

درجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز –سونلغاز- بالبيض

The degree of application of organizational learning in the Algerian institution.

A field study in the Directorate of Electricity and Gas Distribution –SONELGAZ- in EL-BAYADH

بن صفية محمد^{1*} . بن لكبير محمد²

بن صفية محمد^(1*) جامعة أحمد دراية أدرار ، الجزائر، boybein32@gmail.com

بن لكبير محمد⁽²⁾ جامعة أحمد دراية أدرار ، الجزائر ، .med1983blk@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2021/04/18؛ تاريخ القبول: 2021/04/25؛ تاريخ النشر: 2021/06/30

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الاستراتيجي و التنظيمي و الثقافي. توصلت النتائج إلى: أنّ درجة تطبيق التعلم التنظيمي كانت بدرجة متوسطة وخلصت أيضا بمجموعة من التوصيات منها: العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية التعلم التنظيمي . كلمات مفتاحية: التعلّم التنظيمي، المجال الاستراتيجي ، المجال التنظيمي ، المجال الثقافي.

Abstract:

The study aimed to identify the degree of application of organizational learning in the strategic, organizational and cultural fields. The results reached: The degree of application of organizational learning was of a moderate degree. It also concluded with a set of recommendations, including: Working on deepening and increasing awareness of the importance of organizational learning.

Keywords: Organizational learning, , strategic field, organizational field, cultural field.

المقدمة وإشكالية الدراسة

لقد تزايد الاهتمام بالتّعلّم التنظيمي في السّنوات الأخيرة، بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لتقدّم المنظّمات وبقائها، حيث يعتبر من أحد المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام كبير من قبل المنظّمات، خاصّة في ظل التّغيّرات التي تحدث في بيئة الأعمال. (دشاش، محمد الصّالح، 2019، 51).

إن دراسة موضوع مستوى تطبيق التّعلّم التنظيمي يعدّ من الموضوعات الحديثة في السّلك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، والتي لم تحظ حتى الآن باهتمام الباحثين والدّارسين رغم أنّه متناول في الأدب النّظري السّيكولوجي بصيغة نظرية، والتي لم تدعم بدراسات ميدانية كافية- خاصّة في البيئة المحلية-على حدّ علم الباحث-، ونظرا للطبيعة الخدمية والتّجارية لقطاع- الكهرباء والغاز وانفتاحه على البيئة الخارجية، سيحاول الباحث تناول هذا الموضوع بدراسة ميدانية في شركة سونلغاز-البّيض نظرا لأهمية هذا القطاع الاستراتيجي والحيوي

ومنه فإنّ الإشكالية المحوريّة تكمن في معرفة درجة تطبيق التّعلّم التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية ومنه فالتّساؤل الرّئيسي هو:

- ما درجة تطبيق التّعلّم التنظيمي بشركة سونلغاز-البّيض؟

وللمساعدة في الإجابة على هذا السّؤال الرّئيسي قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التّالية:

1. ما درجة تطبيق التّعلّم التنظيمي في المجال الاستراتيجي بشركة سونلغاز-البّيض؟
2. ما درجة تطبيق التّعلّم التنظيمي في المجال التنظيمي بشركة سونلغاز-البّيض؟
3. ما درجة تطبيق التّعلّم التنظيمي في المجال الثقافي بشركة سونلغاز-البّيض؟

1 أهمية الدّراسة:

- أهميّة متغيّر الدّراسة وحساسيته وحدائته وقلة الدّراسات التي تناولته إن لم نقل ندرتها على مستوى البيئة المحليّة-على حدّ علم الباحث-من أهميّة حاسمة في تنظيم عمل المنظّمات.

2 أهداف الدراسة:

- معرفة درجة تطبيق التعلّم التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية

3 مصطلحات الدراسة:

1 التعلّم التنظيمي:

عرّفه (أرغريس) و (شون) في كتابهما (التعلّم التنظيمي) على أنّه: "تلك السّيرورة التي تساهم في حلّ المشكلات من خلال اكتشاف الأخطاء وتصحيحها" (طارق، ح، 2006، ص247).

هو تلك العملية التفاعلية المتكاملة والتي من خلاله تسعى المنظمة إلى مساعدة موظفيها على توسيع معارفهم ومهاراتهم من خلال التجارب التي يعيشونها في العمل. وبتطوير قدراتها الكّية وتطوير ذاتها وعلاقاتها مع بيئتها والتكيف معها داخليا وخارجيا. كما يعدّ التعلّم التنظيمي وسيلة لتصحيح أخطاء المنظمة وتحسين أدائها وتحويلها إلى منظمة متعلّمة.

2 درجة تطبيق التعلّم التنظيمي:

لقياس درجة تطبيق التعلّم التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالبيض، قمنا باعتماد مجالاته الثلاث الاستراتيجية والتنظيمي والثقافي، ومن خلال قياس مؤشرات كلّ مجال نستطيع معرفة درجة مستوى تطبيق التعلّم التنظيمي، وللوصول للنتيجة قمنا باعتماد المتوسط الحسابي لقياس اتجاهات أفراد العينة والانحرافات المعيارية والرتب.

4 مجالات الدراسة

-المجال الموضوعي: تمّ اختبار مجموعة من المفاهيم متمثلة في معيقات التعلّم التنظيمي من حيث الأبعاد التي تعكسها الاستبانة.

