

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة

ميدان: العلوم الإجتماعية
فرع: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل



كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم: علم الاجتماع
رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

تواتي سميرة

تحت عنوان

التعلم التنظيمي و علاقته
بالتوافق المهني لدى العاملين

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
جامعة محمد بوضياف المسيلة

لجنة المناقشة المكونة من:

مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. جرار عزيزة
مشرفا ومقرا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بونويقة نصيرة
رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. تالي جمال

السنة الجامعية 2020/2019



شكر و عرفان :

ها نحن اليوم و الحمد لله نطوي سهر الليالي و تعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين
دفتي هذا العمل المتواضع , و إنطلاقا من العرفان بالجميل , فإنه لايسعني إلا أن
أتقدم بالشكر لله عز وجل الذي و فقني لإتمام هذا العمل.

كما يسرني و يثلج صدري أن أتقدم بالشكر و الإمتنان للأستاذة المشرفة الأستاذة
بونويقة نصيرة' التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث , و لم تبخل بتوجيهاتها و نصائحها
القيمة , فجزاها الله كل خير و لها منا كل الإحترام والتقدير.

وكما أتقدم بالشكر الجزيل و الخالص للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم
بمناقشة هذا العمل المتواضع .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر و العرفان لكل من ساهم على إتمام البحث التطبيقي
و قدم لنا العون و مد لنا يد المساعدة و زودنا بالمعلومات اللازمة لإتمامه.

إهداء :

الحمد لله رب العالمين الذي لا يطيب ليل إلا بشكره , و لا يصفو النهار إلا بذكره ,
ولا تزهر الحياة إلا بطاعته و لا طعم للدنيا إلا برضاه , وصلي الله وسلم على
أشرف المرسلين خاتم النبيين , و بعد أهدي ثمرة جهدي :

إلى من ساندني و آزرني في دربي "زوجي", و إلى من تحت قدمها الجنة "أمي"
" و إلى الذي وفر لي سبل التعلم وشق لي طريق النجاح "أبي"

إلى غاليتي و مهجة قلبي إبنتي "مارية"

وإلى أخي و أخواتي و إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة .

وإلى صديقاتي و إلى كل من ساندني و ساعدني من قريب او من بعيد .

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين التعلم التنظيمي و التوافق المهني لدى العاملين ,بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ,ولتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن الإشكالية العامة و التساؤلات الفرعية ,تم إستخدام المنهج الوصفي والذي يعتمد على وصف الظاهرة كما توجد في الواقع ,و كما تم تصميم إستمارة مقابلة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة ,التي تم إستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة في إختيارها . وفي ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات و إختبار الفرضيات ,و قد تم الخروج بعدة نتائج أهمها :

- تسعى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية محل الدراسة لتوفير الوسائل التي تساعد على تمكين العاملين فيها .
- العلاقات في الكلية تقوم على الإحترام المتبادل بين العمال و المشرفين عليهم و سهولة تواصلهم مع الطاقم الإداري .
- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لا تولي إهتماما كبيرا بتطوير العمل الفرقي الذي من شأنه أن يمد يد العون للعمال .
- قوة التنظيم غير الرسمي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .
- عدم كفاية الآليات و الإمكانيات التي من شأنها أن تعزز العملية الإبتكارية في الكلية .
- عدم تأثر توافق العمال مع طبيعة و ظروف عملهم ,بالرغم من إكتساء الكلية لبعض النقائص.

Résumé

Cette étude visait à révéler la relation entre l'apprentissage organisationnel et la compatibilité professionnelle des deux ouvriers, à la Faculté des sciences humaines et sociales de l'Université Mohamed Boudiaf de M'sila, et pour atteindre les objectifs de l'étude et répondre au problème général et aux sous-questions, l'approche descriptive a été utilisée, qui dépend de la description du phénomène là où il y a en réalité. Et, un formulaire d'entrevue a été conçu comme un outil pour recueillir des données auprès des membres de l'échantillon d'étude, qui a été utilisé la méthode d'échantillonnage aléatoire simple pour le sélectionner.

À la lumière de cela, des données ont été collectées et analysées, et des hypothèses testées. Plusieurs résultats ont été produits, dont les plus importants sont :

- La faculté des sciences humaines et sociales à l'étude cherche à fournir les moyens d'aider à autonomiser les travailleurs en leur sein.
- Les relations au collège sont basées sur le respect mutuel entre les travailleurs et leurs superviseurs, et leur communication facile avec le personnel administratif.
- La faculté des sciences humaines et sociales n'accorde pas beaucoup d'attention au développement d'un travail d'équipe qui prêterait main forte aux travailleurs.
- Le pouvoir de l'organisation informelle à la faculté des sciences humaines et sociales.
- Mécanismes et capacités insuffisants pour améliorer le processus innovant au collège.
- Le manque d'interaction des travailleurs avec la nature et les conditions de leur travail, malgré le fait que la faculté présente certaines lacunes.

Summary

This study aimed to reveal the relationship between organizational learning and professional compatibility of the two workmen, at the Faculty of Humanities and Social Sciences at Mohamed Boudiaf University in M'sila, and to achieve the study goals and answer the general problem and sub-questions, the descriptive approach was used, which depends on the description of the phenomenon where there is in reality And, an interview form was designed as a tool to collect data from the members of the study sample, which was used the simple random sample method for selecting it.

In light of this, data was collected and analyzed, and hypotheses tested. Several results were produced, the most important of which are:

- The College of Humanities and Social Sciences under study seeks to provide means to help empower workers in them
- Relationships at the college are based on mutual respect between workers and their supervisors, and their easy communication with the administrative staff
- The College of Humanities and Social Sciences does not give much attention to developing teamwork that would lend a helping hand to workers
- The power of informal organization in the College of Humanities and Social Sciences
- Insufficient mechanisms and capabilities to enhance the innovative process in the college.
- The lack of interaction of workers with the nature and conditions of their work, despite the fact that the college has some shortcoming.

الفهرس

شكر و عرفان

اهداء

ملخص

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

01.....مقدمة

الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة

03.....I. الإشكالية

05.....II. أسباب اختيار الموضوع

05.....III. أهمية الموضوع

06.....IV. أهداف الدراسة

06.....V. تحديد المفاهيم

09.....VI. الدراسات السابقة

16.....VII. فرضيات الدراسة

الفصل الثاني: التعلم التنظيمي

17.....تمهيد

17.....I. نشأة التعلم التنظيمي

18.....II. أهمية التعلم التنظيمي

19.....III. خصائص و أهداف التعلم التنظيمي

20.....IV. نظريات المفسرة للتعلم التنظيمي

23.....V. مستويات و أنماط التعلم التنظيمي

26.....VI. خطوات التعلم التنظيمي

28.....VII. شروط و متطلبات التعلم التنظيمي

30.....VIII. طرق التعلم التنظيمي

30.....IX. جوانب التعلم التنظيمي

31.....X. معوقات التعلم التنظيمي

33.....XI. مناقشة بحثية لواقع التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

34.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث: التوافق المهني

35.....تمهيد

35.....I. أهمية التوافق المهني

35.....II. أسس التوافق المهني

36.....III. مظاهر التوافق المهني

36.....IV. النظريات المفسرة للتوافق المهني

V. العوامل المؤثرة في التوافق المهني.....	40
VI. قياس التوافق المهني.....	42
VII. أسباب سوء التوافق المهني.....	43
VIII. مظاهر سوء التوافق المهني.....	43
IX. طرق و سبل تحسين سوء التوافق المهني.....	43
X. مناقشة بحثية لواقع التوافق المهني في المؤسسة الجزائرية.....	44
خلاصة الفصل.....	47

الفصل الرابع: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة

تمهيد.....	48
I. منهجية البحث.....	48
1- المنهج المستخدم.....	48
2- أدوات جمع البيانات.....	48
3- عينة البحث.....	49
II. مجالات الدراسة.....	49
1- المجال الكتابي.....	49
2- المجال البشري.....	50
3- المجال الزماني.....	50

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج و مناقشتها في ضوء فرضيات البحث

تمهيد.....	51
I. تحليل البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية.....	51
II. تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى.....	52
III. تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية.....	59
IV. تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة.....	66
V. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....	73
1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....	73
2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....	74
3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....	75
VI. النتائج العامة.....	77
خاتمة.....	78
قائمة المراجع.....	79

قائمة الجداول

- الجدول 1: يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.....51
- الجدول 2: توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....51
- الجدول 3: توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.....52
- الجدول 4: توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية.....52
- الجدول 5: يبين مدى مساهمة العامل في اتخاذ القرارات في المؤسسة و نوعها.....53
- الجدول 6: يبين مدى وجود اتصالات مفتوحة بين العمال و رؤسائهم.....53
- الجدول 7: يبين مدى تدفق المعلومة في مؤسساتكم.....54
- الجدول 8: يبين كيفية تبادل المعلومات بشكل مستمر و ثابت بين مختلف مصالح المؤسسة.....54
- الجدول 9: يبين مدى تبادل المعارف و الخبرات مع الزملاء الجدد.....55
- الجدول 10: يبين مدى الشعور بالحرية أثناء أداء العمل.....55
- الجدول 11: يبين مدى اتاحة المؤسسة مجال للحوار بين افرادها و تبادل الأفكار و المقترحات.....59
- الجدول 12: يبين مدى التعاون في انجاز الاعمال بين العمال.....59
- الجدول 13: يبين مدى تقبل الأفراد للنقد أثناء العمل فيما بينهم بكل موضوعية.....60
- الجدول 14: مدى احترام الأفراد لوجهات نظر بعضهم البعض بغض النظر عن موقفهم الوظيفي...60
- الجدول 15: يبين مدى بناء فرق عمل من أصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة.....61
- الجدول 16: يبين مدى عقد ندوات و اجتماعات للنظر في مختلف الآراء و المقترحات.....61
- الجدول 17: يبين مدى اتخاذ القرارات وفقا للمعلومات التي يتم جمعها خلال الاجتماعات.....62
- الجدول 18: يبين مدى تميز هيكل المؤسسة بالمرونة التي تعطي حرية في التجريب و الابتكار.....66
- الجدول 19: يبين مدى عمل المؤسسة على تحقيق عملية الوصول الى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.....66
- الجدول 20: يبين مدى اهتمام المؤسسة باقتراحات العمال في مجال تحسين العمل.....67
- الجدول 21: يبين مدى نقل افضل الممارسات الى جميع الأفراد.....67
- الجدول 22: يبين مدى تشجيع المؤسسة افرادها على التطوير الذاتي.....68
- الجدول 23: يبين مدى منح للأفراد استقلالية أكبر في العمل.....68
- الجدول 24: يبين مدى عمل المؤسسة على تنفيذ خطط و برامج لتدريب و نوع المعارف المتلاقات..69
- الجدول 25: يبين مدى تحفيز الأفراد على مواصلة تعلمهم و زيادة معارفهم باستمرار.....70
- الجدول 26: يبين مدى اعتبار العمل شاق و متعب.....70
- الجدول 27: يبين مدى الاقبال على العمل بحيوية و نشاط.....70
- الجدول 28: يبين مدى الشعور بأهمية العامل لدى الآخرين لممارسة هذه المهنة.....71
- الجدول 29: يبين مدى الشعور بالاطمئنان و الاستقرار النفسي كونك عامل في الجامعة.....71
- الجدول 30: يبين مدى تناسب الأعمال الموكلة للعامل مع قدراته و مؤهلاته.....72
- الجدول 31: يبين مدى الشعور و بالملل أثناء القيام بالعمل.....72
- الجدول 32: يبين عدم مساواة الراتب للجهد الذي يبذله العامل.....72

- الجدول 33: يبين مدى الشعور بالدقة اتجاه ادارة المؤسسة التي يعمل بها.....56
- الجدول 34: يبين مدى بناء العلاقات مع الرؤساء و الادارة على التفاهم و الاحترام المتبادل.....56
- الجدول 35: يبين مدى ايجاد صعوبة في الالتزام باللوائح و القوانين الإدارية.....57
- الجدول 36: يبين مدى رفع انشغالات و اهتمامات العمال للإدارة.....57
- الجدول 37: يبين مدى صعوبة في التواصل مع الطاقم الإداري.....58
- الجدول 38: يبين مدى وجود علاقات جيدة مع الزملاء.....62
- الجدول 39: يبين مدى السعي لحل الخلافات مع الزملاء.....63
- الجدول 40: يبين مدى تفضيل تمضية أوقات الفراغ مع الزملاء في العمل.....63
- الجدول 41: يبين مدى المشاركة مع الزملاء في المناسبات الاجتماعية.....63
- الجدول 42: يبين مدى الاعتزاز بجو الحوار و تبادل الآراء بين زملاء العمل حول المهام و الأنشطة.....64
- الجدول 43: يبين مدى التضايق في الاستمرار في العمل نظرا لصعوبة التفاهم مع بعض الزملاء...64
- الجدول 44: يبين مدى وجود خلافات مع الزملاء حول طريقة الأداء تدفع الى اعتماد سلوك اللامبالاة و التكاسل.....65
- جدول*: يبين العلاقة بين تمكين الأفراد و التوافق مع المسؤولين و الإدارة.....58
- جدول**: يبين العلاقة بين تطوير العمل الفرقي و التوافق مع زملاء العمل.....65
- جدول***: يبين العلاقة بين العملية الابتكارية و التوافق مع طبيعة و ظروف العمل.....73

قائمة الأشكال

- شكل رقم (1): يوضح مؤشرات تمكين الافراد العاملين.....21
- شكل رقم (2): يوضح مؤشرات تطوير العمل الفرقي.....22
- شكل رقم (3): يوضح مؤشرات تعزيز العملية الابتكارية.....23
- الشكل رقم (4): مستويات التعلم التنظيمي.....24
- شكل رقم (5): يوضح مؤشرات التوافق مع طبيعة و ظروف العمل.....37
- شكل رقم (6): يوضح مؤشرات التوافق مع المسؤولين و الإدارة.....39
- شكل رقم (7): يوضح التوافق مع زملاء العمل.....40

مقدمة

مقدمة

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها للبحث عن السبل والطرق والاليات التي تمكنها من تحقيق فعاليتها وتميزها، الا ان هذا لا يتم الا من خلال ما تمتلكه هذه المنظمات من موارد تؤهلها لذلك وخاصة الموارد البشرية التي تعتبر الركيزة الاساسية لجميع المنظمات، فالاستثمار الجيد للموارد البشرية وجعلها اكثر قدرة على الاداء يجعلها بمثابة المحرك الأساسي في العملية التنظيمية و الإنتاجية، اذا ما توفرت الظروف الملائمة لذلك.

اذ ان الاهتمام بالموارد البشري وتوفير له البيئة الملائمة للعمل والابداع والابتكار يجعله يقدم الكثير للمنظمة التي ينتمي اليها، وذلك من خلال ابداء رايه ومشاركة في قرارات المنظمة وعدم تهيمشه، وتحسيسه باهميته وانتمائه للمنظمة وتقديم له الفرص لزيادته معارفه و خبراته وتطويره لذاته، فكل هذه الوسائل و الامكانيات يمكن تجسيدها من خلال عملية التعلم التنظيمي، لهذا وجب على المنظمات ارساء وترسيخ معالم هذه العملية التي يتمكن من خلالها الافراد من زيادة معارفهم وخبراتهم، وتمكنهم من القيام باعمالهم والتحسين من ادائهم، وتصدي للصعوبات والعوائق والعراقيل التي تواجههم.

كم ان على المنظمة ايجاد و تطوير بيئة عمل مناسبة تساعد العامل على التوافق المهني الذي هو محصلة لعدة عناصر تتمثل في ظروف العمل، وجماعة او زملاء العمل، والادارة والمشرفين حيث ان كل عنصر من هذه العناصر لديه اهمية بالغة بالنسبة للفرد في العمل، حيث ان التوافق المهني يدفع الفرد للبقاء والاستمرار وتحسين مهاراته وقدراته مما ينعكس ايجابا على علاقته مع زملائه و رؤسائه وباستطاعته ان يتواءم مع ظروف عمله و كل هذه المؤشرات مهمة لنجاح المنظمات في اداء مهماتها وواجباتها.

وتضمننا لما سبق جاءت هذه الدراسة الموسومة بالتعلم التنظيمي و علاقته بالتوافق المهني لدى العاملين، كمحاولة لإبراز أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة في "تمكين العاملين، تطوير العمل الفرقي، تعزيز العملية الابتكارية"، و أما التوافق المهني فقد تمثل هو الآخر في ثلاثة أبعاد "التوافق مع المسؤولين والإدارة، التوافق مع زملاء العمل، التوافق مع طبيعة و ظروف العمل" و في سعينا للبحث عن العلاقة بين التعلم التنظيمي و التوافق المهني لدى العاملين قسمنا هذه الدراسة إلى خمسة فصول :

- الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و تضمن: الإشكالية، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، و فرضيات الدراسة.

- الفصل الثاني: تحت عنوان التعلم التنظيمي، تناولنا فيه: نشأة التعلم التنظيمي و أهميته، خصائص و أهداف التعلم التنظيمي و النظريات المفسرة له، وكما تناولنا فيه أيضا مستويات التعلم التنظيمي و أنماطه، وخطواته و شروطه و متطلباته، و جوانبه و معيقاته و في الاخير مناقشة بحثية لواقع التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية .

- الفصل الثالث: بعنوان التوافق المهني، و جاء فيه: أهمية التوافق المهني و أسس التوافق المهني و مظاهره، و النظريات المفسرة للتوافق المهني و العوامل المؤثرة فيه، و كما جاء فيه أيضا أسباب سوء التوافق المهني و مظاهره، و طرق وسبل تحسين سوء التوافق المهني و في الأخير مناقشة بحثية لواقع التوافق المهني في المؤسسة الجزائرية .

- الفصل الرابع :منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة :و جاء فيه:منهج المستعمل في الدراسة و الأدوات المستعملة ,وكذلك عينة البحث و الوسائل الإحصائية ,ثم تطرقنا إلى ميدان الدراسة :المجال المكاني والمجال الزماني و المجال البشري .
- الفصل الخامس :عرض و تحليل النتائج الميدانية و تم فيه أيضا عرض و تحليل النتائج , و مناقشتها في ضوء فرضيات البحث ,ثم النتائج العامة .

الفصل الأول:

الاطار النظري لدراسة

I. الاشكالية:

تعتبر المواد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها، ففعاليتها تقاس بمدى كفاءة و فاعلية و قدرة هذه الموارد البشرية على الأداء الجيد، اذا أنها هي من يعكس صورة المنظمة و يترجم سياساتها الى أفعال و انجازات، و حتى تتمكن هذه المنظمات الى بلوغ ما تسعى و تصبو اليه لابد لها العمل على توفير كل ما من شأنه أن يرتقي بمستوى أفرادها، و ينعكس ايجابيا على ممارساتهم، و هذا لأننا نعيش في عالم انفجار المعرفة، و ثورة المعلومات، و ظهور ثورة الاتصالات و المعلومات عالما يشهد تقدما علميا و تقنيا في جميع المجالات، و مع كل هذا التقدم و التصور زاد من اتساع الفجوة بين دول النامية و الدول المتقدمة.

مما استلزم على هذه المنظمات مجابهة هذه التحديات بخلق الوسائل و الاساليب و الطرق و الاليات الجديدة و التي تمكنها من مواكبة عجلة هذا التقدم الذي لن يتحقق الا بالاعتماد على المورد البشري، و العمل على توفير الاليات التي تسمح بالاستفادة منها الى أقصى حد ممكن لمواكبة هذا التغيير التقلب السريع.

و في مثل هذه الأوضاع فعلى المنظمات أن تكون قادرة على التعلم المتواصل و تؤمن بأهميته لبقائها و تميزها لفترة طويلة و يتطلب ذلك أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الادارية للحفاظ على كفاءتها و فاعليتها و قدرتها على البقاء.

اذا أن النظريات الكلاسيكية و الميكانيكية لم تهتم بعملية التعلم التنظيمي باعتبار أنها كانت تقوم على العقلانية المطلقة غير المحدودة، و عدم تعامل تلك المنظمات و تفاعلها تفاعلا مباشرا مع البيئة الخارجية، ولكن ما حدث في السبعينات من القرن الماضي من ثورة تقنية فرض واقعا جديدا على المنظمات المعاصرة تسبب في تغيير كبير في الممارسات الادارية في هذه المنظمات، و التي أصبحت تعيش على نظام قائم على المعارف بالدرجة الأولى و واقع اداري جديد يتعامل مع المديرين و هذا من خلال استبدال الأفكار و الأنواع الادارية القديمة بأنواع أنماط ادارية قائمة على الابداع و الابتكار و التطوير، و توفير بيئة تنظيمية تسمح بتبادل الأفكار و الخبرات و المعلومات و مشاركة الجميع فيها من أجل مواجهة كافة التحديات سواء الداخلية و التي تتمثل في قدرة أرباب العمل و المسيرين على جعل أهداف العمال تتوافق مع أهداف المنظمات، و ذلك لأن الاهتمام بالعنصر البشري و تنميته و الاستفادة من طاقاته و قدراته و الاستثمار فيها يخلق قوة معرفية حقيقية تتمكن بموجبها المنظمات من تحقيق أهدافها و تنفيذ برامجها لتأمين مستقبلها و مستقبل أفرادها. باعتبار أن التعلم التنظيمي يزيد من انتماء و التزام العاملين للمنظمة لشعورهم بأهميتهم و يمنحهم ثقة بأنفسهم لامتلاكهم للمعارف و المعلومات التي تمكنهم من القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، فيحقق بذلك العامل أداء أفضل يتحقق به رضاه عن عمله و يصبح يتحمل مسؤولية و خدمة منظمته و التضحية من أجل بقائها مكرسا بذلك كل امكانياته و قدراته و طاقاته.

و هذا لن يكون الا بالاعتماد على الأساليب و الاتجاهات الادارية الحديثة التي ترى أن التعلم التنظيمي الداخلي و الخارجي، و الذي يقصد به "عملية استثمار خبرات و تجارب المنظمة و الافراد العاملين بها، و صدر المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات في ذاكرة المنظمة و مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها".

فالتعلم التنظيمي ينعكس على الفرد و على المنظمات, لأن التعلم كما يسهم في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على ادراك ذاته و فهم الآخرين و التفاعل معهم و تحسين مهاراته في العلاقات الانسانية و تحسين خبرته في الحياة و تحقيق التوافق مع المتطلبات البيئية و الاجتماعية, و يعد التعلم أيضا اداة فعالة بالنسبة للمنظمة باعتباره الأسلوب الأنجع للتعامل مع التغيير المستمر في بيئتها, لذا وجب على المنظمات توفير بيئة مهنية تتوفر فيها طرق و أساليب التعلم حتى يتمكن الأفراد العاملون فيها من تمكنهم من أداء مهامهم الرسمية بكل سهولة و مرونة مما يسمح له بالتوافق مع مهنتهم لأن التوافق المهني يعتبر مؤشرات نجاح الفرد في عمله.

اذ يعتبر التوافق المهني أيضا من المفاهيم الرائجة في المجال التنظيمي عامة و السلوكي خاصة, اذ تسعى المنظمات الى العمل على تحقيقه, فلقد حاول العامل منذ القدم تحقيق التوافق مع البيئة التي يوجد و يعيش فيها و يؤثر و يتأثر بها, و هذا اما أثبتته العديد من الدراسات البحثية كدراسة كل من (ريجيس و ماسلو) أن ذات الانسان هي المحرك الحقيقي للسلوك لأنها تعتبر حجر الزاوية في بناء شخصية و تتكون من الذات الواقعية و التي تتمثل في مجموعة القدرات و الامكانيات التي تحدد الصورة الحقيقية للفرد, و الذات الاجتماعية المتمثلة في مجموعة من مدركات و تصورات يحملها الفرد من خلال تعامله مع المجتمع, و الذات المثالية التي تتمثل في مجموعة من الأهداف و التصورات المستقبلية التي يطمح الفرد و يسعى للوصول اليها حيث اذا ما اتفقت هذه الذوات الثلاث يشعر الفرد بالتوافق مع نفسه و مع المحيط الذي يعيش فيه.

فتوافق العاملين مهنيًا مع البيئة التي يعملون بها يتحقق من خلال حصولهم على عمل يتلائم مع قدراتهم و امكانياتهم, و يحقق و يرضي طموحهم, و يشعرون بالنجاح و التفوق و رضا رؤسائهم و زملائهم, فينعكس ايجابا على علاقاتهم الاجتماعية مع غيرهم من أفراد البيئة المهنية من زملاء و مشرفين و رؤساء و كما يؤدي الى الرضا عن ظروف بيئتهم المهنية, الأمر الذي يجعل هؤلاء العاملين مندمجين أكثر في أوساط عملهم و قادرين على العطاء و حريصين على الأداء الجيد لمهامهم و السعي دوما للتعلم و اكتساب الخبرات و المهارات التي تحسن من أدائهم و تزيد من كفاءتهم و انتاجهم و في نفس الوقت تحقيق أهداف منظماتهم.

و أما على صعيد المنظمات و المؤسسات الجزائرية و ما عاشته خلال جميع المراحل التأسيسية التي مرت بها شهدت العديد من الظواهر السلبية جعلت العلاقات بين العمال و المنظمات يسودها التوتر على حساب المصلحة العامة, لأن الواقع الذي عاشته هذه المنظمات كان سببه فشل هذه المناهج التنموية التي كانت غالبا لا تستند الى وضعية المجتمع المتغيرة عبر المراحل المتتالية سواء من الناحية الثقافية أو العقائدية أو حتى السياسية, حيث كانت محل التجارب لهذه الأنماط التأسيسية التي لم تكن لديها الكفاءات و الخبرات الادارية و التأسيسية القادرة على ادارة الموارد البشرية و أيضا اهتمامها بالجانب الهيكلي و اهمالها للفئة العمالية و عدم مواكبة التغيير المستمر في بيئة العمل.

إذ أن معظم المراحل التي مرت بها هذه المؤسسات كانت تشهد في كل مرة عراقيل تحول دون استمراريتها مما يتطلب تغيير هذه الأنظمة التأسيسية في كل مرة, وهذا التغيير المستمر في كل مرة أدى إلى عدم استقرار هذه المؤسسات, و تهديد استقرار عمالها من خلال هذه التغييرات سواء على مستوى التسيير أو على مستوى هياكلها, وهذا مانتج عنه عدم تمكن عمالها من التعلم و تلقيهم للمعارف و المهارات و الخبرات بسبب تغيير نمط أعمالهم من فترة لأخرى, و

تخطيط فرق العمل و تفريق عناصرها بسبب تفتيت المؤسسات أو إعادة هيكلتها العضوية, مما أدى إلى عدم اندماجهم داخل مؤسساتهم و عدم توافقتهم مهنيًا, على رغم من جميع المحاولات التي قامت بها الدولة الجزائرية في كل مرحلة, من أجل إصلاح و ترميم أضرار المرحلة التي سبقتها, فمعظمها باءت بالفشل ولم تحقق أهدافها التي سعت إليها .

نسعى من خلال هذه الدراسة, لربط بين أبعاد كل من التعلم التنظيمي و التوافق المهني من خلال الإجابة على السؤال التالي:

ما علاقة التعلم التنظيمي بالتوافق المهني لدى العامل؟

وتضمننا لمعالم الوضوح في سياقاتها المنهجية فالمعرفية تبلورت التسؤلات الفرعية التالية:

ما علاقة تمكين الأفراد بالتوافق مع المسؤولين و الإدارة ؟

ما علاقة ما علاقة تعزيز العملية الابتكارية بالتوافق مع طبيعة و ظروف العمل ؟

ما علاقة تطوير العمل الفرقي بتوافق مع زملاء العمل؟

II. أسباب إختيار الموضوع :

1- الأسباب الموضوعية:

إن موضوع التعلم التنظيمي داخل المؤسسات بصفة عامة, يعد من المواضيع ذات الأهمية الكبرى, التي إتجه العلم الإداري الحديث لدراستها و الإسهاب فيها, حيث جاء إختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب التالية:

- موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع الحديثة التي تتماشى و بيئة العمل المتغيرة.

- يعتبر التعلم التنظيمي موضوع حيوي يساعد المنظمات, على تعزيز مكانتها و الرفع من قيمتها.

- أهمية التعلم التنظيمي و التوافق المهني و أثرهما البالغ على أداء أي منظمة.

2- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الملحة لدينا في معرفة العلاقة بين التعلم التنظيمي, والتوافق المهني في المؤسسات الجزائرية.

- محاولة التعرف على دور التعلم التنظيمي في التأثير على التوافق المهني لدى العاملين.

III. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في طبيعة الموضوع المتناول, الذي إهتم بالتعلم التنظيمي و علاقته بالتوافق المهني لدى العاملين, وخصوصا أهمية التوافق المهني لصلته بالمورد البشري, بإعتباره من أهم عناصر المنظمة التي ينبغي أن تولى عناية بالفرد و كفاءته و تحفيزه, مما يحقق الاستقرار و الانسجام الذي يؤدي لتحقيق نجاحاتها, و هذا يتم تحقيقه من خلال التعلم التنظيمي, إلا أن هذا المفهوم لايزال حديث العهد نسبيا في المنظمات العربية, لذلك فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي, لأساليب الإدارة المتقدمة في إكتساب المعارف و المهارات, والخبرات و استخدامها في تطوير أداء المنظمات.

وأن تطبيق هذه الدراسات على المنظمات الجزائرية يساهم, في تعريف القيادات الإدارية بالتعلم التنظيمي و كيفية تأثيره على التوافق المهني لدى العاملين, مما يزيد من معرفة الإدارة

بأهميته و كيفية توظيفه عمليا , في خلق و تحقيق الإنسجام بين الأهداف التنظيمية و أهداف الأفراد العاملين في المنظمة.

كما ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية ميدان الدراسة , ألا وهي الجامعة التي تمثل إحدى أهم مؤسسات المجتمع الفاعلة والتي تقتضي توفر موارد بشرية مؤهلة , و ذات كفاءة عالية وعلى قدر عالي من التوافق المهني , لتعزيز و دعم الدور المنوط بالجامعة في المجتمع , ومن هنا نحاول الدراسة و إبراز دور التعلم التنظيمي , و علاقته بتحقيق التوافق المهني لدى العاملين بالجامعة , و بالضبط في كلية العلون الإنسانية والإجتماعية.

IV. أهداف الدراسة:

إن قيمة البحث العلمي تتجلى في أهداف محددة يسعى الباحث إلى تحقيقها , و يهدف هذا البحث إلى تحقيق عدة أهداف يمكن إجمالها فيما يلي :

- التعرف على كيفية تمكين الأفراد العاملين في الجامعة الجزائرية.
- محاولة الكشف عن طرق تطوير العمل الفرقي.
- الوقوف على آليات تعزيز العملية الابتكارية.
- الكشف عن طبيعة و ظروف العمل بالجامعة.
- الوقوف على طرق التوافق مع سياسات المسؤولين و الإدارة.
- الكشف عن طبيعة العلاقات بين زملاء في العمل لتحقيق التوافق المهني.
- الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي و التوافق المهني لدى العامل
- اثرأء البحث العلمي.

V. تحديد المفاهيم:

1- تعريف التعلم :

أ- لغة : التعلم من الفعل علم و يقال علم تعليما الشخص الشئ :أي جعله يتعلمه أو وضع علامة أو إمارة للإهتمام بها , و العلم جمع (علوم) ويعني اليقين و إدراك الشئ بحقيقته .
و جاءت في اللغة الإنجليزية كلمة تعلم "Learn" نغني الحصول على المعرفة , أو المهارة بواسطة الدراسة أو الخبرة أو التفكير , أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك و معرفة كيف .

-أما في اللغة الفرنسية فإن كلمة "Apprendre" جاءت بمعنى إبلاغ أو إخبار بشئ ما , وبمعنى إكتساب المعرفة بواسطة العمل الذهني أو الخبرة و بمعنى تهذيب و تعود و تنبيه و تلقي عقوبة و تصحيح خطأ أو سلوك . (المعجم الوسيط, 2008, ص 45).

ب- إصطلاحا : هناك الكثير من التعاريف حول التعلم منها :

التعلم هو عبارة عن التغيرات المترابطة التي تحدث في سلوك الفرد , نتيجة الممران و الخبرات السابقة و التكرار , و ليس كونه إنعكاسا للحالة الوراثية .

ويعرف علي السلمي التعلم بأنه التغيير في الميل للإستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة , أي أن الفرد يكتسب مزيدا من الخبرة و المعرفة بمرور الزمن , حيث يبدأ بالتصرف و السلوك بأشكال مختلفة عن أشكال السلوك الذي كان يقوم به قبل مروره بهذه التجارب و الخبرات .

"Fleet" و آخرون يعرفون التعلم بأنه عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة, تؤدي إلى تغيير نسبي دائم فس السلوك (زاهد محمد ديري, 2011, ص131).

تعريف التعلم التنظيمي :

هناك تباين واضح في تعريف التعلم التنظيمي من قبل الباحثين, و الكتاب الذين إهتموا بهذا المجال, إذ يعرف التعلم بأنه: "تغير في الميل للإستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة", و بذات الإتجاه تقريبا عرف بأنه: "هو تغيير نسبي في السلوك نتيجة الخبرة والتجربة". كما تم تعريفه أيضا بأنه كل شيء يقود إلى تحسين الأداء المستقبلي للمنظمة, و عرف بأنه العملية التي تحدث نتيجة التفاعل الذي يحدث داخل المنظمة بين الأفراد العاملين داخلها, نتيجة العلاقات الموجودة بينهم, و بالتالي من الممكن أن ينعكس ذلك على تحسين الكفاءة الجماعية على مستوى المنظمة ككل. (د.غني دحام تناي الزبيدي و آخرون, 2015, ص264).

تعريف "بيتر سينج"

هو مواصلة الناس لتوسيع قدراتهم للإبتكار النتائج, التي يريدونها حقا حيث يتم حفظها في أنماط جديدة, و مكثفة من التفكير مع تعيين الطموح و الجماعي و التعلم بإستمرار, للوصول إلى المعرفة المشتركة, و قد أثارت دراسات "بيتر سينج" في مجال التعلم التنظيمي إلى العديد من المفاهيم, التي تنادي بتكوين و إستخدام و تطبيق إستراتيجيات التعلم الفردي و الجماعي و المؤسسي. (شريف مسعودة, إدارة التغيير التنظيمي و دورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة, أطروحة دكتوراه, 2016, ص115).

