

معيقات تطبيق التّعلّم التّظيمي من وجهة نظر العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز- بالبيّض

Obstacles to the application of organizational learning from the viewpoint of
employees of the Electricity and Gas Distribution Company in -
SONELGAZ- EL -BAYADH

مخبر الدراسات الافريقية للعلوم الإنسانية والاجتماعية / كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية / جامعة أحمد دراية -أدرار / الجزائر	علم الاجتماع التنظيم والعمل	بن صفية محمد* BENSEFIA Mohamed boybein32@gmail.com
مخبر الدراسات الافريقية للعلوم الإنسانية والاجتماعية / كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية / جامعة أحمد دراية -أدرار / الجزائر	علم الاجتماع التنظيم والعمل	د. نعيجة رضا Dr. NAIDJA Reda red.naidja@uni-adrar.dz
DOI: 10.46315/1714-010-001-014		

الإرسال: 2019/12/20 القبول: 2020/09/04 النشر: 2021/01/16

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على معيقات تطبيق التّعلّم التّظيمي من وجهة نظر العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالبيّض-سونلغاز-، حيث تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى استخدام الاستبانة، وتمّ التأكّد من صدقها وثباتها، وطبّقت على (321) عامل وعاملة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أنّ مستوى معيقات تطبيق التّعلّم التّظيمي قد جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.35). وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية التّعلّم التّظيمي بوضع آليات لتعزيزه في المؤسسة الجزائرية من خلال استحداث برامج تدريبية تعزّز ثقافة التّعلّم الجماعي. كلمات مفتاحية: التّعلّم التّظيمي، الهيكل التّظيمي، القيادة التّظيمية، الثقافة التّظيمية.

Abstract:

This study aimed at identifying obstacles to applying organizational learning from the viewpoint of employees of the Electricity and Gas Distribution Company in EL -BAYADH, -SONELGAZ-. The descriptive analytical approach was used in addition to using questionnaire, and its reliability and reliability were confirmed, and applied to (321) workers and workers. The results of the study showed the following: that the level of

*- الباحث المرسل: boybein32@gmail.com

obstacles to applying organizational learning came at an average degree, with an average arithmetic value of (3.35).

The study concluded with a set of recommendations, including working to deepen and increase awareness of the importance of organizational learning as well as putting in place mechanisms to enhance it in the Algerian institution through the introduction of training programs that foster a culture of collective learning.

Keywords : Organizational learning, organizational structure, organizational leadership, organizational culture.

مقدّمة:

في دراسة قام بها " فيليب ليزلي Lesly Philippe " أكد أنّ المناخ الاجتماعي الذي تشكّله المتغيّرات الحالية والمستقبلية في المجتمعات المعاصرة تعتبر مرحلة جديدة في تاريخ العلاقات العامّة على أساس أنّ هذه الأخيرة تعتبر عاملا حاسما في حاضر ومستقبل المنظّمات المعاصرة". (الصيرفي، م، 2005، 24).

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

وتعدّ مؤسسة سونلغاز نظام مفتوح عليه التحوّل إلى أساليب إدارية أكثر حداثة وفعالية تساعدها على تحقيق التميّز، ولن يتأتّى ذلك إلا بإطارات كفؤة ومتعلّمة، فقد بات اليوم من الضّروري فهم عملية التعلّم التنظيمي من خلال دمج جميع العاملين في عملية التعلّم وبأسرع الطرق المتاحة وأن يكون مستوى هذا أكبر من مستوى التغيّر الحاصل في البيئة الخارجية للمنظمة. (بلقاسم، جوادى، 2015، 3).

ورغم ما حقّقه التعلّم التنظيمي من مزايا للمنظّمات المعاصرة، إلا أنّ هناك صعوبات تحول دون تطبيقه منها:

إنّ بعض المنظّمات ترفض فحص التماذج الذهنية فيما يتعلّق بالمعتقدات والسلوك والقواعد، وتعمل على إعاقة التغيّر والعقاب، إضافة إلى غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهميّة التعلّم التنظيمي، وتغيّر المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي بشكل مستمر، كذلك ثقافة المنظمة التي تحول دون تشجيع الأفراد على التعلّم، إضافة إلى اعتماد وجود الهياكل الهرميّة التي تعيق التطوير الفردي والمشاركة الجماعيّة. (الملكاوي، إ، 2007، 157).

