة: تناقص عدد افراد العينة، ناجم عن عدم اجابة المبحوثين بنسبة 1%، لم يتم الاجابة على سؤال واحد.

### الجدول رقم (3): دور التكوين في الابداع والابتكار اشياء جديدة وايجاد حلول للعمل

النسبة %	التكرار	يساهم التكوين في الابداع والابتكار
48.33%	29	نعم
45%	27	نوعاً ما
6.66%	4	لا
99.99%	60	المجموع

يلاحظ من خلال جدولاً أغلبية المبحوثين صرحوا بـ "نعم" بنسبة 48.33%، مقابل نسبة 45% من المبحوثين الذين صرحوا بـ "نوعاً ما" أن التكوين ساعدهم في الابداع والابتكار، وأقل من ذلك نجد نسبة 6.66% من المبحوثين صرحوا بـ "لا" أن التكوين لم يساعدهم في الابداع والابتكار، وبهذا نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا أن التكوين ساعدهم في الابداع والابتكار، وإيجاد حلول للعمل، فالتكوين هو الوسيلة التي يتغنى بها العامل، لأجل تحسين أدائه وتطوير مهاراته حيث نجد مؤسسة الاناييب، أنها تخصص من الراتب الشهري للعمال نسبة 2% وتقوم بتوظيفها في دورات تكوينية تهيء فيها العامل، وفهمه خصوصية عمله، فنجد العامل يساهم في الاصلاح مثل الآلات ومختلف العراقيل التي تعيق سير المؤسسة وذلك نتيجة الخبرة والتكوين المستمر.

نستنتج مما سبق أن غالبية الباحثين صرحوا بأن التكوين ساعدا العامل في الابداع والابتكار، وأن التكوين هو الوسيلة التي من خلالها يستطيع أن يكتشف ويبدع ويطور في مهاراته

ملاحظة: تناقص عدد افراد العينة ناجم عن عدم اجابة الباحثين، بنسبة 1%، لم يتم الاجابة عن سؤال واحد.

جدول رقم (4) توزيع الباحثين حسب برامج التكوينية المقدمة بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	برامج التكوينية
40%	24	توجد
51.66%	31	نوعا ما
8.33%	5	لا توجد
99.99%	60	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول ان اغلب الباحثين صرحوا بنسبة 51.66%، نوعا ما توجد برامج تكوينية بالمؤسسة، تقابلها نسبة 40% من الذين صرحوا انها توجد برامج تكوينية بالمؤسسة، وباقل نسبة 8.33% صرحوا انها لا توجد برامج تكوينية بالمؤسسة.

نجد ان اغلبية الباحثين صرحوا ان نوعا ما، توجد برامج تكوينية، بنسبة قليلة بالنسبة للذين اكدوا انها توجد برامج تكوينية تساهم في تطوير مهارات العمال، فلا يوجد فارق ما بين النسبتين التي تؤكد على وجود برامج التكوينية تساعد العمال في تحسين قدراتهم وتطويرها، وذلك لأجل ارتقاء بالمؤسسة وتحسين من المردودية الانتاجية بالمؤسسة.

ملاحظة تناقص عدد افراد العينة ناجم عن عدم اجابة الباحثين بنسبة 1%، لعدم الاجابة عن سؤال واحد

الجدول رقم (5) توزيع المبحوثين حسب تقاسم المسؤولين والمشرفين عليكم بعض المعلومات المفيدة في اطار العمل .

النسبة المئوية	التكرار	تقاسم المسؤولين المعلومات في العمل
%46.66	28	يتقاسم
%46.66	28	نوعا ما
%6.66	4	لا يتقاسم
%99.98	60	المجموع

يلاحظ من خلال البيانات السابقة في الجدول، ان اغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة %46.66، ان المسؤولين والمشرفين يتقاسم عليهم بعض المعلومات المفيدة في اطار العمل، وباقل بنسبة %6.66، صرحوا ان المسؤولين والمشرفين لا يتقاسم المعلومات في اطار العمل.

يوجد فارق كبير بين النسبتين وهذا يدل على ان المشرفين والمسؤولين يقومون بتقاسم المعلومات فيما بينهم، وهذا يدل ان لديهم نفس الهدف وهو خدمة المؤسسة والتطلع لتحقيق النجاح، وكذلك برهن على تضامن العمال واتحادهم وتبادل المعلومات بشفافية ومصداقية من دون وجود غموض، وهذا يجعل المؤسسة تحقق المراتب العليا، وبذلك رفع من الانتاجية والحفاظ على التماسك بين افراد المؤسسة والعمل على هدف واحد وهو خدمة المؤسسة بكل ما لديهم

ملاحظة: تناقص عدد افراد العينة ناجم عن عدم اجابة المبحوثين بنسبة 1%، لم يتم الاجابة عن سؤال واحد.



الجدول رقم (6) توزيع المبحوثين حسب الدورات التكوينية التي تساعد العامل في تطوير مهاراته

النسبة المئوية	التكرار	الدورات التكوينية في تطوير مهارات العامل
58.33%	35	نعم
36.66%	22	نوعا ما
5%	3	لا
99.99%	60	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة 58.33%، ان الدورات التكوينية تساعد العامل في تطوير مهاراته، تقابلها نسبة 36.66% من المبحوثين صرحوا ان الدورات التكوينية نوعا ما تساعد العامل في تطوير مهاراته، وباقل نسبة 5%، وهي نسبة قليلة جدا صرحوا ان الدورات التكوينية لا تساهم في تطوير مهارات العامل .

نستنتج ان اغلب المبحوثين صرحوا ان الدورات التكوينية تساهم في تطوير مهارات العامل، نرى العامل يهتم بتطوير مهاراته وتحسين ادائه بالمجال لأجل اتقان عمله وتطوير مهاراته.

ملاحظة: تناقص عدد افراد العينة ناجم عن عدم اجابة المبحوثين بنسبة

1% ، لم يتم الاجابة عن سؤال واحد.

الجدول رقم (7) توزيع المبحوثين حسب التكوين والتغيرات العصرية

التكوين والتغيرات العصرية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	43.33%
نوعا ما	32	53.33%
لا	2	3.33%
المجموع	60	99.99%

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان اغلب المبحوثين صرحوا بنسبة 53.33%، ان التكوين نوعا ما يساهم في التغيرات العصرية، يقبلها نسبة 43.33% من المبحوثين الذين صرحوا ان التكوين يواكب التغيرات العصرية، وبأقل نسبة 3.33%، صرحوا ان التكوين الذي يمارسه العامل لا يواكب التغيرات العصرية.

نستنتج من خلال التحليل الاحصائي ان اغلب المبحوثين صرحوا ان التكوين يواكب التغيرات العصرية، حيث ان المؤسسة من خلال منتجاتها التي تؤثر في اقتصاد و بدورها تخفف العبء الكبير على الدولة وتحسين مستوى المعيش وتقليل من البطالة و من مختلف المشاكل الاجتماعية وضمان جودة عالية في انتاج، وهذا ما اثبتته المؤسسة في جودة الانابيب البترولية تحتل المراتب العليا في جودة الانتاج، ونافست المؤسسات الاقتصادية الخارجية .

ملاحظة: تناقص عدد افراد العينة ناجم عن عدم اجابة المبحوثين بنسبة 1%، لعدم الاجابة عن السؤال واحد.