تعريف "David A. Garvin": هو مهارة تنظيمية تتم من خلال تكوين و إكتساب و نقل المعرفة, و تحويل تصرفاتها لتحقيق معارف و روى جديدة, فالبيئات التي تعيش فيها المنظمات خصوصا في بدايات القرن, تشهد تغييرات مستمرة مما يستوجب على المنظمات التغيير إستجابة لذلك, حيث ظاهرة التغيير تمتد إلى جميع الأنشطة, و المجالات من تغييرات سياسية و إقتصادية و إجتماعية, و ثقافية و تغييرات في إتجاه و ميول المستهلكين و أذواقهم, و هذا يضع تحديات و متطلبات كبيرة أمام المديرين, و المسؤولين في هذه المنظمات فكيف يستطيعون مواجهة التغييرات, مع المحافظة على إستمرارية بقاء المنظمة, و ضمان نجاحها و فاعليتها و نموها. (عيشوش خيرة, التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة 'مذكرة ماجستير, 2011, ص42).

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنه رغم التباين الموجود بين الباحثين, في نظرتهم للتعلم إلا أنها تشكل في النهاية مفهوما متكاملا, حيث ركز كل تعريف من هذه التعاريف على جانب ما فمنهم من رآه على أنه, وسيلة لتحسين الأداء المستقبلي للمنظمة, و منهم من رآه بأنه طموح جماعي للوصول إلى المعرفة المشتركة, و إما أن يركز على جهود المنظمة في مواكبة التغييرات المستمرة.

التعريف الإجرائي للتعلم التنظيمي :

إن التنظيمي يشير إلى تلك العملية التي يتم فيها إمداد العمال بالمعلومات و المهارات, و التكنولوجيا اللازمة و مشاركتهم في إتخاذ القرارات التي تسمح لهم بالتعامل الجيد مع مختلف المواقف, و الإستفادة منها بالقدر الذي يساهم في التحسين المستمر لسلوك الأفراد و الجماعات

و ذلك من خلال إستثمار خبراتهم و لذلك تسعى المنظمات إلى تبني أساليب جديدة مركزة على الاهتمام بالموارد البشري بإعتباره الدعامه و الركيزة الأساسية لنجاحها و تميزها أكثر.

المفاهيم المشابهة للتعليم التنظيمي :

إن التدريب يحمل بعدا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات ,في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج ,كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين و إكتساب المعلومات ,و في كلتا الحالتين ثمة حالة ساكنة ,يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل مايعنيه ذلك ,من هرمية و إتصال أحادي الإتجاه في الغالب ,و لكن مع التعلم التنظيمي فإن إنتقال المعرفة أو الخبرة ,أو المهارة يتم بطريقة التبادل و التفاعل و التشارك بين الطرفين ,و من النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني .

التدريب و التعليم يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل ,في حين التعلم هو معرفة خاصة ,لايمكن أن تتم إلا في داخل العمل و سياقه ,و بالتفاعل مع أفراد و قيمه و أسرار ,لذا فالتعلم لايمكن إلا أن يكون سياقيا ,أما التدريب و التعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية . كذلك فإن التدريب و التعليم ينصبان على المعارف و المهارات العامة ,و هما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد ,و هذا مايمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الإتجاهات أو تغييرها .

إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي و بعده العام ,الذي لا يمكن تمييزه في هذه المنظمة عن الأخرى ,خلافا للتعلم الذي لايمكن أن يتم إلا في سياق ,أو في إطار عمل المنظمة و مرتبط بتاريخها الخارجي السابق ,و تطورها اللاحق و بالعلاقة مع مايميزها عن المنظمات الأخرى من ثقافة و طريقة التفكير ,و هو مايجعلها أكثر تأثيرا على تميز المنظمة من جهة ,و أكثر إنعكاسا على عائداتها (بلقاسم جوادي, 2014, ص 27).

2- تعريف التوافق :

أ- لغة : "وفق" تشتق كلمة الوفاق بمعنى الموائمة ,و التوافق يعني لغة الاتفاق و التظاهر , ووفق الشيء أي لائمه ووافقه موافقة و وفاقا و إتفق معه توافقا .

ب- إصطلاحا :حسب "لورنس" فإن التوافق هو كمايلي :

"إن التوافق هو قدرة الفرد على التكيف سليما , و أن يتواءم مع البيئة الاجتماعية أو المادية أو المهنية ,أو مع نفسه .(فرج عبد القادر طه ,1983,ص 46)

ج- أما بالنسبة لعلماء الاجتماع فيرون أن التوافق :هو العملية التي تلجأ إليها الشخصية ,لتنتمكن من الدخول في علاقة التوازن مع البيئة ,مع ضرورة توافر الشروط لتحقيق هذه العلاقة ,والحالة المعاكسة لذلك هي عدم التوافق ,و التي تشير إلى فقدان تلك العملية أو الإخفاق في توفير الشروط (بوعطيط سفيان ,2007,ص 73).

- تعريف التوافق المهني :

للتوافق المهني العديد من التعريفات نذكر منها مايلي :

يعرف كقدرة الفرد على أن يعقد صلات إجتماعية مرضية ,مع من يشرفون عليه أو يعملون معه , كما يتضمن قدرات الفرد على التواءم مع بيئته الاجتماعية في مختلف نواحيها المهنية و الاقتصادية .(أحمد عزت راجح ,1970,ص 418).

ويعرفه "بدوي" بأنه: إيجاد علاقة تناسق بين الفرد أو جماعة في موقف إجتماعي في مجال المهني. (أحمد زكي بدوي, 1977, ص 8).

و حسب "فرج عبد القادر طه": توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به و توافقه لخصائصه الذاتية, و توافقه مع مطالب العمل نفسه و توافقه مع قدراته و ميوله و مزاجه. (فرج عبد لبقادر طه, 1983, ص 39).

في حين يعتبره "عباس محمود عوض": أنه العملية الديناميكية المستمرة, التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه و بين البيئة المهنية, و المحافظة على هذا التلاؤم. (حمدي ياسين و آخرون, 1999, ص 21).

و يعرفه "سكوت": توافق الفرد في عمله يشمل توافقه لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل, و توافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل من الزمن, و كذا توافقه لخصائصه الذاتية.

و إنطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول بأن التوافق المهني هو محاولة الفرد, لخلق نوع من الانسجام بينه وبين البيئة المهنية, و توافقه مع خصائصه الذاتية و إيجاد علاقة تناسق بينه وبين جماعته, في موقف إجتماعي و مهني.

التعريف الإجرائي

هو محاولة الفرد لخلق نوع من الانسجام بينه و بين بين بيئته المهنية و ما تتضمنه من ظروف فيزيقية و شروط مادية و أيضاً من علاقات تسودها معاملات احترام و تقدير متبادل بين العامل و مسؤوليه و بين الفرد و زملائه في العمل, كما هو عملية ديناميكية مستمرة نظراً لتعدد حاجات الأفراد و تغيرها المستمر, و كذلك المحيط المهني الذي يتواجد به الفرد, و عملية التوافق المهني لا تشمل الجانب المادي فقط للعمل بل تتعداه الى العلاقات الاجتماعية.

VI. الدراسات السابقة:

1- دراسات سابقة حول التعلم التنظيمي:

° دراسة عيشوش خيرة, *التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونطراك" مذكورة لنيل شهادة الماجستير "تخصص مالية إقتصادية" جامعة أبي بكر بلقايد, تلمسان - 2011.*

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الطبيعة بين التعلم التنظيمي و أداء المنظمة, و كيف يمكن للمنظمات الوصول إلى منظمة متعلمة, و ماهي وسائل تسير المنظمة المتعلمة و كيفية الانتقال, من المستوى التعلم الفردي إلى المستوى التعلم التنظيمي في مؤسسة سونطراك, و إنطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

كيف تستطيع المنظمات تحسين أدائها من خلال دخل التعلم التنظيمي؟

وإندرجت تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة:

- ما المقصود بالتعلم التنظيمي؟ المقصود بالأداء التنظيمي؟ ماخصائص و شروط التعلم التنظيمي؟

- ما طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي و أداء المنظمة؟ كيف يمكن للمنظمات الوصول إلى منظمة متعلمة؟

- ماهي وسائل تسيير المنظمة المتعلمة؟ كيف يمكن الإنتقال من مستوى التعلم الفردي إلى مستوى التعلم التنظيمي؟ مامدى ممارسة التعلم التنظيمي بمؤسسة سونطراك؟
- وللإجابة على هذه الإشكالية العامة و الأسئلة الفرعية طرحت الباحثة عدة فرضيات:
- التعلم التنظيمي عملية مستمرة و تحدث تلقائيا كجزء من ثقافة المنظمة.
- المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة ,و إكتسابها و نقلها إلى جميع المستويات الإدارية.
- التعلم التنظيمي هو المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات ,وتحسين أدائها و تميزها تنافسيا
- ثقافة التعلم التنظيمي منعدمة في مؤسسة سونطراك .
- وبغرض هذه الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ,و المنهج الإستدلالي و تم إختيار عينة عشوائية بلغت 120 مفردة ,و تم توزيع 120 إستبيان على العاملين ,و توصلت هذه الدراسة لنتائج التالية:
- التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء و تنظيم المعرفة و تحسينها.
- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل او متعاون على تطوير قدراتهم بإستمرار
- التعلم التنظيمي يساهم في تحسين أداء المؤسسة و تكريسه ,يؤدي إلى تحويل هذه الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة و متميزة
- o **دراسة أقطي جوهرة ,أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة "دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية " ,رسالة دكتوراه ,علوم تسيير ,جامعة محمد خيضر بسكرة, 2014.**
- هدفت هذه الدراسة إلى إختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة و إستراتيجيتها ,و الأثر غير المباشر لها من خلال كل من ,التسويق الداخلي و التوجه التسويقي الداخلي, و ثقافة التعلم التنظيمي ,و ذلك من خلال أبعاد للتعلم التنظيمي: التعلم على المستوى الفردي ,التعلم على المستوى الجماعي, والتعلم على المستوى المنظمة ,وتمثلت إشكالية هذه الدراسة في:
- مامدى تفسير ممارسات القيادة الإستراتيجية التشارك في المعرفة؟
- وإندرجت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:
- هل لممارسات القيادة الإستراتيجية مساهمة في تبني التسويق الداخلي؟
- هل لممارسات القيادة الإستراتيجية مساهمة في بناء توجه تسويقي داخلي للفندق؟
- هل لممارسات القيادة الإستراتيجية مساهمة في تطوير ثقافة التعلم التنظيمي؟
- ماهي قوة تفسير ممارسات القيادة الإستراتيجية للتشارك في المعرفة ؟
- هل يدعم تبني التسويق الداخلي و التوجه التسويقي الداخلي ,من طرف القيادة الإستراتيجية التشارك في المعرفة؟
- و بغرض هذه الدراسة إستخدم المنهج الكمي و الطريقة الإفتراضية-الإستنتاجية,و طبقت أداة الإستبيان على عينة عشوائية بسيطة ,من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظفا .وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من بينها :
- أن لثقافة التعلم التنظيمي دورا محوريا في رفع مستوى التشارك في المعرفة من جهة ,وتبني إستراتيجية التشارك في المعرفة للحفاظ على هذه الثقافة من جهة أخرى.

- أن ممارسات القيادة ستفعل أكثر سلوك التشارك في المعرفة, إذا تمكنت أولا من تطوير ثقافة داعمة لذلك وهي ثقافة التعلم التنظيمي.
- ولا يمكن للتشارك في المعرفة من خلق معرفة جديدة إلا بحدوث عملية التعلم.
- ° **دراسة فطيمة الزهرة بربطل, أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري, "دراسة حالة بمؤسسة سونطراك", أطروحة دكتوراه, تسيير المنظمات, جامعة محمد خيضر, 2016.**
- هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري, وذلك من خلال الدور الذي تلعبه مستويات التعلم التنظيمي الثلاثة: التعلم الفردي, و التعلم الجماعي, والتعلم على مستوى المنظمة, و إنطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية :
- ما أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري ؟
- و من أجل التفصيل أكثر في إشكالية الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- ما أهمية رأس المال الفكري بمؤسسة سونطراك من وجهة نظر مسيريهي؟
- ما مستوى التعلم التنظيمي بمؤسسة سونطراك من وجهة نظر مسيريهي ؟
- ما أهمية التعلم الفردي في تكوين رأس المال الفكري بالنسبة لمسيريهي مؤسسة سونطراك؟
- ما أهمية التعلم الجماعي في تكوين رأس المال الفكري بالنسبة لمسيريهي مؤسسة سونطراك؟
- ما أهمية التعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال الفكري بالنسبة لمسيريهي سونطراك؟
- ما تأثير التعلم التنظيمي على تكوين رأس المال الفكري بمؤسسة سونطراك ؟
- توجد أهمية للتعلم الفردي في تكوين الرأس المال الفكري بمؤسسة سونطراك من وجهة نظر مسيريهي .
- توجد أهمية للتعلم الجماعي في تكوين رأس المال الفكري بمؤسسة سونطراك من وجهة نظر مسيريهي .
- توجد أهمية للتعلم على مستوى المنظمة في تكوين رأس المال الفكري بمؤسسة سونطراك من وجهة نظر مسيريهي.
- توجد أثر لمستويات التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري بالمؤسسة .
- ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إستخدام أداة الإستبانة, و تطبيقها على مسيريهي قسم الإنتاج بحيدرة-الجزائر العاصمة- بمؤسسة سونطراك والبالغ عددهم 150 مسيرا, وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :
- تولي المؤسسة أهمية متوسطة برأس المال الفكري, لكنها تبذل جهد كبير في تحسين مستوى الاهتمام برأس المال الفكري, بغية منها للإندماج في الاقتصاد الجديد المبني على المعارف.
- يعتبر رأس المال البشري من أهم مكونات الرأس المال الفكري, في مؤسسة من وجهة نظر مسيريهي .
- تعمل سونطراك جاهدة على إرساء معالم التعلم التنظيمي في المؤسسة, من خلال إتباع عدة إستراتيجيات لكي تصبح منظمة متعلمة
- ° **دراسة بلقاسم جواوي, التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين "دراسة ميدانية "لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "الأغواط" لنيل شهادة الماجستير, جامعة محمد خيضر-بسكرة- تخصص "علم النفس العمل و التنظيم, 2015**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي و تمكين العاملين ,و التعرف على مستوى التعلم التنظيمي و تمكين العاملين لدى عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز ,حيث إنطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية :

- ماطبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي و تمكين العاملين ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز ,لولاية الأغواط في مستوى التعلم التنظيمي تعزى إلى التخصص الوظيفي ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز ,لولاية الأغواط في مستوى تمكين العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز ,لولاية الأغواط في مستوى التعلم التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي ؟
- و جاءت الفرضية العامة لهذه الدراسة كالتالي :
- توجد علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي و تمكين العاملين .
- و تفرعت عنها عدة فرضيات هي :

- توجد علاقة ارتباطية بين ديناميكية التعلم التنظيمي و تمكين العاملين .
- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة و تمكين العاملين .
- توجد علاقة ارتباطية بين التكنولوجيا المعلوماتية المتاحة و تمكين العاملين .
- توجد علاقة ارتباطية بين تحول المنظمة و تمكين العاملين .
- توجد علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية و تمكين العاملين .
- و بغرض هذه الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي و طبقت أداة الإستبيان ,على عينة مكونة من 111 مفردة ,و جاءت نتائج الدراسة كالتالي :
- بوجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي و تمكين العاملين ,و جاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط ,فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولا مما يعكس دور و فعالية التعلم التنظيمي ,في زيادة الإحساس بالثقة و الحرية و شعور العمال ,و تنمية مستوى التمكين لديهم.

2- دراسات سابقة خاصة بالتوافق المهني :

° دراسة هشام زروقة,الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتوافق المهني "دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر " فرع بسكرة- تخصص علم النفس العمل والتنظيم ,لنيل شهادة الدكتوراه ,جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2017.

هدفت هذه الدراسة للبحث في إمكانية وجود علاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة ,إنطلاقا من الإفتراض بأن الثقافة التنظيمية تمثل آلية لتوجيه سلوك الموظفين, نحو تحقيق مختلف الأهداف و التوافق المهني لهذه الآلية ,و إنطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية :

ماعلاقة مستوى الثقافة التنظيمية السائد بمستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر ,فرع بسكرة؟

ويندرج ضمن التساؤل الرئيسي عديد من التساؤلات الفرعية :

- مامستوى الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسة إتصالات الجزائر ,فرع بسكرة ؟
- مامستوى التوافق المهني السائد لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر ,فرع بسكرة ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية, السائد و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر, فرع بسكرة ؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى المعتقدات التنظيمية السائد, و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر, فرع بسكرة ؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى المعايير التنظيمية السائد, و مستوى التوافق المهني لدى موظفي إتصالات الجزائر, فرع بسكرة ؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى التوقعات التنظيمية السائد, و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر, فرع بسكرة ؟
 أما فرضيات الدراسة جاءت على النحو التالي :

الفرضية العامة :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد, و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر, فرع بسكرة ؟
 الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية السائدة, و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر, فرع بسكرة .
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعتقدات التنظيمية السائدة, و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر, فرع بسكرة .
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعايير التنظيمية السائدة, و مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر, فرع بسكرة ؟
 وبغرض هذه الدراسة إستخدام الباحث المنهج الوصفي الارتباطي, وطبق أداة الإستبيان في الثقافة التنظيمية, و استبيان في التوافق المهني على عينة عشوائية طبقية مكونة من 103 موظفا.
 و جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

- أن مستوى التوافق المهني السائد لدى موظفي إتصالات الجزائر متوسطا .
 - أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية السائدة, و مستوى التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة ميدان الدراسة .
 - أنه كلما كان مستوى المعايير التنظيمية عاليا و إيجابيا, يزيد ذلك من مستوى التوافق المهني لدى أفراد العينة .

دراسة بوعطيط سفيان, طبيعة الإشراف و علاقتها بالتوافق المهني, "دراسة ميدانية للمركب ميتال ستيل - غنابة- لنيل شهادة الماجستير, تخصص علم نفس العمل و التنظيم, جامعة منتوري, قسنطينة, 2007 .

هدفت هذه الدراسة على تسليط الضوء على عملية الإشراف التي تعتبر إحدى العمليات الأساسية التي تتركز عليها إدارة المؤسسة في قيادة و توجيه الأفراد العاملين, كما أنها تعتبر من العناصر الهامة في البيئة التنظيمية, و علاقة هذه العملية بالتوافق المهني و أيضا محاولة معرفة علاقة نمط الإشراف, بتوافق العمال مهنيا و معرفة أي نمط من أنماط الإشراف يحقق التوافق المهني لدى العامل, وهنا طرح الباحث التساؤل التالي :
 هل توجد علاقة بين الإشراف السائد في المؤسسة و توافق عمالها مهنيا ؟
 ويندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة إيجابية بين الإشراف غير المباشر و التوافق المهني ؟
- هل توجد علاقة سلبية بين الإشراف المباشر و التوافق المهني ؟
- هل يوجد تأثير للعوامل الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية) على مستوى التوافق المهني ؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة طرح الباحث الفرضية العامة التالية :
- توجد علاقة بين طبيعة الإشراف و التوافق المهني لدى العامل.
- و أما الفرضيات الفرعية فكانت كالتالي :
- توجد علاقة إيجابية بين نمط الإشراف الغير مباشر و التوافق المهني للعمال .
- توجد علاقة سلبية بين نمط الإشراف المباشر و التوافق المهني للعمال .
- تؤثر الخصائص الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية للعامل) على توافقه مهنيا.
- و تماشيا مع طبيعة الموضوع إعتد الباحث على المنهج الوصفي , و تم إستخدام عينة عشوائية قدرت ب 80 عاملا , و أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فإستعمل الباحث إستمارة على أساس مقياس ليكرت , و خلصت هذه الدراسة النتائج التالية :
- إن نتائج الدراسة تدل على الأهمية القصوى التي يحظى بها الإشراف , في منظمات العمل و هذه الأهمية تكمن في حجم العمل , و مايرتبط به من تنسيق و توزيع و تنظيم و تخطيط و ما يؤثر به من متغيرات أخرى , مثل : اللوائح و المهارات و بيئة العمل و الآلات و المعدات و المكان , فالمشرف لابد أن يوازي بين المتغيرات , و يوظف المناسب منها للوصول بالمنشأة إلى أهدافها المرسومة .
- دراسة مطاطلة موسى, ضغوط العمل و علاقتها بالتوافق المهني "دراسة ميدانية على رجال الحماية المدنية- سكيكدة - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل و التنظيم, جامعة منتوري قسنطينة, 2010.**
- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستويات ضغوط العمل التي يتعرض لها رجال الحماية المدنية, و معرفة مصادر و أسباب ضغوط العمل و ما هي المتغيرات التي تؤثر على التوافق المهني و ذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:
- هل توجد علاقة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها رجال الحماية و مستوى توافقه المهني؟
- هل لغموض الدور في العمل علاقة بالتوافق المهني لدى أفراد الحماية المدنية؟
- هل لعبئ الدور في العمل علاقة بالتوافق المهني لدى أفراد الحماية المدنية؟
- هل لطبيعة العمل علاقة بالتوافق المهني لدى أفراد الحماية المدنية؟
- هل للترقية في العمل علاقة بالتوافق المهني لدى أفراد الحماية المدنية؟
- هل للسن تأثير على التوافق المهني؟
- هل يتأثر التوافق المهني بالحالة الاجتماعية لرجال الحماية المدنية؟
- هل يتأثر التوافق المهني بنوع رتبة رجال الحماية المدنية؟
- و كما تبنت الدراسة الفرضيات التالية:
- توجد علاقة بين ضغوط العمل لدى رجال الحماية المدنية و توافقه المهني.
- هناك علاقة ارتباطية بين غموض الدور في العمل لدى أفراد الحماية المدنية و توافقه المهني.

- هناك علاقة ارتباطية بين طبيعة العمل لدى أفراد الحماية المدنية و توافقهم المهني.
 - هناك علاقة ارتباطية بين فرص الترقية لدى أفراد الحماية المدنية و توافقهم المهني.
 - لا يوجد تأثير دال احصائيا للسن على التوافق المهني لدى رجال الحماية المدنية.
 - لا يوجد تأثير دال احصائيا للحالة الاجتماعية في التوافق المهني لدى رجال الحماية المدنية.
 - لا يوجد تأثير دال احصائيا للرتبة على التوافق المهني لدى رجال الحماية المدنية.
 - و لجأ الباحث في هذه الدراسة الى استعمال المنهج الوصفي التحليلي, و تم توزيع 80 استمارة على أفراد الحماية المدنية المتواجدين بالمديرية الولائية و الوحدة الرئيسية لولاية سكيكدة, و توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة بين غموض الدور في العمل و التوافق المهني.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة بين عبء الدور في العمل و التوافق المهني.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة بين طبيعة العمل و التوافق المهني.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية و التقدم الوظيفي و التوافق المهني.
- 3- تعقيب على الدراسات السابقة :**

و في الأخير يمكن القول أن هذه الدراسات أفادتنا خاصة من الجانب النظري, من خلال الكم المعلوماتي و أيضا إثراء مشكلة الدراسة, و بلورتها و الإستفادة من نتائجها في تحليل نتائج البحث الحالية, و الإستفادة منها في بناء منهجية الإطار النظري لدراسة الحالية, و أيضا التعرف الوسائل الإحصائية المستخدمة في هاته الدراسات, و تحديد الوسائل الأكثر ملائمة لإختبار فرضيات البحث الحالي, و كما شكلت هاته الدراسات قاعدة جيدة لإنتقاء مراجع البحث العلمي.

و قد جاءت نتائج هاته الدراسات على وجود دور محوري للتعليم التنظيمي, سواء في تحسين أداء المؤسسة و زيادة التشارك في المعرفة و تكوين الرأس المال الفكري, و قدراته على تمكين العاملين, و على أهم المتغيرات التي لها دور كبير في تحقيق التوافق المهني, و التي من بينها الثقافة التنظيمية و طبيعة الإشراف و ضغوط العمل.

و تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف منها, حيث سعت إلى كشف العلاقة بين التعلم التنظيمي و التوافق المهني و دراسة العلاقة بينهما و الذي لم تتناوله الدراسات السابقة المعروضة.

حيث كانت إستفادتنا من مذكرة "عيشوش خيرة" التي تحمل عنوان: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة, من حيث الجانب النظري في بعض المفاهيم و بعض العناصر التي تخص التعلم التنظيمي, و أما دراسة "فطيمة بريتيل" المعنونة ب: أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري, أفادتنا في بعض المؤشرات التي تخص دراستنا, و أيضا بعض العناصر تخص الجانب النظري.

و أما فيما يخص دراسة "بلقاسم جوادي" الموسومة ب: التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين, من خلال المفاهيم التي تخص التعلم التنظيمي, و المفاهيم المشابهة للتعلم التنظيمي.

أما فيما يخص الدراسات المتعلقة بالتوافق المهني, فنجد دراسة "هشام زروقة" تحت عنوان: الثقافة التنظيمية و علاقاتها بالتوافق المهني, حيث إستقينا منها بعض المفاهيم المتعلقة بالتوافق المهني, و أيضا كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيقه, كما هو الحال بالنسبة للتعلم التنظيمي و كيف يمكنه تحقيقه.

و بالنسبة لدراسة "بوعطيط سفيان" التي دارت حول: طبيعة الإشراف و علاقته بالتوافق المهني , كانت إستفادتنا منها أكثر من خلال عرضها لبعض العناصر النظرية التي تخص التوافق المهني موضوع بحثنا.

VII. فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي والتوافق المهني لدى العاملين.

2- الفرضيات الفرعية:

لتمكين الأفراد علاقة ارتباطية بالتوافق مع المسؤولين و الإدارة .
لتطوير العمل الفرقي علاقة ارتباطية بالتوافق مع الزملاء العمل .
لتعزيز العملية الإبتكارية علاقة ارتباطية بالتوافق مع طبيعة و ظروف العمل

الفصل الثاني:

التعلم التنظيمي

تمهيد:

أصبح التعلم التنظيمي اليوم حاجة ملحة و ضرورية لكل منظمة ,تسعى للبقاء و الإستمرار خصوصا في ظل هذا التقدم و التطور المتسارع ,فالمنظمات هذا العصر أصبحت تواجه العديد من التحديات ,و التغيرات التي تنطوي على العديد من المشاكل و المعوقات ,لذلك أصبح التعلم التنظيمي إستراتيجية تنتهجها المنظمات لمواجهة تلك الضغوط و معالجة المشكلات ,و التوظيف الناجح لهذا المفهوم يكسب المنظمة ,تطورا في ذاتها و و علاقاتها و التكيف مع ظروفها الداخلية و الخارجية .

I. نشأة التعلم التنظيمي:

تعود بدايات التعلم الى اول دروس علمها الله تعالى لادم عليه السلام ,لنتوالى بعد ذلك الاحداث و المثيرات التي تحت الانسان على التعلم وتغيير سلوكياته على وفق مناهج و معتقدات مختلفة ,مرورا بالرسالات السماوية ونماذج الحضارات الإنسانية القديمة ,كحضارة النيل ووادي الرافدين التي تدل اثارها على أنماط مختلفة من التعلم ,ويمكن النظر الى نشأة التعلم نظرة ازلية رافقت خلق الانسان ,وأشارت الديانة الإسلامية الى انه يفرض على المسلم ان يكون متعلما,لان حقيقة الدين والحياة يمكن استنباطها من القران الكريم,وان هذا السبيل لايتوقف على القراءة المجردة ,بل من توفر رجال وامة قادرة على الفهم الذكي للقران الكريم والسنة المطهرة ,حتى يتمكن المسلمون من التعرف على حقيقة دينهم وتعريف الآخرين بهذا الدين .

لقد أولى الله سبحانه وتعالى بالعلم والتعلم عناية خاصة ,اذ نزلت اول اية مباركة في القران الكريم على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم "اقرا باسم ربك الذي خلق 1 خلق الانسان من علق 2 اقرا وربك الاكرم 3 الذي علم بالقلم 4 علم الانسان ما لم يعلم 5" (سورة العلق اية 1-5), ومثلت هذه الاية الكريمة اول دعوة واضحة للسمو بقيمة العلم والتعلم ,وماله من فضل عظيم شرف به الله سبحانه و تعالى ادم عليه السلام,وسما الله عز وجل بدرجات العلماء وحتى قارنهم بنفسه وملائكته فقال: "شهد الله انه لا اله الا هو والملائكة و اولوالعلم قائما بالقسط لا اله الا هو العزيز الحكيم" (سورة ال عمران الاية 18),وبالعلم فاز اهله بالدرجات لقوله تعالى: "يرفع الله للذين امنوا منكم والذين اتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير" (سورة المجادلة الاية 11).

وبتطور الخليفة وصل الانسان من التعلم والمعرفة الى ما هو عليه بفعل التراكم المعرفي الناشئ من جراء الادراك المتكرر لظواهر الطبيعية ,ومن هنا اهتم المسلمون الأوائل بالعلم والتعلم و تطبيقاتها ,حتى بنو نمودجا حضاريا متميزا بالعلم والايمان ,وفي ضوء ذلك ظهرت المدارس الفكرية والجدل الفلسفي بين العلماء المسلمين ,فكان لهم الفضل في احياء ودراسة التراث الفكري من جديد.

ومنذ بدا الضعف والتمزق يدب في المجتمع العربي الإسلامي ,برزت أوروبا مركزا لتوليد المعرفة العلمية والتعلم (شريف مسعودة ,2015,ص90).

ومن مظاهر ذلك الاتي: ظهور المنهج التجريبي ل(جون بوكات 1632-1704) مؤكدا على تعلم الممارسة ,والمنهج الاستكشافي لدى (بابرت ,برونر,روسو) مؤكدا على حل المشاكل منة خلال الاعتماد على الخبرة والمعرفة الشخصية لاستكشاف الحقائق ,وفي سنة 1911 اصدر "تايلور" كتاب مبادئ الإدارة العلمية الذي يتمحور حول إيجاد افضل طريقة لانجاز العمل ,وفي سنة

1927 طرح "بافلوف" نظرية الاشتراط التي تؤكد بان التعلم يحصل من خلال العلاقة بين المثير - الاستجابة, وفي سنة 1942 تأسست الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير "است د" لتصبح من اهم المؤسسات المهتمة بالتعلم, وفي عام 1945 طرح الطبيب المدير "روفانس" مفهوم تعلم الفعل الذي يؤكد على التعلم من العمل والتأمل فيه, وتأتي في سنة 1946 دراسة "قوثرى" حول الممارسة لتحديد كيفية تحويل المهارات الى أفعال كنماذج سلوكية تمثل استجابات محددة لمثيرات محددة, وفي منتصف الخمسينات هيمن المدخل المعرفي على مدخل المثير-الاستجابة, في النظر الى التعلم اذ تعمق الباحثون في علم النفس المعرفي الذي يؤكد بان سلوكيات الانسان لا تخضع للمثيرات فقط, وانما تخضع كذلك للتفكير, وفي بداية الستينات اطلق "باندورا" نظرية التعلم الاجتماعي التي ترى بان التعلم يحصل من خلال ملاحظة نماذج السلوك المختلفة للآخرين واتنباه و ادراك الفرد لقدراته الشخصية وكيفية توجيهها .

وفي سنة 1963 اطلق "سكينر" نظرية التعزيز التي طبقها على التعلم اذ ساعدت على تأسيس المنهج السلوكي, وفي سنة 1978 ظهر اول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي من قبل (ارجريس, شون) في كتابهما (Organizational learning), اذ طرح السؤال: هل يجب على المنظمات ان تتعلم ؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات و استكشاف ابعاده المختلفة, وفي عام 1983 اصدر "روفانس" كتابا جديدا بعنوان (التعلم التنظيمي) عبر فيه عن فكرة ان المنظمات التي لا تتعلم و تتغير بشكل اسرع من بيئتها تؤول الى الانقراض وأخيرا في سنة 1990 نشر (سينج) كتابه المعنون "النظام الخامس" فن وممارسة المنظمة المتعلمة, الذي وصف فيه المنظمة بوصفها نظام يمتلك القدرة على تحسين ذاته و رسم مستقبله من خلال فهمها لذاتها كنظام عضوي معقد يمتلك رؤية و غرض و يستخدم أنظمة التغذية العكسية و اليات التوافق مع الاهداف و التفكير التنظيمي والعمل الفرقي و الحوار و ثقافة المنظمة (غني دحام و اخرون, 2015, ص ص 262 263).

II. أهمية التعلم التنظيمي:

ازداد الاهتمام بالتعلم التنظيمي نتيجة لحاجة المنظمات لان تكون اكثر قدرة على التنافس و الاستمرار ,لانه عبر التعلم تتمكن المنظمات من الاحتفاظ بقدرتها التنافسية ,و تزايد الاهتمام به اكثر عبر العقدين الأخيرين لكونه يمثل ضرورة استراتيجية لتقدم المنظمات و بقائها ,اذ يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في مختلف المنظمات الهادفة , والى إيجاد المزايا التنافسية و المحافظة عليها (فطيمة بريتيل, 2015, ص 11) ونوجز أهمية التعلم التنظيمي في النقاط التالية:

- ان المنظمة التي تملك ثقافة تعلم قوية تكون جيدة في خلق و اكتساب ونشر المعرفة ,وكذلك تعديل السلوك بما يعكس هذه المعرفة الجديدة وحسب ما هو مطلوب.
- ان القدرة على التعلم يمكن ان تشجع القدرة الإبداعية للمنظمة , و تحافظ على الميزة التنافسية لها في ظل محيط متقلب.
- يستخدم التعلم التنظيمي كمظلة لمختلف أنواع التجديد والتغيير التنظيمي
- من خلال التعلم مباشرة من الخبرة فان المنظمة تتبنى تدريجيا الروتينيات ,الإجراءات, والاستراتيجيات التي تحقق المخرجات التي ترغب.