إنّ دراسة موضوع معيقات تطبيق التعلّم التنظيمي يعدّ من الموضوعات الحديثة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، والتي لم تحظ حتى الآن باهتمام الباحثين والدّارسين رغم أنّه

متناول في الأدب النظري السيكولوجي بصيغة نظرية، والتي لم تدعم بدراسات ميدانية كافية- خاصة في البيئة المحلية- على حد علم الطالب الباحث، ونظرا للطبيعة الخدمية والتجارية لقطاع الكهرباء والغاز وانفتاحه على البيئة الخارجية، سيحاول الطالب الباحث تناول هذا الموضوع بدراسة ميدانية في شركة سونلغاز- البيض نظرا لأهمية هذا القطاع الاستراتيجي والحيوي ومنه فإن الإشكالية المحورية تكمن في معرفة بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلّم التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية ومنه: التساؤل الرئيسي مفاده:

-هل هناك معوقات تنظيمية غير مساندة لتطبيق التعلّم التنظيمي بشركة سونلغاز-البيض؟
وللمساعدة في الإجابة على هذا السؤال الرئيسي قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

-هل تساهم طبيعة الهيكل التنظيمي في تطبيق التعلّم التنظيمي بشركة سونلغاز-البيض؟
-هل طبيعة القيادة التنظيمية بشركة توزيع الكهرباء والغاز-البيض تساهم في تطبيق التعلّم التنظيمي؟

-هل هناك ثقافة تنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز-البيض تعيق تطبيق التعلّم التنظيمي؟
-أهمية الدراسة:

- أهمية متغير الدراسة وحساسيته وحدائته وقلة الدراسات التي تناولته إن لم نقل ندرتها على مستوى البيئة المحلية- على حد علم الطالب الباحث- من أهمية حاسمة في تنظيم عمل المنظمات.
التعرّف على معوقات التعلّم التنظيمي التي تواجه العاملين بالمنظمة والتي تحول دون تطبيقه مما يزيد من معرفة المنظمة بأهمية تأثير هذه العوامل على عملية التعلّم وكيفية تحويل منظماتهم إلى منظمات تعلمية قادرة على استيعاب التغيرات البيئية المختلفة
-أهداف الدراسة:

-معرفة معوقات تطبيق التعلّم التنظيمي بشركة سونلغاز-البيض.
-الخروج ببعض النتائج والتوصيات والتي يمكن أن تساهم في رفع مستوى تطبيق التعلّم التنظيمي
مصطلحات الدراسة:
التعلّم التنظيمي:

عرّفه (أرغريس) و(شون) في كتابهما (التعلّم التنظيمي) على أنه: "تلك السيرة التي تساهم في حلّ المشكلات من خلال اكتشاف الأخطاء وتصحيحها" (طارق، ح، 2006، ص 247).
يعبّر التعلّم التنظيمي عن قدرة المنظمة على خلق، اكتساب، تفسير، نقل وتشارك المعرفة، التي تهدف إلى تعديل سلوك الأفراد لتطوير المعرفة ورؤى جديدة (Emiliano, Suparjo, 2015, 592)

معيقات تطبيق التعلّم التنظيمي:

وهي الصّعوبات التي تحول دون تطبيق التعلّم التنظيمي بشركة سونلغاز-البيض وتمثّل في معيقات تتعلق بالهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة التنظيمية.

-مجالات الدّراسة

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

-المجال المكاني: المجتمع المكاني لموظفي سونلغاز-البيض.

-المجال البشري: طبقت الدّراسة على (321) من موظفي سونلغاز-البيض.

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

-الدّراسات السّابقة:

وقد هدفت دراسة (عبد الرحمن بن أحمد هيجان، 1998) إلى التعريف بمفهوم التعلّم التنظيمي وتقديم نموذج يوضح عمليته مع شرح مكوناته، ثم وصف آلية بناء المنظمات القابلة للتعلّم مع التركيز على نموذج مراحل التخطيط الأربع. واستخدمت الدّراسة مدخل الدّراسات المسحية من مناهج البحث الوصفي. وقد خلصت الدّراسة إلى:

أنّ التعلّم التنظيمي هو إحدى الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمات المعاصرة لمعالجة مشكلاتها، وأنّ تبني مفهوم التعلّم التنظيمي ليس أمرا سهلا، كما لا يوجد أسلوب واحد يمكن أن تتبناه المنظمات في عملية التعلّم التنظيمي.