-المجال المكاني: المجتمع المكاني لموظفي سونلغاز-البيض.

-المجال البشري: طبّقت الدراسة على (321) من موظفي سونلغاز-البيض.

-المجال الزمّني: امتدت من ديسمبر 2019 إلى جوان 2020.

5 الدراسات السابقة:

وهدفت دراسة المشعل إلى وضع تصور مقترح لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمملكة العربية السعودية، والتعرف إلى درجة توافر متطلبات التعلم التنظيمي وتحديد معوقات تطبيق التعلم التنظيمي، ، وقد توصّلت الدراسة إلى أن توافر متطلبات محورا لبعده الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي بجميع أبعاده بدرجة عالية فيما عدا (المرونة التنظيمية) والذي حصل على درجة توافر متوسطة، يوافق أفراد عينة الدراسة على وجود معوقات تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي بدرجة عالية

هدفت دراسة رزان البستنجي للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، . وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: إن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

6 إجراءات الدراسة:

المنهج: انتهجنا المنهج الوصفي الذي يتحرى التحليل والتفسير و الذي يهتم بشكل دقيق بواقع مؤسسة سونلغاز وحقيقة مستوى تطبيق التعلم التنظيمي داخلها .

1.7.مجتمع البحث:

بما أنّ مجتمع البحث لا يتميز بحجم كبير جدًا ووكالاته لا تتميز بالبعد كثيرا من حيث التوزيع الجغرافي فقد استغنى الباحث عن استخدام المعاينة والعينة وقام بحصر جميع مفردات مجتمع البحث المتكونة من مختلف الإداريين والعمال التقنيين وعمال التحكم في شركة سونلغاز البيض، والبالغ عددهم (345) عاملا ، وهو ما يعرف بأسلوب الحصر الشامل (recensement)،

بعد ذلك تمّ توزيع الاستمارة على جميع العاملين والبالغ عددهم (325) موظفا مع الاخذ بعين الاعتبار 20 استمارة التي وزّعت لدراسة ثبات الأداة وبعد القيام بتجميع

الاستثمارات الموزعة، استطاع الباحث الحصول على (321) استثماراً صالحة لأغراض التحليل ونسبة استرجاع بلغت (93.04 %) مع إلغاء 4 استثمارات غير صالحة لأغراض التحليل متعلقة بمتريسين اثنين في الشركة واستمارتين فارغتين .

جدول (01) يوضح بيانات وخصائص عينة الدراسة:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	278	86.60 %
	أنثى	43	13.40 %
	المجموع	321	100 %
العمر	24-44 سنة	282	87.85 %
	45-49 سنة	27	8.41 %
	50 سنة فما فوق	12	3.73 %
	المجموع	321	100 %
سنوات الخبرة	من 4 إلى 9 سنوات	124	38,63 %
	10-20 سنة	85	26,48 %
	20 سنة فأكثر	16	4,98 %
	المجموع	321	100 %
المستوى الوظيفي	إطارات	73	22.74 %
	عامل تحكّم	161	40.81 %
	عامل تنفيذ	117	36.45 %
	المجموع	321	100 %
المستوى التعليمي	متوسط	2	0.62 %
	ثانوي	109	33.96 %
	جامعي	210	65.42 %
	المجموع	321	100 %

2.7. أدوات الدراسة:

تمّ استخدام استبانة اشتملت (20) عبارة، موزّعة على ثلاثة مجالات (المجال الاستراتيجي، والمجال التنظيمي، والمجال الثقافي)، تمّ قياسها من خلال مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي اقترحه المحكّمون لأنّه يتيح حرّية أكبر للمستجيب في اختيار نوعيّة ودرجة الإجابة التي يريدها والذي يتكون من خمس نقاط تندرج تنازليا لقياس درجة الإجابة على عبارات الاستبيان والمأخوذة حسب أوزان الخيارات كالتالي: دائما = 5 درجات - غالبا = 4 درجات - أحيانا = 3 درجات - نادرا = 2 درجات - أبدا = 1 درجات

وبناء على المعادلة الإحصائية: طول فئة المستوى = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات نحصل على المعادلة التالية: $0.8 = 5/4 = 1 - 5$ وهو المدى بين مستوى وآخر أو طول فئة المستوى. ولتحديد دلالة المقياس فقد تمّ وضع خمسة حدود للمجالات المستخدمة لدرجة الموافقة على النحو التالي:

الجدول رقم (02) يوضّح حدود المجالات المستخدمة لدرجة الموافقة

المدى	مجال المتوسط الحسابي	درجة التّوقّر
الأول	[1.8_ 1]	ضعيفة جدا
الثاني	[2.6_1.9]	ضعيفة
الثالث	[3.4 _2.7]	متوسطة
الرّابع	[4.2 _3.5]	مرتفعة
الخامس	[5 _4.3]	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطّالّب

3.7. صدق الأداة:

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولى على عدد من المحكّمين. وذلك للحكم على مدى صلاحيّة المقياس وصدقه وملاءمته لقياس ما وضع لأجله.

4.7. ثبات الأداة:

تم الاعتماد على استجابات 20 فردا من عينة الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية أين تم تسجيل استجاباتهم على مرحلتين بعد ذلك تم صَبّ بياناتهم في برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية APSS أين وجدنا قيمة $\alpha = 0.71$ وفي هذه الحالة فإن α ثبات أداة جمع البيانات يمكن أن نقول إنه ثابت بشكل مقبول.

8. عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1.8. تقييم مدى درجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجالات الثلاث بشركة توزيع الكهرباء والغاز-الببيض.

الجدول رقم (03) يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابة الباحثين على العبارات المتعلقة بدرجة تطبيق التعلم التنظيمي في المجالات الثلاث بشركة توزيع الكهرباء والغاز-الببيض مرتبة تنازليا

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	الاستراتيجي	3.38	1.04	الأولى	متوسطة
2	التنظيمي	3.33	1.36	الثانية	متوسطة
3	الثقافي	3.22	1.27	الثالثة	متوسطة
	الأداء الكلي	3.31	1.47		متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (03) أنّ درجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الاستراتيجي حصل على الرتبة الأولى بمتوسط (3.38) وبانحراف معياري قدره (1.04) وبدرجة متوسطة، أما المجال التنظيمي حصل على الرتبة الثانية بمتوسط (3.33) وبانحراف معياري قدره (1.36) وبدرجة متوسطة، أما المجال الثقافي فحصل على الرتبة الثالثة بمتوسط (3.22) وبانحراف معياري قدره (1.27) وبدرجة متوسطة أيضا. أما الأداء

الكلي حصل على متوسط حسابي قدره (3.31) وبانحراف معياري قدره (1.47) وبدرجة متوسطة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجالات الثلاث بشركة توزيع الكهرباء والغاز -البَيْض بالنسبة لمحاور الأداة ككل من وجهة نظر عينة الدراسة كانت ضمن درجة التطبيق المتوسطة ، هذه النتيجة تشير بصورة عامة إلى وجود نوع من القصور في درجة تطبيق التعلّم التنظيمي بشركة توزيع الكهرباء والغاز -البَيْض من وجهة نظر الموظفين بالشركة محلّ الدراسة حيث أنها لم تصل إلى درجة التطبيق المرتفعة ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة تشجيع الشركة على ترسيخ أبعاد التعلّم التنظيمي فيها ، وربما يكون ذلك راجع لقلة تركيزها على تنمية الموارد البشرية العاملة في الشركة وتسخير جميع الإمكانيات المتاحة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والعملية، وتقديم أفكار إبداعية تمكّتهم من مواكبة التّطوّرات المتسارعة في مجال عملهم سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، وهذا يحتمّ على إدارة الشركة أن تغيّر في أسلوب تعاملها مع هذه التّطوّرات، وهي مطالبة أيضا بإجراء بعض التّغييرات التي تمكّنها من مواكبة التّطوّرات السّريعة والمتنامية وذلك لتقديم خدمات ذات جودة وإتقان لزيائنها لإثبات وجودها بين المؤسّسات الاقتصادية المحلية والعالمية.

ومنه ومن خلال الجدول رقم(03) نستنتج أنّ درجة تطبيق التعلّم التنظيمي بشركة توزيع الكهرباء والغاز -البَيْض مورس بدرجة متوسطة .

2.8. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

- ما درجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الاستراتيجي بشركة سونلغاز-الببيض؟

الجدول رقم (04) يوضّح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتب لإجابة المبحوثين على العبارات المتعلقة بمدى ممارسة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الاستراتيجي بشركة التوزيع للكهرباء والغاز بولاية الببيض.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	لدينا دراية بأننا نعمل في مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها.	ت	3.78	3	مرتفعة
		%			
2	تجري المؤسسة تحليلا لبيئة عملها للتعرف على نقاط القوة والضعف	ت	3.74	5	مرتفعة
		%			
3	هناك رؤية وخطة مشتركة بين الإدارة والموظفين لحل المشكلة كونها مشكلة المؤسسة ككل وليس لقسم واحد فقط.	ت	3.85	2	مرتفعة
		%			
4	تعتمد مؤسستنا على مشاركة الموظف في تحديد أهدافها	ت	1.24	6	ضعيفة
		%			
5	في مؤسستنا يتكوّن الموظف من خلال احتكاكه بزملائه.	ت	3.94	1	مرتفعة
		%			
6	في مؤسستنا يكون التكوين من خلال التدريب على حل مشكلات العمل بشكل جماعي.	ت	3.75	4	مرتفعة
		%			

متوسطة		1.46	3.38	درجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الاستراتيجي	
--------	--	------	------	---	--

من خلال الجدول (رقم 04) ومن خلال تحليل جملة المؤشرات المرتبطة بدرجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، يتّضح:

■ أنّ العبارات حصلت على متوسط حسابي عام قدر ب (3.38) وبانحراف معياري قدر ب (1.46). من خلال المتوسط الحسابي نجد أنّه ينتمي لمجال المدى الثالث: [2.7_3.4] وهو يدلّ على مستوى متوسط من الموافقة لأفراد عينة الدراسة.

■ يعزو الباحث هذه النتيجة إلى إيمان إدارة المؤسسة بهذه المفاهيم وأهمية تطبيقها ليتم من خلالها استثمار كفاءات وقدرات ومهارات الموظّفين ذو الخبرة العالية لرفع كفاءة العمّال الجدد.