- تعد عملية التعلم التنظيمي مصدر للميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة .
- المنظمة التي تمتلك قدرة عالية على التعلم تفهم كليا المعرفة خارج حدودها ,وتكسب القدرة على استغلال المعرفة بسرعة.
- العديد من المنظمات لديها الكثير من المعلومات ,لكن القليل منها فقط لديها القدرة على تحويل هذه المعلومات الى معرفة و تستخدم هذه المعرفة لتحقيق اهدافها ,وهي تلك التي تتبنى التعلم التنظيمي.
- القدرة على الربط بين التطوير الذاتي للعاملين و ارتفاع مستوى الأداء والتمسك بتحقيق جودة المخرجات ,فتصبح مؤسسات متميزة باستعدادها للتحويل الى منظمة متعلمة (اقطبي جوهره,2014,ص110).

III. خصائص وأهداف التعلم التنظيمي:

1- خصائص التعلم التنظيمي:

- التعلم التنظيمي عملية مستمرة,ديناميكية,وتفاعلية بين الافراد,الجماعات,و المنظمات.
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف,و مستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم.
- يعتبر التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط و ثقافة المنظمة, ويعد التعلم التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر نظرا لتغيرات السرعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية, والسياسية والتنظيمية وغيرها .
- عملية التعلم التنظيمي لا يمكن ان تحقق النتائج المرجوة دون دعم من قيادة المنظمة التي يجب ان تكون مثال للآخرين .
- الاستفادة من الخبرات و التجارب السابقة سواء الداخلية او الخارجية و أنظمة المعلومات الإدارية في كافة نشاطات المنظمة ,و دعم الإدارة العليا هي من اهم ميزات التعلم التنظيمي
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات و تخزينها في ذاكرة المؤسسة,ثم الوصول الى هذه المعلومات و تنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية و المستقبلية (رايس وفاء,2011,ص6).

2- أهداف التعلم التنظيمي

- تهدف عملية التعلم التنظيمي الى غرس الاتجاهات و القيم الإيجابية و تدعيمها و توظيفها و ترجمتها الى سلوكيات رائدة و قرارات مبدعة و نشر المعرفة و تبادلها بين الافراد و الجماعات العاملة في المنظمات ,ومن اهم اهدافه نوجزها فيمايلي :
- ان المنظمات بحاجة الى التعلم التنظيمي لسببين أساسيين مرتبطين مع بعضهما البعض ,الأول هو البقاء و الثاني هو التميز .
- يعد التعلم التنظيمي واحدة من الوسائل الاستراتيجية التي تحقق النجاح طويل الاجل للمنظمة .
- تعتبر عملية التعلم التنظيمي واحدة من ابرز العمليات التي تستند اليها المنظمة في تحقيق اهدافها ,وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف مستوياتها الفردية و الجماعية و التنظيمية,أصبحت اكثر فاعلية في تحقيق اهدافها التنظيمية.

-التعلم التنظيمي عبارة عن جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء تنظيم المعرفة و تحسينها ,بهدف الوصول الى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة في مختلف المستويات الإدارية
-كما يهدف التعلم التنظيمي الى تعديل السلوك ,تحسين القدرة على الفهم ,التنسيق بين الوظائف ,الابتكار ,وحل المشكلات (اقطبي جوهرة,2014,ص109).

IV. نظريات المفسرة لتعلم التنظيمي:

1- ماكغريغور و تمكين العاملين:

حتى تتمكن المنظمات من مسايرة التغيرات و مواكبة التطور و تحقيق أهدافها التي تصبو اليها ,لابد ان تكون تتمتع بموارد بشرية لها الكفاءة الفكرية و المهنية ,وهذا يكون من خلال تمكين الافراد العاملين بها ,لأن عملية تمكين الأفراد تعتبر من الأساليب المهمة في تطوير المنظمات.

بحيث نجد لمنطلقات ماكغريغور في نظريته المسماة (X) و(Y) خطوة هامة في تمكين العاملين , و كما لاحظ ان هناك انعطافا جديدا في تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين, مشكلا بذلك توجهها جديدا في تغيير معالم الإدارة ,فقد اكد ماكغريغور على ضرورة إيجاد بديل فكري و نظري يستند الى انتشار الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية الكلاسيكية و المتمثلة في نظرية (X) التي تقوم على البناء البيروقراطي و الاشراف المباشر و السيطرة التي تصبح معه حرية التصرف في العمل و الاستقلالية منعدمة (رعد حسن الصرن, 2004,ص72).

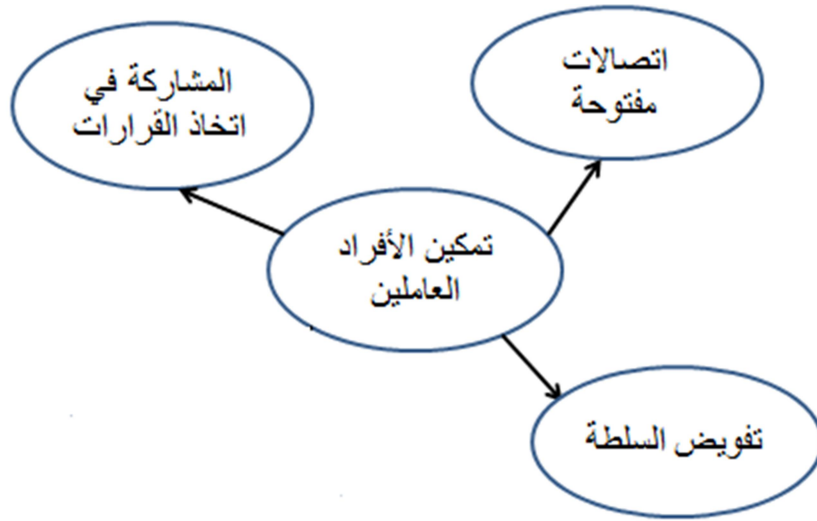
أي ان هذا النوع من القيادة او الاشراف يؤدي الى خلق نوع من العاملين السلبيين الذين لا ينجزون الا وفق ما هو مطلوب منهم,لان هذا الأسلوب الذي تفرضه هذه النظرية يعتمد على اصدار الأوامر الشديدة و التعليمات الصارمة للعاملين,حيث أن الرقابة الخارجية و التهديد لا تشكل العنصر الأهم في التأثير على السلوك الإنساني ,مما يؤدي الى إستيائهم من العمل (لوكيا الهاشمي,من دون سنة نشر,ص98).

واما النوع الآخر من المشرفين أو المديرين اللذين تبنتهم نظرية (Y) فهم يكونون أكثر ديمقراطية في تصرفهم مع الأفراد العاملين ,و يمنحون لهم الحرية في أداء الأعمال ,و هذا مايفتح المجال أمام المرووسين للإبداع و التفوق و تمكينهم من القيام بالأعمال الموكلة إليهم و إكتسابهم لروح المبادرة من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات و المشاركة في المعلومة عن طريق الاتصالات المفتوحة,وأن هذه النظرية (Y) تقوم على الثقة المتبادلة بين المشرفين و المرووسين مما يولد لديهم حب العمل والإخلاص للمنظمة.

ومن هنا يتضح أن ماكغريغور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد و على أهمية القيادة الإدارية في الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين (حسن رعد الصرن,2004,ص73).

ولهذا يجب على إدارة المنظمات اليوم أن تعمل على إيجاد السبل لتمكين العاملين بها و ذلك من خلال منحهم الحرية و المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ,و إعطائهم إستقلالية أكثر في القيام بالأعمال و تفويض السلطة للمرووسين,وأن تكون قنوات الإتصال مفتوحة بين الرؤساء و المرووسين ,و تقديم لهم المهارات و تزويدهم بالمعلومات اللازمة و هذا مما يؤدي إلى

شعور الفرد بالأهمية و بانيتمائه للمنظمة, وعلى أنه جزء لا يتجزأ منها, وهذا ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة و التي تسعى إليها, من خلال قدرتها على تمكين الافراد العاملين بها.



شكل رقم (1): يوضح مؤشرات تمكين الافراد العاملين
المصدر: من اعداد الطالبة

2- مدرسة العلاقات الإنسانية و تطوير العمل الفرقي:

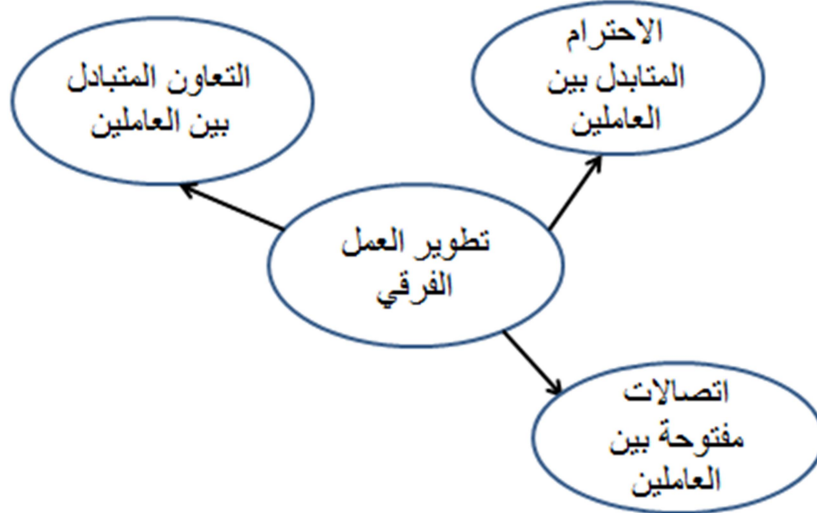
تسعى حركة العلاقات الإنسانية الى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل, والنضال النقابي, والصراع الصناعي, إذ إشتهر منظرو العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الإقتصادية داخل مكان العمل ذاته, و التأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال, حيث استمدت هذه المدرسة أفكارها من تجارب و دراسات "هاوثورن" التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينات و حتى أوائل الأربعينات من القرن العشرين, والتي أشرف عليها "إلتون مايو" و مجموعة من زملاؤه الباحثين (طلعت إبراهيم لطفي, 2007, ص101).

حيث كشفت هذه الدراسات من خلال التجارب التي أجرتها على أهمية و مدى تأثير جماعات العمل غير الرسمية (رعد حسن الصرن, 2004, ص 65), أي علاقات التعاون و الإتصال التي تتم بين الأفراد, في غير إطار التنظيم الرسمي على سلوك العمال وإنتاجيتهم, حيث تؤدي هذه العلاقات من تعاون وإحترام متبادل بين الأفراد العاملين في جماعات العمل إلى زيادة الثقة فيما بينهم وتصبح المعلومة, تنتقل و تتدفق بين الأفراد بكل حرية, من دون وجود عراقيل و عقبات و هذا كله في مجمله يؤدي إلى نمو معارف الأفراد و زيادة في معلوماتهم, فينتج عنه فريق عمل متطور يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة و من خلالها تحقيق أهدافه.

حيث إعتبر "إلتون مايو" أن العمل هو عبارة عن نشاط جمعي يقوم على الاتصالات و تبادل المعلومات, و التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض, و هذا من شأنه أن يساهم في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي (رعد حسن الصرن, 2004, ص 66), وذلك من خلال زيادة معارفهم و تعلمهم من خلال تعاونهم مع بعضهم البعض و الإستفادة من تجارب بعضهم البعض في العمل, فيؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجية منظماتهم, بإعتبار أن العنصر البشري

و مايقوم به من علاقات تفاعلية مع زملائه في تطوير العمل من الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية.

و كما تشير هذه النظرية إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعله مع الآخرين ,بل يعمل في إطار هادف و متفاعل مع جماعة العمل (خليل شماع ,خضير كاظم, 1999, ص 67) ,حيث يتأثر بهم و يأخذ منهم و يأخذوا منه , و يستفيدون من بعضهم البعض في مجال تطوير عملهم كوحدة متكاملة,و كفريق واحد يساهم بدعم منظمتهم, إذ أن العلاقات المتبادلة و تفاعل الأفراد في أداء و وظائفهم أثر كبير في تحقيق كفاءة , وفاعلية المنظمة والتي لا تكون إلا من خلال كفاءة و فاعلية الأفراد العاملين بها.



شكل رقم (2): يوضح مؤشرات تطوير العمل الفرقي
المصدر: من اعداد الطالبة

3- النظرية اليابانية و تعزيز العملية الابتكارية:

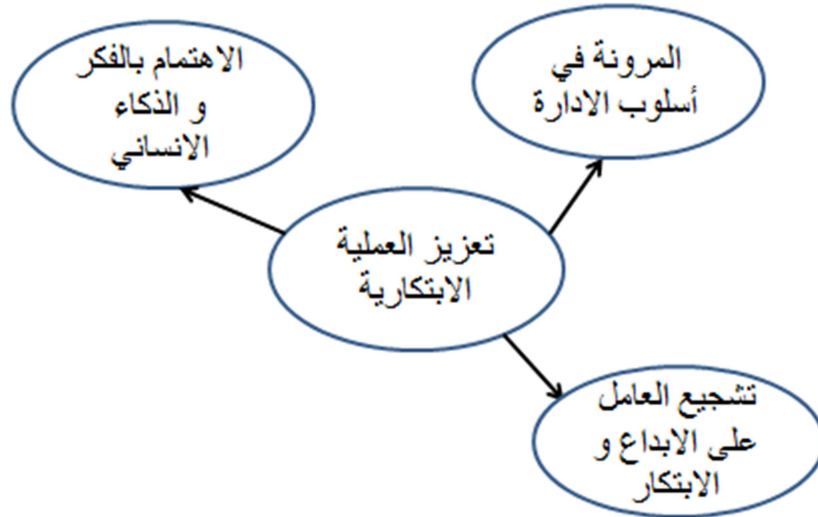
إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي إتسمت به العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية , جلب إنتباه عالمي لممارساتها الإدارية , فالعلماء و الإداريون درسوا الإدارة اليابانية (رعد حسن الصرن, 2004, ص100).

حيث ركزت النظرية اليابانية على عدة مبادئ من بينها:

تشجيع العمال على الإبداع و الابتكار و الإيمان التام بقدرة الفرد على العمل باستقلالية و حسن تقديره للأمور ,و أيضا من بين المبادئ و الأساليب التي إعتمدتها النظرية اليابانية, في التسيير و تعزيزها للعملية الابتكارية, هي اعتمادها أسلوب المرونة في الأداء من خلال إنتهاج المؤسسات للأسلوب الإداري المرن و الإبتعاد عن الهياكل و النماذج الجامدة في التسيير ,فهذا يعطي حرية أكثر للعمال بالقيام بأعمالهم و تقديمهم للمبادرات ,و الإبداعات التي تلقى الاهتمام من طرف إدارات هذه المؤسسات ,و كما تهتم هذه الإدارات أيضا بالحلول و الإبتكارات التي يقدمها العمال, من خلال مشاركتهم "العمال" في عملية صنع القرار و تشجيعهم على الإبتكار و الإبداع و تصميم الحلول .

فكما تهتم الإدارة اليابانية بالتكنولوجيا الحديثة , و الذكاء الصناعي , فهي تولي أيضا إهتماما كبيرا بالفكر , والذكاء الإنساني الذي يعد مؤشر هام في تعزيز العملية الابتكارية , داخل

المظمات و من تم تطوير العمل و زيادة الإنتاجية , فإيمان الإدارة اليابانية إيماناً تاماً بقدره الفرد على العمل , يولد لدى الفرد الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي الذي يحفزهُ الأكثر للعمل, و يجعلهُ أكثر إستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل, و محاولته للتكيف معها و أيضاً من خلال إحساسه بالمشكلات التي تحدث و مبادرته بإيجاد الحلول لها (عبد الكريم بو حفص, 2017, ص 257).



شكل رقم (3): يوضح مؤشرات تعزيز العملية الابتكارية
المصدر: من اعداد الطالبة

V. مستويات و أنماط التعلم التنظيمي

1- مستويات التعلم التنظيمي:

هناك مجموعة من المستويات التي من الممكن أن يحدث عندها التعلم التنظيمي و يمكن تحديدها كالآتي:

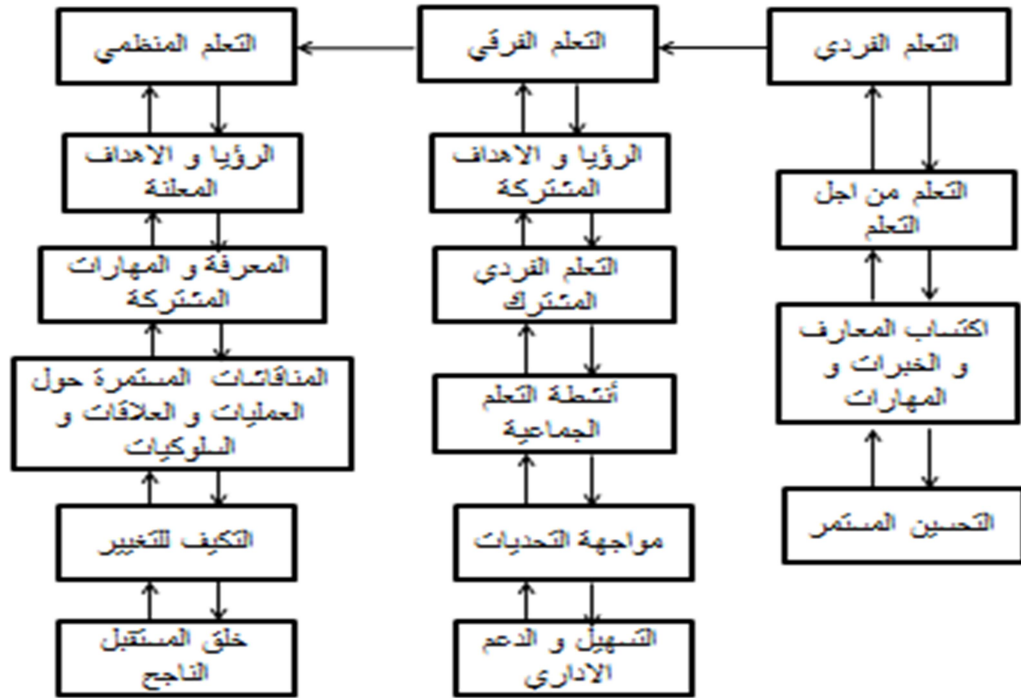
أ- التعلم على المستوى الفردي: التعلم الفردي هو عملية محددة بحاجات الفرد و النوايا و الخبرات, التغذية الراجعة المدركة من قبل الفرد, وأنه لا بد من وجود النماذج العقلية من أجل وصف المعتقدات الأساسية و العادات عند تفسير الأشياء لذلك فإن محاولة تعلم الأشياء الجديدة بصورة مستمرة يتطلب وجود نماذج عقلية (غني دحام و اخرون, 2015, ص 266).

ب- التعلم على مستوى الفريق: في هذا المستوى من التعلم يحاول الأفراد التعلم و حل المشاكل من خلال قوة الأفراد الاخرون (غني دحام و اخرون, 2015, ص 266).

أي عن طريق فريق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة و بطريقة تعاونية و تشاركية, و تجدر الإشارة الى أن مجموع الكفاءات الفردية لا تشكل الكفاءة الجماعية, حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي, و يعد دور الادارة لازماً في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم و فرض الأوامر و انما المتابعة و تسهيل عملية التعلم (فطيمة زهرة بريطل, 2015, ص 115).

ج- التعلم على مستوى المنظمة: المنظمة ككيان يمكن أن تتعلم بطريقة مختلفة حيث أن التعلم على المستوى المنظمي يعني المنظمة هي التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها و اكتسابها من خلال نشاطات أفرادها, أو عن طريق المنظمات من خلال المعرفة المشتركة عن نقل التقنية و الحصول على المعلومات حول بيئة الأعمال (غني دحام و اخرون, 2015, ص 266).

و يمكن توضيح هذه المستويات بشكل أكثر دقة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (4): مستويات التعلم التنظيمي

المصدر: غني دحام و اخرون, 2015, ص 207

حيث نلاحظ و نستنتج مما سبق أن هناك ترابط بين التعلم الفردي و التعلم الجماعي و التعلم التنظيمي أو المنظمي, حيث أن التعلم الفردي ينمي التعلم الجماعي و العكس صحيح, و التعلم الجماعي يدعم التعلم المنظمي و يطور المنظمة و يرتقي بها الى ما يسمى بالمنظمة المتعلمة. و كما يمكن التمييز بين التعلم الفردي و التعلم التنظيمي من خلال الخصائص التي يتميز بها كل منهما: فالتعلم الفردي يتصل بالخبرة الشخصية و الرؤية الفردية و يرتبط بدوافع الفرد من خلال برامج التعليم الرسمي و المبرمج كالتدريب و التعلم عن بعد, و أما التعلم التنظيمي: فهو التفكير الجماعي و الرؤية المشتركة و حاجات أعضاء المنظمة و دوافعهم, و يتم تعلم المنظمة من خلال تجاربها و خبراتها السابقة المخزونة في ذاكرتها و من خلال العمل و التفاعل الجماعي و حل المشكلات (فطيمة زهرة بريطل, 2015, ص 23).

متطلبات الربط بين التعلم الفردي و التعلم التنظيمي:

يرى كل من "Probst nda ehelBu" أن هناك مجموعة من المتطلبات يجب توافرها للانتقال من التعلم الفردي الى التعلم التنظيمي:

- أ- الاتصالات: ان المعرفة الشخصية لا يمكن أن تتاح للمنظمة و لا يمكننا ايجاد مناقشة جماعية تقضي الى اطار مرجعي مشترك الا اذا وجدت لدينا عمليات و نظم و اتصالات فعالة, تمكن الفهم المتبادل بين العاملين.
- ب- الشفافية: ان فعالية عملية الاتصال لن تكون مفيدة دون توافر و اتاحة المعرفة و المعلومات لجميع العمال و في جميع المستويات و تمكينهم من الولوج الى ذاكرة المنظمة حتى تصبح عملية التعلم جزءا من ثقافة المنظمة.

ج- التكامل: ان عملية الربط بين التعلم الفردي و التعلم الجماعي لا تتم الا في ظل المعرفة الفردية متاحة للجماعة عن طريق تكامل أعمال الموظفين مع بعضهم البعض, مما يساعدهم في تطوير مهارتهم و معارفهم و يسمح بتسهيل عملية المنظمة (بلفاسم جوادى, 201, ص 38).

2- أنماط التعلم التنظيمي:

يوجد عدد من انماط التعلم التنظيمي يمكن تطبيقها في المؤسسات المتعلمة, و يتفق أغلب الباحثين على تحديد أربعة أنماط و هي:

أ- التعلم التكيفي: و يقصد به التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة, و هذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ, أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم و يتضمن الأنواع التالية:

- التعلم أحادي الدورة (الحلقة):

و هو يهتم بايجاد حلول مباشرة و فورية للمجموعات التي تشكل أسبابا ظاهرة للمشكلات التنظيمية, و يهدف منه تحقيق المحافظة على تقدم المنظمة و استقرارها, و يترتب عليه تعديلا في الاجراء (السلوك) دون التعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد, أي تعلم الافراد من تجاربهم و ممارساتهم و ما يترتب عليه من نتائج و مخرجات, و في ضوء نتائج التغذية المرتدة عن تلك المخرجات للعاملين, يظهر رضاهم أو عدمه لنتائج قراراتهم و تصرفاتهم, و عندها اما يحرسون ل تكرارها أو اعادة النظر فيها و تعديلها و من ثم تطبيقها (موسى رحمانى, 2014, ص 4).

- التعلم ثنائي الدورة (الحلقة):

و هو التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات, فهو تعلم استراتيجي و مستقبلي أكثر منه تعلم انعكاسي أو انفعالي, و هو يتجاوز السياسات و قواعد العمل المحددة و الافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة أو اجراء تعديلات جوهرية في المنظمة و اعادة نشاطها في اطار توفير القدرات و المهارات بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي و التنافسي الذي تسعى الوصول اليه (د. موسى رحمانى, 2014, ص 5).

- التعلم الثلاثي الدورة (الحلقة):

و يهدف الى مساعدة المنظمة في التحول الى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها و توضيحها و التأمل فيها و ايجاد طرق جديدة للفهم (د. موسى رحمانى, 2014, ص 5).

الفرق بين أنماط التعلم الثلاثة:

- التعلم أحادي الدورة: يحدث التعلم أحادي الدورة أو الحلقة عندما تقوم بادخال تحسينات على القواعد الموجودة, يعتبر بمثابة تحسين للمنظمة

- التعلم الثنائي الدورة: تحدث التعلم الثنائي الدورة أو الحلقة عندما نقوم باعادة هيكلة لسياسات المنظمة و استراتيجياتها و فرضياتها و هذا يستدعي تغيير مبادئ المنظمة و أهدافها, تغيير هذا النوع بمثابة تجديد للمنظمة.

- التعلم الثلاثي الدورة: يستدعي هذا النوع من التعلم تعريف و تحسين المستويين السابقين من التعلم, و عندما لا يجدي نفعا تلجأ المنظمة الى محاولة ايجاد طرق جديدة للتعلم و التغيير

الجزري للمنظمة، يعتبر هذا النوع بمثابة تطوير للمنظمة (عيشوش خيرة، 2011، ص ص 38، 39).

ب- التعلم التنبؤي:

يقصد بالتعلم التنبؤي التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل و الاستعداد له عبر تغييرات تنظيمية مخططة، حيث يذهب هذا النوع من التعلم الى أبعد من مجرد الاستجابة للتغيرات البيئية، و لذلك يعتبر الغالبية أن التعلم التنبؤي أكثر فائدة و تقدم من التعلم التكيفي حيث يبرز التعلم التنبؤي عندما تتعلم المنظمة من توقعاتها حول المستقبل، اذ ينطوي على محاولة تجنب النتائج و الخبرات السلبية، و التعرف على أفضل الفرص المستقبلية، و اكتشاف الطرق و الأساليب للاستفادة منها، و هذا النوع من التعلم التنظيمي يعمل على تنمية مهارات التفكير و الابداع و صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة لذا يعتبر استباقيا و استراتيجيا و مستقبليا، فهو يزيد من الطاقات التنظيمية الحالية و المستقبلية للمنظمة، و ينعكس ايجابا على حاضر المنظمة و مستقبلها (بلقاسم جوادي، 2015، ص 39).

ج- التعلم التفاعلي:

التعلم التفاعلي يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، و أن كل عمل يحدث درجة التعلم سواء كان ذلك مستهدف أو غير مستهدف، لذلك فان المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات و المهام الوظيفية، وسيلة فاعلة للتعلم، و ان الفرد يتعلم من كل المواقف الاجتماعية و تعامله و تفاعله مع الآخرين، و أن فرق العمل و الاجتماعات الدورية المبرمجة و غير المبرمجة، و المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة و العاملين تدعيم عملية التعلم التفاعلي، و هي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم التفاعلي (بلقاسم جوادي، 2015، ص 40).

د- التعلم الجمعي (الجماعي):

التعلم الجمعي هو الذي يتطلب عددا من القدرات مثل: حل المشكلات و التجريب بمداخل جديدة، و التعلم من خلال الممارسة الجيدة، و تحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة و هذا يؤدي لزيادة اكتشاف و استغلال التعلم (بلقاسم جوادي، 2015، ص 40).

VI. خطوات و اليات التعلم التنظيمي:

1- خطوات التعلم التنظيمي:

ومن اجل التحقيق الأمثل لعملية التعلم التنظيمي حددت مجموعة من الخطوات التي تسعى الى تطوير نظام لخلق المعارف و التعلم التنظيمي و هي:

- أ- خلق رؤية للمعرفة: على القيادة العامة رسم لأعضاء المنظمة خريطة ذهنية للعالم و تحديد اتجاه لنوع المعرفة التي يجب اكتسابها، و خلقها وهذا هدف استراتيجي.
- ب- تطوير فريق للمعرفة: خلق المعرفة يعتمد أساسا على الأفراد، ولهذا يجب جذبهم للمحافظة عليهم في المنظمة، وهنا يعتبر عدم تكافؤ الأجور حافز لهم.
- ج- خلق شبكة من التفاعلات ذات كثافة عالية على خط المواجهة: خلق المعرفة هنا يمر بتحويل للمعارف الضمنية (أفكار ذاتية) الى معارف ظاهرة (لغة رسمية و منهجية)، اذن يجب ان تكون المنظمة مكانا للتفاعلات المتكررة و المكثفة بين أعضاء الفريق.

د- استخدام التسيير التشاركي: خلق المعارف التنظيمية يستوجب تسيير الوضعيات بنظرة مشتركة مابين المسيرين و العمال.
هـ- الانتقال الى منظمة: المنظمة التي تريد التعلم يجب ان تكون قادرة على كسب و خلق و استغلال باستمرار ,وبطريقة ديناميكية للمعارف الجديدة.
و- بناء شبكة من المعارف مع العالم الخارجي:خلق المعرفة يفترض الانفتاح على المحيط الخارجي ,وكذا الزبائن من اجل التقاط التصورات الذهنية (عيشوش خيرة,2011,ص ص 30,31).

وكما نجد أيضا من يحصر خطوات التعلم التنظيمي في المراحل التالية:
أ- مرحلة جمع المعرفة و المعلومات:من خبرات العاملين و المديرين و الكتب ,والدوريات و الانترنت.
ب- مرحلة توزيع المعرفة و المعلومات:من خلال الاجتماعات ,و مجلة المنظمة,والتقارير و الانترنت.
ج- مرحلة تفسير المعرفة و المعلومات:تجب إضافة تفسيرات على معنى المعلومات,بما يفيد ولايسئ الى فهم المعلومات.
د- مرحلة تثبيت المعرفة في ذاكرة المنظمة:من خلال تسجيلها و توثيقها رسميا في سجلات المنظمة,و تذكير العاملين الحاليين و المستقبليين بهذا التاريخ(عيشوش خيرة,نفس المرجع,ص 32).

2- اليات التعلم التنظيمي

تتم عملية التعلم التنظيمي من خلال خمس اليات عبر عنها (سينج1980) في كتاب (The fifth Discipline) وتتضمن مايلي :

أ- بناء النماذج الذهنية: والتي تؤكد على العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة ,والتي تفسر للفرد حركتها و تأثيرها ,والتي تتم وفق مجموعة من القواعد الموجهة لسلوكيات الافراد العاملين,وفهم سلوك الآخرين.

ب- الرؤية المشتركة: حيث انها تساعد في تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة ,و تساعد في التعلم التنظيمي من خلال تشكيل الخطط التي يجمع عليها الأفراد.

ج- البراعة الشخصية: حيث يحصل التعلم نتيجة تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص و التعمق فيه,و الانفتاح في التعامل مع الآخرين,و تعديل الأنظمة و الهياكل التنظيمية التي هم جزء منها,فهم مشاركون نشطون لهم دور في التشكيل واقعهم و مستقبلهم ,والارتقاء بقدراتهم الشخصية يشكل و يساعد,على تحقيق النتائج المرجوة ,و هذا يتطلب أن يكون لديهم ادراك واضح للواقع الحالي.

د- فرق العمل: يعد التعلم عن طريق فرق العمل عملية تطوير و حشد لطاقات أعضاء الفريق للتواصل الى الإنجازات المرغوبة,فبواسطة التفاعل و الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق تزيد دافعيتهم للعمل و لأداء مهامهم ,و تحقيق أغراض مشتركة,حيث تنسم فرق العمل بالالتزام وروح التعاون,لتحقيق أهدافها.

هـ- التفكير النظامي: ان تحديد العلاقات بين ظاهرة معينة و العناصر المكونة لها ,لا يتمالا من خلال رؤيتها محليا و تحديد دور أجزائها الصغيرة في أدائها الكلي (بلقاسم جواوي,2015,ص32).

VII. شروط ومتطلبات التعلم التنظيمي:

1- شروط التعلم التنظيمي:

- ان التعلم التنظيمي من أهم المداخل الإدارية في المنظمة حتى تواكب التطورات و من أجل المواجهة و المنافسة, فالمشكل المطروح ما هي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في المنظمة و التي يمكن تحديد هذه النقطة فيما يلي:
- بنية لامركزية, نظام تسيير تشاركي.
- اشتراط وجود استراتيجية اتصال تحافظ على التعلم و تعده من الأهمية الأولى لاهتمامات العاملين.
- التسيير بالأهداف و المشاريع.
- وجود نظام مكافآت يدعم قيم التعلم التي تحرض العاملين على طرح تساؤلاتهم و تقديم اقتراحاتهم, و تحدي أساليب و طرائق العمل القائمة و الترحيب بالأفكار التي تحمل أفاقا جديدة.
- المرونة التنظيمية.
- نشر واسع للمعلومات الرسمية و غير الرسمية, حول ما تم تعلمه سابقا.
- أن تكون هناك صورة واضحة تبين كيفية عمل المنظمة, و أن العاملين في جميع المستويات لديهم تصور واضح عن طبيعة أعمالهم و أساليب تعليمهم القائمة.
- برامج تعليم و تدريب مصممة و محدثة بشكل يدعم استراتيجيات التغيير و القيم التي تتبناها الادارة العليا إزاء عملية التعلم التنظيمي.
- محيط معتدل ليس كثير الاستقرار و ليس كثير التغيير (عيشوش خيرة, 2011, ص 30).