تبيّن أنّ هناك عدداً من المعوقات التي تحول دون عملية التعلّم التنظيمي.

وهدف دراسة (نعيمة البكري، 2006) التّعرف على واقع التعلّم التنظيمي بمدارس التعلّم الحكومي بسلطنة عمان ومعوّقات تحقيقه، وكذلك تحديد ما إذا كانت هناك فروق (ذات دلالة إحصائية) حول واقع التعلّم التنظيمي ومعوّقات تحقيقه تعزى للمتغيرات الشخصية،

أهم النتائج التي توصلت إليها الدّراسة الميدانية:

ظهرت العوامل المرتبطة بالقيادة أكثر العوامل توافرا ودعما لتحقيق التعلّم التنظيمي تليها العوامل المرتبطة بثقافة المدرسة، بينما جاءت العوامل المرتبطة بالبيئة الملائمة للتعلّم كأقلّ العوامل تواجدا.

وبالنسبة للمعوّقات فقد حصلت جميع معوّقات التعلّم التنظيمي على تقديرات تتراوح بين الكبيرة والضعيفة.

-وأجرى (إبراهيم الرشودي، 2007)، دراسة دكتوراه هدفت إلى تحديد أهم الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلّمة وذلك من خلال بناء نموذج للمنظمة المتعلّمة لتطوير الأجهزة الأمنية

بالسعودية، وكذا معرفة أهم المعوقات الثقافية والتنظيمية التي تحول دون تطبيق المنظمة المتعلّمة. وتوصّلت هذه الدراسة إلى:

-تصميم نموذج مقترح للمنظمة المتعلّمة.

-مستوى أهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلّمة مرتفع.

-مستوى أهمية المعوقات التنظيمية والثقافية التي تحول دون تطبيق المنظمة المتعلّمة مرتفع.

-دراسة (رضا نعيجة، 2012) هدفت لمعرفة واقع التعلّم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وتوصّل الباحث للنتائج التالية:

يصادف سريان التعلّم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية صعوبات مرتبطة أساسا بعوامل نفسية العامل ونمط التسيير وثقافة التنظيم غير الرسمي النابعة من ثقافة المجتمع والتي تعتبر ثقافة ناقدة داخل المؤسسة الجزائرية.

-استفادة الباحث تمثلت في:

- اختيار مجموعة من الاختيارات المنهجية: وتصويب الإشكالية.

-صياغة الفرضيات وتحديد المؤشرات التي يمكن قياسها في الميدان.

إجراءات الدراسة:

-المنهج:

الدراسة الرأهنة تعدّ من الدراسات الوصفية، من خلال الاعتماد على المنهج الاستدلالي ومدخل المسح الاجتماعي بالعينة.

-مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع موظفي شركة سونلغاز والبالغ عددهم (345) موظفا وموظفة.

أما عينة الدراسة فقد تكونت من (321) موظفا وموظفة والذين تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

جدول (01) يوضّح بيانات وخصائص عينة الدراسة:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة%
الجنس	ذكر	278	86.60%
	أنثى	43	13.40%
	المجموع	321	100%
العمر	24-44 سنة	282	87.85%
	45-49 سنة	27	8.41%

3.73%	12	50 سنة فما فوق	سنوات الخبرة
100%	321	المجموع	
38,63 %	124	من 4 إلى 9 سنوات	
26,48 %	85	10- 20 سنة	
4,98 %	16	20 سنة فأكثر	
100 %	321	المجموع	
22.74%	73	إطارات	المستوى الوظيفي
40.81%	161	عامل تحكّم	
36.45 %	117	عامل تنفيذ	
100 %	321	المجموع	
0.62 %	2	متوسط	المستوى التعليمي
33.96 %	109	ثانوي	
65.42 %	210	جامعي	
100 %	300	المجموع	

-أدوات الدّراسة:

تكوّنت من استبانة اشتملت (50) عبارة، موزّعة على ثلاثة مجالات رئيسية (الهيكل التنظيمي، القيادة التّنظيمية، الثقافة التّنظيمية)، تمّ قياسها من خلال مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (أبدا، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا).