■ من النّاحية الاستراتيجية يتوافر لدى الموظّف وعي بإستراتيجية الشركة المنتهجة وبدرجة مرتفعة لجميع النّظم الخاصّة بالموارد البشريّة من إجراء تحليل استراتيجي لبيئة عملها للتعرف على نقاط القوّة والضعف وإجراء رؤية وخطة مشتركة بين الإدارة والموظّفين لتنمية العلاقات العامّة الداخليّة والخارجيّة وجعل هذا الهدف من ضمن أهدافها الاستراتيجية. وأنّ هذه الأخيرة لها خطة استراتيجية عامّة قائمة على التّنوع في الأنشطة سواء كان ذلك محليّا، إقليميا وحتى دوليا. والهدف من ذلك تحقيق الاستمرارية والنّجاح.

■ من ناحية الارتباط بين مشاركة العمّال في مراقبة نتائج العمل وعدم مساهمتهم في تحديد محتواه وأهدافه من حيث الخدمات والمخرجات فهو بعيد المنال في الوقت الحالي فالمستويات الإدارية العليا في الشّركة لا تسعى لمشاركة العمّال في تحديد الأهداف أو الرّؤى. فهي تسعى للحفاظ على الوضع الحالي وتفادي التّغيير، و لا تهتم كثيرا بتنمية المشاركة الجماعية التي تمثّل خلاصة لأفكار الأعضاء المتعدّدة الجوانب والتي تضمّ العديد من الخبرات المتنوعة والأفكار وهذا هو الأسلوب الممارس في كثير من الأنظمة الحديثة.

■ أمّا ما تعلق بمؤشّر تنمية وتدريب الأفراد وتكوينهم من خلال احتكاكهم بزملائهم. فهذا من شأنه تزويد الموظّف بمعلومات حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، وسرعة ارتباط الفرد الجديد بالشركة ممّا يولد الرّغبة في العمل وتحسين الروح المعنوية وتقليل الأخطاء. ممّا يسهّل بدون شك تحقيق تنمية العلاقات العامّة

الدّاخلية وهذه الأخيرة سوف تكون حافزا أمام التّسريع بتطبيق التعلّم التّنظيمي في هذا المجال.

■ وفي نفس المنحى فإن ما تعلّق بنقل المعرفة والخبرة من خلال التّدريب على حلّ مشكلات العمل بشكل جماعي، فقد أبدى الموظّفون من خلال معاينتنا الميدانية رغبة في العمل في ظلّ جماعات لأنّها تشبع احتياجاتهم الاجتماعية، وتحميهم من أي أخطار خارجية، وتقوّي التفاهم والمشاركة الوجدانية وبذلك يتمّ تحقيق التّوازن بين إنتاجية الفرد وإشباع حاجاته. في كثير من الأحيان تحاول المؤسسة أن تخلق من أفراد أقسامها جماعات متماسكة لتجنّب فرصة ظهور جماعة أو جماعات عمل "غير رسمية" قد تعرقل جهودها في العمل.

■ تدلّ النّتائج التي تمّ عرضها سابقا والتي تتعلّق بمحتوى السؤال الأوّل أنّ الأطراف الفاعلة، الذين شملتهم الدّراسة يميلون إلى استخدام سلوكات باعثة لتطبيق التعلّم التّنظيمي في المجال الاستراتيجي بصورة متوسطة وإنّ كانت أغلبية السلوكيات تمارس بصورة مرتفعة. وإجابة على السؤال الأوّل الذي مفاده: - ما درجة تطبيق التعلّم التّنظيمي في المجال الاستراتيجي بشركة سونلغاز- البيّض؟ نستنتج أنّ درجة تطبيق التعلّم التّنظيمي بشركة التّوزيع للكهرباء والغاز بولاية البيّض في المجال الاستراتيجي موزع بدرجته متوسطة

3.8. عرض النّتائج المتعلّقة بالسؤال الثاني:

- ما درجة تطبيق التعلّم التّنظيمي في المجال التنظيمي بشركة سونلغاز- البيّض؟

الجدول رقم (05) يوضّح التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابة المبحوثين على العبارات المتعلّقة بمدى ممارسة تطبيق التعلّم التّنظيمي في المجال التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات		رقم العبارة
مرتفعة	2	1.37	3.64	ت	في شركتنا يتموقع العمال في فرق وجماعات	7
				%		

8	نعمتد في شركتنا على تكنولوجيا المعلومات من اجل توثيق انجازات الافراد.	ت %	2.33	1.47	7	ضعيفة
9	نعمتد في شركتنا على تكنولوجيا المعلومات من اجل توفير السرعة للوصول إلى المعلومات ونشرها بين الأقسام بشكل مستمر وثابت	ت %	4.35	0.83	1	مرتفعة
10	في شركتنا هناك تشجيع للحوار والتواصل بين الأفراد بشكل جماعي لتبادل الأفكار والمقترحات لتحسين العمل.	ت %	3.18	1.52	5	متوسطة
11	في شركتنا يشارك الأفراد معارفهم وخبراتهم العملية مع الجميع.	ت %	2.98	1.37	6	متوسطة
12	في شركتنا تطبق التعليمات التي ترسل لفروعها.	ت %	3.24	1.38	4	متوسطة
13	في شركتنا يتم بناء فرق عمل من أصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة	ت %	3.6	1.54	3	مرتفعة
درجة تطبيق التّعلّم التنظيمي في المجال التنظيمي			3.33	1.37		متوسطة