2- متطلبات التعلم التنظيمي:

- ليس من السهل على جميع المنظمات أن تتجنى التعلم التنظيمي دون الالمام التام بما يتطلبه من وسائل و أساليب و تقنيات و مهارات و امكانيات المادية و المعنوية, و قدرات قيادية السلوكية و تقنية التفاعل و تكامل من خلال استراتيجية المنظمة, لتحقيق تعلمها التنظيمي و رؤيتها الاستراتيجية, و من أهم متطلبات التعلم التنظيمي في المنظمات مايلي:
- أ- الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي: يعتبر ادراك مفهوم التعلم التنظيمي من قبل الادارة العليا بالمنظمات و نشر مفهومه لكافة أعضاء التنظيم و المستويات التنظيمية هي المرحلة الأولية لدمج مراحل التعلم التنظيمي, فقادات المنظمات عند المامهم بالفكر التنظيمي المعاصر و ماهية التعلم التنظيمي و أهميته و المزايا التي يحققها للفرد و المنظمة و نشر ثقافة بين العاملين يمثل المحفز الأول لتقبل أعضاء التنظيم للتغيير الذي تتطلبه هذه العملية.
- ب- بناء رؤية التعلم الاستراتيجية: تمثل الرؤية الواضحة و الفاعلة للتعلم التي يشارك في صنعها قادة المنظمات و العاملين, من أهم مقومات نجاح التعلم التنظيمي بالمنظمات, حيث توحد الرؤية المشتركة للتعلم جهود العاملين, و توجيه مسارات التعلم نحو الأهداف الاستراتيجية للمنظمة, و تحد من العشوائية و التشتت المعرفي.
- ج- القيادة النموذجية للتعلم: و تعني أن تكون قيادات المنظمة نموذجا في الالتزام بالتعلم فكريا و سلوكيا, كما تعمل على اكتساب العلم و المعرفة و التنمية الذاتية لقدراتها و مهاراتها, حيث تصبح بذلك نموذجا حيا و واقعا للتعلم و التعليم, و هذا النوع من القيادة تقوم بتصميم البناء التنظيمي و الهياكل التنظيمية التي تستجيب لاستراتيجيات التعلم, و تمكن العاملين من التعلم و تبادل المعارف و نشر ثقافة الحوار و الانفتاح على الآخرين و المشاركة الفاعلة في صياغة

استراتيجيات التطوير و التعلم, ليتحول دور القادة لمعلمين و متعلمين, و تتدفق المعلومات بانسيابية بين المستويات الادارية لتتكامل من خلال ذلك التجارب و الخبرات و المعارف و بناء رؤية المشتركة للتعلم.

د- ربط التعلم بعمليات و أنشطة المنظمة: لتحقيق التعلم التنظيمي يجب على قيادة المنظمة أن ترتبط بوضوح و بشكل مباشر بين عملية التعلم و الأهداف الاستراتيجية للمنظمة, باعتبار ذلك يمثل أحد الأساليب التي يمكن من خلالها اثبات أهمية تبني التعلم التنظيمي رغم الصعوبات و التحديات, و من الأساليب التي يمكن من خلالها ربط التعلم باستراتيجيات التنظيم, تكوين فرق التعلم الاستشارية التي تقوم بمراجعة جميع اتجاهات التعلم, للتأكد من أن التعلم يؤدي بالفعل الى تحقيق التقدم و التطور في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

و- التمكين: يعتبر التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوبا للتعلم, يستطيع من خلاله العاملون من تنمية مهاراتهم و معارفهم, لذلك فان العاملين عندنا يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات, و حرية التصرف و التفكير و اختيار الوسائل و الأساليب المحققة للأهداف التنظيمية, فانهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة المحققة للأهداف التنظيمية, فانهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة و تحصيلها, و تبادلها و نشرها و توظيفها و تحسين العمليات التطويرية للمنظمة و تنمية قدراتهم و مساراتهم الوظيفية (سعيدة ضيف, 2018, ص ص 209, 210).

VIII. طرق التعلم التنظيمي:

من أبرز الطرق التي يتشكل من خلالها التعلم التنظيمي نذكر مايلي:

1- التعلم من خلال القياس المرجعي (المقارنة المرجعية):

لتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون و من ثم محاولة تبني تلك المعرفة و تكيفها بما يتلائم معها, و تعمل المنظمات ذات الأداء المتميز أو التي تملك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة و وفق الأسلوب المقارن تتعلم المنظمات بشكل رئيسي من تجارب الآخرين و تشغل ممارسات و تقنيات ناجحة موجودة مسبقا.

2- التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات:

ان اتباع حل المشكلات بالأسلوب العلمي بدءا بالشعور بالمشكلة ثم تحديدها, و صياغتها, ثم جمع المعلومات, فعرض الفروض المحتملة و اختبارها, وصولا الى الحل, يعد طريقة فعالة للتعلم في المنظمة و هي أقرب الى أسلوب تفكير الفرد بطريقة علمية.

3- التعلم من خلال الافادة من التجارب الناجحة و المحققة للمنظمة:

اذ يمكن اعتبار أن كل من النجاح أو الاحقاق على السواء مصدرا للتعلم, فبالنسبة الى التعلم من الأخطاء, يرى بعض الباحثين أن الفشل مطلب جهوري من أجل التعلم التنظيمي الفعال و التكيف, و يقترحون أن المنظمات يمكنها تبني استراتيجيات التعلم من خلال الاخفاقات الصغيرة, كما أن الأحداث الناتجة توفر أساسا ثابتا للنشاط المستقبلي, و تشجيع الأفراد على تنمية توقعاتهم, و هذه الدروس المستفادة من التجارب الناجحة, قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء (شريف مسعودة, 2011, ص 30).

IX. جوانب التعلم التنظيمي:

هناك خمسة جوانب للتعلم التنظيمي نوجزها فيما يلي:

1- الجانب الهيكلي:

اذ ينظر الى الهياكل التي تمكن أعضاء التنظيم من جمع تحليل, نشر و تطبيق المعلومات و المعرفة, و تسمى هذه الهياكل باليات التعلم التنظيمي, حيث تتضمن الأدوار و الوظائف و الاجراءات الكفيلة بتمكين الموظفين من القيام بما سبق ذكره.

2- الجانب الثقافي:

بالرغم من أن اليات التعلم التنظيمي توضح كيف أن المنظمات تتعلم الا أنها لا تأخذ في الحسبان انتاجية التعلم, اذ أن انتاجية التعلم تقع عندما تدعم الثقافة التنظيمية لكل من اكتساب المعرفة و الاستجابة لهذه المعرفة, و توجد خمسة مواقف يمكن أن تتوفر في الثقافة التنظيمية المدعمة للتعلم التنظيمي و هي: الاستفسار و التحقيق, قضية التوجه, الشفافية, السلامة, المسؤولية.

3- الجانب النفسي:

ان استعداد الأفراد للعمل و التوجه نحو التعلم يعتمد بطريقة ما على تفكيرهم و احساسهم, و يوجد عاملين رئيسيين يؤثران على السلوك التعليمي هما: درجة السلامة النفسية, و الالتزام التنظيمي, فالأمان النفسي يولد ثقة و يمكن الأفراد من مواجهة الأخطاء و تحقيق الشفافية و المسؤولية, و الالتزام التنظيمي مهم في التصدي لتأثير عوائق السياسات و لعبة التعلم.

4- الجانب القيادي و السياسي:

و يصف هذا الجانب قنوات التأثير التي من خلالها يتبنى المدراء التعلم التنظيمي و تشمل هذه القنوات سلوكيات القيادة و السياسات التنظيمية التي تدعم تطوير اليات التعلم التنظيمي و ثقافة التوجه التعليمي, فتوتر سياسات و قيادة هذا النوع تقوم الى التزام واضح نحو التعلم, تحمل الأخطاء, و التزام قوي نحو العمل.

5- الجانب السياقي:

و يتضمن العوامل التي لها تأثير مهم على التعلم التنظيمي, و لكنها خارج السيطرة الادارة, و يشمل ذلك عدم التأكد في المحيط, هيكل المهام, التقارب بين التعلم و المهام الرئيسية للمنظمة, و حجم تكلفة الأخطاء التي يمكن أن تقع (سعيدة ضيف, 2015, ص 204).

المعنيون بعملية التعلم التنظيمي:

ان للأفراد العاملين دور كبير في كل شيء, و هم المورد البشري الذي لا تستطيع أي منظمة العمل بدونه, مهما بلغت درجة التقنية المستخدمة فيها, فعملية التعلم التنظيمي تبدأ بالأفراد و تنتهي بهم, و هم الذين يطبقون المعرفة على النشاطات و الأعمال التي يقومون بها, فما يعرفه الفرد ينعكس على المنظمة و بناء منظمة متعلمة (شريف مسعودة, 2011, ص 31).

X. مبررات التعلم التنظيمي:

ان مبررات التعلم التنظيمي تتمثل في جملة من عوامل نابعة من أهميته البالغة في مؤسسات اليوم, و يمكن عرض أهم هذه المبررات كالتالي:

- التدفق المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف و الأفكار، و النظريات تتضاعف بين ثلاث الى أربع سنوات بعد أن كانت هذه العملية تستغرق عقوداً طويلة.

- التغيير السريع و المتواصل في البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية، و الذي انعكس على مطالب الناس و طموحاتهم و لرغباتهم، و فرض على المؤسسة إعادة النظر في وظائفها و البحث عن أساليب حديثة لتعلم، من أجل الاستجابة لمتغيرات المحيط.

- التنافس الشديد بين المؤسسات الدولية و الإقليمية و المحلية العامة و الخاصة، و التي أصبحت في ظل العولمة و حرية التجارة تبحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق و هذا لا يمكن أن يتحقق الا بالسبق في توليد المعارف و توظيفها مع العمل و تسويقها.

- و المبرر الأكثر دافعية لتعلم التنظيمي هو معاناة العديد من مؤسسات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الأساسيين للعمل في مؤسسات أخرى، و هو ما يطلق عليه مشكلة التسرب الوظيفي، هذه المشكلة الناجمة من جانب منها عن الاغراءات المادية و الاجتماعية، التي تقدمها المؤسسات الأخرى لهؤلاء الأفراد تحول دون تمكن المؤسسة من الاستفادة من خبرات و تجارب هؤلاء الأفراد، و بالأخص في حالة عدم وجود نظام في المؤسسة يمكن من خلاله نقل خبرة هؤلاء الأفراد الى الأشخاص الذين يحلون مكانهم، مما يجعل المؤسسة مضطرة الى العودة الى أسلوب المحاولة و الخطأ في معالجة المشكلات التي تمر بها، هذا الوضع يقتضي بدوره قيام المؤسسة بتبني استراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد و نقلها الى الأشخاص الجدد للاستفادة منها في عملياتها اليومية (رضا نعيجه، 2012، ص ص 89، 90).

XI. معوقات التعلم التنظيمي و سبل مواجهتها:

على الرغم من الدور المهم الذي يلعبه التعلم في المنظمات لما يحققه من مزايا و فوائد تنعكس ايجابيا على المنظمة كونه يمثل أحد المداخل التي تتبناها المنظمة لزيادة قدرات العاملين و تحسين أدائهم و التكيف مع المتغيرات المتسارعة الا أن هناك عوائق تقف في طريق تحقيق التعلم التنظيمي و تشكل عائقاً أمام نجاح هذه المنظمات (غني دحام و اخرون، 2015، ص ص 288).

- و يمكن تحديد أهم معوقات التعلم التنظيمي فيما يلي:

1- حجوم الهياكل التنظيمية: غالباً ما تحول الهياكل التنظيمية و قنوات الاتصال دون انسياب المعلومات و سريانها عبر المستويات التنظيمية أو بين الوحدات و الأقسام المختلفة و تؤدي الى حصر خبرات العاملين و معارفهم في مجالات تحدها الصلاحيات و مهام أعمالهم مما يؤثر ذلك سلباً على مستوى قدراتهم الادراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم، و أيضاً الحدود الفاصلة بين الادارات تحول دون المشاركة بالمعارف بين أفراد المنظمة، و أيضاً كثرة الأعباء الوظيفية و محدودية الوقت المتاح لانجازها يقلل من فرض التعلم و الاطلاع (فطيمة بريطل، 2015، ص 13).

2- ممارسة المركزية: ان الممارسة المفرطة لأسلوب المركزية الادارية يؤدي الى نتائج سلبية على العمل و المروسين تتمثل في قتل الطموح و انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين اذ لا تتاح لهم الفرصة لاطهار مواهبهم و قدراتهم التي يمكن أن تساهم في تطوير أنظمة العمل و

تحسين أدائه و تجاهل أهمية تفويض السلطات, مما يحد من عملية تمكين الموظفين و طرح مبادراتهم و أفكارهم (غني دحام و اخرون, 2015, ص 288).

3- التعلم الوهمي: حيث يظهر هذا النوع من التعلم عندما تلجأ المنظمات عن قصد أو جهل الى تفسير النتائج التي تم التوصل اليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح (غني دحام و اخرون, 2015, ص 289) و قد تصر على جعله خبرة ناجحة و قابلة للتكرار و المحاكاة خلافا لما هو متحقق فعليا و هذا الوهم قد يقود الى تعلم وهمي فيبالغ من يمارسه من المدراء في تقييم تجاربه الفاشلة و الترويج له و الدعوة الى تطبيقه من قبل الآخرين أو على المستويات الاخرى و هذا ما يسمى بفخ الكفاءة أو المناخ الذي يقود الى التعلم الوهمي (فطيمة بريطل, 2015, ص 14).

4- ثقافة المنظمة: تعكس ثقافة المنظمة المعارف و المعتقدات و القيم و السلوكيات المشتركة, و طرق التفكير السائد بين أعضائها, و تعرف الثقافة التنظيمية, بأنها تركيبة من العناصر المترابطة التي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المنظمة, و هي تلعب دورا مهما بكل ما تحمله في تفعيل عملية التعلم التنظيمي أو اعاقته (عيشوش خيرة, 2011, ص 114).

5- الافتقار الى القيادة الواعية: من شروط تحقق التعلم المنظمي و جود القيادات الواعية و المؤمنة بأهمية التعلم التنظيمي و غيابها يؤدي الى مجموعة من الصعوبات و المعوقات للتعلم منها: ضعف التحمس للتعلم و انخفاض و تشجيع و تحفيز العاملين على التعلم, و محدودية اتاحة فرص التعلم أمام العاملين, و أن تتميز هذه القيادة أيضا بابتعادها عن تشكيل فرق العمل و عدم الثقة بالغير و احتكار جميع المعلومات لديها و تكرار النماذج السلوكية القديمة (غني دحام و اخرون, 2015, ص 289).

6- ضعف الامكانيات المادية: اذ تلعب الامكانيات المادية دور بالغ الاخر في التعلم التنظيمي, فالمنظمات التي لديها قوة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم لخدمة التعلم التنظيمي, من جلب لتقنيات اللازمة و تقديم التسهيلات كافة, و توفير فرصا للتعلم أفرادها و منح الوقت اللازم لذلك, و مكافأة الانجاز و الابداع... الخ, و عكس ذلك المنظمة ذات الامكانيات المادية المحدودة (عيشوش خيرة, 2011, ص 114).

7- أما المعوقات على مستوى الافراد: و تتمثل فيما يلي:
- عدم توفر الافراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي, و أيضا عدم رغبة الأفراد تعلم و ضعف اقبالهم عليه حيث أنهم غير مبادرين و لا يريدون تطوير أنفسهم.

فجميع هذه العوامل أو غيرها تساهم في اعاقه التعلم التنظيمي, و من أجل تنمية و تطوير عملية التعلم التنظيمي لابد من اللجوء الى السبل التي تتمكن من خلالها المنظمة التغلب على هذه المعوقات و التي يمكن تحديدها فيما يلي:

- اجراء مسح حول التوقعات و الاحتمالات التي ستشهدا البيئة الداخلية و الخارجية أي تشخيص أية مستجدات أو تحولات يستلزمها المستقبل القريب و البعيد و ما يترتب عليه من عوائق.

- تشجيع و تحفيز العاملين على التساؤل و التحدي و التشكيك بالفرضيات و المعايير و التحقيق من مدى فاعليتها و عدم التستر على المشكلات و العقبات مهما كانت صغيرة.

- الخروج من عمليات التعلم التقليدي و البسيط, و التحرر من اية معطيات أو ممارسات مسبقة تعيق التحديث و الحداثة.

- التطلع الى الاتجاهات و الخطط الاستراتيجية التي تخرج المنظمات من دائرة السلوكيات الدفاعية التي اعتادت عليها المنظمات التقليدية و الانفتاح على الفكر الوقائي و الاستباق الذي يسهم في صياغة المستقبل و تجديد معالمه بدلا من الاستسلام للحوادث و الأزمات و الحد من اثارها و مخاطرها (غني دحام و اخرون, 2015, ص 290).

XII. مناقشة بحثية لواقع التعلم التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية :

عاشت الدولة الجزائرية بعد الإستقلال أزمة إقتصادية و هذا بسبب الرحيل الجماعي و المفاجئ لأغلبية مالكي الأراضي و المصانع و الوحدات الصناعية الصغيرة فأدى إلى تعطيل هذه الوحدات الصناعية مما إستلزم على عمالها الحمل على عاتقهم مسؤولية تسيير هذه المنشآت الشاغرة (سعدون يوسف , من دون سنة نشر , ص 6).

فبدأت هنا بؤادر نظام التسيير الذاتي الذي كان يقوم على تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت و المستثمرات, التي تركها أولئك المعمرين مما حفز العمال على العمل أكثر, و حملهم مسؤولية تسيير هذه المؤسسات و التعاون فيها بينهم, وإنشاء علاقات تسودها الثقة المتبادلة و حرية تدفق المعلومات, إلا أن بيروقراطية و مركزية سلطة المدير تغلبت على سلطة هؤلاء العمال و لم تترك لهم المجال للعمل أكثر و التعلم أكثر, فهذه المشاكل و التوترات التي ظهرت بينهم أجبرت الدولة الجزائرية, على تغيير نمط التسيير من التسيير الذاتي الى التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية, الذي يقوم في الوهلة الأولى على مشاركة العمال في تسيير المؤسسات جنبا إلى جنب مع المدير, إلا أنه كل مرة تقف مركزية سلطة هذه المؤسسات في وجه العمال و عدم تمكنهم من المشاركة في إتخاذ القرارات أو المشاركة في المعلومات, و إنعدام الإتصالات المفتوحة بين العمال و الرؤساء التي تمكنهم من الإستفادة من المعلومات و إحتكار السلطة من طرف هؤلاء المسيرين و عدم تفويضها للعمال و عدم منحهم الإستقلالية في أداء المهام مما يحول دون تعلمهم و إكتسابهم للمعارف و الخبرات, فهذه الفترة أيضا أو المرحلة من التسيير لم تعمر طويلا, بسبب التناقضات التي عاشتها فإنتهجت الدولة الجزائرية نمط آخر من التسيير, حاولت فيه الدولة الجزائرية إعادة هيكلة مؤسساتها, محاولة بذلك إعتماد أساليب جديدة تقوم على الفعالية لمواكبة التغييرات التي تحدث على المستوى الاقتصادي و ذلك من خلال, تفكيكها لهذه المؤسسات و إعطائها تخصصا أكثر من أجل التحكم فيها, و من أجل إعطاء عمالها إستقلالية أكثر في القيام بالأعمال, إلا أن مشروع إعادة الهيكلة تم في ظرف زمني قصير نسبيا, أي في أقل من سنتين تقريبا دون أن يتم تهيئة الظروف الملائمة لإنطلاقته على أسس صلبة مثل: الإطارات, و المقررات, و التجهيزات اللازمة لتسيير هذه المؤسسات (يوسف سعدون, من دون سنة نشر, ص 29). و خصوصا عدم وجود الإطارات و الكفآت التي لها الخبرة في تسيير هؤلاء العمال, على أساليب تقوم على مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات و المشاركة في المعلومة, و حرية تدفق المعلومات بين العمال و المسيرين, و العمال فيما بينهم, فصناع القرار الإقتصادي الجزائري قد غاب عنهم أن إعادة الهيكلة ليست مفهوما مجردا, بل هي مشروع مؤسسي يشترط منظومة معرفية, و قيمة متنافسة مرتبطة بحرية الفكر قبل حرية السوق, و للخروج من هذه الوضعية المزرية التي كان يعيشها العمال في تلك المراحل, و اتي حالت دون تمكنهم من التعلم و اكتسابهم لأدنى المعارف و الخبرات, فما كان على الدولة إلا إنتهاج

الإستقلالية كوحدة أساسية, في النسيج الاقتصادي و الإقرار بضرورة إستقلالية المؤسسات (الداودي الشيخ, من دون سنة نشر, ص174).

إلا أن هذه الأنظمة من التسيير تتطلب مؤسسات تقوم على أساليب إدارية, تعمل على تشجيع التعلم على كافة المستويات التنظيمية, عن طريق الإهتمام بالتعلم المستمر و تهيئة بيئة عمل تقوم على خلق, المعرفة و إكتسابها و تبادلها بين الموارد البشرية, و تشجيعها لمبادرات عملها و الإهتمام بتلك المبادرات, و جعل التعلم عملية مستمرة تتم بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة, محاولة المؤسسة من خلالهم مواجهة كل التحديات, مما ينعكس بالإيجاب على الأفراد العاملين فيها و على المؤسسة في حد ذاتها, إلا أن المؤسسات الجزائرية كانت تفتقر لهذا النوع من الإدارات التسييرية, فالنقص و الضعف في التسيير كان السبب الذي يدفع الدولة الجزائرية, من فترة إلى أخرى لتغيير أنظمة تسيير مؤسساتها رغبة و ساعية في كل مرة للبحث, عن نمط جديد من التسيير من أجل النهوض بمؤسساتها.

خلاصة الفصل :

من خلال إستعراضنا للمفاهيم المختلفة للتعلم التنظيمي, والتعرف على خصائصه و مستوياته و مكوناته, و معوقاته و غيرها تظهر لما لتعلم التنظيمي من أهمية في مجال التنظيمات, و ماله من تأثير على زيادة كفاءة المنظمات, في حالة ما إذا أحسنت هذه الأخيرة الإستثمار في طاقاتها البشرية, و ذلك من خلال عملها على توفير كل مايجب توفيره, من بيئة عمل داعمة و مشجعة لأفرادها من أجل تمكينهم من التعلم أكثر, لأنه كل ماتوفرت الظروف المسيرة له زادت قدرة الأفراد على التعلم, و في نفس الوقت النهوض بكفاءة مؤسساتهم و كلما زادت معوقاته, أدى ذلك إلى دحض مستوى التعلم التنظيمي .

الفصل الثالث:

التوافق المهني

تمهيد:

يسعى الفرد دائما للبحث عن الوسائل التي تمكنه من تحقيق التوافق, و من بين أهم هذه الوسائل نجد العمل, حيث يسعى الفرد إلى بلوغ توافقه في مجال العمل, فيحاول إحداث نوع من التوازن و التوازن مع بيئته المهنية و الاجتماعية التي يعيش فيها . ويعتبر التوافق المهني جزء من التوافق العام للفرد في شتى مجالات حياته, و أحد مظاهره وهو يعكس رضا الفرد عن عمله, و عن مكوناته البيئية و علاقاته بزملائه, و هو أمر ضروري لقيام بمهام عمله على أكمل وجه, ذلك لأن التوافق المهني يرتبط بالنجاح الفرد في عمله, و تكيفه مع بيئة العمل التي يعمل بها ماديا و مهنيا و نفسيا, و إجتماعيا لتحقيق أكبر قدر من التوازن, فيميلي سنحاول عرض التوافق المهني و فق الخطة السابقة .

I. أهمية التوافق المهني:

- لقد أكدت البحوث و الدراسات المختلفة أهمية التوافق المهني في جانبين أساسيين هما:
- 1- **العامل:** وذلك نظرا لما يبعثه التوافق في نفس الفرد من روح معنوية عالية و ما يحققه من اشباع ما يدفعه الى المبادرة و الابداع و الابتكار.
 - 2- **الانتاج:** كلما زاد التوافق للمهنة, كلما أدى ذلك الى الزيادة في الكفاية الانتاجية و الانتاج كما و كيفا فضلا عن توفير الجهد و المال و الوقت (مطاطلة موسى, 2010, ص 65).

II. مظاهر التوافق المهني:

- ان توافق الفرد يمكن الوقوف عليه من خلال محكين أو مظهرين أساسيين و هما:
- 1- **الرضا:** و يشمل الرضا الاجمالي عن العمل و الرضا عن مختلف جوانب بيئته عمل الفرد (مشرفيه, زملائه, و المؤسسة التي يعمل بها, ساعات العمل, و أجره, نوع العمل الذي يشغله) كما يشمل حاجاته و تحقيق أوجه طموحاته و توقعاته و كذا ميول معظم الناس (الناجحين) الذين يعملون في مهنته (هشام زروقة, 2017, ص 99).
 - 2- **الارضاء:** فانه يتضح من انتاجيته و كفايته, و من الطريقة التي ينظر بها اليه مشرفه و زملائه, و الشركة أو المؤسسة التي يعمل لها, كما يتضح سلبيا من غيابه و تأخره و من عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن, و يتضح أيضا من انفاق قدراته و مهاراته تلك المتطلبة للعمل (طه, 1983, ص 55).
- و قد أوضح "محمود عكاشة" ذلك أن اذا ما دخل الفرد العمل و تقبل و رضي عنه و استقر فيه و كدح و اجاد و ترقى, و توافق اجتماعيا مع زملائه و رضي بالدخل الذي يدره العمل فان هذا يشعره بالسعادة, و اذا ما صدفته مشكلات عمل على حلها في حينها و هكذا سيتزايد ارتباطه بالعمل و يتحقق التوافق المهني (عكاشة محمود, 1999, ص 298).
- و يتضح لنا مما سبق أن المظهر الأساسي للتوافق المهني هو الرضا عن العمل, و كل ما يحيط بالعامل من مؤثرات فيها يشعر بالارتياح و تحقيق طموحاته و رغباته و ميوله و تحقيق لذاته و نجاحاته في العمل.

III. أسس التوافق المهني:

هناك اربع أسس او مقومات للتوافق المهني ,أي انه لايمكن للشخص ان يتوافق في بيئته المهنية اذ لم تتوفر فيه تلك المقومات وهي:

1-القدرات : ان القدرات تعني قدرة المرء الفعلية على انجاز عمل ما او التكيف في العمل بنجاح ويتحقق ذلك بافعال سواء كانت حسية او ذهنية ,وقد تكون فطرية او مكتسبة,والقدرات متعددة فهناك القدرة الأولية والقدرة الاجتماعية,والقدرة العامة(الذكاء)والقدرة الخاصة والقدرة على حل المشكلات.

2-الاستعدادات: وهي القابلية الفطرية لاكتساب معرفة معينة او المهارات عامة او خاصة او نمط من الاستجابات بحيث يمكن للفرد الوصول الى درجة من الكفاية او القدرة اذا لقي التمرين الكافي.

3-الميول: وهي اتجاهات محددة في تصاعد الحركة او الفكرة صوب الهدف او الغاية ,وقد يكون فطريا او غريزيا او مكتسبا بالخبرة والتعلم ,يحمل الفرد على ان يقوم او يهتم بنشاط او بعمل معين.

4-السمات: وهي ميزة فردية في الفكر او الشعور او الفعل يمتاز به الفرد عن غيره وقد تكون متوارثة او مكتسبة ,فالسمة هي نهج من السلوك يمتاز به الفرد او الجماعة وينجم عن عوامل وراثية او بيئية(احمد زكي بدوي,1977,ص68).

IV. النظريات المفسرة لتوافق المهني من خلال أبعاده:

هناك العديد من النظريات و كل منها تسعى الى تقديم تفسير لظاهرة التنظيم و تحديد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي, و يؤدي هذا التعدد الى وجود اختلاف و تعارض في ما بينها و هذا ما يؤدي الى صعوبة الحديث عن نظرية تنظيم واحدة تعطي تفسير شاملا لظاهرة موضع البحث, لأن كل نظرية تركز على جانب معين من جوانب التنظيم و هذا ما يجعلها تختلف عن غيرها من النظريات (لوكيا الهاشمي, من دون سنة نشر, ص 33).

- و لهذا فأن هذه الأطر النظرية المفسرة لسلوك الفرد داخل المنظمات تتفق و تختلف في جوانب التغطية النظرية, فهي تسعى الى اعطاء نماذج معينة لتفسير نواتج السلوك المهني و المنظمات للعاملين, و في دراستنا الحالية سنحاول التطرق الى نظريات التوافق المهني الذي فسرتة من خلال أبعاده الى:

1- المنطلقات التيلورية و التوافق مع طبيعة و ظروف العمل:

وقد ظهرت هذه النظرية في نهاية القرن التاسع عشر ميلادي و بداية القرن العشرين ميلادي, و عرفت باسم التنظيم العلمي للعمل بقيادة **تايلور**, و قد حاول تحديد الأسس العلمية و القيم المادية التي تساعد الادارة على زيادة الانتاج بأقل جهد ممكن (لوكيا الهاشمي, من دون سنة نشر, ص 36).

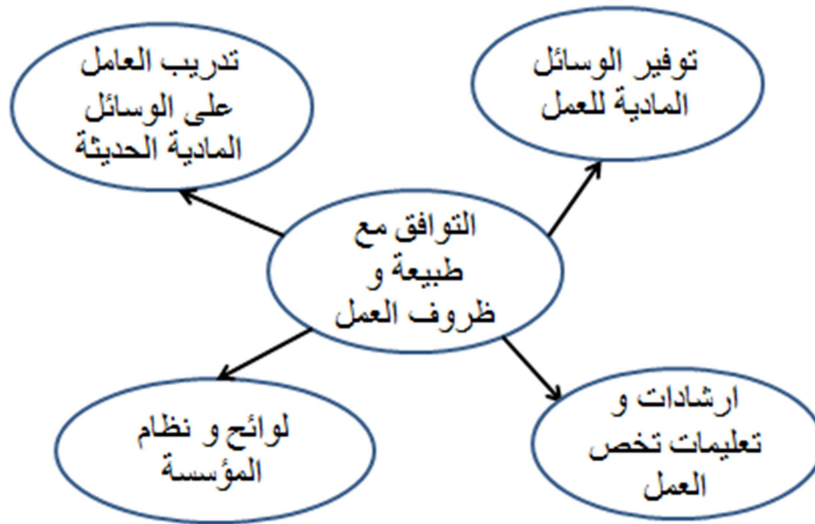
و تعتبر هذه النظرية أن الانسان العامل اقتصادي بطبعه يسعى جاهدا لزيادة أمواله, فالفرد العامل يعمل و يطمح لتحقيق أكبر قدر من المال, فهو يعمل على زيادة الانتاج من أجل تحسين أجره, فالمؤسسة حسب **تايلور** تفرق بين العمال ذوي الطموح العالي الذين يسعون الى ربح أكبر و قدر أكبر من الأجور و المكافآت المالية, و بين ذوي الطموح

المنخفض، فتعمل المؤسسة على تحقيق طموحات العمال ذوي الطموح العالي و ذلك بتوفير الوسائل المادية المناسبة و الحديثة، التي تساعد في انجاز أعماله و تمكنه من الانتاج السريع و أيضا تقوم بتدريبه على كيفية استعمالها قصد زيادة الانتاج و زيادة الأجر و مكافئة العامل أيضا. وهذا ما يؤدي الى تحفيز العامل للعمل أكثر بما أنه قادر على انجاز متطلبات عمله فيكون منسجما و متوافقا أكثر في عمله.

و هنا نجد أن تايلور قد حصر متطلبات و حاجة العامل في الأجر، لأنه في نظره أن العامل يكون متوافق مهنيًا اذا استطاع أن يحصل على الأجر الذي يسعى اليه و يراه مناسب له و أن الفرد يمتلك طموحا ماديًا يسعى الى تحقيقه قصد تحقيق توافقه مع بيئته المهنية، اذ يعتبر الأجر و الماديات من أهم جوانب حياة الانسان التي يسعى الى تحقيقها من خلال محيط عمله (مكناسي محمد، 2007، ص 42).

و كما تقوم الافتراضات التaylorية بتهيئة الظروف و الوسائل المادية تقوم أيضا على تهيئة الظروف التنظيمية (خليل محمد حسن شماع، خضير كاظم حمود، 1999، ص 47).

أي ما تنظمه المؤسسة و ما توفره من نظام و لوائح تنظيمية التي من خلالها يسهل على العامل انجاز مهامه على أكمل وجه، و ذلك من خلال التعليمات و الارشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل فبذلك يصبح العامل متمكنا في مجال عمله و لا يحس بعدم قدرته على انجاز أعماله مما يجعله يحقق توافقه المهني.



شكل رقم (5): يوضح مؤشرات التوافق مع طبيعة و ظروف العمل
المصدر: من اعداد الطالبة

2- التون مايو و التوافق مع المسؤولين:

تعد النظريات السلوكية أو ما يسمى بمدرسة العلاقات الانسانية اتجاها فكريا متميزا في الفكر المنظمي

أو الاداري, و لقد ركزت مدرسة العلاقات الانسانية على الجوانب الانسانية سواء فيما يخص نفسية الفرد أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة باعتبارها تمثل الجوانب الانسانية في العملية الانتاجية (خليل محمد حسن شماع, خضير كاظم حمود, 1999).

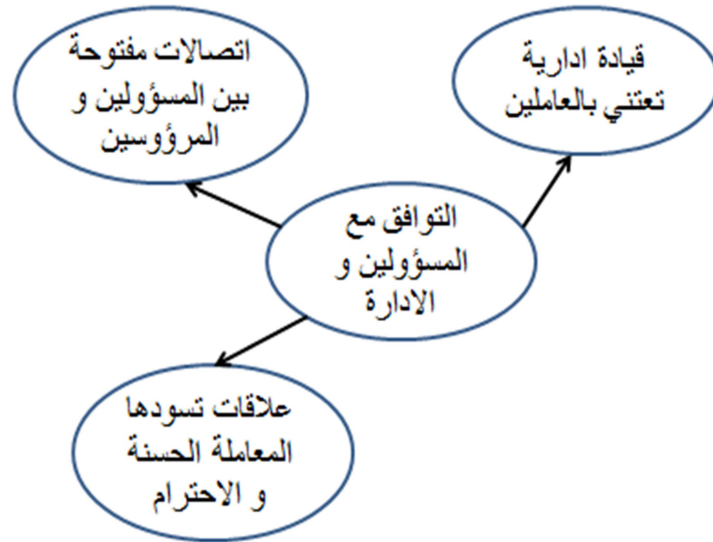
و لقد ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية بقيادة "التون مايو" حيث أن الدراسات التي أجريت بشركة الكهرباء لمدينة "هاوثورن" كانت تهدف الى دراسة و معرفة العلاقة بين العوامل الفيزيكية "الاضاءة" و فعالية العمال في أداء مهامهم, الا أن نتائج هذه الدراسة أثبتت عكس ذلك و كانت مخالفة للتوقعات التي ترى بأن للعوامل الفيزيكية و المادية اثر كبير ثم تحقيق انتاجية عالية.