-صدق الأداة:

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية -بعد موافقة الأستاذ المشرف وعدد من المحكّمين. وذلك للحكم على مدى صلاحية المقياس وصدقه وملاءمته لقياس ما وضع لأجله.

ثبات الأداة:

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

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

جدول (02) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمعوقات تطبيق التعلم التنظيمي بشركة سونلغاز-البيّض مرتبة تنازليا

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
2	القيادة التنظيمية	3.70	1.47	الأولى	مرتفعة
3	الثقافة التنظيمية	3.58	1.47	الثانية	متوسطة
1	الهيكل التنظيمي	3.48	1.63	الثالثة	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.15	1.55		متوسطة

يبين الجدول رقم (02) أنّ المتوسط العام للمعوقات ككل قد جاء بدرجة متوسطة (3.15)، وبانحراف معياري قدره (1.56) وقد تدلّ هذه النتيجة على وجود درجة متوسطة من المعوقات حالت دون تطبيق التعلّم التنظيمي، وعلى الطرف الآخر قد تشير هذه النتيجة إلى ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة بشكل مطلق لتبنيّه مفهوما وممارسة، ولكن وجود درجة متوسطة من هذه المعوقات قد تعطي مؤشرا جيدا إلى محاولة التخلص منها بالجدد والعمل. وإجابة على السؤال الرئيسي الذي انطلقت منه الدراسة الرأهنة، فإنه يمكن الجزم بتوافر شركة سونلغاز-البيّض على معوقات تنظيمية لا تساهم في تطبيق التعلّم التنظيمي.

السؤال الأول:

هل تساهم طبيعة الهيكل التنظيمي في تطبيق التعلّم التنظيمي بشركة سونلغاز-البيّض؟
جدول (03) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمعوقات المتعلقة بالهيكل التنظيمي

الرقم	الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
7	تتولى الإدارة العليا مهمة صياغة رؤية واستراتيجية الشركة	4,78	0,76	1	مرتفعة جدا
8	شركتنا لا تمنح استقلالية أكبر لإدارة الأقسام في مجال اتخاذ الإجراءات	3,15	0,60	10	متوسطة
9	تفرض الإدارة العليا رقابة محكمة على القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا	3,70	1,35	8	مرتفعة
	المركزية	3.88	1.45	1	مرتفعة
10	لا يوجد تحديد وظيفي لجميع المصالح الوظيفية في الشركة	2,59	1,46	11	ضعيفة

11	في شركتنا عملية تبادل المعلومات لا تجري بشكل مستمر وثابت بين مختلف مصالح الشركة.	1,91	0.60	12	ضعيفة
12	رؤية المنظمة وأهدافها ليست واضحة ومحددة وغير معلنة للموظفين	4,13	1,26	4	مرتفعة
13	يلتزم الموظفون بتنفيذ التعليمات أثناء أداء الأعمال	4,08	1.31	6	مرتفعة
الرسمية					
14	لا تطور الشركة قدرات الموظفين من خلال التكوين في المجالات التي يختصون بها	1.80	1.25	14	ضعيفة
15	يقوم الموظفون بتأدية المهام ذات الصلة بتخصصاتهم الوظيفية فقط	4.38	1.03	3	مرتفعة
16	يكلّف الموظفون بالأعمال التي تناسب تخصصاتهم وقدراتهم.	4.39	1	2	مرتفعة
التخصص					
17	هناك تواصل فعال بين الشركة وفروعها المنتشرة جغرافيا.	4.09	1.29	5	مرتفعة
18	قواعد وإجراءات العمل تتميز بالمرونة والبساطة	3.45	1.49	9	مرتفعة
19	يوجد في الشركة عدد كبير من الوظائف التخصصية التي تقوم بوظائف محددة.	4.04	1,16	7	مرتفعة
20	هناك درجة عالية من الازدواجية في المهام التي تقوم بها الشركة	1,87	1,23	13	ضعيفة جدًا
التعقيد					
الدرجة الكلية					
متوسطة					
متوسطة					

-المركزية: الإدارة العليا لا تعزز جهود صياغة رؤيتها واستراتيجيتها بإشراك الموظفين، وهناك أيضا رقابة مركزية محكمة ممارسة من قبل الإدارة العليا على القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا. غير مساندة لعملية الاتصال والتفاعل الاجتماعي، هذا فضلا عن أنها معيقة لدعم تطبيق التعلّم التنظيمي في الشركة محلّ الدراسة. ويدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري (1.63) ممّا يؤشّر اتساق إجابات المبحوثين بخصوص البعد المذكور.