## 2.1. النتائج الجزئية للفرضية الاولى:

في اطار الفرضية الجزئية المحددة: ضعف في التكوين بمؤسسة العمل الفاييب غرداية، وبعد الدراسة المنهجية والنظرية والميدانية، في اطار المقاربة النظرية، ومن خلال الجداول والنسب والتحليل السيسولوجي، توصلنا إلى ما يلي :

-اعتمد هذا الجدول، أن نسبة تلقي العمال لتكوين حول عمله مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتلقي التكوين للعمال حول عملهم وتطوير مهاراتهم، وهو ما تبين الجدول رقم (1).

- لا بد من وجود مشاكل بالمؤسسة، الا أنها تتفاوت بدرجات، فالعامل هو الذي يخلق المشكل وبدوره يمكنه تجنبه، حيث أنه يستخدم المکانزمات والوسائل لتجنبها، والتعامل معها بعقلانية. وهو ما تبين له لنا الجدول رقم (2).

-إن غالبية المبحوثين صرحوا بأن التكوين ساعد العمال في الابداع والابتكار، وأن التكوين هو الوسيلة التي من خلالها يستطيع أن يكتشف ويبدع ويطور في مهاراته، وهو ما تبين له لنا الجدول رقم (3).

- نجد اغلب المبحوثين صرحوا، انه يوجد برامج تكوينية تساهم في تطوير مهارات العمال، فلا يوجد فارق ما بين النسبتين التي تؤكد على وجود برامج تكوينية تساعد العمال في تحسين قدراتهم وتطويرها، وهذا ما بين له لنا الجدول رقم (4).

-نجد تقاسم المسؤولين والمشرفين عليكم بعض المعلومات المفيدة في اطار العمل وهذا دليل ان لديهم نفس الهدف وهو التطلع لخدمة المؤسسة، وهذا ما بين له لنا الجدول رقم (5).

-نرى ان اغلب المبحوثين صرحوا ان الدورات التكوينية تساهم في تطوير مهارات العامل، فهم يهتمون بتطوير مهاراتهم وتحسين ادائهم بالمجال لأجل اتقان عمله وتطوير مهاراته، وهذا ما بين له لنا الجدول رقم (6).

- نجد التكوين يواكب التغيرات العصرية، حيث ان المؤسسة من خلال منتجاتها تؤثر في اقتصاد وبدورها تخفيف العبء الكبير على الدولة وتحسين مستوى المعيش وتقليل من البطالة ومن مختلف مشاكل الاجتماعية وضمان جودة عالية من الانتاج، وهذا ما بين له لنا الجدول رقم (7).

## 2. الفرضية الثانية:

### 1.2. تحليل بيانات الفرضية الثانية:

#### الجدول الرقم (1): الانتماء داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الانتماء داخل المؤسسة
61.66%	37	نعم
38.33%	23	نوعا ما
99.99%	60	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين، صرحوا بـ "نعم" بنسبة 61.66%، يشعرون بالانتماء داخل المؤسسة مقابل 38.33% صرحوا أنهم "نوعا ما" يشعرون بالانتماء داخل المؤسسة، حيث نجد أغلب المبحوثين يشعرون بالانتماء داخل المؤسسة.

وهذا يفسر أن الشعور بالانتماء لدى العمال، هو أمر ضروري، حيث يزرع الثقة بين المسؤول والعمال، وكذلك يزيد في انتاج وتحسينه، وأيضا يعزز التعاون بين أفراد المؤسسة، ويخلق جو من التفاعل والعلاقات الاجتماعية التي تدفع العامل للعمل أكثر.

نستنتج أن أغلب المبحوثين صرحوا أنهم يشعرون بالانتماء داخل المؤسسة، فالانتماء عامل أساسي، لا اثباتذات العامل واشعاره بالطمأنينة حتى يتميز ويبرز في مجال عمله والخوض فيه.

ملاحظة: تناقص عدد افراد العينة ،ناجم عن عدم اجابة المبحوثين،بنسبة 1%، لم يجب على سؤال.

الجدول الرقم(2): تفهم اللغة التي يتحدث بها المسؤولين في اطار العمل

نسبة %	تكرار	فهم اللغة
80%	48	افهم
15%	9	نوعا ما
5%	3	لاافهم
100%	60	المجموع

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين بنسبة 80% صرحوا أنهم يفهمون اللغة التي يتحدث بها المسؤولين في إطار العمل،مقابل نسبة 15% صرحوا أنهم "نوعا ما " يفهمون اللغة التي يتحدث بها المسؤولين داخل المؤسسة، وباقل نسبة 5% صرح المبحوثين أنهم لا يفهمون اللغة التي يتحدث بها المسؤولين في اطار العمل .

نجد أن الأغلبية المبحوثين صرحوا أنهم يفهمون اللغة التي يتحدث بها المسؤولين في اطار العمل، ونجد من العمال من يتحدث باللغة المزابية وهذا ما يجعل التواصل بين العمال والمسؤولين ضعيفة،فاللغة وسيلة أساسية لتواصل مع بعض،وتزداد أهميتها في المؤسسة،كأهمية المعلومة ومصداقيتها.

نستنتج مما سبق أن أغلب عمال المؤسسة صرحوا بالأغلبية الساحقة أنهم يفهمون اللغة التي يتحدث بيها وهذا راجع، لشفافية في المعلومة وبساطة اللغة .

الجدول رقم (3): تعلمت شيئاً من زملائك منذ التحاقك بالعمل

النسبة %	التكرار	تعلم من الزملاء مدة الالتحاق بالعمل
71.66%	43	نعم
28.33%	17	نوعاً ما
99.99%	60	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا، "نعم" بنسبة 71.66 % من العاملين تعلموا من زملائهم في العمل، أما نسبة 28.33% التي تمثل أقل نسبة من المبحوثين صرحوا بـ "نوعاً ما" تعلم شيئاً من زملائه.

ومنه نجد أن الأغلبية الساحقة صرحوا "بنعم"، وهذا يؤكد أن عملية التعلم التنظيمي يتم تداولها بالمؤسسة، نجد أن المعلومة ومختلف المعارف يتم تداولها بالمؤسسة، في المقابل نجد بعض العمال تطغى عليهم حب الذات، إذ نجدهم يحتكرون المعلومة ولا يسمح بتداولها مع العمال، وذلك خوفاً من منافستهم وفقدان منصبهم لكن هذه فئة قليلة بالمؤسسة، فالأغلب يوجد هناك تعاون وتماسك بين العامل.

ملاحظة: تناقص عدد أفراد العينة، ناجم عن عدم اجابة المبحوثين بنسبة 1%، لم يتم الاجابة على سؤال واحد .

جدول رقم (4) توزيع المبحوثين حسب الرضى الوظيفية للعامل

النسبة المئوية	التكرار	الرضى الوظيفي
65%	39	راضي
15%	9	غير راضي
20%	12	نوعاً ما
100%	60	المجموع

يلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق ان اغلب المبحوثين صرحوا نسبة 65% انهم راضون على الوظيفة التي يشتغلون بها، تقابلها نسبة 20% صرحوا من المبحوثين انهم نوعا ما راضون على الوظيفة التي يشتغلون بها وباقل نسبة 15% صرحوا انهم غير راضون على الوظيفة التي يشتغلون بها . نستنتج ان اغلب المبحوثين بالمؤسسة ان لديهم الرضى بالوظيفة التي يشغلونها بها وهذا يفسر ان العمال لديهم الاكتفاء المادي، حيث لا يواجهون مشاكل في ادائهم لعملهم، فالمؤسسة توفر لهم كل الظروف المبتغوية لاستمرار التنظيم دخل المؤسسة وتحقيق الاستقرار داخل المحيط، وهذا يحقق الزيادة في الانتاج

جدول رقم (5) توزيع المبحوثين حسب منح المؤسسة محفزات تشجع على العمل .