حيث هدفت هذه المدرسة الى ربط علاقات وطيدة بين الأفراد العاملين و بين الادارة, حيث أكدت الدراسات التي قاموا بها أن المنظمة كيان اجتماعي و أن هناك علاقة ايجابية بين نمط الاشراف الديمقراطي و انتاجية العامل (حسين حريم, 2006, ص 221).

و كما قدمت هذه النظرية للمشرفين مجموعة من القواعد و الأساليب التي تساعدهم في تحفيز العاملين و مساعدتهم على تحقيق رغباتهم, مما يضمن لهم حسن التوافق حيث ارتكزت هذه الأساليب على:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات التي تخص العمل.
- اعادة تصميم الوظائف من أجل خلق تحديات للقرارات.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و الرؤوس (مكناسي محمد, 2007, ص 42).
- حيث أن التون مايو اعتمد في دراساته على عدة مبادئ من بينها:
- أن القيادة الادارية هي في الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد و بالتالي تحدد كفاءتهم.
- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين المشرفين و الرؤوس, تسهم في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي.
- تحسين العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا و الدنيا, و أنماط التفاعل القائم بينهما.
- و أن القيادة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الانتاجية من خلال المشاركة في الادارة و تفويض السلطة و اللامركزية الادارية (رعد حسن الصرن, 2004, ص 72).

و كما أبرزت هذه النظرية من خلال التجارب التي أجرتها الى أن الأفراد بمجرد شعورهم بالاحترام لشخصياتهم و المعاملة الحسنة من طرف ررسانهم و تطبيق مبدأ المرونة في تعاملاتهم, و التعامل مع العاملين بحسب قدراتهم, يؤدي بهؤلاء العمال الى الشعور بالاستقرار و الأمن الوظيفي, و يتمكنون من تحقيق الانتماء و الابداع في مجال مهنتهم حيث أن معاملة العمال بانسانية و عدالة يؤدي الى شعورهم بالانسجام و الاندماج في مؤسساتهم و هذا يؤدي الى تنمية درجة التوافق عندهم.



شكل رقم (6): يوضح مؤشرات التوافق مع المسؤولين و الإدارة
المصدر: من اعداد الطالبة

3- نظرية النظام التعاوني و التوافق مع زملاء العمل:

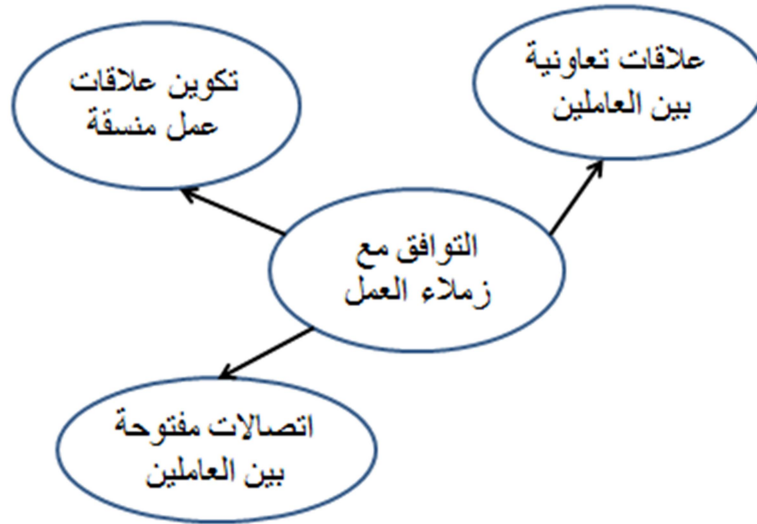
المنظمة في نظر "حستر برنارد" هي نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه (خليل شماع, خضير كاظم, 1999, ص 90).

حيث يقوم هذا النظام على علاقات تسودها الثقة و الاحترام المتبادل بين أفراد المنظمة, و كما ذهب "برنارد" "أيضا الى أن المنظمة هي عبارة عن نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي و شعور" (خليل شماع, خضير كاظم, 1999, ص 90) و هو ما يتمثل في تنسيق جهود الأفراد في العمل لتكوين جماعات عمل تقوم بدورها في اطار تعاوني خالية من الصراعات و النزاعات التي من خلالها يستطيع العامل أن ينسجم مع زملائه و ليتوافق معهم.

حيث أن هذا التعاون يتم بين شخصية أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد, و كما يرى "برنارد" أن التنظيم يتأثر بجملة من القضايا في مقدمتها البيئة أو المناخ المادي للمحيط و كذا المناخ الاجتماعي الذي يعتبر أشد تأثيرا من الأول و الذي يتم بوجود جماعات بشرية تتعاون من أجل أهداف محددة (عبد الكريم بوحفص, ص 107) و هذا لما للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم من أهمية بالغة و لهذا وجب على الإدارة أن تعمل على تشجيع هذه العلاقات لتكوين جماعات العمل و التنسيق بينهما من أجل خلق جو مناسب للعمل الذي يتمكن من خلاله الأفراد العاملين من التوافق فيما بينهم.

و كما نادى "برنارد" بشكل صريح باعطاء التنظيم غير الرسمي أهمية متميزة على الرغم من أن تجاهله من قبل المدرسة التقليدية, التي كانت تعتمد كل الاعتماد على التنظيم الرسمي و الغائها التنظيم غير الرسمي و اشار أيضا الى أن التنظيم غير الرسمي يمثل مجموعة متفاعلة من العلاقات و الاتصالات بين الأعضاء في العمل (خليل شماع, خضير كاظم, 1999, ص 90). و هذه العلاقات الجيدة القائمة بين أعضاء التنظيم تؤدي الى خلق جو من الترابط و العلاقات الاجتماعية, لأن الانسجام الاجتماعي بين

الزملاء في العمل جوهري و أساس في تحقيق توافق الفرد مع زملائه و بالتالي يؤدي الى توافقه مع مهنته لأن الانسان خلق اجتماعيا بطبعه, حيث كان هناك صراع و نزاع بين الزملاء في العمل أدى ذلك الى عدم استقرارهم في العمل و عدم قدرتهم على التوافق في مهنتهم.



شكل رقم (7): يوضح التوافق مع زملاء العمل

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال عرض النظريات التي تناولت التوافق نجد كل منها ركزت على جانب معين: منها من ركز على الجانب المادي والآخر على الجانب الإنساني, في ركزت أخرى على الجانب الاجتماعي .

والباحث في هذا المجال عليه الاخذ بعين الاعتبار كل هذه العوامل عند دراسته لموضوع التوافق المهني لانه صعب التحقيق ,فعوامله شائكة و متداخلة فيما بينها و على المختص في هذا المجال تمحيص و دراسة كل هذه العوامل بغرض الفهم الجيد لهذه الظاهرة.

V. العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في التوافق المهني للفرد و رضاه عن عمله فهناك عوامل متعلقة بالعمل و ظروفه الطبيعية و عوامل مرتبطة برؤسائه في العمل و عوامل أخرى مرتبطة بشخصية الفرد في حد ذاته و سنحاول فيما يلي عرض هذه المحددات:

1- عوامل مرتبطة بالعامل:

يتحقق توافق العامل مع عمله بوضع العامل المناسب في العمل المناسب و ذلك بانتقاء مهني السليم لمساعدته على التكيف مع اعماله و تأمينه على مستقبله و اتاحة الفرصة امامه للتقدم والرقى. فيتحقق بذلك توافق العامل مع مؤسسته و أما في حالة عدم وجود الاختيار و التوجيه المهني السليم فيؤدي ذلك الى عجز العامل عن اداء عمله مما يتسبب له في الفصل او التحويل من مهنة الى أخرى فيولد عنده شعور بفقدان الثقة بالنفس و عدم اندماجه في مؤسسته.

2- العوامل المرتبطة بالرؤساء:

هناك العديد من المميزات السلوكية التي تنتج عنها علاقة جيدة بين الرئيس و المرؤوسين و تشجيع على الثقة المتبادلة بينهم كتقدير للمرؤوسين من قبل رؤسائهم و احترام شخصياتهم و استخدام المرونة في تطبيق اللوائح و دراسة الافراد دراسة شخصية منفردة لمعرفة مميزات كل واحد منهم لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقا لما تحدده قدراته و امكانياته لان الافراد لا تهمهم أعمال و مسؤوليات رؤسائهم بقدر ما يهتمهم طريقة معاملتهم, فاذا تمكن الرؤساء من تحقيق ذلك فان علاقاتهم مع مرؤوسيهم تكون ايجابية فتعكس بذلك احداث التوافق (خميس, 2015, ص 82).

حيث اوضحت العديد من الدراسات التي أجريت على نمط الاشراف الى وجود علاقة بين نمط الاشراف و رضا المرؤوسين عن العمل, لأن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محل الاهتمام و يقيم علاقات طيبة بينه و بينهم على اساس التفاهم و الانسجام يخلق بيئة عمل تحقق رضا العاملين وتوافقهم.

3- حسن العلاقة مع زملاء العمل:

تعتبر العلاقات الاجتماعية بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة و اساليب التعامل فيما بينهم من العوامل التي تؤثر في توافقهم المهني و مع و سطهم الاجتماعي الذين يعملون فيه, لأن العلاقات الانسانية تعتبر من المتغيرات المهمة في احداث عملية التوافق, حيث يؤدي الانسجام و حسن التعامل للعمال فيما بينهم على تكييفهم مع ظروف عملهم و بيئتهم الاجتماعية (طلال محمود حليوي, 2014, ص 55).

4- علاقة العامل بظروف عمله الفيزيائية:

قد يجد العامل عملا ملائما أي أنه يطابق قدراته و استعداداته و ميوله و سماته الشخصية, و لكن قد يكون العامل غير متوافق بسبب الظروف البيئية الفيزيائية, من تهوية و اضاءة و ضوضاء, لأن هذه العوامل قد تؤدي للعامل الى عدم توافقه مهنيا و لهذا يجب على المؤسسات أن تعتني بهذا الجانب و تعطيه اهتمام أكبر, لكي يشعر العامل بأهميته كإنسان و تتجنب الآثار السلبية لهذه العوامل (هشام زروقة, 2017, ص 109).

5- عوامل خارج العمل:

لا يحدد مركز الفرد داخل المؤسسة التي يعمل بها ملامح شخصية فهو عضو من جماعات كثيرة خارج المصنع, فتختلف مكانته من جماعة الى أخرى, ففي جماعات يقوم فيها بدور المسيطر و أخرى يكون فيها خاضعا, و كل ما يحدث معه من مشاكل ينعكس على توافقه مع بيئة عمله.

و من هنا يتضح ان المشاكل التي تحصل للعامل خارج عمله سواء مع الاصدقاء أو مشاكل أسرية تؤثر تأثيرا مباشرا على العامل في عمله سلبا أو ايجابا (العطاس, 2009, ص 80).

6- العوامل الشخصية:

أحيانا ما يكون سوء التوافق المهني بسبب الاضطراب العميق في الشخصية, و يمكن أن تتمثل هذه العوامل في:

أ- الحالة الصحية

و التي ترجع الى أساس فيسيولوجي, ذلك أن أي خلل في الكيمياء الجسمية يؤدي الى خلل في وظائفها, و هذا الخلل بطبيعة الحال يؤثر في سلوك الفرد و في استجابته للمواقف المختلفة.

ب- الحالة النفسية و المزاجية و الضطرابات الانفعالية.... و الصراع و القلق و الاحباط.

ج- السمات الشخصية:

استعداداته للعمل و ميوله و رغباته و طموحه و مستوى اقتداره, كل هذه العوامل تدخل في درجة توافق الفرد مهنيًا (سامي خليل فحجان, 2010, ص 23).

ان المتمعن جيدا في هذه المحددات أو هذه العوامل يرى بأن من أجل أن يكون هناك توافق مهني للفرد, لابد أن يكون هناك ترابط و تكامل بين جميع هذه العوامل من عوامل طبيعية و ظروف العمل و طبيعة العامل و شخصه و ميوله و استعداداته و قدرات المشرفين و المسؤولين في نفس الوقت على احداث عملية التوافق للعمال من خلال معاملاتهم لهم التي لابد أن تقوم على الاحترام و التقدير, و بالاضافة الى جميع العلاقات الاجتماعية التي تحدث بين العمال في مكان العمل أو المؤسسة, لأنه اذا اختل عامل من هذه العوامل قد يؤثر على قدرة العامل على التوافق مع ظروف العمل بانواعها المادية و المعنوية.

VI. قياس التوافق المهني:

يقياس التوافق المهني من خلال (القدرات و الاستعدادات) او من خلال مظاهره (الروح المعنوية و العلاقات الاجتماعية) و قد يقاس من خلال الرضا بين العامل و عمله عن طريق احد المقاييس او الأدوات حسب ما يستدعيه الموقف و من اهم هذه الأدوات :

- مقياس لقياس الرضا الإجمالي عن العمل
- مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات في جوانب العمل المختلفة
- مقياس للرغبات
- مقياس لقياس الطموح
- مقياس للإنتاجية او الكفاية الإنتاجية
- مقاييس مقننة للغياب و الحوادث و التنقل و مخالفات النظام و الشكاوي (فرج عبد القادر طه, 1988, ص 55).

- استبيان عن التاريخ المهني يشمل قائمة بالاعمال التي شغلها الفرد منذ بدء عمله طول الوقت مع وصف هذه الاعمال و مدة بقائه في كل منها او مستوى كل منها و بسبب تركه لكل منها ووسائله في إيجاد العمل و فترات تعطله

- صحيفة متابعة للفرد في العمل

- محك للملائمة المهنية يمكن ان يقارن على أساسه مدى كون العامل مناسباً للعمل من حيث خصائصه كاستعداداته و ميوله (بديع محمود القاسم, 2001, ص 49).

VII. أسباب سوء التوافق المهني:

يرى "شاف" ر و "شوبين": أن سوء التوافق المهني ينبع من مصادر متعددة، إن سخط العامل عن عمله ينتج عن الأجور المنخفضة، عندما تنخفض انخفاضاً شديداً، ومن ظروف العمل غير الجيدة ومن التعب والتكرار و الرتابة في طبيعة العمل كما أن هناك سبب آخر لسوء التوافق المهني هو أوجه الضعف في التنظيم الاجتماعي و العلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين في المؤسسة، حيث يؤدي ضعف الاتصال بين العاملين و نقص احساسهم بالتعاون الى عدم شعورهم بالتوافق مهنيًا (ماهر عطوة الشافعي، 2007، ص 28).

VIII. مظاهر سوء التوافق المهني:

تربط المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني بعضها ببعض، فحسب "كاي" أن سوء التوافق المهني ينعكس بأكثر من طريقة من جانب نفس الفرد، و بالتالي فإن العامل السيء التوافق قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه في الغياب و الشكاوي أو الاصابات أو غيرها من السلوكات غير المرغوب فيها في محيط العمل، بل أنه يمارس الكثير منها أو كله (بديع محمود القاسم، 2001، ص 46).

و من أكثر السلوكات وضوحا التي يمكن أن تكون لها علاقة بالرضا، الغياب و الانقطاع عن العمل لكونها الآليات الدفاعية التي يملكها العامل لتعبير عن شعوره السيء اتجاه عمله وقد أكد الكثير من العلماء على وجود علاقة جد قوية بينها و بين اللارضا، و من بينهم "هرزبرج" و زميله "فروم" أن أي ارتفاع في مستوى الرضا يؤدي الى انخفاض نسبة التغيب و التسرب (عبد النور أرزقي، ص 70).

و قد اتضح من الدراسات أن هناك علاقة بين بعض جوانب السلوك في العمل و التي تعتبر مظاهر لسوء التوافق المهني، فالشخص سيء التوافق لا يغب كثيرا فقط، و لكن قد تكون له اصابات أكثر و مشاكل أكثر تتعلق بمخالفة النظام، و بصفة عامة فإنه يخلق مشكلات تؤثر على انتظام العمل (بديع محمود القاسم، 2001، ص 47).

كما أن الشكاوى و التظلم في العمل همارد فعل عن حالة اللارضا و قد توصل "فليشمان" بأن ارتفاع نسبة التظلمات يظهر كثيرا في مؤسسات يسود فيها اللارضا عن نمط الاشراف و عدم رضا العمال دليل على سوء توافقهم المهني (مطاطلة موسى، 2010، ص 71).

و مما سبق يمكن القول أن العامل سيء التوافق لا يظهر عليه مظهر واحد فقط، بل تظهر عليه عدة سلوكات يعبر بها عن عدم رضاه، و التي تتجسد في عناده و مشاغبته و تكون لديه مشاكل مع رؤسائه و زملائه، و كثير الغيابات و كثير العطل المرضية.

IX. طرق و سبل تحسين سوء التوافق المهني:

و من بين أهم طرق و سبل تحسين التوافق المهني نذكر ما يلي:

1- وضع العامل المناسب في المكان المناسب: و لا يتم ذلك الا من خلال اتباع طرق الموضوعية في عمليتي الاختيار المهني، و التوجيه المهني، إذ أن هذا الأسلوب يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها و يحقق ذاته من خلالها (بوعطيط سفيان، 2007، ص 114).

2- تقوية علاقة العامل بمؤسسته: فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق المهني للعامل، لذلك ينبغي على أن يكون لكل مؤسسة وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي تكون من بين أهدافها دراسة مشاكل العاملين والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم لوضع الحلول الوقائية والعلاجية، وهذا من شأنه تقوية عوامل الرضا والارضاء لديهم (ياسين و آخرون، 1999، ص 22).

3- ديناميات التوافق المهني: حيث تعتمد على خلق انسجام بين العامل وعمله، الذي يتضمن الآلات والظروف الفيزيائية والعلاقة بالزملاء والمشرفين، و اذ أردنا أن نحقق توافقا مهنيا للعامل فعلينا بتقوية العلاقة بين الرئيس والمروؤوس، و لن يتم ذلك الا من خلال الاحترام المتبادل للطرفين، التمثيل العمالي في مجلس الادارة أو التمثيل النقابي، و المرونة في تطبيق اللوائح و فتح أبواب الترقية أمام العاملين أو المساعدة على النمو المهني (بوعطيط سفيان، 2007، ص 114).

4- تقوية علاقة العامل بزملائه: و يعتبر من أهم أبعاد التوافق المهني، و هذا ما يدعو لتنقية أجواء العمل من السلبية و المنافسة المدمومة، حيث لابد أن تقوم علاقة العامل بزملائه على اعتبارين هما: التعاون و المنافسة لاثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة (طه، 1983، ص 60).

5- تقبل العامل لمهنته: لن يتقبل العامل مهنته الا اذا اختار ما يناسبه و يناسب قدراته مع ميوله و استعدادته و كذلك سماته الشخصية، لدى فانه ينبغي على أصحاب العمل أن يوظفوا مبدأي الاختيار و التوجيه المهني حيث أن هذين المبدأين يكفلان رفع معدلات الانتاج و كذلك يزيد من توافق العامل مهنيا (بوعطيط سفيان، 2007، ص 115).

6- علاقة العامل بظروف العمل: يقصد بظروف العمل الشروط المادية التي يعمل فيها من ضوء، تهوية و رطوبة و نظام تتابع فترات العمل و الراحة ... فقد يختار العامل اختيار صحيحا، فيوضع في المهنة التي تنتابه من حيث الميول و الاستعدادات، و قد يدرب تدريبا ناجحا على استخدام قدراته على أحسن وجه لمصلحته و مصلحة المؤسسة، بحيث تتاح له أكبر فرصة ممكنة لتوافق الصحيح (هشام زروقة، 2017، ص 115).

7- خلق الموائمة بين العامل و الآلة: يكفل لنا أمنا صناعيا و نفسيا جيدا كما يعمل على تقوية التوافق المهني، ان تعامل الفرد مع الآلة في المؤسسة يحتاج الى تدريب جيد حتى يضمن التقليل من الحوادث و الاصابات (هشام زروقة، 2017، ص 116).

* ان التوافق المهني للفرد لا يستمد من خلال البيئة الداخلية للعمل فقط، اذ ان مؤسسة الانتاج تتأثر بالمجال الحيوي و الوسط الاجتماعي المحيط بهذه المؤسسة، هذا فضلا على أن رضا الفرد عن الحياة أو عن المهنة تحدده قوى داخل المؤسسة و عوامل اجتماعية اخرى خارج المؤسسة، و بالتالي لابد من حل كافة المشكلات على المستويين الداخلي و الخارجي (ياسين و آخرون، 1999، ص 23).

X. مناقشة بحثية لواقع التوافق المهني في المؤسسة الجزائرية:

لفهم سيرورة التوافق المهني بالمؤسسة العمومية الجزائرية يتطلب منا تتبع المراحل التطورية التي مرت بها هذه المؤسسات و الظروف التي كانت سائدة في كل

مرحلة و ما حدث فيها من ديناميات التحول و التغيير التنظيمي و اثارها على العلاقات بين الفاعلين في المؤسسة (فوزية غميص، سعيد فكرون، 2017، ص 215)، و هذا يستوجب منا الرجوع الى فترة ما قبل الاستقلال و ما شهدته تلك الفترة من عمليات هدم تعرضت لها كل البنى الاجتماعية و الاقتصادية، و هذا ما أثر سلبا على عملية التوافق المهني في فترة الاستقلال (عبد القادر و اخرون، 2004، ص 248).

لقد عاشت الجزائر مشاكل جد معقدة و صعبة غداة الاستقلال و معظمها ذات طابع بنيوي من حجم الخسائر البشرية و المادية التي خلفتها سنوات الحرب الشرسية، و بفعل مغادرة الأروبيون للقطاعات الفلاحية و المؤسسات الصناعية و التجارية، و هذا ما تسبب في فراغ مهني و تراجع النشاط الاقتصادي فأدى الى مشكلات تنظيمية كان لها أثر سلبي على بيئة و منظومة تسيير المؤسسة الجزائرية.

و نتيجة لذلك صدر مرسوم مارس 1963 الذي نص على التسيير الذاتي لزراعة و لصناعة، و الذي يعبر عمليا و لأول مرة عن التوجه الاشتراكي و بقرار من الحكومة الجزائرية، و كما حدث على التسيير الديمقراطي للمؤسسات و المستثمرات التي هجرها الأروبيون و أممت من طرف العمال اللذين أخذوا على عاتقهم مهمة تسييرها و الحفاظ عليها حتى لا تتعرض للاتلاف من طرف المعمرين، و ذلك من خلال اصدار السلطة السياسية لبعض النصوص القانونية التي تحمي حقوق العمال في تسيير هذه الوحدات و كما تحمي كل المصالح الشاغرة التي تركها المعمرين عام 1963 (عبد الحميد براهيم، 1996، ص 103).

و لكن المتمعن في هذا القانون أو هذا النظام من التسيير يرى بأنه أعطى للمدير صلاحيات غير محدودة في تسيير التنظيمات مما أدى الى بروزه كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال محتكرا بذلك للمعلومات، و كان هناك انسداد في قنوات الاتصال داخل المؤسسة و اضافة الى المركزية في اتخاذ القرار و هو ما أدى الى سوء و عدم التوافق المهني للعامل و عدم اندماجه داخل المؤسسة بسبب تباعد في الاتصال بين الادارة و العمال، حيث ظل العامل خاضعا لسيطرة القيادة البيروقراطية و التي ليست لها الخبرة الكافية في ادارة و تسيير الجماعات، و ظل العامل بعيدا كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات (غضبان خميسة، 2006، ص 92).

و نظرا لتناقضات التي ميزت مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات و بتغيير قيادة البلاد أدى الى تغيير في نظام التسيير حيث بدأ التفكير في انشاء الشركات الوطنية و القيام بحركة تأميمات واسعة و التي كان الهدف منها بناء صناعات ثقيلة، و خلق مناصب شغل و جمع رؤوس الاموال و الامكانيات الا ان هذه المرحلة أيضا لم تستطع تحقيق أهداف المرجوة و أعتبرت مرحلة انتقالية لمرحلة أخرى.

و هنا فرض على الطبقة المسييسة التعبير من جديد في نظام التسيير، فكان التسيير الاشتراكي للمؤسسات بمقتضى قانون التسيير من أجل تكريس الاختيار الاشتراكي الجماهيري، و قد ركز ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات على العنصر البشري من خلال التأكيد على ضرورة مشاركة العمال في التسيير و اتخاذ القرارات من أجل التخلص من سيطرة البيروقراطية و من أجل

أحداث تغيير في أبنية السلطة و اعطاء صلاحيات كبيرة للعامل حيث أصبح العامل يلعب دورا هاما في التسيير و تحول من أجير الى منتج و مسير.

و في ظل هذا النظام تم التأكيد أيضا على تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات, وبالرغم من نشاط و فاعلية بعض المجالس في معالجة المشاكل التنظيمية الا أن العراقيل التي تميز بها المسيرين كاهمال للاتصال الفعال داخل المؤسسة أبقى على مركزية اتخاذ القرارات **(حشماوي مختارية, 2012, ص 63).**

و بالرغم من أن نظام التسيير الاشتراكي جاء كمرحلة تنموية جديدة من أجل الانعاش الاقتصادي الجزائري من خلال المزيد من التعاون و التنسيق بين مختلف المؤسسات التي تخضع للتسيير الاشتراكي قصد الوصول الى علاقات اجتماعية جيدة داخل محيط العمل, الا أن ذلك كان بعيد لتحقيق و ذلك بسبب القوانين التي حددت من حرية الطبقة العاملة من خلال اجراءاتها البيروقراطية حيث منعته من حقهم في الاضراب للمطالبة بالتغيير و كل هذه الأمور أدت الى كبح روح المبادرة و الابداع لدى العامل و أدت الى ظهور عدم الانسجام و التناقض و عدم قدرة العمال على التوافق في مهنتهم **(براهيمي عبد الحميد, 1996, ص 109).**

و كما أن هذه المرحلة أيضا من التسيير هدفت الى الحد من القطاع الخاص ليصبح القطاع العام قطاعا رئيسيا, و لكن هذا أفرز عدة آثار سلبية ككبر حجم المؤسسات مما أدى الى صعوبة تسييرها و التحكم فيها, و هذا ما استدعى الى الانتقال الى مرحلة اصلاحية جديدة اعتمدت على اعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسة الجزائرية, و ذلك بتحويل مؤسسات القطاع العام الى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصص و أكثر كفاءة من أجل تنظيمها و تجنيبها النقائص التي عاشتها في المرحلة السابقة, حيث جمعت عدة مبادئ من بينها استغلال الطاقات البشرية و ذلك باعادة النظر في توزيعها على الوحدات و الفروع الانتاجية و بالتخلص من التخطيط المركزي و التسيير الاداري.

فهذه المرحلة استطاعت أن تحدث تغييرات على مستوى التنظيم و تسيير المؤسسات, و لكن سرعان ما ظهرت نقائص و عدت سلبيات من بينها: تحطيم فرق العمل و تفريق عناصرها مما أدى الى صعوبة اندماجهم و توافقهم مهنيًا مهنيًا في المؤسسات الجديدة **(علي بشاغة, 2015, ص 150),** و كما أن العمال لم يتحدوا مع المؤسسة لتحقيق غاية مشتركة على حد قول "جمال قريد", و أيضا عدم اعطاء الفرص للنمو و التقدم المهني بسبب الاخلال بمعايير الترقية للمناصب العليا بسبب الحاجة الى شغل المناصب الشاغرة بالمؤسسات الجديدة **(محمد بشير, 2018, ص 30).**

و في خضم معالم فشل مرحلة الاصلاحات انتهت الدولة الجزائرية سياسة جديدة تمثلت في تحويل المؤسسة العمومية الى مؤسسة مستقلة يطبق عليها القانون التجاري, و تتعامل على أسس القوانين الاقتصادية و المالية, فمشروع استقلالية المؤسسات جاء من أجل تحسين فعالية تطور المؤسسات العمومية كتغيير لأمر عديدة كانت تقف كحاجز أمام فعاليتها **(حشماوي, 2014, ص 67),** و كما قال جلال اليابس في هذا الصدد "لا نريد مؤسسة عمومية توظف أكثر من اللازم, تسكن, تطعم, تعالج, تنقل, تساعد, تبعث أولاد العمال الى المخيمات الصيفية,

تكون توزع سلطتها مع الممثلين المنتجين من طرف زملائهم بكلمة واحدة نريد مؤسسة منتجة, تباع و أن تكون مربحة"(محمد بشير, 2018, ص 74).

فبعدما كانت هذه المؤسسات تحمي العمال من الطرد و التسريح و تعامل الجميع على حد سواء أصبحت تكتسي نظام جديد يتميز بعقلانية عدة اجراءات لتحقيق التوازن بين العمال و احتياجات المؤسسة, و تجميد التوظيف الزائد عن حدود استعابها و التسريح الجماعي للعمال, فعاش العمال وضعية مزرية و التي حالت دون اندماجهم في بيئة عملهم, زيادة على الضغوط النفسية و المهنية التي عانوا منها خوفا من فقدانهم لمناصب عملهم و هذه الوضعية أدت الى ظهور مشاكل و صراعات مع رؤسائهم و وجود توتر دائم في العلاقات فيما بينهم, هذا كله أدى الى عدم توافقهم المهني و اندماجهم في مؤسساتهم (حشماوي, 2012, ص 68).

و من هنا يمكن القول بالرغم من أهمية مشروع استقلالية المؤسسات في تحقيق كفاءة في التسيير و الانتاج الا أنه اصطدم بعدة عراقيل و معوقات حالت دون استمراريته, فكان التحول نحو اقتصاد السوق و انفتاح الاسواق الجزائرية على المنافسة الاجنبية و تبني تقنيات و اساليب جديدة تتميز بالكفاءة العالية, و هذا التحول كان له أثر ايجابي على المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال ترقية روح المبادرة الفردية و الجماعية و اعطاء فرص لنمو و التقدم المهني.

و لكن في نفس الوقت الذي تحققت فيه هذه الايجابيات, الا أن اقتصاد السوق تأسس على منطق اقتصادي محض لم يعطي أهمية لتحسين ظروف العمال و ذلك بخلق استراتيجيات التي من شأنها تنمية التوافق المهني و تحقيق الاندماج الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسات العمومية الجزائرية (بلغو سمية, 2012, ص 28).

و في الأخير كمحصلة لما مرت به المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل هذه المراحل التسييرية المختلفة و مما مرت به من تغيرات, لم يكن الشغل الشاغل لصناع القرار فيها الاهتمام بالعنصر البشري أو الاهتمام بالعلاقات المهنية أو بتحقيق التوافق المهني بالقدر الذي أهتمت فيه قيادتها بتكريس الهيمنة و الممارسات البيروقراطية فيها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح أن التوافق المهني عملية ديناميكية, مستمرة تستلزم التوفيق بين قدرات الفرد و حاجاته الخاصة, و كذلك متطلباته المادية و النفسية و الاجتماعية للبيئة, فكلما تحققت هذه المتطلبات و توفرت الشروط و الظروف, و العوامل المساعدة تحقق أكبر قدر من التوافق المهني .

الفصل الرابع

منهجية البحث و التعريف

بميدان الدراسة

تمهيد:

تعتبر منهجية البحث و مجالات الدراسة ,خطوة أساسية لأي بحث علمي ,يهدف الفهم المعمق كمرحلة منهجية تكشف أبعادها "المكانية ,الزمانية ,والبشرية "عن المحركات التي تتماشى و أهداف الدراسة.

I. منهجية البحث:

1- المنهج:

يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية ,لأنه يسمح بتحديد المفاهيم و شرح المعاني الإجرائية و تحديد مجتمع البحث و توضيح مجال الدراسة (محمد شفيق, 1985,ص79), و يعرفه "عبد الرحمان بدوي" بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة ,إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها ,و أما من أجل البرهنة عليها حين نكون عارفين بها .(عبد الرحمان بدوي , 1977, ص4).

ولتعدد المناهج و تنوع أنواعها و يجب على الباحث أن يعتمد المنهج الذي يتناسب و طبيعة و أهداف الدراسة, و لإن عملية إختيار المنهج المناسب لا تأتي بطريقة إعتباطية أو جزافية بل هناك عوامل تدخل في إختياره من بينها : طبيعة الظاهرة محل الدراسة و إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرات الموضوع, و الأهداف التي يسعى الباحث إليها من خلال هذه الدراسة.

و عليه فإننا نعتد في الدراسة الراهنة الموسومة "بالتعلم التنظيمي و علاقته بتوافق العاملين" في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية " بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة "المنهج الوصفي " بإعتباره المنهج الأكثر ملائمة لهذا الموضوع ,و يعرف بأنه المنهج الذي يقوم على جمع البيانات من الواقع ,ثم تنظيمها و تحليلها لتقديم وصف دقيق للظاهرة ,و التعرف على متغيراتها المختلفة و أسبابها و العوامل ذات العلاقة بها ,ثم إستخلاص النتائج من خلال تحليل العلاقات بين متغيرات الظاهرة .

2- الأدوات :

تعتبر أدوات جمع البيانات الميدانية من أهم الأدوات التي لا يستطيع أن يستغنى عنها الباحث ,في أي بحث علمي مهما كان نوعه خاصة في الظواهر الاجتماعية ,إذ أن بدونها لا يستطيع الباحث أن يصل إلى الحقائق من الظاهرة التي يريد دراستها و كما توصله إلى التفسيرات و الحلول السلبية. ومن الأدوات التي إعتدنا عليها في دراستنا الحالية هي:

*إستمارة المقابلة:

تعتبر من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و شيوعا في البحوث الاجتماعية ,و هي تركز على طرح مجموعة من الأسئلة على مجموعة من المبحوثين ,و تضم هذه الأسئلة: أسئلة حول الأوضاع الاجتماعية و العائلية و المهنية للمبحوثين ,و بأرائهم و موافقهم من آراء أو رهانات إنسانية و إجتماعية و بتوقعاتهم, و بمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة إلى حدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهتم الباحثين (يوسف الجعابي, 1997,ص226).

كما أنها عبارة عن دليل يشتمل على قائمة أو مجموعة من الأسئلة المحددة و المرتبة ترتيبا منهجيا معيناً ,و تتضمن عدة مواضيع فرعية و مقصودة ,تتعلق بموضوع البحث

بهذف الحصول على المعلومات و البيانات المنتظرة من البحث.(صالح بن أحمد العساف, 1995, ص342).