من خلال الجدول (رقم 05) ومن خلال تحليل جملة المؤشرات المرتبطة بدرجة

تطبيق التّعلّم التنظيمي في المجال التنظيمي في المؤسسة محل الدّراسة، يتّضح:

- العبارات التي تقيس مدى تطبيق التّعلّم التنظيمي في المجال التنظيمي بالمؤسسة الجزائية، حصلت على متوسط حسابي عام قدر ب (3.33) وبانحراف معياري قدر ب (1.37). من خلال المتوسط الحسابي نجد أنّه ينتهي لمجال المدى الثالث: [2.7_3.4] وهو يدلّ على مستوى متوسط من الموافقة لأفراد عينة الدّراسة على مستوى تطبيق التّعلّم التنظيمي في المجال الاستراتيجي

■ على مستوى تموقع الموظّفين في فرق وجماعات، فحسب ملاحظتنا تعود هذه الاستجابة للجو العام السائد في الشركة محل الدّراسة الميدانية هو طبيعة الأعمال وشروط تنفيذها، إذ أنّ أكثر الفرق نجاحاً وإنتاجية هي التي تتكوّن من مجموعة أفراد تربطهم علاقات عمل في موقع واحد وفي منظّمة واحدة. إلّا أنّ الباحث يرى أنّ هناك شريحة كبيرة من المستجوبين يتمركزون في المديرية والوكالات التجارية ذاتا الطّابع الإداري والتّجاري الذي لا يحتمّ العمل الفرقي.

■ عن مؤشّر توافر السّرعة للوصول إلى المعلومات ونشرها بين الأقسام بشكل مستمر وثابت، جاءت اتجاهات العاملين مرتفعة، ممّا يضمن تناقل سلس للمعلومات داخل التّنظيم لتبادل المعرفة والخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين وهذا ملاحظاً، ومع تطوّر الوسائل التكنولوجية لم يكن بدّ من أن تواكب شركة الكهرباء والغاز - البيض هذا التّطور السّريع والمتسارع بل تبنّت أحد هذه الأساليب ووظّفتها في جميع أقسامها وحمل قسم الموارد البشرية على عاتقه تبنيّ نظام معلوماتي تخزّن فيه جميع المعلومات الخاصّة بالعمّال (الحياة الشّخصية / مسار التّكوين / المحاسبة والمالية) لأنّ تبادل المعلومات بين مختلف الفاعلين فيها يعتبر ضرورة عملية لها.

■ أمّا ما تعلّق بتشجيع الحوار والتواصل بين الأفراد بشكل جماعي لتبادل الأفكار والمقترحات لتحسين العمل. فقد تبين أنّ هناك تشجيع بدرجة متوسطة. فالمؤسسة الجزائرية بصفة عامّة تعاني من عدم تطبيق لغة الحوار الدّاخلي المبني على المعايير العلميّة وهذا ما يحول دون إشباع احتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات فإذا توقّرت هذه الأخيرة أصبحت تشكّل بالضرورة حافزا ممّا يزيد من ثقة وترابط هؤلاء الأفراد بأهداف واستراتيجيات المؤسسة. إنّ ما نستطيع قوله بالنّسبة لواقع مؤسسة سونلغاز وتحديدًا شركة التوزيع بالبيض أنّها مطالبة بإقامة سياسة اتصالية واضحة ضرورية من أجل تفادي الوقوع في مجموعة من التّناقضات وبالتالي الإخفاق الكلّي في تحقيق مصالحها وهذا عن طريق تبنيّ سياسة الحوار مع جميع الأطراف التي تلعب الأدوار الأساسيّة داخل المؤسسة، وألا يترك الحوار للصّدفه والتلقائية.

■ أمّا ما تعلّق باعتماد الشركة على تكنولوجيا المعلومات من أجل توثيق انجازات الأفراد فكانت الاستجابة بدرجة ضعيفة، فالشركة محلّ الدّراسة لا تتوقّر على آلية للاحتفاظ

وتخزين المعرفة. فبالرغم من وجود آليات تكنولوجية لتخزين المعارف الظاهرية أو التنظيمية الضمنية المتعلقة بخبرات العاملين، فهي لا تبذل مجهودا لتخزين تجاربها السابقة وتجارب العاملين بها لنقلها من أصحاب الخبرة الى حداثي العهد بالشركة. بمعنى أنّ الإدارة بما تملكه من تقنية فهي لا تسعى للاحتفاظ بالمعرفة و تطويرها ونشرها بالحجم المتوقع منها، وبالتالي نقول أنّه لا توجد ذاكرة تنظيمية في الشركة كون الذاكرة التنظيمية ترتبط أساسا بالجهود المنظمة (الجهود التي تبذلها الإدارة في خزن وتطوير المعارف)، وليس الجهود الفردية التي تعتبر عاملا مساعدا على تحقيق الذاكرة التنظيمية لكنها ليست الأساس.

■ في مقابل ذلك أثبتت معطيات الدراسة الميدانية أنّ أفراد العينة المدروسة يتشاركون ويتبادلون المعارف المختلفة فيما بينهم، بدرجة متوسطة أيضا فكثيرا ما يتم احتكار المعرفة من طرف بعض الموظفين خوفا من فقدانهم التميز والأسبقية، أو خوفا من المنافسة، لأنّ الكل يرغب في الترقية السريعة. فالشركة تسعى لإيجاد بنية تساهم في انسياب المعرفة وانتقالها بين الموظفون هذا ما يدخل في إطار ما يعرف بالبيئة المناسبة للتعلم فحيازة المعرفة وعدم إشراك الآخرين بها في هذه الحالة يمكن أن يعدّ خطأ مهني يعاقب عليه النظام الداخلي للشركة.