النسبة المئوية	التكرار	تشجيع المؤسسة على العمل
40%	24	فرديا
60%	36	جماعيا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب المبحوثين صرحوا بنسبة 60% ان المؤسسة تشجع العمال على العمل الجماعي، حيث تقدم لهم محفزات للعمل اكثر، تقابلها نسبة 40% صرحوا من المبحوثين ان المؤسسة تشجعهم على العمل الفردي

نستنتج ان اغلب المبحوثين صرحوا ان المؤسسة تشجع العمال على العمل الجماعي بالمؤسسة الاقتصادية و تشجع العمال على التضامن و التكافل العمال لتحقيق النجاح فهي تمنحهم محفزات تشجع على العمل وعلى الزيادة في المردودية الانتاجية .

جدول رقم (6) توزيع المبحوثين حسب ثقة في التعامل مع المشرفين على العمل

الثقة في التعامل مع المشرفين على العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	66.66%
نوعا ما	18	30%
لا	2	3.33%
المجموع	60	99.99%

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب المبحوثين صرحوا بنسبة 66.66% انهم يشعرون بثقة في التعامل مع المشرفين على العمل، تقابلها نسبة 30% بانهم نوعا ما يشعرون بثقة في التعامل مع المشرفين في العمل، وباقل نسبة 3.33% صرحوا من المبحوثين انه لا يوجد لديهم ثقة في التعامل مع المشرفين على العمل.

نستنتج من خلال القراءة الاحصائية ان اغلب المبحوثين صرحوا ان لديهم الثقة في التعامل مع المشرفين على العمل، وهذا يدل ان المؤسسة تصرح بالمعلومة بكل شفافية من دون غموض، وعملية التواصل تسير بطريقة تنسيقية من دون تشفير، فيجعل العامل تزيد لديه الثقة التامة بمؤسسته ويقدم لها جهد أكبر من اجل الحصول جودة عالية في الانتاج، وهو بدوره يعمل على تحسين من ادائه وتطوير مهاراته للأحسن وبذلك يحقق الاستقرار والسير الحسن بالمؤسسة.

ملاحظة: : تناقص عدد افراد العينة ناجم عن عدم اجابة المبحوثين بنسبة 1%، لعدم الاجابة عن السؤال واحد.



جدول رقم (7) توزيع المبحوثين حول الشعور ان هناك صراعات وسوء فهم بين العمل

صراعات وسوء الفهم بين العمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	40%
نوعا ما	27	45%
لا	9	15%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول السابق اغلب المبحوثين صرحوا بنسبة 45%، انه نوعا ما يوجد صراعات وخلافات بين العامل، يقابلها 40% من المبحوثين الذين صرحوا انه يوجد صراعات بين العمال، وباقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بنسبة 15% لا يوجد صراعات بين العمال.

نستنتج ان اغلب المبحوثين صرحوا انه يوجد خلافات وسوء فهم وصراعات داخل المؤسسة، هذا يجعلنا نفسر انه يوجد بعض النقائص التي من الممكن ان تغفل عليها المؤسسة، حيث يوجد بعض التطلعات العمال التي تنفي اهداف المؤسسة، نجد بعضهم غير راضي بالوظيفة التي منحت له، حيث تتعارض مع تخصصه فالبعض يعمل من اجل لقمة العيش فقط وليس لديه اهتمام بتطلعات واهداف المؤسسة.

## 2.2. النتائج الجزئية للفرضية الثانية:

- إن أغلب المبحوثين صرحوا أنهم يشعرون بالانتماء داخل المؤسسة، فالانتماء عامل أساسي، لإثبات ذات العامل واشعاره بالطمأنينة ولبروزه في مجال عمله والخوض فيه. وهو ما تبين له لنا الجدول رقم (1).

- نجد أن أغلب عمال المؤسسة صرحوا بالأغلبية الساحقة أنهم يفهمون اللغة التي يتحدث بيها المسؤولين وهذا راجع، لشفافية في المعلومة وبساطة اللغة، وهو ما تبين له لنا الجدول رقم (2).

- نجد أن المعلومة ومختلف المعارف، تتداول بالمؤسسة، نجد بعض العمال تطغى عليهم حب الذات، فلا نجدهم يصرحون بالمعلومة وتجدهم سريرين، وذلك خوفا من منافستهم واقتناء منصبهم لكن هذه فئة قليلة بالمؤسسة، فالأغلب يوجد هناك تعاون وتماسك بين العامل، وهذا ما تبينه لنا الجدول رقم (3)

- الرضى بالوظيفة يفسر ان العمال لديهم الاكتفاء المادي، حيث لا يواجهون مشاكل في ادائهم لعملهم فالمؤسسة توفر لهم كل الظروف المبتازيقية لاستمرار التنظيم دخل المؤسسة وتحقيق الاستقرار داخل المحيط، وهذا يحقق الزيادة في الانتاج، وهو ما تبين له لنا الجدول رقم (4).

- المؤسسة تشجع العمال على العمل الجماعي بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تشجع العمال على التضامن والتكافل العمال لتحقيق النجاح فهي تمنحهم محفزات تشجع على العمل وعلى لزيادة في المردودية الانتاجية. هذا ما بينه لنا الجدول رقم (5).

- الثقة في التعامل مع المشرفين على العمل، وهذا يدل ان المؤسسة تصرح بالمعلومة بكل شفافية من دون غموض، وعملية التواصل تسير بطريقة تنسيقية من دون تشفير، فيجعل العامل تزيد لديه الثقة التامة بمؤسسته ويقدم لها جهد اكبر من اجل الحصول جودة عالية في الانتاج، وهو بدوره يعمل على تحسين من ادائه وتطوير مهاراته للأحسن وبذلك يحقق الاستقرار والسير الحسن بالمؤسسة، هذا بينه لنا الجدول رقم (6).

- يوجد خلافات وسوء فهم وصراعات داخل المؤسسة هذا يجعلنا نفسر انه يوجد بعض النقائص التي من الممكن ان تغفل عليها المؤسسة، حيث يوجد بعض التطلعات العمال التي تنافي اهداف المؤسسة، نجد بعضهم غير راضي بالوظيفة التي منحت له لأنها تتعارض مع تخصصه، فالبعض يعمل من اجل لقمة العيش فقط وليس لديه اهتمام بتطلعات واهداف المؤسسة. هذا ما بينه الجدول رقم (7)

### 3. النتائج العامة للدراسة:

- في اطار الفرضية العامة المحددة: معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الفاييب ALFAPIPE بغيرادية، وبعد الدراسة المنهجية والنظرية والميدانية، وفي اطار المقاربة النظرية، ومن خلال نتائج الفرضية الاولى والثانية، توصلنا إلى ما يلي:
- إن ضعف التكوين بالمؤسسات الاقتصادية خاصة، قد يؤدي إلى تدهور حال المؤسسة، ودخول المؤسسة في أزمت اقتصادية حادة.
- يؤدي ضعف التكوين إلى ضعف أداء العامل.
- ضعف الابداع والابتكار في حالة نقص الدورات التكوينية، التي من خلالها العامل يكشف قدراته.
- ضعف العلاقات الاجتماعية، يؤدي إلى انعدام التعاون بين العمال.
- انتشار الاتكالية، وعدم الرغبة في العمل الجماعي المشترك، نتيجة ضعف العلاقات الاجتماعية.
- احتكار المعلومة فئة معينة من الافراد هذا، لانعدام العدالة بين أفراد العمل.
- ضعف التواصل ناتج عن ضعف العلاقات الاجتماعية.