و قد إحتوت إستمارة المقابلة المستخدمة على:

ثلاث محاور رئيسية ضمت 49 سؤالاً وزعت على المحاور الثلاث على النحو التالي :

أ- المحور الأول :

متعلق بالخلفية الاجتماعية, وضم أربعة أسئلة من 1_4, يبين خصائص العينة :الجنس ,السن ,المستوى التعليمي والخبرة المهنية.

ب- المحور الثاني :

محور خاص بالتعلم التنظيمي و ضم 25 سؤالاً ابتداء من السؤال 5 وصولاً إلى السؤال 29.

ج- المحور الثالث :

محور خاص بالتوافق المهني و ضم 20 سؤالاً, ابتداء من السؤال 30 إلى غاية السؤال 49.

3- عينة الدراسة :

تشكل العينة في البحوث العلمية عموماً و البحوث الاجتماعية خصوصاً أحد الدعائم الأساسية ,في إستقاء المعلومات و المعطيات من الواقع الإمبريقي ,فالعينات تسمح بالحصول في الكثير من الحالات على المعطيات المطلوبة, مع إقتصاد في المورد البشري و المورد الإقتصادي ,دون أن يؤدي إلى الإبتعاد عن الواقع المراد معرفته (فضيل دليو, 1999, ص142).

وتماشياً مع موضوع الدراسة الذي يبحث في العلاقة بين التعلم التنظيمي و التوافق المهني ,وقفنا على إختيار فئة العمال في الكلية (المستخدمين ,الإداريين ,و التقنيين) ممثلين في " 62 عاملاً مقسمين على 40 أنثى و 22 ذكر", تم الإعتماد على العينة العشوائية البسيطة في إختيار 28 مفردة كانت ممثلة لمجتمع البحث بنسبة 45%.

4- الوسائل الإحصائية:

لقد قمنا بإستخدام الرزمة الإحصائية "SPSS" من أجل حساب معامل كاي تربيع لتحديد العلاقة بين المتغيرات ,و كذا النسب المئوية للجداول البسيطة.

II. التعريف بميدان الدراسة:

1- المجال المكاني: جامعة محمد بوضياف -المسيلة -

أنشأت جامعة ولاية لمسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعلم العالي في الميكانيك ,ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية و معهد التقنيات الحضرية ,وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي ,أما في عام 2001 أصبحت جامعة مع أربع كليات و 23 قسماً.

حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات ,معهدين و ثلاثة و عشرون مخبراً للبحث معتمد من طرف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي .

كلية التكنولوجيا ,كلية الرياضيات و الإعلام الآلي ,كلية العلوم ,كلية العلوم الإقتصادية ,كلية الآداب و اللغات ,كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,كلية الحقوق ,معهد الرياضة و التربية البدنية ,معهد تسيير التقنيات الحضرية .

ولقد حددنا في هذه الدراسة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية كنموذج لها , والتي تتكون من عمادة الكلية التي تتفرع إلى: مكتبة الكلية, رئيس القسم, الأمانة العامة للكلية, نيابة العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية, و نيابة العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة .

2- المجال البشري:

من خلال إستطلاعنا الميداني و الذي يمثل كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية حاولنا جمع المعلومات حول القوى العاملة المتواجدة , في هذه الكلية فتحصلنا على المعلومات فيما يخص الجانب البشري , لهذه الكلية و يمكن توضيحها كالتالي :

أ- المستخدمين الإداريين و التقنيين و الأعوان المتعاقدين : عددهم 106 ينقسمون إلى :

-المستخدمين الإداريين و التقنيين:62 عاملا "وهم عمال مجتمع البحث " .

-الأعوان المهنيين المتعاقدين :44عاملا

ب- التعداد الإجمالي للأساتذة :بلغ عددهم 247 أستاذًا منهم:38 أستاذًا محاضر و 95 أستاذ محاضر قسم 'أ', 49 أستاذًا محاضر قسم 'ب',51 أستاذ مساعد قسم 'أ', 4 أساتذة مساعدين قسم 'ب' .

3- المجال الزماني :

لقد إستغرق بحثنا حوالي 4 أشهر من شهر ديسمبر إلى شهر مارس فيما يخص النظري ,و أما المجال الميداني فكان من 1من شهر مارس إلى غاية 10 من نفس الشهر ,قمنا فيه بالإتصال بعمال الكلية و توزيع إستمارات المقابلة.

الفصل الخامس:

عرض و تحليل النتائج
مناقشتها في ضوء فرضيات
البحث

تمهيد:

تعرفنا في الفصول السابقة على كل من التعلم التنظيمي و التوافق المهني ,و سنحاول في هذا الفصل معرفة العلاقة بين التعلم التنظيمي و التوافق المهني ,و كيف يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق التوافق المهني لدى العاملين و ذلك من خلال : عرض و تحليل النتائج و تفسيرها و إدراج الإستنتاجات المتوصل اليها.

I. تحليل البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية:**الجدول رقم 1: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:**

الجنس	التكرارات	النسب المئوية (%)
ذكر	10	35.71
أنثى	18	64.29
المجموع	28	100

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح لنا ان غالبية افراد العينة هي من الاناث وذلك بنسبة 64.29% ما يعني 18 انثى من اجمالي العينة, في حين شكلت نسبة الذكور وعددهم عشرة النسبة المتبقية و قدرت ب 35,71% ويفسر ذلك كون الجامعة هي مؤسسة خدمتية ذات طابع خدماتي, على عكس المؤسسات الاقتصادية التي تتطلب قدرات جسدية معينة قد تكون في الغالب عند الجنس الذكري, وايضا ان الجامعة تقع في قلب مدينة المسيلة فهي بذلك تلقى اقبالا كبيرا من العنصر النسوي, بعكس ما اذا كانت تقع خارج المدينة فقد تكون لا تلقى اقبالا واسعا من الاناث لبعدها ومشقة الوصول اليها, بالإضافة الى ان الذكور تواجههم مشكلة الوضعية تجاه الخدمة العسكرية, وان الاناث حاصلات على الشهادات اكثر من الذكور.

الجدول رقم 2: توزيع مفردات العينة حسب متغير السن:

السن	التكرارات	النسب المئوية (%)
أقل من 30 سنة	02	07.14
30-40 سنة	23	82.15
40 فما فوق	03	10.71
المجموع	28	100

يبين الجدول اعلاه والمتمثل في توزيع افراد العينة حسب متغير السن, الى ان اغلبيّة افرادها من الفئة العمرية [30-40] سنة و عددهم 23 مفردة ممثلين نسبة 82.15%, وتلتها الفئة العمرية التي كانت اعمارهم فوق 40 سنة والذي كان عددهم 3 مفردات بنسبة 10.71%, وجاءت الفئة العمرية الأخيرة ما دون 30 سنه بمفردتين ومثلت نسبة 7.14%.

حيث نفسر هذه النتائج على ان طبيعة الاعمال والنشاطات داخل الجامعة تتطلب وتحتاج الى فئات عمرية معينة, حيث نجد ان الفئة التي احتلت الأغلبية الساحقة تمثلت في الفئة ما بين [30-40], حيث يكون الفرد في هذا العمر اكثر استقرار اجتماعيا و نفسيا واكثر عطاء و حبا للعمل, ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية اكثر من 40 سنة, وتتمثل في الافراد القدامى في المؤسسة الجامعية والذين يتميزون بالخبرة والكفاءة العالية والتي لا تستطيع المؤسسة الاستغناء عنهم, وتحتل الفئة العمرية اقل من 30 سنة المرتبة الاخيرة, وهذا يعود الى طبيعة العمل

الاداري الذي يسعى في الغالب الى توظيف الاشخاص اكثر رشدا وعقلانية, كما هو الحال مع الفئة العمرية [40-30] سنة, او ان نسبة التوظيف كانت اكثر في سنوات ما بين 2005 و 2015 و قلت في السنوات الاخيرة.

الجدول رقم 3 : توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية (%)
ابتدائي	01	03.57
متوسط	00	00
ثانوي	07	25.00
ليسانس	04	14.28
ماستر	16	57.15
المجموع	28	100

يمثل الجدول اعلاه توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي والذي جاء موضحا النسب التالية: حيث احتلت الصدارة فئة الماستر ومثلت نسبه 57,15%, وتليها فئة الثانوي بنسبه 25 %, ولتأتي بعدها فئة الليسانس بنسبة 14.28%, وفي الاخير نجد فئة الابتدائي ومثلت نسبه 3.57%.

وهذا ان دل على شيء فانه يدل على ان الجامعة مؤسسة ذات مستوى عالي تبحث عن القدرات والمهارات المعرفية, والفكرية العالية في عمليات استقطابها وتوظيفها خاصة في مجال الإدارة.

الجدول رقم 4: توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرارات	النسب المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	02	07.14
من 5 الى 10 سنوات	12	42.86
أكثر من 10 سنوات	14	50.00
المجموع	28	100

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح ان فئة العمال الذين تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات يمثلون نسبة 50% وهي أعلى نسبة, ولتأتي بعدها فئة ما بين [10-5] سنوات بنسب ه بنسبة 42.86%, وفي الاخير نجد فئة الخبرة المهنية اقل من خمس سنوات ومثلت نسبة 7.14%, وهذا يدل على ان اغلب افراد العينة ذو خبرة مهنية جيدة تمكنهم من اداء عملهم على احسن وجه.

II. تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الاولى: لتمكين الافراد علاقه بالتوافق مع المسؤولين والإدارة.

الجدول رقم 5: يبين مساهمة العمال باتخاذ القرارات في المؤسسة ونوعية القرارات:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
32.14	09	قرارات تحسين الخدمة
32.14	09	قرارات تخص أساليب العمل
00	00	قرارات تصميم الوظائف
35.72	10	لا
100	28	المجموع

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح لنا ان فئة العمال التي اقرت بمساهمتها اتخاذ القرارات, مثلت النسبة الا على ب 64.28%, تليها الفئة التي اقرت بعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات بنسبه 35.72%, وانقسمت النسبة المئوية للأفراد الذين اقرروا بمشاركتهم في اتخاذ القرارات حسب نوعيه القرارات الى نسبتين متساويتين قدرت ب 32.14% بالنسبة لقرارات تحسين الخدمة ونسبه 32.14% بالنسبة للقرارات تخص اساليب العمل, وكانت منعدمة بالنسبة لقرارات تصميم الوظائف.

ومن خلال قراءتنا لهذه النتائج نستنتج ان الكلية تهتم بمشاركة عمالها في اتخاذ القرارات التي تخصهم وهذا ما يعزز شعور عمالها بان لهم دور مهم في مؤسستهم وبالتالي يصبح العمال اكثر ايجابية, وهذه المشاركة في اتخاذ القرارات مهما كان نوع القرارات المساهمة فيها الا انها تعطي للعامل الشعور اكثر بالانتماء الى المؤسسة و تفيدهم اكثر في تمكنهم في القيام بأعمالهم, ونستدل لهذا التفسير الى ما اشار اليه "التون مايو" في نظريته من اجل ربط علاقات وطيدة بين الافراد العاملين وبين الإدارة, من خلال مشاركة العاملين في القرارات التي تخص العمل. وكما يرى "ليكرت" ان المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة مرضية و ايجابية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير, و التي يحصلون منها على الشعور بأهميتهم و قيمتهم.

الجدول رقم 6: يوضح مدى وجود اتصالات مفتوحة بين رؤساءهم:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
50.00	14	نعم
25.00	07	لا
25.00	07	أحيانا
100	28	المجموع

تبين النتائج المدرجة في الجدول اعلاه ان الفئة العمالية التي صرحت بان هناك اتصالات مفتوحة بين العمال ورؤسائهم مثلت نسبة 50%, ثم تليها بعد ذلك الفئتين اللتين صرحتا بعدم وجود اتصالات مفتوحة أو احيانا ما تكون هناك اتصالات مفتوحة ومثلت نسبة كل واحدة منهما 25%.

اذ تبين القراءة الإحصائية لهذا الجدول ان كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يوجد فيها نوع من اتساع الاتصالات بين الرؤساء والعمال فيها, وهذا ما يسمح بالأداء الجيد للعمال وتمكنهم من القيام بأعمالهم لما يتلقونه من اتصالات, حيث نجد ان اكثر الرواد في علم الاجتماع من بينهم "التون مايو" اصرروا على بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين المشرفين و المرؤوسين و التي تسهم في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي.

و ايضا كما اشار "ليكرت" الى نظم الاتصالات الفعالة التي تربط كامل اجزاء التنظيم بما يوحد افكاره, ونظام المشاركة الذي يساعد على خلق الشعور بالانتماء والولاء والالتزام.

الجدول رقم 7: يبين مدى تدفق المعلومة في المؤسسة:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
32.14	09	نعم
28.57	08	لا
39.29	11	أحيانا
100	28	المجموع

حيث جاءت النتائج الإحصائية في هذا الجدول كالتالي: جاءت في المرتبة الاولى الفئة التي اجابت بانه احيانا ما يكون هناك تدفق المعلومة ومثلت نسبة 39.29% وتليها الفئة التي اجابت بنعم ان هناك تدفق للمعلومة بنسبة 32.14% وفي الاخير الفئة التي اجابت ب لا ومثلت نسبة 28.57%.

حيث تفسر هذه النتائج الإحصائية ان تدفق المعلومة في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لا يسير بالنحو الجيد, اذ ما يلاحظ على وجود تذبذب نوعا ما في تدفق المعلومة وهذا ما يؤثر على الاداء الجيد للعمال وتلقينهم للمعارف وتمكنهم من اداء مهامهم.

الجدول رقم 8: يبين مدى تبادل المعلومات بشكل مستمر وثابت بين مختلف مصالح المؤسسة:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
46.43	13	نعم
21.43	06	لا
32.14	09	أحيانا
100	28	المجموع

تبين البيانات الموجودة في الجدول اعلاه, ان فئة المبحوثين التي صرحت بوجود تبادل للمعلومات بشكل مستمر بين مختلف مصالح الكلية احتلت الفئة الاولى ومثلت نسبة 46.43%, وتلتها الفئة المبحوثة التي اجابت باحيانا بنسبة 32.14%, ونجد في المرتبة الأخيرة الفعل التي اقرت بعدم وجود تبادل للمعلومات بشكل مستمر والتي مثلت نسبة 21.43%.

تشير هذه النتائج الموضحة اعلاه ان هناك تبادل للمعلومات في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل مستمر, وهذا يبين ان الكلية تسعى ان يكون هناك تبادل للمعلومات بشكل مستمر حتى يتمكن جميع عمالها من الحصول الدائم على المعلومات, لان تعطيل تبادل المعلومات من فترة الى اخرى يؤثر سلبا على شعور العامل , وبالتالي يؤثر على ادائه في العمل, فالمرونة في انتقال المعلومات بين المصالح المختلفة وتحيينها يساهم بشكل كبير في سرعة اداء العامل و تغلبه على الصعوبات والمشاكل التي قد تواجهه اثناء تأدية عمله, وعليه يكون اكثر قدرة على التوافق مع مروضه لوضوح المهام ولا يكون هناك غموض يسبب في نشوء صدمات واختلافات بين العامل والادارة.

الجدول رقم 9: يبين تبادل المعارف والخبرات مع الزملاء الجدد دون تحفظ:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
50.00	14	نعم
17.86	05	لا
32.14	09	أحيانا
100	28	المجموع

يوضح الجدول المبين اعلاه, ان الأغلبية كانت للفئة التي صرحت بأن هناك تبادل للمعلومات والخبرات مع الزملاء الجدد ومثلت نسبة 50 %, وجاءت بعدها الفئة التي صرحت بأنه أحيانا تكون هناك تبادل المعلومات وأحيانا أخرى لا يكون هناك تبادل للمعلومات بنسبة 32,14%, وتتبعها في الأخير الفئة التي صرحت بأنه لا يوجد تبادل للمعلومات والخبرات مع الزملاء الجدد بنسبة 17.86%.

يمكن تفسير النتائج الواردة في الجدول اعلاه انه هناك نوعا من التعاون في الكلية بين العمال القدامى والزملاء الجدد من حيث تبادل المعارف والخبرات, لان من احد الصعوبات التي يتلقاها العمال في بداية مشوارهم المهني هو عدم تمكنهم من الحصول على المعارف والخبرات من زملائهم بسبب تحفظ هؤلاء على المعلومة والخبرة لنفسه, مما يؤدي الى عدم تمكن العمال الجدد في مجال عملهم فيسبب عدم توافقيهم وتوافقهم مهنيا.

وهذا يشبه الى ما اشار اليه "جمال قريد" في احدي دراسته على العلاقات داخل المصنع بين الاطار والعامل, اي بين العمال القدامى والعمال الجدد, فتحفظ العمال القدامى عن تقديمهم المعارف للعمال الجدد وتلقينهم فكرة صعوبة الوصول اليهم للتحدث معهم او تلقي المعلومة هيمنة لا تبوح بنفسها, وهذا ما اثر سلبا على اغلب المؤسسات الجزائرية بمختلف انواعها بسبب تحفظ وجمود المعلومة لدى فئة معينة.

الجدول رقم 10: يبين الشعور بالحرية اثناء اداء العمل:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
53.57	15	نعم
14.29	04	لا
32.14	09	أحيانا
100	28	المجموع

يوضح الجدول المبين اعلاه, ان اغلبية الاجابات تشعر بالحرية اثناء ادائها للعمل ومثلت نسبة 53.57 %, وجاءت بعدها فئة الافراد المعبرين بأنه أحيانا تكون هناك حريه اثناء العمل بنسبة 32.14%, واما في الأخير نجد الاجابات التي عبرت عن عدم الشعور بالحرية اثناء اداء المهام بنسبة 14.28%.

حيث نجد ان هذه النتائج الإحصائية تفسر لنا ان المسؤولين في الكلية لا يضعون قيودا في العمل على العمال, بل يتركون لهم المجال للعمل بحرية, وهذا ما مثلته اغلبية اجابات في المبحوثة, لان القيود التي يضعها بعض المسؤولين في العمل تتسبب في عدم قدرة العامل على الشعور بالحرية اثناء قيامه بمهامه, فيولد لديه الشعور بالتوتر مما يؤدي بالعامل في غالب الاحيان لرفضه لهذه القيود ونبذه لعمله, في حين يحدث العكس ويصبح العامل يعطي اكثر كلما ترك له مجال من الحرية اثناء ممارسته لأعماله.

وهذا ما اكد عليه "ماكريغور" في نظرية (Y) ان يكون المسؤولين اكثر ديمقراطية في تصرفهم مع الافراد, ويمنحون لهم الحرية في اداء الاعمال, وهذا ما يفتح المجال امام المرؤوسين للأبداع والتفوق وتمكنهم من القيام بالأعمال الموكلة اليهم وحب العمل والاخلاص للمنظمة.

الجدول رقم 33: يبين مدى الشعور بالثقة اتجاه ادارة المؤسسة:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
32.14	09	نعم
42.86	12	لا
25.00	07	أحيانا
100	28	المجموع

تبين الدلالات الكمية المدونة في الجدول اعلاه, ان اغلبية مفردات العينة ادلو بعدم شعورهم بالثقة اتجاه ادارة الكلية ومثلت نسبة 42,86%, وتتبعها الفئة التي كانت اجاباتها بنعم هناك شعور بالثقة اتجاه ادارة الكلية بنسبة 32,14%, وفي المرتبة الأخيرة نجد الفئة التي كانت اجابتها بانه في بعض الاحيان يكون هناك الشعور بالثقة وكانت بنسبة 25%.
الا ان هذه النتائج الكمية تدل على عدم وجود وعدم شعور بالثقة من طرف العمال اتجاه ادارتهم, ويرجع ذلك الى عدم قدرة مسؤولي ادارة الكلية من اكتساب ثقة الافراد العاملين بها, وان عملية كسب الثقة ليس بالأمر السهل بل يتطلب قدرات وكفاءات عالية من المسؤول وبالإضافة الى التغيير المستمر الذي يمس المسؤولين يجعل من الصعب على العامل بناء ثقة بالمسؤول فكل مسؤول يسعى لنجاحه على حساب العامل.

الجدول 34: يبين مدى بناء العلاقات مع الرؤساء والإدارة على التفاهم والاحترام المتبادل:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
67.86	19	نعم
10.71	03	لا
21.43	06	أحيانا
100	28	المجموع

يوضح الجدول المبين اعلاه, ان الفئة ذات الأغلبية هي الفئة التي صرحت بوجود علاقات مع الإدارة تقوم على التفاهم والاحترام المتبادل ومثلت نسبة 67,86%, وتلتها الفئة المبحوثة التي صرحت بانه احيانا تكون هناك علاقات قائمه على التفاهم و الاحترام بنسبة 21.43%, واحتلت المرتبة الأخيرة الفئة المبحوثة التي صرحت بعد وجود علاقات احترام متبادل وتفاهم مع الرؤساء والإدارة ومثلت نسبة 10.71%.

حيث تفسر هذه النتائج بان كلية علوم الإنسانية والاجتماعية تقوم العلاقات بداخلها اي بين العمال والإدارة على التفاهم والاحترام المتبادل, وهذا ما دلت عليه اجابات اغلبية افراد العينة المبحوثة, حيث انه كلما كان هناك احترام متبادل وتفاهم بين الإدارة والعمال كلما ادى ذلك الى رفع معنويات العمال, مما يؤثر على ادائهم بشكل ايجابي وهذا ما اكدته التجارب التي قام بها "التون مايو" والتي دلت على ان حفظ انسانية العامل والاهتمام به وصيانة كرامته وتقديره

واحترامه, يساعد كثيرا في تعزيز حوافز الانتاج في العمل, فالاهتمام بالعمال واشباع حاجاتهم اجتماعية والنفسية كفيل برفع مستوى الاداء والإنتاجية.

الجدول 35: يبين مدى ايجاد صعوبات في الالتزام باللوائح والقوانين الإدارية:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
10.71	03	نعم
50.00	14	لا
39.29	11	أحيانا
100	28	المجموع

توضح البيانات المدرجة في الجدول اعلاه, انه كانت الأغلبية للفئة المبحوثة التي ادلت بعدم وجود صعوبة في الالتزام باللوائح والقوانين الإدارية ومثلت نسبة 50 %, وتليها بعد ذلك الفئة التي ادلت بانه في بعض الاحيان تكون هناك صعوبات في الالتزام باللوائح والقوانين بنسبه 39,29%, و أما في الاخير الفئة المبحوثة التي ادلت بوجود صعوبات في الالتزام باللوائح والقوانين الإدارية بنسبة 10.71%.

وعليه فهذه النتائج تفسر ان كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية تضع لعمالها قوانين واضحة التطبيق وذلك من خلال اللوائح والمنشورات التي تضعها لسير العمل, كما ان اغلب افراد العينة ذو خبرة مهنية كافية تسمح لهم بفهم القوانين والتأقلم معها, كما ان معظم افراد العينة اناث والعنصر النسوي اكثر التزاما بالقوانين من الرجال, وكلما كان هناك مرونة في القوانين كلما التزم بها العامل بصفة اسهل وكلما زاد توافقه مع المسؤولين والإدارة.

الجدول رقم 36: يبين مدى رفع انشغالات واهتمامات العمال للإدارة:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
28.58	08	نعم
35.71	10	لا
35.71	10	أحيانا
100	28	المجموع

تبين الدلالة الكمية للجدول اعلاه, ان اعلى نسبة هي للأفراد المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بانهم احيانا فقط ما يرفعون انشغالاتهم واهتماماتهم للإدارة وقدرت ب 35.71%, وتساوت هذه النسبة مع افراد العينة المبحوثة التي كانت اجاباتهم بعدم رفع انشغالاتهم واهتماماتهم للإدارة , وتأتي في الاخير نسبة الافراد الذين اجابوا برفع انشغالاتهم للإدارة ب 28.58%.

حيث نستنتج من القراءة الإحصائية ان العمال لا يرفعون انشغالاتهم واهتماماتهم لإداراتهم او قليلا ما يرفعونها, وهذا يمكن ارجاعه لعدم فسح الإدارة المجال امام عمالها او اعطائهم الحرية الكاملة في رفع انشغالاتهم واهتماماتهم او عدم الاهتمام من طرف الإدارة حتى وان رفعت هذه الانشغالات والاهتمامات, كما ان غياب الثقة بين العامل والمسؤول وهذا ما وجدناه في الجدول رقم 33 يجعل العامل لا يفكر برفع انشغالاته.

الجدول رقم 37 : يبين مدى مواجهة صعوبات في التواصل مع الطاقم الاداري :

النسب المئوية (%)	التكرارات	
10.71	03	نعم
50.00	14	لا
39.29	11	أحيانا
100	28	المجموع

توضح الاحصائيات المبينة في الجدول اعلاه, ان الفئة المبحوثة التي قالت انها لا تواجه صعوبات في التواصل مع الطاقم الاداري مثلت النسبة التالية 50%, و تليها بعد ذلك الفئة التي اجاب افرادها انه احيانا ما تكون هناك صعوبات في التواصل مع الطاقم الاداري ومثلت نسبة 39.29%, وفي الاخير نجد الفئة التي صرحت بوجود صعوبات في التواصل مع الطاقم الاداري بنسبة 10.71%.

وهنا نستطيع تفسير هذه النتائج الإحصائية على ان الإدارة تعمل على تيسير الطرق والسبل من اجل ان لا يجد عمالها صعوبة في تواصلهم مع الطاقم الاداري, وهذا بشهادة اغلبية افراد العينة مع وجود في بعض الاحيان صعوبات لدى بعض الافراد العاملين فيها, الا انه بالنسبة قليلة مع من لا يجدون صعوبات في التواصل مع الطاقم الاداري, وهذا من اجل التسيير الجيد للعمل واداء المهام بالمستوى المطلوب , وهذا ما اشار اليه "ويليام اوشي" في نظريته على انه على الادارات ان تعمل على التواصل الدائم والقرب من العاملين وهذا ما يؤدي الى بث انماط السلوك الايجابية لديهم وتطويرها, وتحفيزهم لتحقيق اعلى مستويات انتاجية ممكنة وهذا ما تسعى اليه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

اما عن اسباب الصعوبات فقد ارجعها من اجابوا بنعم الى نرجسية المسؤول وتكبره, التعنت والاصرار على تنفيذ قرارات جائرة حيث كانت هذه الاجابات التي ادلت بها الفئة التي اقرت بوجود صعوبات دائما مع الطاقم الاداري ورفض اعطاء السبب مع مفردة واحدة, واما الفئة التي ادلت بان هناك صعوبات في بعض الاحيان لم تعطي سببا مباشرا لذلك واصروا معظمهم على الاحتفاظ بالإجابة.

جدول*: يبين العلاقة بين تمكين الأفراد و التوافق مع المسؤولين و الإدارة :

المتغيرات	التوافق مع المسؤولين و الإدارة
معامل الارتباط	0.942
درجة الحرية	2
مستوى الدلالة	000
التكرارات	28
النتيجة	توجد علاقة دالة احصائيا

من خلال الجدول و بناء على قيمة كاي تربيع و المقدرة بـ 0,942 فقد جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,00, و درجة حرية 02 و هذا يدل على وجود علاقة ارتباطية بين تمكين الأفراد و التوافق مع المسؤولين و الإدارة.

حيث نجد أن تمكين العاملين لا يتم إلا من خلال تنمية مهارات الأفراد العاملين حتى يتمكن من الاعتماد عليهم ,و ذلك من خلال منح هؤلاء العاملين بالمؤسسة قدر من الحرية في العمل ,و إعطائهم صلاحيات أكبر في مجال وظائفهم ,و أيضا من خلال حرية إبداء الرأي و المشاركة في اتخاذ القرار ,فمن هنا يصبح العامل ممكن و يستطيع الاستعانة به لتوسيع نطاق

الإشراف الإداري و سرعة اتخاذ القرارات في المؤسسة , فتطبيق تمكين العاملين في المؤسسة يعود عليها بعدة إيجابيات مما يجعلها منظمة مميزة و في المستوى التي تسعى في الوصول إليه.

III. تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية: لتطوير العمل الفرقي علاقة بالتوافق مع زملاء العمل.

الجدول رقم 11: يبين مدى إتاحة المؤسسة مجال للحوار بين افرادها وتبادل الافكار والمقترحات:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
14.29	04	نعم
32.14	09	لا
53.57	15	أحيانا
100	28	المجموع

تشير بيانات الجدول اعلاه, انا اغلبيه المبحوثين يقرون بانه احيانا ما تتيح لهم كليتهم المجال للحوار فيما بينهم ويتبادلون الافكار ومثلت نسبة 53.57%, وتليها الفئة الثانية والتي اجابت ب لا اي انه لا تتيح لهم كليتهم المجال للحوار وتبادل الافكار بنسبة 32.14%, ولتاتي في الاخير الفئة التي صرحت بنعم هناك مجال للحوار و تبادل الافكار بين الافراد داخل الكلية ومثلت نسبة 14.29%.

ما يمكن قراءته من هذه الارقام الإحصائية ان وسيلة الحوار قليلة بين الافراد في الكلية وقليل ما يتبادلون الافكار والمقترحات وهذا ما يؤثر سلبا على السير واداء العمل في الكلية, لأنه كلما كان هناك حوار وتبادل للأفكار والمقترحات داخل المؤسسات كلما كانت هناك شفافية اكثر بين الاعضاء, وكلما اثر ذلك ايجابا على قدرة العاملين على القيام بأعمالهم وتعاونهم مع بعضهم.

الجدول رقم 12: يبين مدى وكيفية التعاون في انجاز الاعمال بين العمال:

النسب المئوية (%)	التكرارات		
46.43	13	الدعم في معلومات العمل	نعم
46.43	13	التعويض في الغيابات	
07.14	02	لا	
100	28	المجموع	

يوضح الجدول المبين اعلاه, ان الأغلبية الساحقة للمبحوثين اقرروا بأن هناك تعاون فيما بينهم بنسبة 92.86%, و تلتها الفئة المبحوثة التي أقرت بعدم وجود تعاون للعمال فما بينهم بنسبة 7.14%, وانقسمت الفئة التي ادلت بانه هناك تعاون فيما بينهم من حيث الكيفية التي يتم بها هذا التعاون فكانت النسبة متساوية فيما يخص الدعم في معلومات العمل بنسبة 46.43%, وأيضا فيما يخص التعويض في الغيابات بنفس النسبة.

يمكن تفسير النتائج الإحصائية المحصل عليها من هذا الجدول ان هناك تعاون كبير بين العمال داخل الكلية, وهذا من شأنه ان يساهم بشكل كبير في تحسين اداء العمال وتمكنهم من

القيام بوظائفهم بالشكل الذي يضمن لهم توائهم وتوافقهم مع زملائهم وفي نفس الوقت مع مهتهم.

حيث نجد "ريتشارد برنارد" في نظريته النظام التعاوني اكد على ان التنظيم يتأثر بجملة من القضايا في مقدمتها البيئة أو المناخ المادي للمحيط وكذا المناخ الاجتماعي الذي يعتبر اشد تأثير من الاول، والذي يتم بوجود جماعات بشرية تتعاون من اجل اهداف محددة. وهذا ما ينبغي على المؤسسات ان تقوم به وهو تشجيع هذه العلاقات بين زملاء العمل، ولا تحاول اجهاضها مهما كان نوع هذا التعاون.

جدول رقم 13: يبين مدى تقبل الافراد للنقد في ما بينهم اثناء العمل بكل موضوعية:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
25.00	07	نعم
00	00	لا
75.00	21	أحيانا
100	28	المجموع

جاءت الاحصائيات الكمية للجدول مبين اعلاه كالتالي: جاء في المقدمة الفئة التي اجابت بأنه احيانا ما يتقبل النقد اثناء العمل بين العمال بكل موضوعية ومثلت نسبة 75%، وتلتها بعد ذلك الفئة التي اجابت بنعم هناك تقبل النقد بين الزملاء في العمل بكل موضوعية بنسبة 25%. وما تفسره النتائج الإحصائية لهذا الجدول انه هناك نوعا ما من تقبل الزملاء للنقد الذي يتلقونه من بعضهم البعض اثناء العمل بكل موضوعية محاولة منهم في تصحيح اخطائهم، لان النقد المتبادل بين الافراد وخصوصا النقد البناء له العديد من الايجابيات، وقد يرجع هذا الرفض لنقد الزملاء فيما بينهم الى طبيعة الافراد لان هناك الكثير من الافراد لا يتقبلون النقد، بل البعض يعتبرونه بمثابة اهانة او تقليص للمستوى المهني للشخص.

الجدول رقم 14: يبين مدى احترام الافراد لوجهات نظر بعضهم البعض بغض النظر عن موقفهم الوظيفي:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
28.57	08	نعم
07.14	02	لا
64.29	18	أحيانا
100	28	المجموع

يوضح جدول المبين اعلاه، ان النسبة الاغلب كانت للذين اجابوا بانهم احيانا ما يحترمون لوجهات نظر بعضهم البعض بغض النظر عن موقفهم الوظيفي وقد قدرت ب 64.29%، وتليها الفئة المبحوثة التي كانت اجابتها بنعم بنسبة 28.57%، وفي الاخير نجد الفئة المبحوثة التي اجابت بعدم وجود احترام لوجهات نظر للأفراد مع بعضهم البعض ومثلت نسبة 7.14%. يمكن تفسير نتائج هذا الجدول ان كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تمتلك نوعا ما اسلوب النقد و التحاور وتقبل وجهات النظر من طرف العمال في ما بينهم واحترامهم لوجهات نظر بعضهم البعض، وهذا ما تم استنتاجه من خلال النتائج الاحصائية المتحصل عليها.

الجدول رقم 15: يبين مدى بناء المؤسسة لفرق عمل من اصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
32.14	09	نعم
39.29	11	لا
28.57	08	أحيانا
100	28	المجموع

تبين الارقام الإحصائية المدونة في الجدول اعلاه, الفئة المبحوثة التي رأت بان الكلية لا تعمل على بناء فرق عمل من اصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة ومثلت نسبة 39.29% جاءت في المقدمة, و بعدها الفئة التي اجابت بنعم ان الكلية تعمل على بناء فرق عمل من اصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة وبنسبة 32.14%, وفي الاخير الفئة المبحوثة التي اقرت احيانا ما تقوم الكلية بهذه المبادرة ومثلت نسبة 28.57%.