-الرسمية: هناك منظومة اتصالية مرنة على مستوى الفضاء التنظيمي. كما أنّ رؤية المنظمة وأهدافها ليست واضحة وغير محددة وغير معلنة للموظفين، مع التزام عال للموظفين بتنفيذ التعليمات أثناء أداء الأعمال، فالرسمية تقلّل من الإبداع وتبطل من عملية اتخاذ القرارات ولا تعطي حرية كبيرة للموظف ممّا يحول دون تطبيق التعلّم التنظيمي.

-التَّخَصُّص: وجود آلية منظّمة للتَّكوين في المجالات التي تناسب تخصصات الموظَّفين وقدراتهم. وكذا وجود تقيّد محدود للمهام المتشابهة متصل بالتَّخصُّص الوظيفي. مما قد يسبِّب نوع من الرتابة لا يساعد بوضع تمثّلات تتسم بالشمولية، ممّا يؤدّي الى ضعف الأنشطة والفعاليات الأخرى ذات الصّلة بالتَّعلّم على مستوى العاملين والشّركة.

-التَّعقيد: هناك تمايز أفقي أكثر منه عمودي مرتبط بالتَّخصُّص وتعدّد المهام واختلاف طبيعتها، فضلا عن اختلاف مستوى ونوع تكوين الموظف، كما أن هناك فصل للمهام ومركز السلطة جغرافيا. كما أنّ المرونة والبساطة سمة قواعد وإجراءات العمل مع درجة منخفضة من الازدواجية في المهام.

هناك بنية هيكلية مرتبطة بوجود منظومة اتصالية مرنة مساندة، إلّا أنّنا سجّلنا ممارسة للمركزية بدرجة عالية وبالشكل الذي يشكّل عائقا أمام إيجاد بيئة مشجعة على التَّعلّم. درجة متوسّطة من الرّسمية وتخصُّص عالي ومستوى متوسّط من التعقيد الهيكلي. ومنه يمكن القول أنّ هناك درجة متوسّطة من المعوقات المرتبطة بطبيعة الهيكل التنظيمي للشّركة لا تدعم تطبيق التَّعلّم التَّنظيمي.

السؤال الثاني:

-هل طبيعة القيادة التَّنظيمية بشركة سونلغاز- البيض تساهم في تطبيق التَّعلّم التَّنظيمي؟

جدول (04) يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب للمعوقات المتعلّقة

بالقيادة التَّنظيمية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة التَّنظيمية	العبرة
مرتفعة	6	1.6	3,53	في شركتنا هناك ضعف الوعي بمفهوم التَّعلّم التَّنظيمي من قبل القيادة التَّنظيمية	21
مرتفعة جدا	1	0.78	4,60	في شركتنا هناك حوافز ضعيفة للقيادات ذات المهارات والقدرات الإبداعية	22
مرتفعة جدا	2	1.29	4,20	إسناد المراكز القيادية لا يتمّ على أساس معيار التكوين والكفاءة	23
متوسطة	7	1.5	3,04	قيادة شركتنا لا تشجّع العاملين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلّق بحلّ مشكلات العمل.	24
مرتفعة	3	1.33	3,96	في حالة وجود خطأ أو نتائج غير مرضية قيادة شركتنا تلقي اللوم على الآخرين.	25
مرتفعة	5	1.34	3,58	شركتنا لا تحرص على الاحتفاظ بالقادة والاداريين أصحاب الخبرة	26

				والمهارة	
متوسطة	8	1.57	2,99	القيادة التنظيمية لا تساهم في تكوين ثقافة تنظيمية للموظف	27
مرتفعة	4	1.5	3,67	القيادة التنظيمية ليست لها ثقة بالموظفين مما يحفزهم على الابتكار	28
مرتفعة		1.47	3.70	الدرجة الكلية	

تبيّن أن:

- المنظومة القيادية لا تتوفر على مستوى عالي من الوعي بمفهوم القيادة، ولا تقوم بنشره بين أعضاء التنظيم ومستوياته التنظيمية فإدراك هذا المفهوم يساعد في استجلاء المتطلبات اللازمة لتطبيق وتنظيم الممارسة وتسلسل الخطوات وتكامل الجهود.