- نستنتج عملية التعلم التنظيمي هي عملية ضرورية وأساسية، للخوض بالمؤسسة إلى المراتب العليا، كذلك لاكتساب العامل مجموعة من المعارف والمعلومات، لأجل تطوير مهاراته وكسر مختلف المعوقات التي تأتي بطريقه.

الخاتمة

### الخاتمة:

في نهاية دراستنا، وجدنا أن معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ALFAPIPE بغرداية، أنه من المواضيع المهمة، التي تستحق الدراسة، حيث أن عملية التعلم التنظيمي، هي تلك المهارة التي يكتسبها الفرد بمؤسسته وذلك لأجل تطوير، مهاراته ومعارفه العلمية، فهي العملية المؤدية إلى تحسين العمل، من خلال المعرفة الأفضل والفهم الاحسن، كذلك تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية، وأيضاً تعتبر من الأساليب لتنمية قدرات الموظفين وتطوير من خلال الخبرة التي يكتسبونها .

اعتمدنا في دراستنا على بعدين، بعد التكوين وبعد العلاقات الاجتماعية، التي لها الدور الكبير في تحسين الانتاجية، والخوض بالمؤسسة إلى المراتب العليا، نجد أن بعد التكوين يعمل في تطوير مهارة العامل وتحسينها، وتزويدهم بالمعارف التي تزيدهم خبرة في المجال، كذلك يساعدهم في الابداع والابتكار أشياء جديدة، وتعزيز سلوك التعاون، داخل المؤسسة، أما البعد الاجتماعي يعتمد على علاقات الفرد بالمؤسسة.

داخل المؤسسة، كذلك على تبادل المعارف والمعلومات، وكذلك الثقة المتبادلة بين العمال، فهي التي تكسر الحواجز والعراقيل التي تعيق سير المؤسسة.

من خلال دراستنا وانطلاقاً من كل الجوانب المنهجية والنظري والميداني، ركزنا على تعزيز والاهتمام، بالجانب التكويني الذي يؤهل العامل، ويحسن من قدراته ويطورها، كذلك تفعيل العلاقات الاجتماعية التي لديها الدور الأساسي لشعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة والوقوف وتقديم التضحية أثناء التحديات التي تواجهها المؤسسة والتصدي لمختلف العراقيل والمعوقات بالمؤسسة.

في الاخير اعتمدنا في دراستنا على المتغير واحد الا وهو معوقات التعلم التنظيمي، بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وكذلك فرضيتين، ضعف التكوين وضعف العلاقات الاجتماعية، وايضا على بعدين التكوين والعلاقات لاجتماعية، لم نضف في دراستنا متغير يؤثر في دراستنا، اعتمدنا على متغير واحد في دراستنا، وهو معوقات التعلم التنظيمي، وما طبيعته ودوره بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنايب بغرداية.

### التوصيات:

- الوقوف على تطوير مهارات العامل.
- توفير دورات تكوينية باستمرار.
- التحدث بلغة بسيطة يفهمها الجميع.
- تشجيع العمال من خلال تقديم لهم تحفيزات للعمال أكثر .
- العدالة بين العمال، وخاصة في أوقات الدوام ومساوات بينهم.
- مشاركة العمال، وإعطائهم الفرصة في إبداء رأيهم، فيأهم. النقائص، وماذا عليهم تعديله.
- اعطاء فرصة للعمال من أجل الابداع والابتكار.
- تجنب ممارسة الضغوطات على العمال.
- تقاسم المعلومات والمعارف ومشاركة العمال والإيذاء بأفكارهم.
- توفير الظروف المبتاهزيقية، لدفع العامل للعمل أكثر .
- تجنب معاملة العامل بقساوة، وفرض عليه المراقبة المستمرة

# قائمة المراجع



### قائمة المراجع:

#### 1. موسوعة:

- احسان محمد الحسيني، موسوعة علم اجتماع، ط1، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999.

#### 2. كتب باللغة العربية:

- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، 2003

- احمد وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002

- بيار انصار العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة فريفر نخلة، المركز الثقافي العربي، ط1، لبنان.

- جبار عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة.

- جميس سي كراج، الادارة الاستراتيجية، ط1 دار للنشر والتوزيع، 2004 .

- حسن الحلبي تدريب موظف، لبنان، منشورات كويدات، ط1982، 3.

- حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة.

- خالد حامد، المدخل الى علم الاجتماع، ط1، دار جسور لنشر والتوزيع الجزائر، 2008.

- خالد عبد الرحيم الهيقي، ادارة الموارد البشرية، ط2003، 1.

- سهيلة محمد عباس، علي حسين، ادارة الموارد البشرية، دار الوائل لنشر، ط1، مصر، 1999

- صبحي العتيبي، تطور الفكر والانشطة الادارية، ط1، دار حامد الاردن، 2002.

- عبد العزيز فكرة، العلاقات الاجتماعية من منظور سيولوجي، جامعة باتنة .

- فايزة عبد الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان، 2010

- مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، دار الجامعة، القاهرة.

- نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الامة، الجزائر، 2011

#### 3. كتب منهجية:

- موريس انجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، طبعة الثانية، دار النشر، 2004.

### 4. رسائل واطروحات:

- بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من العمال مدرسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الاغواط، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، 2014-2015.
- بوداع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، فرع، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية الاجتماعية، جامعة وهران .
- خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الادارة الاستراتيجية، 2011-2012.

- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2010-2011

- احمد كرم النجار، محمد عبد العزيز سيد احمد، ممارسات التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة تطبيقية، ادارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة السويس العلوم الادارية والمالية، كلية المجتمع جامعة طيبة السعودية، المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسماعيلية، المجلد 21، العدد1، (ديسمبر 2021).

- محمد جبار هادي يوسف الظالمي، التعلم التنظيمي واثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة الاقتصادية، جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم ادارية الاعمال، جامعات القرات الاوسط، 2010.

### 5. مجلات علمية:

- حازم نياب، اثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية بحث تطبيقي، مجلة الدراسات محاسبة ومالية المجد الحادي عشر، العدد 36 الفصل الثالث، 2016.

- رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي واثره في تحسين اداء المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة العربي بن مهدي ام البواقي الاستلام، 2019.
- مراد علة، التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية، مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، جامعة الجلفة، 2012.
- مليكة بكير، خلوف حفيظة، مجالات التكوين ومدى كفايتها في تحسين الاداء التدريسي من وجهة نظر معلمي ومعلمات التعلم الابتدائي.
- د، مسعودة خالدي، د، عبد الرحمان فرحات، المعوقات التكوينية لمدرسي مرحلة التعليم المتوسط واثرها على ادائهم التدريسي، جامعة الجلفة-الجزائر، 2019-2020
- حسان حامي، ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، مدخل للتعلم التنظيمي في المجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، 2015.
- حفيظة خلوف، مليكة ابكير، مجالات التكوين ومدى كفايتها في تحسين الاداء التدريسي من وجهة نظر معلمين وعلمات التعليم الابتدائي.
- جميلة بن زاف، المشكلات الاجتماعية من منظور سوسيولوجي، جامعة ورقلة (الجزائر)، 2021-2022.
- د، ايمانقناو محمد، المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والادارية والالكترونية، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، 2018.