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها ان ادارة الكلية لا تعمل على بناء فرق عمل من أصحاب الخبرة من اجل تقديم الاستشارة والعون للعمال وبالرغم من ان مبادرة بناء فرق عمل من ذوي الخبرة والاختصاص من اجل تقديم الاستشارة تقدم كثيرا للمؤسسات والتنظيمات بمختلف انواعها, لان هذه الفرق تساهم بشكل كبير في تلقين العمال المعارف والتفسيرات وتقديم الاعانة لهم في كل الغموض الذي يحيط بأعمالهم, وهذا ما نجد نظرية اليابانية أو ما تعرف بنظرية (Z) حيث تقوم بالتركيز على التعاون باستخدام اسلوب الجماعات لمناقشة العمل والقضايا المختلفة واقتراح الحلول.

الجدول رقم 16: يبين مدى عقد ندوات واجتماعات للنظر في مختلف الآراء والمقترحات:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
21.42	06	نعم
39.29	11	لا
39.29	11	أحيانا
100	28	المجموع

توضح البيانات الكمية المدونة في الجدول اعلاه, انه جاءت في المرتبة الاولى الفئتين اللتين صرحتا بانه لا يتم عقد ندوات و اجتماعات للنظر في مختلف الآراء والمقترحات, وانه احيانا ما يتم عقد هذه الندوات والاجتماعات ومثلتا نسبة 39.29%, و تلتها الفئة التي كانت اجابتها بنعم ان ادارة الكلية تقوم بعقد ندوات واجتماعات للنظر في مختلف الآراء والمقترحات بنسبة 21.42%.

حيث يمكن تفسير هذه النتائج ان ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ليس لديها اهتمام كبير لعقد ندوات واجتماعات من اجل النظر في آراء العمال ومقترحاتهم او انها تستدعي فقط رؤساء المصالح مستثنية باقي العمال, وهذا ما اقرت به اغلبيه العينة المبحوثة وهذا يمكن ارجاعه الى نرجسية المسؤولين, والتعنت والاصرار على تنفيذ القرارات الجائرة حسب ما ورد على لسان بعض المبحوثين في السؤال المفتوح رقم 42, وفي غالب الاحيان وجدنا تحفظا في الاجابات من طرف المبحوثين فيما يخص مروضهم.

الجدول رقم 17: يبين مدى اتخاذ القرارات وفقا للمعلومات التي يتم جمعها خلال الاجتماعات:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
35.71	10	نعم
28.58	08	لا
35.71	10	أحيانا
100	28	المجموع

يوضح الجدول المبين اعلاه, انه جاءت اجابات الفئة الاولى بنعم تأخذ القرارات وفقا للمعلومات التي يتم جمعها من خلال الاجتماعات ومثلت نسبة 35.71%, وفي نفس المرتبة جاءت اجابات الفئة الثانية التي اقرت انه احيانا ما يتم ذلك وبنفس النسبة, وتأتي بعدهما الفئة المبحوثة التي كانت اجابتها ب لا ومثلت نسبة 28.58%.

وبناء على هذه النتائج يمكن تفسيرها على ان ادارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا تقوم باجتماعات وندوات كثيرة من أجل النظر والبحث في آراء ومقترحات عمالها, ولكن عند قيامها بعقد هذه الندوات والاجتماعات غالبا وكثيرا ما تتخذ قرارات وفقا للمعلومات التي تم جمعها خلال الاجتماعات وهذا وفق ما حصلنا عليه من خلال نتائج الاحصائية.

الجدول رقم 38: يبين مدى وجود علاقات جيدة مع الزملاء:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
85.72	24	نعم
07.14	02	لا
07.14	02	أحيانا
100	28	المجموع

توضح الدلالات الإحصائية في الجدول المبين اعلاه, ان اغلبية افراد العينة المبحوثة اجابوا بنعم تربطهم علاقات جيدة مع الزملاء ومثلت نسبة 85.72%, وتلتها بعد ذلك الفئتين اللتين اجابتا بعدم وجود علاقات جيدة مع زملاء او انه احيانا ما تربطهم علاقات جيدة مع زملائهم بنسبتين متساويتين قدرتا ب 7.14% لكل فئة منهما.

من خلال هذه النتائج الإحصائية يمكننا القول ان عمال الكلية تربطهم علاقات جيدة فيما بينهم وهذا يرجع الى النسبة المرتفعة للفئة التي اقرت بوجود علاقات جيدة وطيدة مع زملاء العمل, وهذا التقارب في العلاقات بين اعضاء الكلية من شأنه ان يخلق جو مشبع بالمحبة والتعاون و المشاركة الاجتماعية والنفسية بين العمال, وبذلك يحقق اكبر درجة ممكنة من الرضا والاشباع النفسي والاجتماعي. ومن الممكن ان نستدل لهذا التفسير بالنتائج التي خلص لها "التون مايو" في التجارب التي قام بها, ان للبناء الاجتماعي غير الرسمي ضمن منشأة العمل دورا كبيرا في رفع معدلات الاداء و انتاجية العمال, وان الحياة الاجتماعية السليمة بين العمال ضرورية من اجل زيادة ادائهم و انتاجهم.

الجدول رقم 39: يبين مدى السعي لحل الخلافات مع زملاء:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
57.14	16	نعم
10.72	03	لا
32.14	09	أحيانا
100	28	المجموع

تبين الاحصائيات الكمية للجدول اعلاه, انا الفئة المبحوثة التي صرحت بنعم انها تسعى لحل الخلافات مع الزملاء بنسبة 57.14%, و تلتها بعد ذلك الفئة المبحوثة التي صرحت باحيانا ما تسعى لحل الخلافات مع الزملاء و مثلت نسبه 32.14%, وفي الاخير نجد الفئة التي اقرت بانها لا تسعى لحل الخلافات مع الزملاء وبنسبة 10.72%.

يمكن تفسير هذه النتائج بان عمال كلية العلوم الانسانية والاجتماعية يوجد بينهم ترابط وتأزر بارز و ظاهر, وهذا ما يمكن ارجاعه الى نتائج الجدول السابق الذي بين وجود علاقة جيدة بين عمال الكلية, وهذا من شأنه ان يساعدكم اكثر على التوافق مع بعضهم البعض و دحض المشكلات التي تواجههم.

الجدول رقم 40: يبين مدى تفضيل تمضية اوقات الفراغ مع زملاء في العمل:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
28.57	08	نعم
14.29	04	لا
57.14	16	أحيانا
100	28	المجموع

من خلال الجدول رقم 40, يتضح ان نسبة القائلين انهم احيانا ما يفضلون تمضية اوقات الفراغ مع زملاء في العمل قدرت بـ 57.14%, وبينما جاءت نسبة القائلين انهم يفضلون تمضية اوقات الفراغ مع الزملاء في العمل بـ 28.57%, وفي الاخير قدرت نسبة القائلين بـ لا أنهم لا يفضلون تمضية اوقات الفراغ مع زملاء في العمل بـ 14.29%.

هذه النتائج تبين ان عمال الكلية يميلون لتمضية اوقات الفراغ مع الزملاء في العمل, ليس بدرجة كبيرة ولكنها مقبولة نوعا ما, وهذا نظرا للعلاقات الجيدة التي تسودهم المبنية على التأزر والتعاون والمساندة الاجتماعية حسب ما بينه الجداول 38 و 39.

الجدول رقم 41: يبين مدى المشاركة مع الزملاء في مناسبات الاجتماعية:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
53.57	15	نعم
03.57	01	لا
42.86	12	أحيانا
100	28	المجموع

من خلال الجدول المدون اعلاه, يتبين ان اغلبية الفئة المبحوثة ادلت بانها تقوم بمشاركة الزملاء في مناسبات الاجتماعية, ومثلت نسبة 53.57% وتليها بعد ذلك الفئة التي ادلت بانها احيانا ما تقوم بالمشاركة مع الزملاء في المناسبات الاجتماعية بنسبة 42.86%, وبعد ذلك نجد الفئة التي ادلت بانها لا تقوم بمشاركة الزملاء في المناسبات الاجتماعية ومثلت نسبة 3.75%.

يمكن تفسير هذه النتائج ان عمال كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تربطهم علاقات وطيدة سواء داخل الكلية التي يعملون بها أو حتى خارج مكان العمل و حتى في مناسباتهم الاجتماعية, وهذا ان دل على شيء فانه يدل على قوة التنظيم غير الرسمي بينهم و الى درجة التوافق بينهم التي تدفعهم الى التواصل المستمر حتى خارج بيئة العمل.

الجدول رقم 42: يبين مدى الاعتزاز بجو الحوار وتبادل الآراء بين زملاء العمل حول المهام والأنشطة:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
60.71	17	نعم
03.57	01	لا
35.72	10	أحيانا
100	28	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم 44, ان اغلبيه اجابات العينة المبحوثة كانت بنعم تعتز بجو الحوار وتبادل الآراء بين زملاء العمل حول المهام و الأنشطة ومثلت نسبة 60.71%, لتأتي بعد ذلك الفئة التي كانت اجاباتها ب احيانا بنسبة 35.72% وتبعثها بعد ذلك الفئة التي كانت اجابتها ب لا بنسبة 3.57%.

حيث يتم تفسير الجدول المبين اعلاه, ان عمال الكلية تسود علاقاتهم جو من الحوار وتبادل الآراء حول مهام و انشطه العمل وهذا ما اظهرته النتائج الإحصائية, وهذا التلاؤم وتعاون فيما بينهم خاصة في مجال عملهم يؤدي الى تحسين معارفهم وتلقيهم للخبرات ومعارف جديدة من خلال هذا التحوار وتبادل للآراء الدائم والمستمر, ما ينعكس ايجابا على اداء المؤسسة ومردودها.

الجدول رقم 43: يبين مدى قدرة العامل على الاستمرار في العمل لصعوبة التفاهم مع بعض الزملاء:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
17.86	05	نعم
42.86	12	لا
39.28	11	أحيانا
100	28	المجموع

تبين لنا البيانات الإحصائية في هذا الجدول ان الفئة المبحوثة التي صرحت ب لا أي عدم تضايقها في الاستمرار في العمل لصعوبة التفاهم مع بعض الزملاء بنسبة 42.86%, وتلتها بعد ذلك الفئة التي صرحت ب احيانا بنسبة قدرت ب 39.28% وبعد ذلك تأتي الفئة التي اجابت بنعم ومثلت نسبة 17.86%.

نفسر نتائج هذا الجدول من خلال هذه الاحصائيات, ان عمال الكلية حتى وان كان هناك بعض المشاكل او المضايقات فيما بينهم الا ان هذا لا يؤثر على سير العمل, وهذا شيء ايجابي يبين عدم خلط بين المشاكل سواء كانت تخص مجال العمل او الحياة العادية مع الحياة المهنية وسيرورة العمل.

الجدول رقم 44: يبين ان كان وجود الخلافات مع الزملاء حول طريقة الاداء تدفع الى اعتماد سلوك اللامبالاة والتكاسل:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
00	00	نعم
82.14	23	لا
17.86	05	أحيانا
100	28	المجموع

توضح الدلالات الكمية في هذا الجدول, ان نسبة الفئة التي اجابت ان وجود الخلافات مع الزملاء لا تدفعهم الى اعتماد سلوك اللامبالاة والتكاسل وقدرت بـ 82.14%, وتبعثها بعد ذلك الفئة التي اجابت بـ احيانا بنسبة 17.86%.

يمكن تفسير هذه النتائج الكمية ان كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تتميز بخاصية مميزة ان مهما كانت توجد خلافات ومشاكل بين عمالها فهذا لا يدفعهم الى تعطيل سير عملهم ويفصلون مشاكلهم المهنية او الشخصية في ما بينهم عن عملهم. كما يمكن تفسير هذه النتائج ايضا ان العلاقات بين العمال علاقات جيدة مبنية على التفاهم حسب الجدول رقم 40 وانهم يتقبلون النقد في ما بينهم حسب الجدول رقم 13 وانهم غالبا ما يتبعون اسلوب الحوار في حل مشاكلهم حسب الجدول رقم 11 هذا ما يدفعهم الى الابتعاد عن سلوك اللامبالاة والتكاسل فهذا الاسلوب ينبع في حالة عدم التوافق مع الزملاء والعمل.

جدول يبين العلاقة بين تطوير العمل الفرقي و التوافق مع زملاء العمل :**

المتغيرات	التوافق المهني مع زملاء العمل
معامل الارتباط	0.926
درجة الحرية	2
مستوى الدلالة	000
التكرارات	28
النتيجة	توجد علاقة دالة احصائيا

من خلال الجدول و بناء على قيمة كاي تربيع و المقدرة بـ 0,926 فقد جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,00 و درجة حرية 02, و هذا يدل على وجود علاقة ارتباطية بين تطوير العمل الفرقي مع التوافق مع زملاء العمل .

فالعمل الفرقي أصبح من الخطوات الأساسية التي تسعى المنظمات إلى اعتمادها و تحقيقها, و الذي يتم من خلال التعاون و التفاعل بين أعضائها و الاستفادة من خبرات و معارف بعضهم البعض و توحيد جهودهم , لان المنظمات تعي جيدا بأهمية تطويرها للعمل الفرقي في زيادة فاعليتها, لان العمل الفرقي من شأنه أن يخلق مناخ عمل مناسب , يتميز بشعور الأفراد فيه بأهمية العمل المشترك معا, و يحفزهم على بذل الجهد لرفع من أدائهم و تطوير مهاراتهم و قدراتهم, و يساعدهم على التوافق و التوائم أكثر مع زملائهم, و يقلل من حالات الغياب و دوران العمل, و يعبر عن المزيد من الرضا عن العمل و يزيد من التفاعل الإيجابي بين الأفراد في العمل, و يقلل من النزاعات و الصراعات و يخلق بيئة عمل تحفيزية مما يؤدي حتما إلى

تحقيق أهدافهم و أهداف منظماتهم ,و بالرغم من نقص الاهتمام بتطوير العمل الفرقي داخل الكلية إلا أن القدر المتاح قد ساهم كثيرا في توافق العمال مع بعضهم كثيرا .

IV. تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة: لتعزيز العملية الابتكارية علاقة بالتوافق مع طبيعة و ظروف العمل.

الجدول رقم 18: يبين مدى تميز هيكل المؤسسة بالمرونة التي تعطي حرية في التجريب و الابتكار:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
10.72	03	نعم
57.14	16	لا
32.14	09	أحيانا
100	28	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة القائلين أن هيكل المؤسسة لا يعطيهم الحرية في التجريب و الابتكار كانت الأغلب و قدرت بـ 57,14% ,لتأتي بعد ذلك نسبة القائلين أحيانا فقط و قدرت بـ 32,14% ,لتأتي في الأخير نسبة القائلين نعم و قدرت بـ 10,72%.

يمكن تفسير هذه النتائج على أن كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لا تتوفر على ذلك الهيكل المرن الذي يسمح لعماله بالتجريب و الابتكار , وهذا حسب رأي أغلبية العينة المبحوثة , إذ يعتبر الهيكل المرن من الأساليب التي أصبحت تعتمد عليها الإدارات في تعاملاتها مع عمالها و ابتعادها عن الهياكل و النماذج الجامدة , حيث نجد من بين أهم مميزات الإدارة الناجحة حسب رأي "وليام أوشي" هو :المرونة في أسلوب الإدارة و الابتعاد عن الهياكل و النماذج الجامدة الذي يكبح لدى العمال القدرة على التجريب و الابتكار.

الجدول رقم 19: يبين مدى عمل المؤسسة على تحقيق عملية الوصول إلى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات :

النسب المئوية (%)	التكرارات	
46.42	13	نعم
17.87	05	لا
35.71	10	أحيانا
100	28	المجموع

يتضح لنا من خلال النتائج الكمية للجدول الموضح أعلاه , أن القائلين بأن الكلية نعم تعمل على تحقيق عملية الوصول إلى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات و مثلت نسبة 46,42% , و جاءت بعدها عدد القائلين بـ أحيانا و مثلت نسبة 35,71% وفي المرتبة الأخيرة نجد الفئة التي قالت لا بنسبة 17,87%.

حيث يمكننا تفسير نتائج هذا الجدول حسب النسب التي سجلت , أن إدارة الكلية تعمل على توفير الوسائل اللازمة لتحقيق عملية الوصول إلى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات , وهذا ما يؤثر إيجابا على العمال و على تمكنهم من القيام بأعمالهم و تسهيل مهامهم , و نستطيع أن نستدل هنا أيضا بنظرية اليابانية " Z " التي ركزت على تطوير تقنيات الاتصال لتدفق

المعلومات الأساسية, التي يحتاجها الموظفون في مجال أعمالهم و لتسهيلها عليهم, و لتجنب تعرضهم للصعوبات التي تقف كحاجز أمام قدرتهم للقيام بأعمالهم, و هنا يتبين لنا أن الكلية تؤمن بعصر التكنولوجيا و تعمل على تجسيده على أرض الواقع .

الجدول رقم 20: يبين مدى اهتمام المؤسسة باقتراحات العمال في مجال تحسين العمل:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
14.29	04	نعم
35.71	10	لا
50.28	14	أحيانا
100	28	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه , أن أغلبية الإجابات كانت حول اقتراح أحيانا ما تهتم المؤسسة باقتراحات العمال في مجال تحسين العمل و مثلت نسبة 50,28%, و بعدها نجد الفئة التي أجابت بـ لا و مثلت نسبة 35,71%, و ثم في الأخير الفئة المبحوثة التي أجابت بـ نعم بنسبة 14,29%.

يمكن تفسير هذه الدلالات الإحصائية على أن ليس هناك اهتمام كبير من طرف إدارة الكلية, فيما يخص اقتراحات العمال في مجال تحسين العمل و هذا ما أظهرته النتائج المتحصل عليها, حتى و إن وجد و لكن ليس بصورة كبيرة, بالرغم من أهمية هذا الإجراء الذي من شأنه أن ينمي شعور العامل بأهميته داخل المؤسسة و كذا يعزز انتماء لها.

الجدول رقم 21: يبين مدى نقل أفضل الممارسات إلى جميع الأفراد:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
25.00	07	نعم
50.00	14	لا
25.00	07	أحيانا
100	28	المجموع

تشير البيانات الكمية في الجدول أعلاه , أن نصف العينة المبحوثة صرحت بأنه لا يتم نقل أفضل الممارسات و مثلت نسبة 50%, و تلتها بعد ذلك الفئة التي أدلت في إجاباتها بأنه "أحيانا" ما يتم ذلك بنسبة 25%, و تأتي في نفس المرتبة الفئة التي أجابت بـ نعم و بنفس النسبة المئوية.

تدل هذه النتائج على أن عملية انتقال أفضل الممارسات بين العمال لا تتم بالشكل المطلوب , و هذا قد يؤثر سلبا على قدرة العمال فيها من القيام بأعمالهم و تحسينها, و عدم قدرتهم على تعلم أشياء و ممارسات جديدة فيما يخص مجال عملهم لتحسين أدائهم , و هذا ما نجد المدرسة اليابانية تركز عليه "وهو توسيع إمكانيات التطور المهني", وذلك من خلال نقلها و تلقينها أفضل الممارسات إلى جميع أفراد و عمال المؤسسة.

الجدول رقم 22: يبين مدى تشجيع المؤسسة أفرادها على التطوير الذاتي:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
21.43	06	نعم
42.86	12	لا
35.71	10	أحيانا
100	28	المجموع

يوضح الجدول أعلاه, أن الفئة التي احتلت أكبر نسبة هي الفئة المبحوثة التي أجابت ب نعم و مثلث نسبة 42,86%, و بعدها الفئة المبحوثة التي أجابت بـ أحيانا و مثلث 35,71%, و احتلت المرتبة الأخيرة الفئة التي أجابت بنعم بنسبة 21,43%.

يمكن التعليق عن القراءة الإحصائية الدالة عن الجدول الممثل أعلاه, أن معظم العمال يرون بأن الكلية لا تشجع أفرادها على التطوير الذاتي و هذا حسب معظم إجاباتهم, إذ يؤدي هذا إلى كبح قدرات الموظفين فيها, و عدم تشجيعهم على تطوير قدراتهم الذاتية و تحسين أدائهم. حيث نستدل لهذا التفسير من خلال الفلسفة التي تبناها "ويليام ديمينغ" أحد رواد المدرسة اليابانية, من أجل المحافظة على توجه الحسّن للمؤسسات "وضع برنامج محكم للتطور الشخصي" إذ يرى بأن تطبيق لهذا المبدأ يساعد الأفراد على تطوير من إمكاناتهم, و قدراتهم مما يساعدهم على إنجاز أعمالهم بالشكل الجيد و يحسن من أدائهم, و هذا ما يعود بالإيجاب على مؤسساتهم.

الجدول رقم 23: يبين مدى منح الأفراد استقلالية أكبر في العمل:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
17.86	05	نعم
50.00	14	لا
32.14	09	أحيانا
100	28	المجموع

يوضح الجدول المبين أعلاه, أن الفئة التي كانت إجاباتها بـ لا جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 50%, و جاءت بعدها الفئة التي كانت إجاباتها بـ أحيانا و مثلث نسبة 32,14%, و في الأخير الفئة التي أجابت بنعم و مثلث نسبة 17,86%.

من خلال المعطيات المتحصل عليها, يتبين لنا أنه ليس هناك استقلالية في العمل, فالإدارة تلزم العاملين بالسير و فق للقوانين و الإجراءات التي تضعها, و هذا الطابع غالبا ما يميز معظم الإدارات في المؤسسات الجزائرية, حيث تكون فيه الإدارات غير ديمقراطية تلزم موظفيها بإجراءات لا بد من السير عليها.

إذ هذا ما نجد كل رواد مدرسة العلاقات الإنسانية أشاروا إليه, حيث ركز "إلتون مايو" كل التركيز على أن تكون الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية, لأن كل ما كان هناك مجال للحرية للعمال و إعطائهم قدر من الاستقلالية للقيام بالأعمال كلما انعكس بالإيجاب على أدائهم.

الجدول رقم 24: يبين مدى عمل المؤسسة على تنفيذ خطط و برامج لتدريب و نوع البرامج الملفات:

النسب المئوية (%)	التكرارات	النسب المئوية (%)		النسب المئوية (%)
39.29	04	14.29	معارف تقنية	نعم
21.43			معارف فكرية	
3.58	14	50.00	معارف انسانية	أحيانا
64.3	10	35.71	المجموع	لا
	28	100		المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نصف العينة, أجابت بـ أحيانا ما تعمل الكلية على تنفيذ خطط و برامج لتدريب و مثلت نسبة 50%, و لتأتي بعد ذلك الفئة التي أجابت بـ لا بنسبة 35,71%, و أخيرا الفئة التي أجابت بـ نعم و مثلت نسبة 14,29%.

يمكن تفسير هذا الجدول أن عمال كلية العوم الإنسانية و الاجتماعية, قليلا ما يتلقون دورات تدريبية و تكوينية و هذا حسب ما ورد في النتائج المتحصل عليها, و أيضا حسب ما ورد في السؤال المفتوح رقم (12) أن التكوين هو من الأساليب الغير موجودة في الكلية, و هذا يظهر بأن الكلية لا تولي اهتمام كبير بتنفيذ خطط و برامج لتدريب, من أجل زيادة معارف العمال لديها بصفة مستمرة, بل تكفي بما لديهم من معارف و خبرات, و هذا الإهمال في القيام بالدورات التدريبية و التكوينية, نجده في معظم الإدارات و المؤسسات الجزائرية تقريبا في كل مراحل تسييرها, و هذا ما أكدته الباحثة "بلوم إسمهان" في أطروحتها للدكتوراه: "أن المؤسسة الجزائرية تعمل على دحض العملية التكوينية, فالتأهيل و الرسكلة الدورية باتت ضربا من الخيال".

و كما أشارت أيضا في كتابها "رؤية سوسيو تنظيمية للوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية": أنه في هذا الإطار عمد "تايلور" إلى تشريح واجبات العمل اليدوية بأمل تحسين الإنتاج عن طريق تدريب العمال للتخلص من الحركات الغير ضرورية . و أيضا نجد "إلتون مايو" الذي رأى بأن التدريب و التكوين جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعمال, فكلما حسن العامل و ضعه المهني كلما زادت وتيرة الولاء التنظيمي, و الدافعية الأمر الذي يزيد من الإنتاجية .

فهذا الإهمال قد يؤثر سلبا على الأداء الجيد للعمال, لأن العملية التدريبية و التكوينية تلعب دورا كبيرا في زيادة مهارات العاملين, و تحسين قدراتهم على الأداء الفعال و تقوم بمساعدتهم, على اكتساب معلومات جديدة لزيادة من فعالية إنجازاتهم .

و أما بالنسبة لأفراد العينة المبحوثة اللذين صرحوا بأن هناك دورات تدريبية و تكوينية, فإن معظم المعارف التي يتلقونها تخص, تحسين المعارف التقنية بنسبة 39,29%, و بعدها المعارف الفكرية بنسبة 21,43%, و في الأخير المعارف الإنسانية و مثلت نسبة 03,58%.

الجدول رقم 25: يبين مدى تحفيز الأفراد على مواصلة تعلمهم و زيادة معارفهم باستمرار:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
39.29	11	معارف تقنية
21.43	06	معارف فكرية
03.58	01	معارف انسانية
100	18	المجموع

توضح الدلالات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه, أن إجابات الفئة المبحوثة التي صرحت بأحيانا ما يتم تحفيز الأفراد على مواصلة تعلمهم, و زيادة معارفهم باستمرار و مثلث نسبة 35,72%, و تتبعها بعد ذلك الفئتين اللتين صرحتا بنعم يتم التحفيز, و لا لا يتم التحفيز بنسبتين متساويتين و قدرت بـ 32,14%.

نفسر النتائج الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه, أن كلية العلوم الإنسانية تعمل على تحفيز الأفراد, ولكن ليس بالمستوى الكافي و المنتظر من أي مؤسسة, و أيضا يمكن تفسيره بأنه تراخي من طرف إدارة الكلية, في قيامها بتحفيز أفرادها لمواصلة تعلمهم من أجل زيادة معارفهم, لتحسين أدائهم.

الجدول رقم 26: يبين مدى اعتبار العمل شاق و متعب:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
35.72	10	نعم
14.29	04	لا
50.00	14	أحيانا
100	28	المجموع

تشير النتائج الكمية المتحصل عليها من الجدول أعلاه, أن نصف العينة المبحوثة اعتبرت أن عملها أحيانا ما يكون شاق و متعب و مثلث نسبة 50%, و انقسم نصف العينة المبحوثة الآخر بين الفئة التي اعتبرت أن عملها شاق و متعب بنسبة 35,72%, والفئة المتبقية التي اعتبرت أن عملها ليس شاق و متعب و مثلث نسبة 14,29%.

يمكن تفسير هذه النتائج أن عمال الكلية, لا يتذمرون من عملهم و لا يعتبرونه شاق و متعب, و هذا ما وضحته إجابات أغلب المبحوثين.

الجدول رقم 27: يبين مدى الإقبال على العمل بحيوية و نشاط:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
57.14	16	نعم
07.14	02	لا
35.72	10	أحيانا
100	28	المجموع

توضح النتائج الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه, أن الفئة المبحوثة التي أدلت بنعم تقبل على عملها بحيوية و نشاط, احتلت المرتبة الأولى بنسبة 57,14%, و بعد ذلك تبعتها الفئة التي كانت إجابتها بـ "أحيانا" و بلغت نسبتها 35,27%, و في الأخير نجد الفئة التي كانت إجابتها بـ لا و مثلث نسبة 07,14%.

من خلال هذه النتائج الكمية والتي نفسرها على أن عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية يقبلون على عملهم بحيوية و نشاط , والسبب يمكن إرجاعه إلى شعورهم بالارتياح في عملهم, و كما أن إدارة الكلية تسعى لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل , و توفير الوسائل التي من شأنها تسهيل العمل.

الجدول رقم 28: يبين مدى شعور العامل بأهميته لدى الآخرين لممارسة هذا العمل:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
57.14	16	نعم
17.86	05	لا
25.00	07	أحيانا
100	28	المجموع

يوضح الجدول أعلاه, أن نسبة القائلين بـ نعم يشعرون بأهميتهم لدى الآخرين لممارسة هذه المهنة, مثلت نسبة 57,14%, و تليها بعد ذلك نسبة القائلين بـ أحيانا نسبة 25%, و في الأخير نجد نسبة القائلين لا و قدرت بـ 17,86%.

تفسر هذه النتائج الكمية أن شعور عمال الكلية بهذه الأهمية من طرف الآخرين, بسبب ممارستهم هذه المهنة يساهم في تحسين معنوياتهم, لأن الشعور بالاحترام من طرف الآخرين يجعلهم يحسون بالفخر و الاعتزاز أكثر بمهنتهم, فيتوأمون و يتوافقون أكثر فأكثر في عملهم.

الجدول رقم 29: يبين مدى الشعور بالاطمئنان و الاستقرار النفسي كونك عامل في الجامعة:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
39.28	11	نعم
25.00	07	لا
35.72	10	أحيانا
100	28	المجموع

تشير الدلالات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه, أن القائلين "نعم" هناك شعور بالاطمئنان و الاستقرار النفسي كونهم عمال في الجامعة و مثلو نسبة 39,28%, و بعد ذلك نجد فئة القائلين أحيانا بنسبة 35,72%, و ثم نجد فئة القائلين لا و مثلت نسبة 25%.

تفسر نتائج هذا الجدول أن أغلب عمال الكلية, لديهم قدر من الشعور بالاطمئنان و الاستقرار النفسي لكونهم عمال في الجامعة, و هذا حسب ما جاء في أغلب الإجابات, و هذا يعتبر عامل مهم جدا يجعل العامل متوافق مع نفسه, و مع زملائه و مع عمله في الوقت نفسه.

الجدول رقم 30: يبين مدى تناسب الأعمال الموكلة للعامل مع قدراته و مؤهلاته:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
53.57	15	نعم
39.28	11	لا
07.15	02	أحيانا
100	28	المجموع

جاءت الإحصائيات الكمية المدونة في الجدول أعلاه كالتالي: الفئة المبحوثة التي صرحت بنعم و مثلثت نسبة 53,57%، و الفئة المبحوثة التي بعدها صرحت بـ لا و مثلثت نسبة 39,28%، و جاءت في الأخير الفئة التي صرحت بـ أحيانا بنسبة قدرت بـ 07,15%.

تفسر النتائج المدونة أعلاه، أن هناك تناسب بين الأعمال الموكلة للعامل مع قدراته، و مؤهلاته في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، و هذا له أثر إيجابي في إقبال العامل على أداء عمله بإتقان و ارتياح، و تزيد من مدى توافقه مع ظروف العمل و متغيراته.

الجدول رقم 31: يبين مدى الشعور بالملل أثناء القيام بالعمل:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
25.00	07	نعم
21.43	06	لا
53.57	15	أحيانا
100	28	المجموع

تبين المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، أن الفئة المبحوثة التي كانت إجاباتها بـ أحيانا فقط ما يشعرون بالملل مثلثت نسبة 53,57%، و تلتها بعد ذلك الفئة التي أجابت بـ نعم بنسبة 25%، و بعد ذلك نجد الفئة التي أجابت بـ لا و مثلثت نسبة 21,43%.

وعلى ضوء هذه البيانات الكمية يمكن القول بأن الشعور بالملل لا ينتاب كثيرا عمال الكلية، لشعورهم بالارتياح داخل الكلية، و إلى اتجاه الإدارة في استخدام الوسائل الحديثة في العمل، بالإضافة إلى العلاقات الجيدة التي تربط العمال فيما بينهم، مما يجعل بيئة العمل غير مملة.

الجدول رقم 32: يبين مدى مساواة الراتب للجهد المبذول من طرف العامل:

النسب المئوية	التكرارات	
75.00	21	نعم
14.29	04	لا
10.71	03	أحيانا
100	28	المجموع

يوضح الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة كانت 75% و مثلثتها الفئة التي صرحت بعدم مساواة الراتب للجهد المبذول منهم، و نجد بعدها الفئة التي صرحت بـ لا و مثلثت نسبة 14,29%، و أخيرا الفئة التي أجابت بـ أحيانا بنسبة قدرت بـ 10,71%.

يمكن تفسير هذه النتائج أن عمال الكلية، ليس راضيين تماما على الأجر الذي يتقاضونه، لأنهم يرون أنه غير مساوي للجهد الذي يبذلونه، و هذا حسب رأي أغلبية الفئة المبحوثة، إلا أنه

هذا الواقع الذي تعيشه معظم المؤسسات الجزائرية, و يمكننا أن نستدل لهذا التفسير لمل أشارت إليه الباحثة "بلوم إسمهان" في أطروحتها المعنونة بـ " نسق السلطة التنظيمية و علاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية " أن الأجور في الجزائر لا علاقة لها بالإنتاجية و المردود الاقتصادي, فهي أجور اجتماعية لا تعكس لا التطور الاقتصادي, ولا الجهد المبذول في العمل.

جدول***: يبين العلاقة بين العملية الابتكارية و التوافق مع طبيعة و ظروف العمل :

المتغيرات	التوافق مع طبيعة وظروف العمل
معامل الارتباط	0,872
درجة الحرية	2
مستوى الدلالة	000
التكرارات	28
النتيجة	توجد علاقة دالة احصائيا

من خلال الجدول و بناء على قيمة كاي تربيع و المقدرة بـ 0,872, فقد جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,00 و درجة حرية 02, و هذا يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العملية الابتكارية و التوافق مع طبيعة و ظروف العمل .

فالعملية الابتكارية نجد أن المؤسسة هي المسؤولة عنها و هي التي تتحكم فيها, و ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسة من مستلزمات و إمكانيات و فرص تسمح لعمالها بالإبداع و الابتكار, لكون العملية الابتكارية تقوم على هيكل مرن يسمح من خلاله بالتجريب و الابتكار, و أيضا من خلال القيام بدورات لتدريب و التكوين لتحسين من مستوى العاملين, و تحفيزهم على التعلم المستمر من أجل تطوير ذاتهم و تمكّنهم من تقديم الأفضل لمؤسساتهم, و جعلها مميزة عن باقي المؤسسات, فالإمكانيات المتاحة من طرف الكلية في هذا الجانب, و بالرغم من احتوائها على بعض النقائص, إلا أنها ساهمت في توافق العمال مع ظروف العمل, و قللت من شعورهم بالملل و أقبلوا على أداء أعمالهم بارتياح و إتقان, و قللت من الظواهر السلبية كدوران العمل, الغياب و التباطؤ في إنجاز الأعمال .

V. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

1- مناقشة نتائج الفرضية الاولى: لتمكين الافراد علاقة بالتوافق مع المسؤولين والإدارة

أ- تمكين العاملين:

- مساهمة العمال في اتخاذ القرارات بنسبة 64.28% وهذا من ايجابيات التي تقوم بها الكلية, مما يؤدي الى الشعور العامل بأهمية و يصبح اكثر انتماء لمؤسسته.
- وجود اتصالات مفتوحة مع الرؤساء بنسبة 50%, اذ ان اتساع قنوات الاتصال بين العمال والمشرفين عليهم يجعلهم يؤدون اعمالهم بشكل جيد.
- تدفق المعلومة في الكلية بنسبة 39.29% هذا ما يجعل المعلومة لا تصل الى العمال مما يؤثر سلبا على ادائهم.
- وجود تبادل للمعلومات بشكل مستمر بين مختلف مصالح المؤسسة بنسبة 46.43%, وهذا ما تسعى الكلية اليه حتى يتم عمالها من الحصول الدائم على المعلومات.

- وجود تبادل للمعارف والخبرات مع الزملاء الجدد بنسبة 50%، وهذا يدل على وجود مستوى لا بأس به من التعاون مع الزملاء الجدد.
- الشعور بالحرية أثناء اداء الاعمال بنسبة 53.57%، وهذا يدل على عدم فرض قيود من طرف المسؤولين عن العمال.
- ب- توافق مع المسؤولين والإدارة:**
- عدم الشعور بالثقة اتجاه ادارة الكلية بنسبة 42.86%، فهذا يؤثر بشكل كبير على توافقهم مع اداراتهم ومسؤوليهم.
- وجود علاقات تفاهم واحترام متبادل مع رؤسائهم بنسبة 67.86%، فهذا الاحترام المتبادل يساهم بشكل كبير في رفع معنويات العمال.
- عدم وجود صعوبة في الالتزام باللوائح والقوانين الإدارية بنسبة 50%، وهذا نظرا للمرونة التي تتميز بها قوانين الكلية.
- 35.71% كانت نسبة للعنتين اللتان صرحتا ب احيانا ما يتم رفع الانشغالات الى الإدارة او عدم رفعها بتاتا للإدارة، وهذا يمكن لعدم وجود ثقة كاملة بين العمال والإدارة في الاستماع لانشغالاتهم.
- عدم وجود صعوبات في تواصلهم مع الطاقم الاداري بنسبة 50%، وهذا لعدم وجود حواجز بين العمال والادارة.
- تمكين العاملين هو خلق وتوفير بيئة عمل يتاح فيها للعامل من طرف المؤسسة، درجة مناسبة من حرية التصرف الاستقلالية في الاعمال المرتبطة بمناصب عملهم، وزيادة مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم، مما يساهم الى حد كبير في ايجاد مناخ تنظيمي يسوده توافق العمال مع المسؤولين ومع ادارتهم، فيكون العمال أكثر قدره على ايجاد علاقات تفاهم واحترام مع رؤوسهم وتنمي شعورهم بالثقة اتجاه المسؤولين، ويكونوا اكثر قدرة على التواصل مع الإدارة دون صعوبات او مشاكل بيروقراطية.

2- مناقشة الفرضية الثانية: لتطوير العمل الفرقي علاقة بالتوافق مع زملاء العمل

أ- تطوير العمل الفرقي

- بالنسبة لإتاحة المؤسسة مجال الحوار بين افرادها وتبادل الافكار والمقترحات فإن 53.57% خصت افراد العينة الذين اكادوا انه احيانا ما يتاح لهم.
- كما التعاون في انجاز الاعمال بين الزملاء فان نسبة 92.86% يؤكدون بوجود تعاون كبير بين الزملاء.
- أما لتقبل النقد بين الافراد فيما بينهم أثناء العمل فكان بنسبة 75% أجابوا بأحيانا و هذا حسب طبيعة كل فرد.
- و فيما يخص احترام الافراد لوجهات نظر بعضهم البعض بغض النظر عن موقفهم الوظيفي نجد نسبة 64.29% ممن اجابوا بأحيانا.
- أما بناء المؤسسة لفرق العمل من اصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة بنسبة 39.29% من الذين أكدوا عدم توفر هذه الفرق لتقديم يد العون للعمال.

- أما عقد للندوات والاجتماعات لنظر في مختلف الآراء و المقترحات فان نسبة 39.29% اجابوا ب لا, و هذا يدل على نقص كبير في هذا المجال.
- و فيما يخص اتخاذ القرارات وفقا للمعلومات التي يتم جمعها خلال الاجتماعات فان نسبة 35.71% اجابوا ب لا, وهذا يعود لنقص الندوات و الاجتماعات التي تعقد.

ب- التوافق مع زملاء العمل

- فيما يخص وجود علاقات جيدة مع الزملاء فان نسبة 85.27% أجابوا بنعم مما يؤدي الى تحقيق الانسجام بين جماعات العمل.
- السعي لحل الخلافات مع الزملاء بنسبة 57.14% اكده اغلب افراد العينة لما يربطهم من علاقات جيدة فما بينهم.
- الميل لتمضية اوقات الفراغ مع الزملاء في العمل, فان نسبة 57.14% اجابوا بنعم نظرا لتعاون و التآزر الكبير الذي يسود علاقاتهم.
- أما مشاركة الزملاء في المناسبات الاجتماعية فكان بنسبة 53.57%, فالتواصل مستمر بين العمال حتى خارج بيئة العمل.
- اما عن الاعتزاز بالحوار و تبادل الآراء بين زملاء العمل حول مهام العمل فكانت بنسبة 60.71% ممن اجابوا بنعم, و هذا يزيد من قدرة العامل عن العمل.
- و فيما يخص عدم الانزعاج فالاستمرار في العمل, نظرا لوجود بعض الصعوبات في التعامل مع الزملاء بنسبة 42.86% ممن اجابوا ب لا.
- اما عن اعتماد سلوك اللامبالاة و التكاسل في العمل بسبب وجود خلافات مع الزملاء حول طريقة الاداء فكانت بنسبة 82.14% ممن اجابوا بعدم استعمالهم لهذا الاسلوب.
- و بناء على النتائج الميدانية المسجلة, فان العمل الفرقي بالكلية و ان كان تسوده نقائص كثيرة, فقد كان وسيلة لتحسين الاداء الجيد و تجسيد مفهوم العلاقات الانسانية داخلها, فهو تطويرا لعمليات التفاعل بين العاملين أنفسهم من جهة و بين العاملين و الادارة من جهة أخرى, مما يسمح باحترام الذات و تقديرها, و تقع المبادرات لدى العاملين و تفجير طاقتهم, و بالتالي تطويرها و تحسين ادائها و زيادة فعاليتها, و كل هذا ينعكس على العامل و يؤدي الى التوافق الذي يتجسد من خلال التعاون و علاقات التفاعل و الاتصال بين الأعضاء في العمل, فالانسجام الاجتماعي بين الزملاء في العمل جوهرى و اساسي من شأنه أن يحقق التماسك بين جماعات العمل و يؤدي الى توافق الفرد مع زملائه.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لتعزيز العملية الابتكارية علاقة بالتوافق مع طبيعة و

ظروف العمل

من خلال المعطيات الإمبريقية المجمعة حول واقع تعزيز العملية الابتكارية, وعلاقتها بالتوافق مع طبيعة و ظروف العمل, توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- تعزيز العملية الابتكارية:

- بالنسبة لتمييز هيكل المؤسسة بالمرونة التي تعطي حرية الابتكار, والتجريب للعامل فقد كانت بنسبة 57,14% ممن قالو بعدم وجود صفة المرونة, مقابل 10,71% ممن أقررو بمرونة الهيكل التنظيمي للكلية, مما يدل على أن هيكلها التنظيمي لا يتمتع بالمرونة الكافية.

- أما عمل الكلية على تحقيق عملية الوصول إلى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات بنسبة 46,42% لتسهيل المهام و تجنب الصعوبات .
- أما اهتمام الكلية باقتراحات العمال في مجال تحسين العمل فكانت بنسبة 50,28%, للذين يرون أن هناك نقص مقابل 14,29%, للذين صرحوا باهتمام المؤسسة باقتراحاتهم في مجال تحسين العمل.
- أما عن نقل أفضل الممارسات إلى جميع الأفراد ,فكانت بنسبة 50% ممن صرحوا بعدم نقلها, مقابل 25% ممن للذين صرحوا أن هناك نقل للأفراد أفضل الممارسات.
- بالنسبة لتشجيع الكلية أفرادها على تطوير الذاتي ,فكانت بنسبة 42,86% للذين صرحوا بعدم التشجيع مقابل 21,43% للذين صرحوا بوجوده.
- أما عن منح الاستقلالية في العمل للعمال فكانت بنسبة 50%, للذين يرون أنه لا توجد هناك استقلالية مقابل 17,86% للذين يرون أن هناك استقلالية.
- أما عن تنفيذ الكلية لخطط و برامج لتدريب فكانت بنسبة 50% لقلّة هذه البرامج, مقابل 14,29% ممن صرحوا بوجود برامج تدريبية.
- أما عن تحفيز الأفراد لمواصلة التعلم و زيادة معارفهم بنسبة 35,72, مقابل 32,14 للذين يرون بأن هناك تحفيز .

ب- التوافق مع طبيعة و ظروف العمل :

- بالنسبة لمدى صعوبة العمل فقد كانت بنسبة 50% للأفراد الذين لا يعتبرون العمل شاقا و متعبا.
- الإقبال على العمل بحيوية و نشاط بنسبة 57,14%, فهو شيء إيجابي لصالح الكلية.
- شعور العامل بأهميته لدى الآخرين للعمل بالجامعة بنسبة 57,14%, فالشعور بالأهمية يولد الإحساس بالفخر و الاعتزاز بالعمل .
- الشعور بالاطمئنان و الاستقرار النفسي بالعمل في الجامعة بنسبة 39,28%, ينجم عنه التوافق المهني.
- تناسب عمل الأفراد مع قدراتهم و مؤهلاتهم بنسبة 53,57%.
- عدم الشعور بالملل أثناء أداء العمل بنسبة 53,57%, بسبب العلاقات الجيدة مع الأصدقاء, و الارتياح في العمل.
- عدم مساواة الراتب للجهد المبذول للعامل بنسبة 75%.
- من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الثالثة , نجد أن هذه الأخيرة قد تحققت بنسبة مقبولة ,فالإبداع و الابتكار و تهيئة المنظمة لظروف العمل الملائمة ,من شأنه أن يخفف من مشقة و متاعب العمل ,ويجعل العمل مناسب لمؤهلاته و قدراته ,فيقبل الفرد العامل على عمله بكل حب و حرية و نشاط ,مما يحسسه بالاستقرار الوظيفي, فهو بهذا يجعل العامل يتوافق مع طبيعة و ظروف عملهم, حتى و إن كانت هناك بعض النقائص.

VI. النتائج العامة:

ناقشنا من خلال هذه الدراسة الراهنة موضوع "التعلم التنظيمي و علاقته بالتوافق المهني لدى العاملين"، و المداخل النظرية التي ساعدتنا في تحديد تصور محدد، عالجنا من خلاله متغيرات الدراسة و قد دعمنا هذا التصور بالتطرق إلى مختلف الدراسات و الأبحاث التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث.

و انطلاقا من هذه التصورات النظرية التي حاولنا من خلالها كشف واقع التعلم التنظيمي و التوافق المهني، حيث اعتمدت الدراسة على استراتيجيات منهجية تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها بالجامعة و بتحديد في "كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية"، و ذلك بهدف التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي جسدناها في ثلاث فرضيات فرعية، توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة، على هذا الأساس يبدو لنا جليا أن كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تسعى إدارتها للعمل على توفير قدر من الوسائل و الإمكانيات، التي تساعد على تمكين العاملين فيها من مساهمتهم في اتخاذ القرارات فيما يخص أساليب العمل، و فتح قنوات الاتصال بينها وبين العاملين فيها، و بناء علاقات تقوم على الاحترام المتبادل بين العمال و مروضيهم، و سهولة تعامل عمالها مع الطاقم الإداري، ولكن في نفس الوقت نجد اهتمام الكلية بتطويرها للعمل الفرقي يعترضه بعض النقائص، و بالرغم من هذا نجد أن طابع التنظيم غير الرسمي حقيقة حتمية، تلزمها حاجة الأفراد لتكوين علاقات تعاونية فيما بينهم، تساعد على تكوين جماعات عمل يسودها الترابط الاجتماعي و التآزر، و التواصل المستمر داخل أو خارج الكلية.

و أما فيما يخص العملية الابتكارية، نجد أن الأساليب المتبعة من طرف كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، غير كافية لتوفير الآليات و المستلزمات اللازمة لتعزيزها، فهيكلا التنظيمي لا يتوفر على المرونة الكافية لتجريب و الإبداع، و نقص تشجيعه للتطوير الذاتي للعمال لتنمية قدراتهم و مهاراتهم، لقلة دورات التكوين و التدريب الذي من شأنه أن يقلل من قدرات العامل.

وحسب النتائج المتحصل عليها من مؤشرات هذه الفرضية، هناك توافق للعمال مع طبيعة و ظروف العمل، و لو كان هناك اهتمام أكثر بتعزيز العملية الابتكارية، إكان هناك توافق أكثر مع ظروف العمل، فالعامل لديه الاستعداد و الإمكانيات الخاصة التي من شأنها أن تنمي بتوفير آليات العملية الابتكارية.

و يمكن القول أن فرضيات الدراسة قد حققت نسبة مقبولة، و أن الفرضية العامة القائلة "التعلم التنظيمي علاقة بالتوافق المهني لدى العاملين" قد تحققت، و أنه كلما توفرت متطلبات التعلم التنظيمي داخل المنظمة كلما تحقق التوافق المهني للعامل.

خاتمة

خاتمة

تناولت هذه الدراسة في شقيقتها النظري و الإمبريقي ,موضوع التعلم التنظيمي و علاقته بالتوافق المهني , حيث إختارنا المؤسسة الجامعية و بالتحديد "كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية" بالمسيلة نموذجا للدراسة , بإعتبار الكلية تنتمي إلى مؤسسة تعليمية بالدرجة الأولى , و بناءا عليه إعتدنا عمال الكلية مجتمعا للدراسة التطبيقية , لمحاولة معرفة كيف يؤثر التعلم التنظيمي على التوافق المهني للفاعلين فيها , إذ يعتبر العمال في الجامعة الدعامه الأساسية و الفعالة لها , إذ من دونهم لا يمكن أن تحقق أهدافها و مهماتها الإدارية و الفنية و الخدماتية.

لقد بينت الدراسة النظرية و الميدانية تعدد أبعاد التعلم التنظيمي , و ذلك لتباين و جهات نظر الباحثين و الدارسين لهذا المفهوم بإعتباره من المرتكزات الأساسية و الحديثة في مجال التنظيم , لماله من أهمية داخل التنظيم و الذي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات , على إختلاف أنواعها و تنوع مجالات عملها , إذ يعتبر وسيلة هامة لمساعدة المنظمات على تميزها , الذي لن يتم إلا من خلال قدرتها على حل مشكلاتها و تيسيرها لبيئة العمل , التي يشوبها التعقيد و سرعة التغيير , و أيضا قدرتها على كسر الحواجز أمام عاملها و جعلهم أكثر إلتماء , وولاء للمنظمة التي ينتمون إليها و تعزيز علاقاتهم بمنظمتهم , و رفع مستوياتهم و قدراتهم المعرفية و الخبراتية , لتقديم أفضل مآلديهم لتحسين أدائهم و أداء منظماتهم .

كما كشفت الدراسة على أن الإهتمام بعملية التعلم التنظيمي من طرف المنظمات بالشكل المطلوب , يساهم بشكل كبير لجعل الفئة العاملة و الفاعلة فيها أكثر توافقا مع مهنهم , لأنه يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال و الإدارة من خلال مشاركتهم الفعالة , و أيضا تطوير العمل الفرقي و الجماعي و تثبيت الروابط الاجتماعية بين فاعليها , و مساعدتهم على التوافق مع طبيعة و ظروف عملهم من خلال توفير كل ما يلزمهم و ماتتطلبه و طائفهم , و بهذا تكون المنظمة حققت الأمن و الإستقرار داخلها بتوافق الفاعلين فيها بالقضاء على النزاعات و الصراعات , و في الوقت نفسه تكون قد حققت فعاليتها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب

- أحمد عزت راجع " أصول علم النفس " المكتب المصري الحديث الاسكندرية, 1970.
- أحمد زكي بدوي " معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية " مكتبة لبنان, بيروت, 1977.
- الزبيدي ابراهيم عبد الوهاب " علم النفس الصناعي " دار الحكمة للطباعة و النشر, بغداد, 1991.
- حسين حريم "مبادئ الادارة الحديثة (النظريات- العمليات- وظائف المنظمة)" دار و مكتبة الخامد, ط1, 2006.
- خليل محمد حسن الشماع, خضير كاظم حمود "نظرية المنظمة" دار المسيرة لنشر و التوزيع, عمان, 1999.
- رعد حسن الصرن "نظريات الادارة و الأعمال" دار الرضا للنشر, 2004.
- سعدون يوسف "علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية", ديوان المطبوعات الجامعية, دون سنة نشر .
- شانلي عبد الحميد محمد "الصحة النفسية و سكولوجية الشخصية" المكتبة الجامعية الاسكندرية, 2001.
- ضيف سعيدة "القيادة التحويلية و دورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة " أطروحة دكتوراه, جامعة الجلفة, 2018-2019.
- طلعت إبراهيم لطفي "علم اجتماع التنظيم "دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع, القاهرة, دون سنة نشر .
- طه عبد القادر "علم النفس الصناعي و التنظيمي "دار المعارف, 1983.
- عبد الحميد براهيم "المغرب العربي في مفترق الطرق في ظل التحولات العالمية" مركز الدراسات الوحدة العربية, بيروت, 1996.
- عبد الرحمان بدوي "مناهج البحث العلمي", وكالة المطبوعات الجامعية الكويت, 1977.
- عبد القادر و اخرون "علم الاجتماع و المجتمع في الجزائر" دار القصبنة للنشر, 2004, ص 248.
- عبد الكريم بوحفص "تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات" ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2017.
- فضيل دليوا "أنواع المعاينة في العلوم الاجتماعية سلسلة العلوم الاجتماعية" منشورات جامعة منتوري, قسنطينة, 1999.
- كامل محمد محمد عويضة "علم النفس الصناعي" دار الكتب العلمية ط1, بيروت, 1996.
- لو كيا الهاشمي "نظريات المنظمة" شركة الهدى للطباعة و النشر و التوزيع, عين مليلة, من دون سنة نشر.
- محمد بشير "علماء اجتماع التنظيمات و العمل في الجزائر" دار كنوز للانتاج و النشر و التوزيع, 2018.

- محمد شفيق "البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية, المطبعة المصرية الإسكندرية, 1985.
- محمود فتحي عكاشة "علم النفس الصناعي", المكتب محمد طلعت نعمان, الإسكندرية, 1999.
- زاهد محمد ديري "إدارة الموارد البشرية, دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2001.

المعاجم

- المعجم الوسيط, إبراهيم أنيس و آخرون, 2008.

الرسائل

- العطاس عبد الله أمحمد محمد "فضائل الدم و قيم العمل و التوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية" أطروحة دكتوراه, جامعة أم القرى, 2009.
- أقطي جوهرة "أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة" رسالة دكتوراه, جامعة بسكرة, 2014.
- بلقاسم جوادي "التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين" رسالة ماجستير, جامعة بسكرة, 2015.
- بو عطي سفيان "طبيعة الاشراف و علاقتها بالتوافق المهني" مذكرة لنيل شهادة الماجستير, جامعة منتوري قسنطينة, 2007.
- حشماوي مختارية "تكوين الاطارات المسيرة الجزائرية" رسالة ماجستير, جامعة وهران, 2012.
- خميس أسماء "أساليب ادارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و "كولمان" و علاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي" رسالة ماجستير, جامعة سطيف, 2014.
- رضا نعيجة "التعلم التنظيمي في المؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك -أطروحة دكتوراه, جامعة الحاج لخضر -باتنة-, 2011-2012.
- سامي خليل فحجان "التوافق المهني و المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة" الجامعة الاسلامية بغزة, 2010.
- شريفي مسعودة "إدارة التغيير التنظيمي و دورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة" جامعة الجلفة, 2016.
- ظلال محمود حليوي "دور المشكلات النفسية و الاجتماعية في التوافق المهني" أطروحة دكتوراه, دراسة ميدانية في جامعة حلب, 2014.
- على بشاغة "اللامركزية و فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رسالة ماجستير, جامعة محمد لمين دباغين, سطيف, 2015.
- عيشوش خيرة "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير, جامعة تلمسان, 2001.
- غضبان خمسة "فعل المشاركة في التخطيط لمشاريع المجتمع المحلي الحضري و اشكالية السلطة" رسالة ماجستير, جامعة باجي مختار, عنابة, 2006.

- فطيمة الزهرة بربطل "أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري" أطروحة دكتوراه, جامعة بسكرة, 2016.
- مطاطلة موسى "ضغوط العمل و علاقاتها بالتوافق المهني", مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير, قسنطينة, 2010.
- مكناسي محمد "التوافق المهني و علاقته بضغوط العمل لدى الموظفين بالمؤسسات العقابية, رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير, جامعة منتوري قسنطينة, 2007.
- هشام زروقة "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتوفيق المهني" أطروحة دكتوراه" جامعة محمد خيضر بسكرة, 2007.

الملتقيات

- رابيس وفاء, ملتقى دولي: " دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال", 2011.
- فوزية غميصي و سعيد فكرون "التطور التاريخي لتغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية العمومية" مجلة علوم الانسان و المجتمع الصادرة بالجزائر عن جامعة محمد خيضر بسكرة, العدد 25, الجزء الأول, ديسمبر 2017.
- موسى رحمانى, صباح ترغيني, "ملتقى دولي: دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري, 2011

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

استمارة مقابلة حول موضوع

التعلم التنظيمي و علاقته بالتوافق المهني لدى العاملين

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

- تخصص تنظيم و عمل -

اعداد الطالبة:

تحت اشراف:

تواتي سمية

د. بونويقة نصيرة

السنة الجامعية: 2019-2020

ملاحظة:

هذه المعلومات سرية و لا تستخدم الا لغرض البحث العلمي

أولاً: البيانات حول الخلفية الاجتماعية

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى

2- السن: ☐ اقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ 40 فما فوق

3- المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي

☐ ماستر ☐ ليسانس ☐ ثانوي

4- الخبرة المهنية:

ثانياً: بيانات متعلقة بالتعلم التنظيمي

I- بيانات متعلقة بتمكين الافراد

5- هل تساهمون باتخاذ القرارات في مؤسساتكم؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

6- اذا كان جوابكم بنعم ما نوع القرارات التي تساهمون فيها

قرارات تحسين الخدمة ☐ قرارات تخص اساليب العمل ☐ قرارات تصميم الوظائف ☐

7- هل هناك اتصالات مفتوحة بينكم وبين رؤسائكم؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

8- هل هناك حرية في تدفق المعلومة في مؤسساتكم؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

9- هل يتم تبادل المعلومات بشكل مستمر و ثابت بين مختلف مصالح المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

10- هل يتم تبادل المعارف و الخبرات مع الزملاء الجدد دون تحفظ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

11- هل تشعر بالحرية اثناء اداء عملك؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

12- في رأيك ما هي الاساليب التي ترونها مناسبة لتمكينكم من القيام بمهامكم و غير متوفرة في مؤسساتكم؟

II- بيانات متعلقة بتطوير العمل الفرقي

13- هل تتيح المؤسسة الحوار بين افرادها و تبادل الافكار و المقترحات؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

14- هل هناك تعاون في انجاز الاعمال بينك وبين زملائك؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا

15- في حالة الاجابة بنعم كيف يتم ذلك؟ دعمه في معلومات العمل ☐ تعويضه في الغياب ☐

16- هل يتقبل الافراد النقد اثناء العمل فيما بينهم بكل موضوعية؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

17- هل يحترم الافراد وجهات نظر بعضهم البعض بغض النظر عن موقفهم الوظيفي؟
نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

18- تعمل المؤسسة على بناء فرق عمل من اصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة؟ نعم ☐ لا ☐
احيانا ☐

19- هل يتم عقد ندوات و اجتماعات للنظر في مختلف الاراء و المقترحات؟ نعم ☐ لا ☐
احيانا ☐

20- هل تتخذ القرارات وفقا للمعلومات التي تم جمعها خلال الاجتماعات؟ نعم ☐ لا ☐
احيانا ☐

III- بيانات متعلقة بتعزيز العملية الابتكارية

21- هل هيكل مؤسستكم يتميز بالمرونة التي تعطيكم الحرية في التجريب و الابتكار؟ نعم ☐ لا ☐
احيانا ☐

22- هل تعمل المؤسسة على تحسين عملية الوصول الى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات؟
نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

23- هل تهتم مؤسستكم باقتراحكم فيما يخص تحسين مجال العمل؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

24- هل يتم نقل افضل الممارسات الى جميع الافراد؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

25- هل تشجع المؤسسة افرادها على التطوير الذاتي؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

26- هل يتم منح الافراد استقلالية اكبر في العمل؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

27- هل تعمل المؤسسة على تنفيذ خطط و برامج لتدريب؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

28- في حالة الاجابة بنعم هل تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف؟
معارف فكرية ☐ معارف تقنية ☐ معارف انسانية ☐

29- هل يتم تحفيز الافراد على مواصلة تعلمهم و زيادة معارفهم باستمرار؟ نعم ☐ لا ☐
احيانا ☐

ثالثا بيانات متعلقة بالتوافق المهني

I- بيانات متعلقة بالتوافق مع طبيعة وظروف العمل

- 30- هل تعتبر عملك شاق و متعب؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 31- هل تقبل على ممارسة العمل بحوية و نشاط؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 32- هل تشعر باهميتك لدى الاخرين نظرا لممارستك هذه المهنة؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 33- هل تشعر بالاطمئنان و الاستقرار النفسي كونك عامل في الجامعة؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 34- هل اعمال الموكلة اليك تتناسب مع مؤهلاتك و قدراتك؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 35- هل يبتابك الملل اثناء قيامك بعملك؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 36- هل تعتبر ان راتبك لا يساوي الجهد الذي تبذله؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

II- بيانات متعلقة بالتوافق مع المسؤولين و الادارة

- 37- هل تشعر بالثقة اتجاه ادارة المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 38- هل علاقتك مع رؤوسائك و الادارة مبنية على التفاهم و الاحترام المتبادل؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 39- هل تجد صعوبة في الالتزام باللوائح و القوانين الادارية؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 40- هل تقوم برفع انشغالاتك و اهتماماتك للادارة؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 41- هل تجد صعوبة في التواصل مع الطاقم الاداري؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 42- في حالة نعم ماهي الاسباب في نظرك.....

III- بيانات متعلقة بالتوافق المهني مع زملاء العمل

- 43- هل تربطك مع زملائك علاقات جيدة؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 44- هل تسعى لحل الخلافات مع زملائك؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 45- هل تفضل تمضية اوقات فراغك مع زملائك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 46- هل تقوم بمشاركة زملائك في المناسبات الاجتماعية؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 47- هل تعزز بجو الحوار و تبادل الاراء بين زملاء العمل حول المهام والانشطة؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

48- هل تتضايق في الاستمرار في العمل نظرا لصعوبة التفاهم مع بعض زملاء؟ نعم ☐ لا ☐
أحيانا ☐

49- هل الخلافات مع الزملاء حول طريقة الاداء تدفعك الى اعتماد سلوك اللامبالاة و التكاثر؟
نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

1 - الأعموان المتعاقدين:

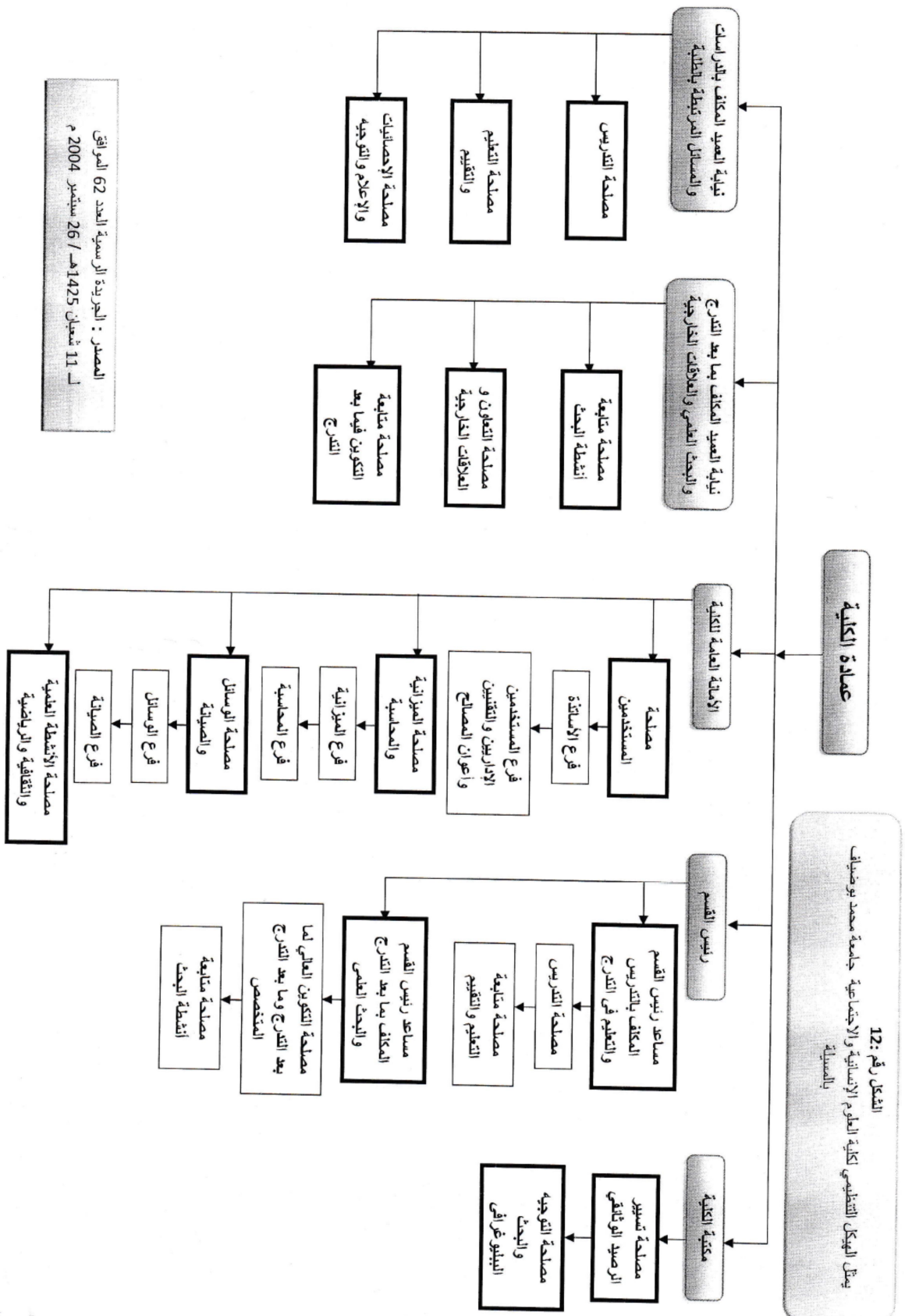
الرقم	الرتبة	الذكور	الإناث	المجموع
01	عامل مهني من المستوى الأول	14	12	26
02	عامل مهني من المستوى الثاني	03	00	03
03	عامل مهني من المستوى الثالث	03	00	03
04	الحراس	06	00	06
05	عون وقاية من المستوى الأول	01	00	01
06	عامل مهني من الصنف الأول	01	00	01
07	عامل مهني من الصنف الثاني	01	00	02
08	عون وقاية من المستوى الثاني	02	00	02
09	عامل مهني خارج الصنف	01	00	01
	المجموع الكلي	31	12	44

العدد الإجمالي للمستخدمين الإداريين والتقنيين والأعموان المتعاقدين :

الرتب	العدد الإجمالي
المستخدمين الإداريين والتقنيين	62
الأعموان المهنيين والمتعاقدين	44
المجموع الكلي	106

التعداد الاجمالي للأساتذة:

الرتبة	العدد الإجمالي
أستاذ	38
أستاذ محاضر قسم أ	95
أستاذ محاضر قسم ب	49
أستاذ مساعد قسم أ	51
أستاذ مساعد قسم ب	04
المجموع الكلي	237



المصدر : الجريدة الرسمية العدد 62 المرافق
لـ 11 شعبان 1425 هـ / 26 سبتمبر 2004 م

1- التوظيف الإداري والتقني بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة:

الرقم	الرتبة	الذكور	الإناث	المجموع
01	متصرف رئيسي	02	00	02
02	متصرف	05	03	08
03	مهندس في الإعلام آلي	01	01	02
04	ملحق إداري رئيسي	02	01	03
05	محاسب إداري رئيسي	00	02	02
06	محاسب إداري	00	00	00
07	ملحق إداري	00	02	02
08	عون إداري رئيسي	01	02	03
09	عون إداري	00	01	01
10	عون مكتب	01	01	02
11	عون حفظ بيانات	01	03	04
12	تقني سام في الإعلام الآلي	04	02	06
13	تقني في الإعلام الآلي	01	03	04
14	معاون تقني في الإعلام الآلي	00	02	02
15	كاتب مديرية رئيسي	00	01	01
16	كاتب مديرية	00	09	09
17	وثائقي أمين محفوظات رئيسي	00	01	01
18	ملحق بالمكتبة الجامعية من المستوى الأول	03	01	04
19	مساعد بالمكتبة الجامعية	00	01	01
20	مساعد وثائقي أمين محفوظات	00	02	02
21	مساعد مهندس في الإعلام الآلي م1	01	01	02
22	ملحق بالمكتبة الجامعية من مستوى ثاني	00	01	01
المجموع الكلي		22	40	62