- إضافة إلى غياب عامل التحفيز والتثمين للأفراد المبدعين الذين يمثلون رأسمال فكري للشركات وعدم محاولة الاحتفاظ بهم.

- هناك فروق ليست ذات دلالة إحصائية في الاستجابات حول وجود حالة هجينة بين التشجيع والتثبيط لقيادة الشركة للعاملين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحلّ مشكلات العمل. ممّا يعطينا صورة عن شكل العلاقة بين العاملين وطبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة.

- هناك توجه من القيادة للوم الآخرين ممّا يؤدي إلى ظهور علاقات مسمومة على الصعيدين الشخصي والمهني، فمن الصعب على القادة أن يقبلوا حقيقة أنهم على خطأ، وقد بات ذلك الأمر جزءاً من شخصيتهم.

- كذلك غياب آلية موضوعية مرتبطة بإسناد المراكز القيادية تتم على أساس معيار التكوين والكفاءة.

- سونلغاز مطالبة بالتركيز أكثر على الراتب لاستقطاب الموظف الأكفأ، أمّا تحقيق التوازن بين الراتب المناسب، وفرص الترقية والنمو، والتوازن بين العمل والحياة، فهي مفاتيح الحفاظ على الكفاءات ومنح الموظفين شعوراً بأنهم رأسمالها المعرفي.

- تبيّن أنّه ليس هنالك اتجاه واضح في سعي الشركة لتعزيز ممارسات تساهم في تطوير ثقافة الموظفين. فسونلغاز تحاول أن تهيئ البيئة الخصبة التي تسمح بنمو وتمييز الثقافة التنظيمية القوية وستتوصل بحكمتها ومقدرتها على استثمار تلك الثقافات المتنوعة إيجاباً نحو مصالح المنظمة لتتكامل لأهدافها مع أهداف العاملين.

الشركة تفتقر إلى القيادة المفتوحة والتي تقود الموظفين نحو الانفتاح على مبادئ بناء الثقة وممارسات جديدة في التنظيم تشجّع الإبداع والابتكار.

يتضح أنّ مستوى المعايقات المتعلقة بالقيادة التنظيمية مرتفع في الشركة محلّ الدّراسة وغير مساند للتّعلّم. ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.58)، ممّا يعني تقارب إجابات المبحوثين وقوّة اتساقها. ومنه فالإجابة على السؤال الأوّل بوجود معيقات مرتبطة بالقيادة التنظيمية قد تحقّق.

السؤال الثالث:

هل هناك ثقافة تنظيمية في شركة سونلغاز – البيّض تعيق تطبيق التّعلّم التنظيمي؟
 جدول (05) يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب للمعيقات المتعلقة بالثقافة التنظيمية بشركة سونلغاز- البيّض مرتبة تنازليا

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
4	التوقعات التنظيمية	3.58	1.47	الأولى	مرتفعة
3	الأعراف التنظيمية	3.56	1.59	الثانية	مرتفعة
1	القيم التنظيمية	2.75	1.45	الثالثة	متوسطة
2	المعتقدات التنظيمية	2.72	1.47	الرابعة	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.15	1.55		متوسطة

إنّ المتوسط العام للمعيقات المتعلقة بالثقافة التنظيمية لا سيما تلك المعيقات المرتبطة بالقيم والمعتقدات والأعراف والتّوقعات التنظيمية. قد جاء بدرجةٍ متوسطةٍ، بمتوسط حسابي قدره (3.15) وبانحراف معياري قدره (2.89) وقد تدلّ هذه النتيجة على وجود درجة متوسطة من المعوقات حالت دون تطبيق التّعلّم التنظيمي في شركة سونلغاز- البيّض، وعلى الطّرف الآخر قد تشير هذه النتيجة إلى ضعف الثقافة التنظيمية الدّاعمة بشكل مطلق لتبني التّعلّم التنظيمي مفهومًا وممارسة، ولكن وجود درجة متوسطة من هذه المعوقات قد تعطي مؤشرا جيّدًا إلى محاولة التخلّص منها بالجدّد والعمل.

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأنّه يمكن الإجابة على التساؤل الثالث بالقول أنّ هناك ثقافة تنظيمية في شركة سونلغاز – البيّض تعيق تطبيق التّعلّم التنظيمي.