■ كما اتضح أنّ تطبيق التعليمات التي ترسل لفروع الشركة كان بدرجة متوسطة فالشركة تسعى للاهتمام التدريجي بالعلاقات العامة الداخلية، وذلك من خلال تعاون الرؤساء والمؤوسين، وهذا يدلّ على أنّ العلاقة بين الرئيس والمؤوس داخل سونلغاز تحظى بجانب من الاهتمام من طرف مسؤولي هذه المؤسسة، إلا أنّ نتائج هذا المؤشر ليست قوية وإيجابية برغم المحاولات الجادة والمبدولة كما ذكرنا سابقا لتحسين وتنمية العلاقات العامة داخل سونلغاز.

■ وبخصوص بناء فرق عمل من أصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة فقد مورس هذا المؤشر بدرجة مرتفعة فسونلغاز تخصص مجموعة من المكونين الأخصائيين وأصحاب الخبرة وأيضا توفر ورشات ومخابر وقاعات خاصة مجهزة بكلّ الإمكانيات والوسائل لتكوين وتدريب مواردها البشرية.

■ تدلّ النتائج التي تمّ عرضها سابقا والتي تتعلّق بمحتوى السؤال الثاني من أسئلة هذه الدراسة أنّ الأطراف الفاعلة، الذين شملتهم الدراسة يميلون إلى استخدام سلوكات باعثة لتطبيق التعلّم التنظيمي في المجال التنظيمي بصورة متوسطة.

■ وإجابة على السؤال الثاني الذي مفاده: - ما درجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الاستراتيجي بشركة سونلغاز-البّيض؟ نستنتج أنّ درجة تطبيق التعلّم التنظيمي بشركة التوزيع للكهرباء والغاز بولاية البّيض في المجال الاستراتيجي موزع بدرجة متوسطة.

4.8. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

- ما درجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الثقافي بشركة سونلغاز-البّيض؟

الجدول رقم (06) يوضّح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابة المبحوثين على العبارات المتعلقة بمدى ممارسة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الثقافي بالمؤسسة الجزائرية.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
14	تتجنّب شركتنا التركيز على الفشل من خلال إيجاد بيئة مشجّعة على التعلّم.	3.40	1.44	5	متوسطة
		%			
15	في شركتنا يحترم أعضاء المجموعة وجهات نظريتهم البعض بغض النظر عن موقعهم الوظيفي أو ثقافتهم أو أيّ اختلافات أخرى.	2.81	1.35	6	متوسطة
		%			
16	تسعى شركتنا لتطوير مهارات العاملين من خلال مخطط التكوين بشكل مستمر.	3.55	1.45	4	مرتفعة
		%			
17	تصحّح شركتنا أوجه القصور دون المساس بالسياسة المتبعة بها.	3.72	1.22	2	مرتفعة
		%			
18	في شركتنا يشعر الأفراد بالثقة أثناء أداء أعمالهم.	3.74	1.14	1	مرتفعة

				%		
19	في شركتنا يتم توفير الوسائل الحديثة لدعم تعلّم الأفراد وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	ت	3.68	1.23	3	مرتفعة
		%				
20	في شركتنا جميع الموظّفين يتحلّوا بالوعي الكامل للمفهوم التسويقي خاصّة التعامل مع الزّبون.		1.61	0.97	7	ضعيفة جداً
درجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الثقافي						
			3.22	1.27		متوسطة

من خلال الجدول (رقم 06) ومن خلال تحليل جملة المؤشّرات المرتبطة بدرجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الثقافي في المؤسسة محل الدراسة، يتّضح:

■ - العبارات التي تقيس مدى تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الثقافي بشركة التوزيع للكهرباء والغاز بولاية البيض، حصلت على متوسط حسابي عام قدر ب (3.22) وبانحراف معياري قدر ب (1.27). من خلال المتوسط الحسابي نجد أنّه ينتهي لمجال المدى الثالث: [2.7_3.4] يدلّ على مستوى متوسط من الموافقة لأفراد عينة الدراسة على مستوى تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الثقافي

■ ما تعلق بتجنّب الشركة التركيز على الفشل من خلال إيجاد بيئة مشجّعة على التعلّم، جاءت استجابة المبحوثين متوسطة، فشركة توزيع الكهرباء والغاز تقوم بعملية التعلّم التنظيمي في المكان الذي تكتشف فيه الأخطاء وتقوم بتصحيح أخطاءها بالشكل الذي لا يدفعها إلى التغيّر في الأنظمة والسياسات والافتراضات ودون التعديل في أساليب وقواعد وسياسات العمل التي تعتبر السبب في حدوث مثل هذه المشاكل .

■ إنّ عدم التعرّف على الأسباب التي تؤدّي إلى حدوث الأخطاء من شأنها إعاقة الشركة لتحقيق أهدافها، ممّا يقتضي معالجة أسباب تلك المشكلات وفق القواعد المتعارف عليها، ممّا يؤدّي إلى تحسين قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المعروفة والمحدّدة، وهو ما يستحقّ

بالتعلّم الزوتيني، وهو الذي لا يسعى لتغيير الافتراضات الأساسية والنماذج الذهنية للمنظمة وأفرادها، هو ما يعتبر تعلّمًا أحاديا الاتجاه.