ثانيا: كتب الاجنبية:

Guyle Boter(1993): intégration de la formation, édition d'organisation, tirage, Paris 3ème

<sup>1</sup>Peter A .hall and Michèle lamont . Why social relations matter for politice and successful societies. Minda de gunzburg center for european studies. harvard . mlamont@wjh.harvard.edu

<sup>1</sup>The Negative Effects of a lack of training in the workplace By. Chris miksen updated september. 26.2017

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

استبيان

في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل للموسم الدراسي 2021-2022 نود القيام ببحث في مؤسستكم: "الجزائر لصناعة الانابيب الألفايب **alfa pipe** غرداية لدراسة "معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية **ALFA PIPE**" لذلك نرجو منكم مساعدتنا بملاء هذه الاستمارة، بكل صدق وأمانة وتقوا ان هذه المعلومات لا تستعمل الا لغرض علمي ودون الكشف عن الهوية والاسماء، وبذلك تكونون قد ساهتمتم في انجاز بحث علمي تستفيد منه المؤسسة، والمعرفة العلمية.

ولكم منا كل عبارات الشكر والتقدير

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانات المناسبة

الموسم الجامعي: 2021-2022

## البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  انثى
2. العمر:  اقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  اكثر من 51 سنة
3. الحالة الاجتماعية:  اعزب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  ارم (ة)
4. المؤهل العلمي:  بدون مستوى  الابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. عدد سنوات الخبرة:  من 1 إلى 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 سنوات فأكثر
6. فئات العينة:  التنفيذ  الاتقان  الاطارات
7. نظام الدوام العدي  نظام الورديات (المنوبات)
8. الراتب الشهري: .....

معوقات التكوين:

1. هل سبق وان تلقيت تكويننا حول عملك ؟

نعم  لا

اذا كان نعم ،هل تم ذلك:

داخل المؤسسة  ام قبل الالتحاق بها

2. هل تجد بعض المشاكل في ادائك لعملك؟

اجد  نوعا ما  لا اجد

في كل الحالات لماذا؟.....

3. هل توجد برامج تكوينية بالمؤسسة ؟

توجد  نوعا ما  لا توجد

اذا كان "توجد" او "نوعا ما" :

-هل يتم ذلك باستمرار

-في بعض الحالات فقط

4. هل تجد المسؤولين بمؤسستك يتمتعون بتكوين جيد؟

نعم  نوعا ما  لا

5. هل يتقاسم المسؤولون والمشرفين عليكم بعض المعلومات المفيدة في إطار العمل؟

يتقاسم  نوعا ما  لا يتقاسم

6. هل سبق أن حصلت على توجيه أو تصحيح للعمل أو معلومة حول العمل من المسؤولين ؟

نعم  قلما  لا



7. هل الدورات التكوينية ساعدتك في تطوير مهاراتك؟

نعم  نوعا ما  لا

8. هل ترى أن التكوين الذي تمارسه يواكب التغيرات العصرية؟

نعم  نوعا ما  لا

9. هل ساعدك التكوين في الإبداع والابتكار أشياء جديدة و إيجاد حلول للعمل؟

نعم  نوعا ما  لا

10. هل تكوينك الذي كلفت به حسن من أدائك للعمل؟

نعم  نوعا ما  لا

في كل الحالاتين لماذا؟.....

11. هل ساهمت دورات التكوينية في تعديل سلوكك داخل المؤسسة؟

نعم  نوعا ما  لا

12. هل عزز لديك التكوين سلوك التعاون داخل المؤسسة؟

نعم  نوعا ما  لا

المعوقات الاجتماعية:

1. هل أنت راضي بالوظيفة التي شغلتها؟

راضي  غير راضي  نوعا ما

في كل الحالات لماذا؟.....

2. هل تشعر بالانتماء داخل المؤسسة؟

نعم  نوعا ما  لا

في كل الحالات لماذا

3. هل تجد مؤسستك تقوم بتشجيعك على العمل؟

فرديا  جماعيا

4. هل تفهم اللغة التي يتحدث بها المسؤولين في اطار العمل؟

أفهم  نوعا ما  لا أفهم

5. هل لديك ثقة في التعامل مع المشرفين على العمل؟

نعم  نوعا ما  لا

6. هل تشعر أن هناك صراعات وسوء فهم بين العمال؟

نعم  نوعا ما

- إذا كان نعم أو نوعا ما، هل يتم ذلك:

- بين العمال أنفسهم.  - وبينهم وبين المسؤولين

7. هل تمنحك المؤسسة محفزات للعمل أكثر؟

- إذا كان في كل الحالات كيف يؤثر ذلك في عملك بالمؤسسة

.....

8. هل تلاحظ أن هناك تعاون بين الزملاء في العمل؟

نعم  نوعاً ما  لا

9. هل تشعر أنك تعلمت شيئاً من زملائك منذ التحاقك بالعمل؟

نعم  نوعاً ما  لا

- إذا كان لا: لما ترجع ذلك؟.....

[

## Statistiques

		الجنس	العمر	الحالة الاجتماعية	المؤهل العلمي	الخبرة
N	Valide	60	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0	0

## Statistiques

		فئات العنة	الدوام
N	Valide	60	60
	Manquante	0	0

## Tableau de fréquences

## الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	48	80,0	80,0	80,0
	انثى	12	20,0	20,0	100,0
Total		60	100,0	100,0	

## العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	8	13,3	13,3	13,3
	من 31 إلى 40 سنة	30	50,0	50,0	63,3
	من 41 إلى 50 سنة	20	33,3	33,3	96,7
	أكثر من 51 سنة	2	3,3	3,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

## الحالة الاجتماعية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	16	26,7	26,7	26,7
	متزوج	44	73,3	73,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

## المؤهل العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	1	1,7	1,7	1,7
	متوسط	8	13,3	13,3	15,0
	ثانوي	20	33,3	33,3	48,3
	جامع	31	51,7	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

## الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide من 1 إلى 05 سنوات	14	23,3	23,3	23,3
من 05 إلى 10 سنوات	17	28,3	28,3	51,7
من 10 سنوات فأكثر	29	48,3	48,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## فئات العينة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide التفتُّد	15	25,0	25,0	25,0
التفان	9	15,0	15,0	40,0
الطارات	36	60,0	60,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## الدوام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide نظام الدوام العادي	48	80,0	80,0	80,0
نظام الورديات (المناوبات)	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## Effectifs

## Statistiques

	هل أنت راضي بالوظيفة التي تشغلها؟	هل تشعر بالثناء داخلك المؤسسة؟	هل تجد مؤسستك أنها تقوّم بتشجيعك على العمل؟	هل تشعر بالغيرة التي يتحدث بها مسؤولين في إطار العمل؟
N Valide	60	60	60	60
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	1,55	1,38	1,60	1,25
Médiane	1,00	1,00	2,00	1,00
Ecart-type	,811	,490	,494	,541

## Statistiques

	هل لديك ثقة في التعامل مع المشرفين على العمل؟	هل تشعر أنك هناك صراعات وسوء فهم بين العمال؟	هل تلاحظ أن هناك تعاون بين الزملاء في العمل؟	هل تشعر أنك تلمت شيئا من زملائك منذ التحاقك بالعمل؟
N Valide	60	60	60	60
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	1,37	1,75	1,53	1,28
Médiane	1,00	2,00	2,00	1,00
Ecart-type	,551	,704	,503	,454