السؤال الفرعي الأول:

هل هناك قيم تنظيمية في شركة سونلغاز – البيض تعيق تطبيق التعلّم التنظيمي؟
 جدول (06) يوضّح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتب للمعوقات المتعلقة بالقيم التنظيمية.

العبارة	القيم التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
29	القيم السائدة في شركتنا لا تشجّع على التعلّم المستمر للموظّفين.	2,25	1.29	5	ضعيفة
30	لا يوجد إشراك للموظف في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للزبائن.	3,86	1.23	1	مرتفعة
31	أهداف وخطط الشركة ليست من اهتمامات الموظّفين.	2,41	1.32	4	ضعيفة
32	في شركتنا الالتزام بمواعيد الدوام الرّسعي ليست من أولويات الموظّف.	3,12	1.54	2	متوسطة
33	الموظّف في شركتنا لا يرتبط بالقيم الأخلاقية كالنزاهة والشفافية.	2,85	1.34	3	متوسطة
34	في شركتنا فرق العمل الجماعي لا تشكل إحدى المكونات الأساسية للشركة.	2,00	1.1	6	ضعيفة
	الدرجة الكلّية	2.75	1.45		مرتفعة

فلقد تبين أن:

- اتّضح أنّ القيم السائدة في الشركة تشجّع غالبا التعلّم المستمر للموظّفين وتجعلهم يشاركون في جميع العمليات الإدارية بفعالية، كدعم مهاراتهم الشخصية والزيادة في ثقمتهم بأنفسهم.
- أن القيمة الاجتماعية بإشراك الموظّف في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للزبائن مازالت بعيدة المنال. فهناك صورة غير مرضية بشكل عام عن نظام معرفة الشركة المزيد عن جماهيرها المستهدفة وكيفية تقديم أفضل تلبية لاحتياجاتهم.
- أمّا ما ارتبط، وكان واضحا أنّ القيمة التنظيمية المتجسّدة في أهداف وخطط الشركة ليست من اهتمامات الموظّفين كانت حاضرة في نفوس العمّال.
- هناك التزام نسبي للعاملين بمواعيد الدوام الرّسعي وان هذا السلوك يحتاج الى تعزيز أكثر من خلال وقوف القيادة التنظيمية على تطبيق النظام الداخلي، فالالتزام بالدوام الرّسعي واجب وظيفي ومظهر حضاري.

- هناك ارتباط نسبي بالقيم الأخلاقية في الشركة يستمدّها الفرد من دينه وفضائل مجتمعه.
 - العمل بأسلوب الفريق يؤدي إلى تحقيق التعاون معاً، ويجعلهم يساندون بعضهم البعض ممّا يجعل المنافسة الفردية تقلّ. كما يتيح فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية.
 ومنه فقد أمكن إدراك ذلك التوجه الغالب للقيم التنظيمية للموظّف كالتعلّم المستمر للموظّفين وسعيهم لتحقيق أهداف الشركة، إضافة إلى أنّ قيمة أداء العمل الفرقي مرتبط بالجوّ العام السائد فيها وطبيعة الأعمال التي لا يمكن أن تؤدي إلا عن طريق عمل فرقتها وتعاونها، هناك تمسك للعاملين بالقيم الأخلاقية كالنزاهة والشفافية، ما تعلق بإشراك الموظف لوضع المقترحات الممكن توفيرها للزبائن مازالت بعيدة المنال وتحتاج لغرس في نفوس العاملين. هناك التزام متوسط بمواعيد الدوام الرسمي، ومنه نستنتج وجود تفاهم متوسط في بيئة العمل على معايير تحكم سلوك الافراد، وقواعد وتوجهات تمكن الموظّف من التمييز بين الصّحيح والخطأ، وأنّ هذه القيم بحاجة إلى تطوير.

-وبالتالي يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الأوّل بالقول أنّ القيم التنظيمية تعيق بدرجة مرتفعة تطبيق التعلّم التنظيمي في الشركة.

السؤال الفرعي الثاني:

هل هناك معتقدات تنظيمية في شركة سونلغاز – البيض تعيق تطبيق التعلّم التنظيمي؟
 جدول (07) يوضّح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب للمعوقات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية.