■ أما عن صورة احترام أعضاء المجموعة وجهات نظر بعضهم البعض بغض النظر عن موقعهم الوظيفي أو ثقافتهم أو أيّ اختلافات أخرى فجاءت بدرجة متوسطة فهي ملزمة بأن تتعامل مع العاملين دون إهمال البيئة التي أتوا منها والمعوقات التي تواجههم في حياتهم داخل الشركة وخارجها. ومن ثمّ فوجود علاقات عامّة حسنة مرتبط بتواجد جوّ إداري ديمقراطي في بيئة العمل.

■ أمّا ما ارتبط بمؤشّر التكوين فجاءت استجابات المبحوثين مرتفعة، ونستطيع القول أنّ شركة سونلغاز -البیض مهتمة بهذا المؤشّر الذي يحمل في طياته ملامح العلاقات العامة من خلال محاولة بناء علاقات داخل وخارج المؤسسة بالإضافة إلى العلاقات مع الفروع والأقسام. كما تحرص على تنظيم ملتقيات تكوينية الهدف منها مشاركة العمال في المؤسسة وكيفية الاهتمام بالحوار، وتزويدهم بكل ما هو جديد ويصبّ في فائدة الموظف عونا كان أم إطارا.

■ إذا نظرنا إلى المادة 114 من الاتفاقية الجماعية والتي تحدّد عمليات التّكوين الموجودة على مستوى سونلغاز "فإنّنا نلمس جدية مسؤوليها وحرصهم على رعاية عملية التّكوين وتشجيعها ممّا يخدم إستراتيجيتها المتطورة. (شركة توزيع الكهرباء والغاز ، 2007 ، 23).

■ في مقابل ذلك أثبتت الدّراسة الميدانية أنّ الشركة تصحّح أوجه القصور من خلال معالجة الأخطاء ضمن مجال الممارسات والنماذج السلوكية للشركة دون المساس بالسياسة المتبعة بها ولا تركّز على طريقة مواكبة الظروف والتّعايش معها ولا تستغل التّأمل في طريقة حلّ المشكلات أو كيف تتعلّم منها، وأنّ هذا التعلّم يساعد الشركة على البقاء والاستمرارية بدليل أنّه وقّر لها الميزة التنافسيّة .

■ يرى الباحث أنّه عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التّقليدية وتستبدل بأساليب حديثة وعندما تصمم الشركة أساليب تفكير خارج النماذج الذهنية التي تعودت عليها الشركة يتحقّق التعلّم.

■ ما تعلّق بشعور الأفراد بالثقة أثناء أداء أعمالهم، فجاءت استجابات المبحوثين مرتفعة، فالشركة مسؤولة ومعنيّة بالحفاظ على العلاقة ما بين الموظّفين وتطويرها ولن يتأتّى هذا إلاّ من خلال بعث الثقة بين الموظّفين، وإن كانت هذه الثقة تبني بصفة بطيئة. يرى الباحث أنّ مستوى الثقة التنظيمية اذا لم يتعدّ مناخ العمل الملائم الذي يبعث الثقة والتشجيع لاتخاذ قرارات مشجّعة ترتقي بالشركة فإن هذه الثقة تبقى غير كافية وبحاجة الى تطوير .

■ أمّا بالنسبة لسعي الشركة للتركيز على التحسّن، فقد جاءت اتجاهات العاملين مرتفعة، نلاحظ أنّ شركة سونلغاز للتوزيع – البيض تنتظر من العامل أن يحدث لديه فعل التعلّم وأن يخطو خطوات إلى الأمام.

■ ما ارتبط بتوفير الوسائل الحديثة لدعم تعلّم الأفراد وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر فجاء هذا المؤشّر بدرجة مرتفعة. لهذا تجد سونلغاز نفسها مجبرة بحسب أحد الاطارات على توفير هذه الأجهزة الحديثة في النّسق المفتوح كشركة سونلغاز، فهو يمثّل شكلا من أشكال التّجديد لمواكبة هذا التّطوّر السّريع في الوسائل الحديثة ، فهو ضرورة حتمية غير قابلة للنّقاش، حيث تشكّل الأجهزة والوسائل التكنولوجية بمعطياتها الفنيّة قدرة فاعلة في دعم تعلّم الأفراد وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، ويزيد من مشاركته في عملية التعلّم.

■ إنّه على مستوى تحليّ موظّفي الشّركة بالوعي الكامل للمفهوم التّسويقي خاصّة فيما يخص جانب التّعامل مع الزّبون فجاءت اتجاهات الموظّفين ضعيفة جدا. المفروض أنّ التّعامل مع الزّبون والتّقرّب منه وفهم حاجاته يعطي قيمة للمجتمع ويزيد من أرباح الشركة، وهو قبل كلّ شيء واجب مهني فيوجب على عمّال الشركة، مهما كانت رتبهم، أن يتحلّوا، تجاه المواطن والزّبائن بسلوك يشرف انتمائهم للشّركة (شركة توزيع الكهرباء والغاز ، 2019، 10)، وضرورة تقتضيها الشّركة ويفرضها النّظام الدّاخلي وأنّ كلّ مستخدم سونلغاز ملزمون بهذا السلوك بصفة متواصلة وليست ظرفية فاستقبال المواطن وتوجيهه وتوعيته واعتباره ملك من سياسات الشّركة.