## Tableau de fréquences

هل أنت راضي بوظيفة التي تشغلها؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide راضي	39	65,0	65,0	65,0
غير راضي	9	15,0	15,0	80,0
نوعا ما	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل تشعر بالانتماء داخل المؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	37	61,7	61,7	61,7
نوعا	23	38,3	38,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل تجد مؤسستك انها تقوم بتشجيعك على العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide فرديا	24	40,0	40,0	40,0
جماعيا	36	60,0	60,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل تفهم اللغة التي يتحدث بها المسؤولون في نطاق العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide افهم	48	80,0	80,0	80,0
نوعا	9	15,0	15,0	95,0
الافهم	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل لديك ثقة في التعامل مع المشرفين على العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	40	66,7	66,7	66,7
نوعا	18	30,0	30,0	96,7
ال	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل تشعر أنها كصراعات وسوء فهم بين العمال؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	24	40,0	40,0	40,0
نوعا ما	27	45,0	45,0	85,0
ال	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل تأخذونها كتنوع بيننا الزمال في العمل؟

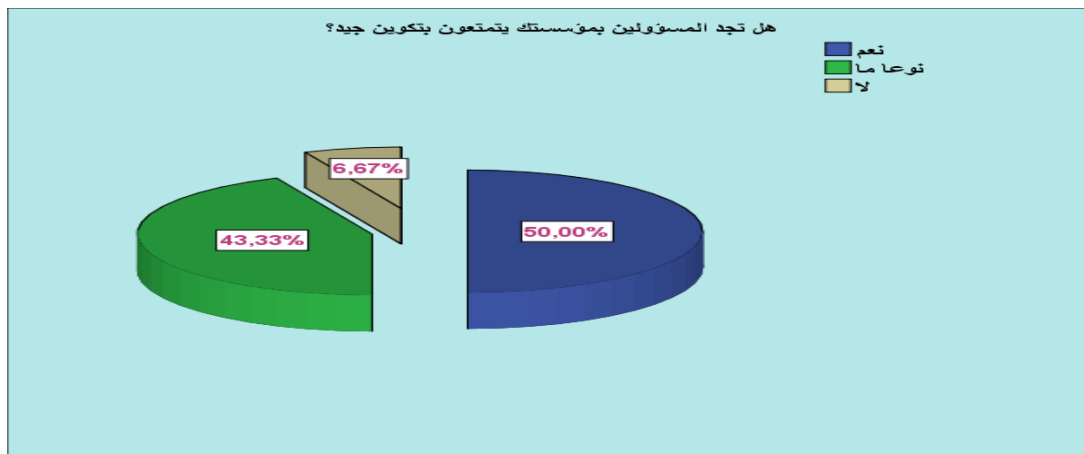
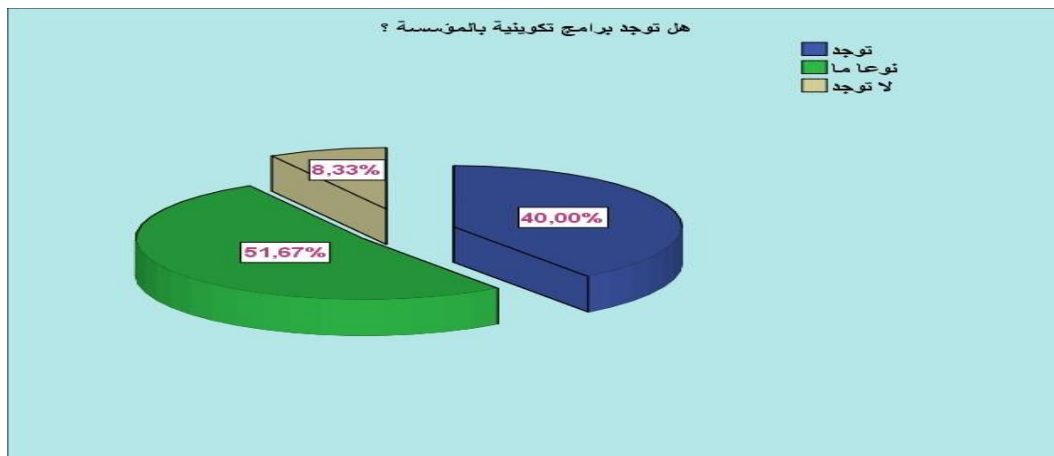
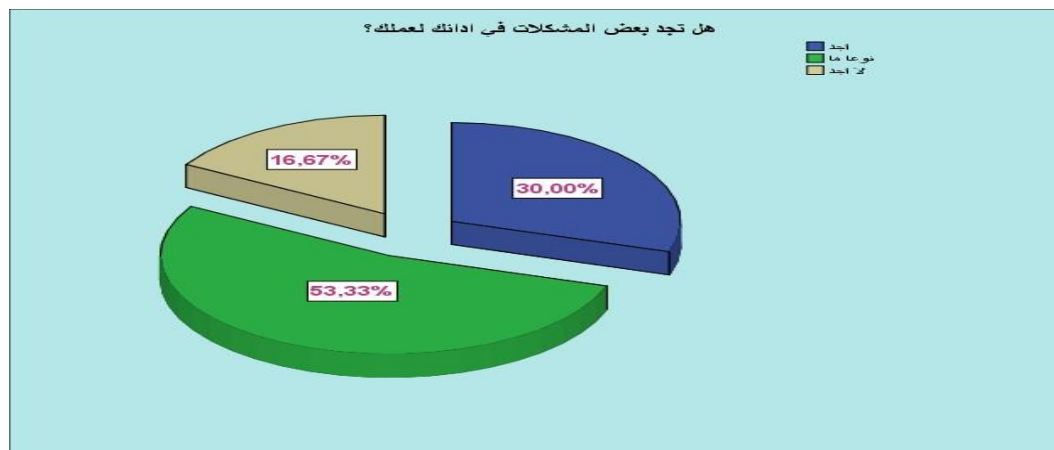
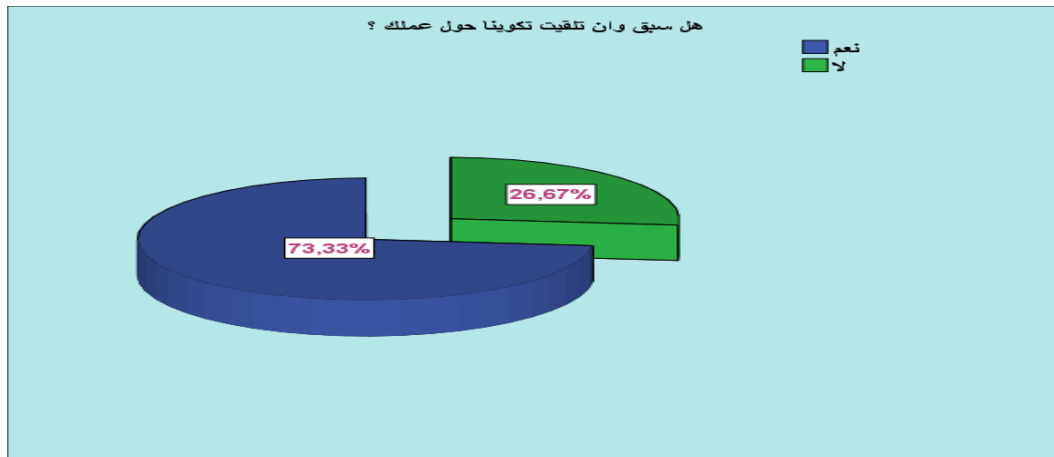
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	28	46,7	46,7	46,7
نوعا ما	32	53,3	53,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل تشعر أنك تعلمت شيئا من زملائنا التحاقك بالعمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	43	71,7	71,7	71,7
نوعا ما	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