■ كل هذا يجعلنا نتساءل عن وضعية مؤسّساتنا العمومية الاقتصادية من هذا الشّأن. فالوعي التّسويقي غائب عند الموظّف في هذه المؤسّسات العمومية بشهادة قيادتها العليا

حين صرّح رئيسها ومديرها العام قائلا "أريد تغيير صورة مؤسسة سونلغاز التي ترسّخت عبر السنوات بأنّها لا تسمع لانشغالات المواطن ولا تتواصل معه" (هوارية ب، 2016)

■ من خلال الجدول رقم (06) وإجابة على السؤال الثالث الذي مفاده: - ما درجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الثقافي بشركة سونلغاز-البيّض؟ نستنتج أنّ درجة تطبيق التعلّم التنظيمي بشركة التوزيع للكهرباء والغاز بولاية البيّض في المجال الثقافي موزع بدرجة متوسطة.

7 خاتمة:

■ ما درجة تطبيق التعلّم التنظيمي كما يراه العاملون بشركة توزيع الكهرباء والغاز-البيّض؟

1.9. درجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الاستراتيجي بشركة توزيع الكهرباء والغاز-البيّض مرتفعة.

■ تدلّ النتائج التي تمّ عرضها سابقا والتي تتعلّق بمحتوى السؤال الأول أنّ الأطراف الفاعلة، الذين شملتهم الدراسة يميلون إلى استخدام سلوكيات باعثة لتطبيق التعلّم التنظيمي في المجال الاستراتيجي بصورة متوسطة وإنّ كانت أغلبية السلوكيات تمارس بصورة مرتفعة. نستنتج أنّ درجة تطبيق التعلّم التنظيمي بشركة التوزيع للكهرباء والغاز بولاية البيّض في المجال الاستراتيجي موزع بدرجة متوسطة.

2.9. درجة تطبيق التعلّم التنظيمي في المجال التنظيمي بشركة توزيع الكهرباء والغاز-البيّض متوسطة.

■ تدلّ النتائج التي تمّ عرضها سابقا والتي تتعلّق بمحتوى السؤال الثاني أنّ الأطراف الفاعلة، الذين شملتهم الدراسة يميلون إلى استخدام سلوكيات باعثة لتطبيق التعلّم التنظيمي في المجال التنظيمي بصورة متوسطة.

■ ومنه نستنتج أنّ درجة تطبيق التعلّم التنظيمي بشركة التوزيع للكهرباء والغاز بولاية البيّض في المجال التنظيمي موزع بدرجة متوسطة.

a. درجة تطبيق التّعلّم التّنظيمي في المجال الثقافي بشركة توزيع الكهرباء والغاز- البيض متوسطة.

■ وجود تعلّم روتيني لا يسعى لتغيير الافتراضات الأساسية والنماذج الذهنية للمنظمة وأفرادها، مع وجود علاقات عامة حسنة مرتبطة بتواجد جوّ إداري ديمقراطي في بيئة العمل.

■ شركة سونلغاز -البيض مهتمة بهذا المؤشر الذي يحمل في طياته ملامح العلاقات العامة من خلال محاولة بناء علاقات الثقة ما بين الموظفين تبني بصفة بطيئة مع ضرورة تحليّ موظفي الشركة بالوعي الكامل للمفهوم التسويقي .

■ ومنه نستنتج أنّ درجة تطبيق التّعلّم التنظيمي في المجال الثقافي مورس بدرجة متوسطة

■ إذا وكنتيجة عامة وإجابة على السؤال الرئيسي الذي انطلقت منه الدراسة الزاهنة، فإنّه ومن خلال الجدول رقم(03) نستنتج أنّ درجة تطبيق التّعلّم التنظيمي بشركة توزيع الكهرباء والغاز-البيض مورس بدرجة متوسطة .

10. المراجع:

المراجع العربية:

- 1- دشاش محمد الصالح، دراسة تحليلية لدور نظام المعلومات الاستراتيجية للموارد البشرية كنموذج حديث في تحقيق فعالية التعلّم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، مج 6، ع 1، جامعة برج بوعريج، 2019.
- 2- شركة توزيع الكهرباء والغاز، مديرية الموارد البشرية، المادة 114 من الاتفاقية الجماعية، الجزائر، 2007.
- 3- شركة توزيع الكهرباء والغاز، مديرية الموارد البشرية، المادة 36 من النظام الداخلي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "S.D.C"، الجزائر، مارس 2019.
- 4- طارق حسن، التعلّم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية"، مجلة الإدارة العامة، مج 46، ع 2، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2006.
- 5- هوارية ب، الرئيس المدير العام للمؤسسة يعلن عن إجراءات لتحسيس المستهلكين ويؤكد، <https://www.annasronline.com/index.php> نشر بتاريخ 01 أكتوبر 2016 أطلعت عليه بتاريخ ديسمبر 2019 على الساعة 23:48.

المراجع الأجنبية:

- (1). -Sri Pudjiarti, Emiliana, Suparjo, **Creating Competitive Advantages through Organizational Learning Based on Knowledge Sharing Culture and Altruist Spirit in Private Universities**, International Journal of Management Excellence, Vol 5, N°2, 2015