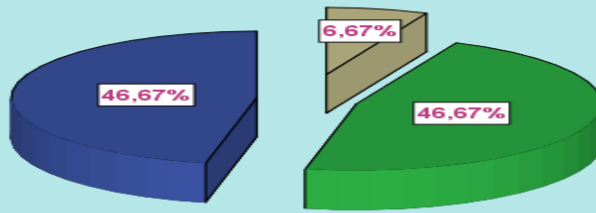
### Diagramme en secteurs





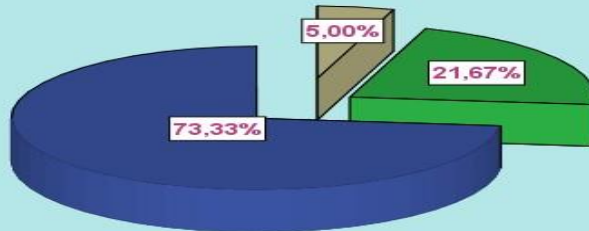
هل يتقاسم المسؤولون والمشرفين عليكم بعض المعلومات المقيدة في إطار العمل؟

■ يتقاسم  
■ نوعا ما  
■ لا يتقاسم



هل سبق أن حصلت على توجيه أو تصحيح للعمل أو معلومة حول العمل من المسؤولين؟

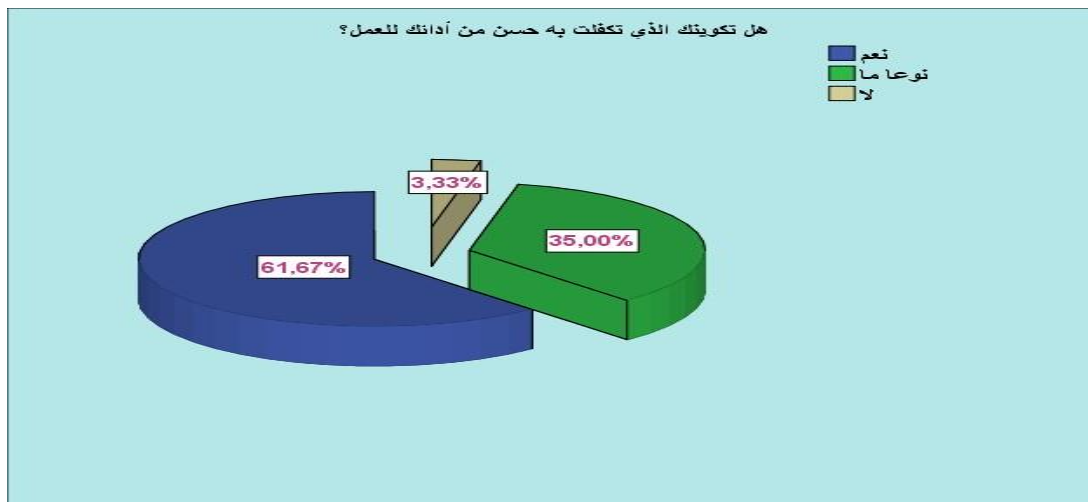
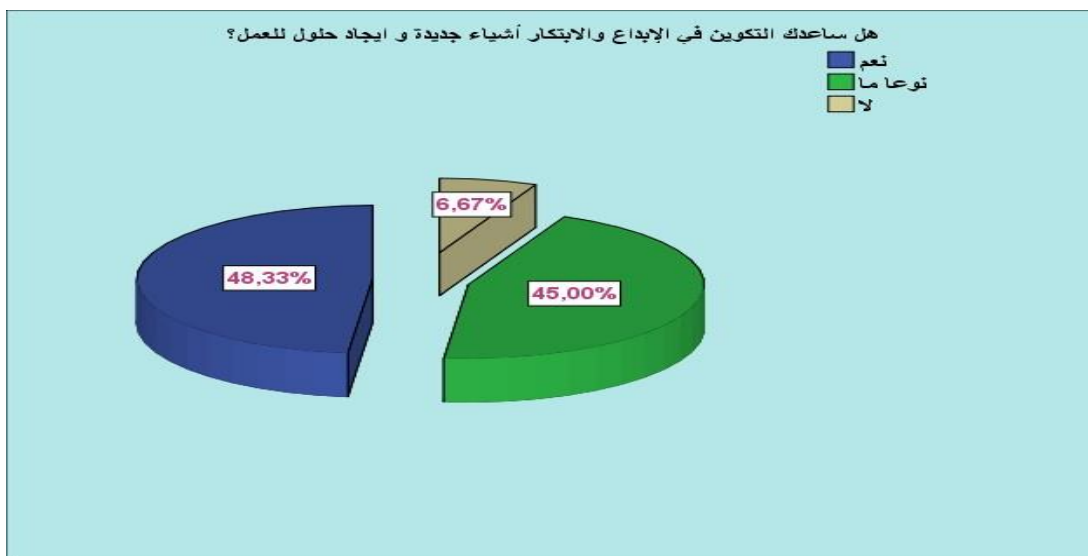
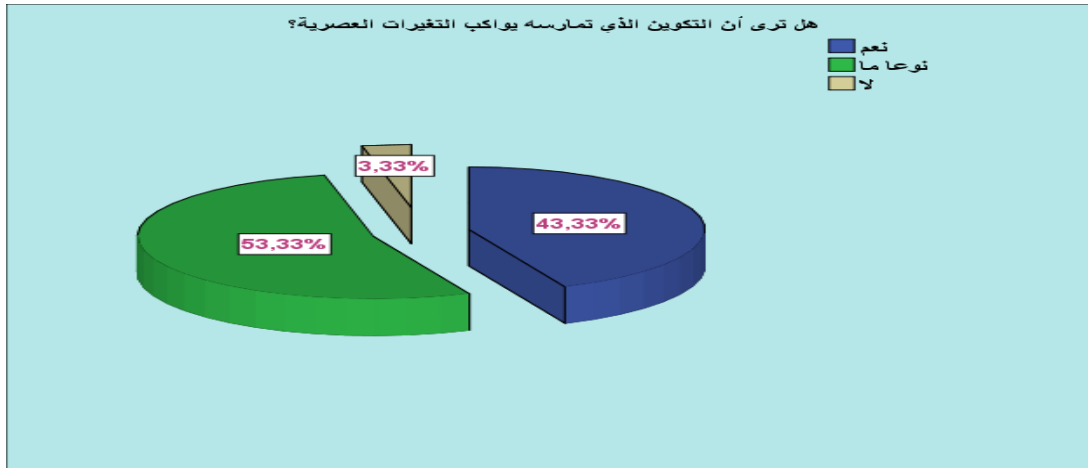
■ نعم  
■ قلما  
■ لا

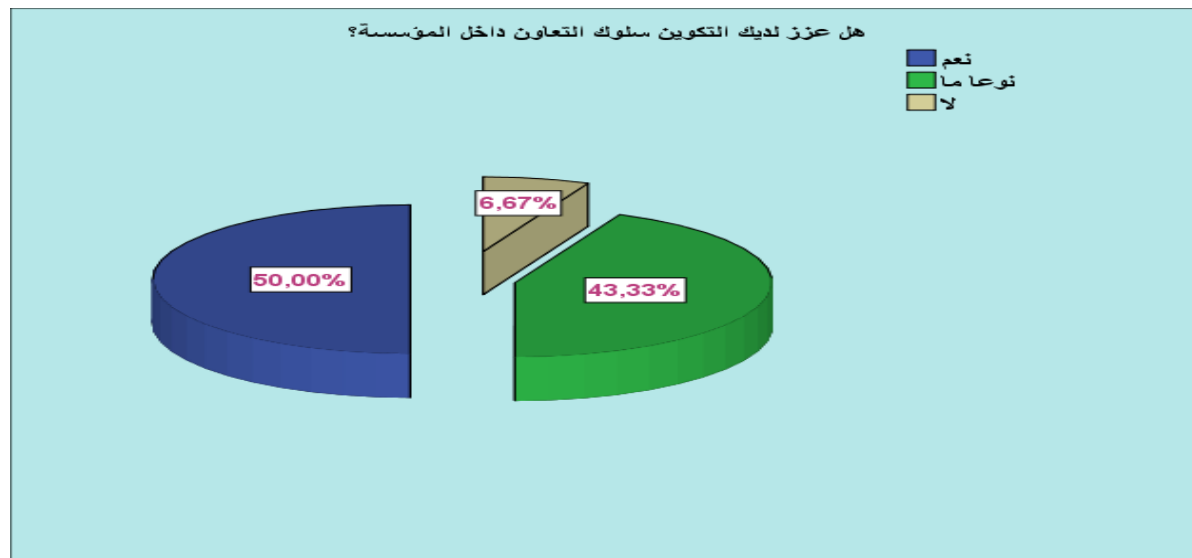
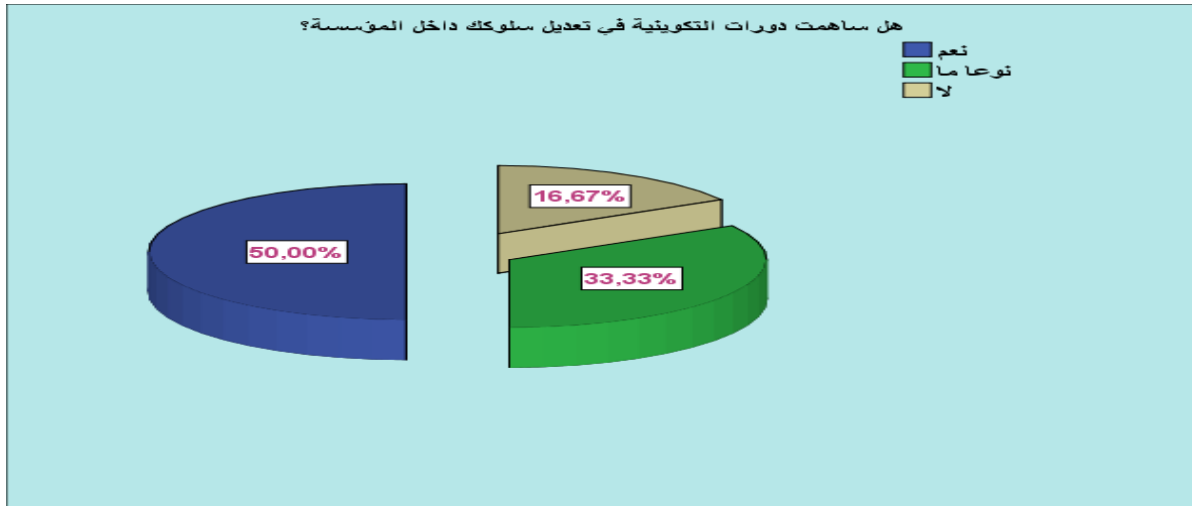


هل الدورات التكوينية ساعدتك في تطوير مهاراتك؟

■ نعم  
■ نوعا ما  
■ لا







## Statistiques

		هل سبق أن تلقيت تكويننا حول عملك؟	هل تجد بعض المشكلات في أدايتك لعملك؟	هل تجد برامج تكوينية بالمؤسسة؟	هل تجد المسؤولين بمؤسستك يتمتعون بتكوني جيد
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	1,27	1,87	1,68	1,57
	Médiane	1,00	2,00	2,00	1,50
	Ecart-type	,446	,676	,624	,621

## Statistiques

		هل يتقاسم المسؤولون والمشرفين عليكم بعض المعلومات المفيدة في إطار العمل؟	هل سبق أن حصلت على توجيه وتصحيح للعمل حول العمل معلومة من المسؤولين؟	هل دورات التكوينة ساعدتك في تطوير مهاراتك؟	هل ترى أن التكوين الذي تمارسه يواكب تغيرات العصرية
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	1,60	1,32	1,47	1,60
	Médiane	2,00	1,00	1,00	2,00
	Ecart-type	,616	,567	,596	,558

## Statistiques

		هل ساعدك التكوين في الابداع والابتكار أشياء جديدة وإيجاد حلول للعمل	هل تكونك الذي تكفلت به حسن من أدايتك في العمل	هل ساهمت دورات التكوينة في تعديل سلوكك داخل المؤسسة	هل عزز التكوين سلوك التعاون داخل المؤسسة
N	Valide	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	1,58	1,42	1,67	1,57
	Médiane	2,00	1,00	1,50	1,50
	Ecart-type	,619	,561	,752	,621

## Tableaudefréquences

هل سبق أن تلقيت تكويناً حول عملك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	44	73,3	73,3	73,3
ال	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل تجد بعض المشكلات في أدائك للعمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اجد	18	30,0	30,0	30,0
نوعاً ما	32	53,3	53,3	83,3
الأجد	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل توجد برامج تكوينية بالمؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide توجد	24	40,0	40,0	40,0
نوعاً ما	31	51,7	51,7	91,7
لا توجد	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل تجد المسؤولين في مؤسستك يتمتعون بتكوين جيد؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	30	50,0	50,0	50,0
نوعاً ما	26	43,3	43,3	93,3
ال	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل يتقاسم المسؤولون والمشرفون عليكم بعض المعلومات المفيدة عليكم في إطار العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	28	46,7	46,7	46,7
نوعاً ما	28	46,7	46,7	93,3
ال نعم	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل سبق وحصلت على توجيه وتصحيح للعمل أو معلومة حول العمل من المسؤولين؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	44	73,3	73,3	73,3
لا	13	21,7	21,7	95,0
ال	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل دورات التكوينية ساعدتك في تطوير مهاراتك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	35	58,3	58,3	58,3
نوعاً ما	22	36,7	36,7	95,0
ال	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل ترى أن التكوين الذي تمارسه يواكب التغيرات العصرية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	26	43,3	43,3	43,3
نوعاً ما	32	53,3	53,3	96,7
ال	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل ساعدك التكوين في ابداع وابتكار حلول جديدة للعمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	29	48,3	48,3	48,3
نوعاً ما	27	45,0	45,0	93,3
ال	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل تكوينك الذي تكفلت به حسن من أدائك في العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	37	61,7	61,7	61,7
نوعاً ما	21	35,0	35,0	96,7
ال	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل ساهمت دورات التكوينية في تعديل سلوكك داخل المؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	30	50,0	50,0	50,0
نوعاً ما	20	33,3	33,3	83,3
ال	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

هل عزز ذلك التكوينية التعاون داخل المؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	30	50,0	50,0	50,0
نوعاً ما	26	43,3	43,3	93,3
ال	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## Diagrammeensecteurs