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعتقدات التنظيمية	العبرة
ضعيفة	3	1.35	2,48	لا يعتقد الموظّف في شركتنا أنّه من خلال المعلومات الدقيقة والمتكاملة يتمّ اتخاذ القرارات.	35
مرتفعة	2	1.54	3,33	يسود الاعتقاد في شركتنا أنّ عنصر الوقت غير مهم وينبغي إضاعته.	36
ضعيفة	1	1.2	3,84	يعتقد الأفراد ذوو القدرات الإدارية أنهم لن يحصلوا على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	37
متوسطة	5	1	1,87	شركتنا لا تكثر ببارضاء وخدمة الزبائن.	38
متوسطة	4	1.17	2,06	في شركتنا هناك عدم تأصيل لروح التعاون الجماعي بين الموظفين	39
مرتفعة		1.47	2.75	الدرجة الكلية	

فلقد تبين أن:

- الشركة غالبا ما تحتاج إلى المعلومات كي تتمكن من التنسيق بين مصالحها المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة وحتى تتمكن من التكيف مع مناخها التنظيمي، وأن قيمة المعلومات ودقتها هي من تصنع القرارات الصائبة.

- استثمار عنصر الوقت يتوقف على القيمة التي يعطيها الأفراد له ليس كمورد فقط بل كقيمة. من جانب آخر نؤكد على تكهناتنا التي انطلقنا منها من خلال اعتقاد راسخ مفاده أن المؤسسات الجزائرية خارجة عن منظومة احترام الوقت وتثمينه.

- اعتقاد الأفراد ذوو القدرات الإدارية بأنهم لن يحصلوا على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي. كتن واضحا غياب هذا الاعتقاد التنظيمي عند العمال.

- الأفراد أقرّوا أن القائمين على هذه الشركة يحرصون على إرضاء الزبائن من خلال توسيع مفهوم النجاح المرتبط بالتعاملات الاجتماعية والتحلي بالوعي الكامل للمفهوم التسويقي.

- أغلبية الأفراد رأوا أن الشركة تسعى لتأصيل التعاون بين أعضاءها، لأنه يلعب دوراً فعالاً في تحقيق رؤية وأهداف الشركة، فضلاً عن أنه يمكن أن يؤدي إلى التقليل من نقاط الضعف الفردية.

بالنظر الى درجة استجابة المبحوثين المتوسطة، لبعدها المعوقات المرتبطة بالمعتقدات التنظيمية والتي حالت دون تطبيق التعلم التنظيمي، وعلى الطرف الاخر قد تشير هذه النتيجة الى وجود بيئة عمل لا تساند بشكل مطلق على تبني تفاهم حول الأفكار المشتركة لطبيعة العمل والحياة الاجتماعية وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية في الشركة وتحتاج الى تطوير مما يساعد على تطبيق التعلم التنظيمي -وبالتالي يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني بالقول أن المعتقدات التنظيمية تعيق بدرجة متوسطة تطبيق التعلم التنظيمي في الشركة.

السؤال الفرعي الثالث:

هل هناك أعراف تنظيمية في شركة سونلغاز – البيض تعيق تطبيق التعلّم التنظيمي؟
 جدول (08) يوضّح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب للمعوقات المتعلقة بالأعراف التنظيمية.

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بالأعراف التنظيمية	العبرة
متوسطة	4	1.58	2.93	المتعارف عليه أنّ الشركة لا تشارك موظفيها مناسباتهم الاجتماعية.	40
متوسطة	5	1.61	2.88	المتعارف عليه أنّ روح الفريق لا تميّز عمل أفراد شركتنا.	41
مرتفعة	2	1.35	4.10	المتعارف عليه أنّ الربحية والمفاهيم التجارية سياسة الشركة	42
متوسطة	3	1.5	3.05	عدم اثبات الرغبة الجادة للموظف بأن له دور إيجابي ومؤثر.	43
مرتفعة جدا	1	0.72	4,83	المتعارف عليه أنّ الشركة لا تعمل على تشجيع الممارسات الأفضل بين الموظفين وتنشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.	44
مرتفعة		1.59	3.56	الدرجة الكلية	

فلمقد تبين أن:

- رغم أنّ ثقافة سونلغاز الاقتصادية تهدف لتحقيق الربح المادي، إلا أنّها مطالبة للسعي للاهتمام بجمهورها الداخلي من خلال مشاركة موظفيها مناسباتهم الاجتماعية وأن تبذل جهدا من أجل تنمية جانبا الثقافي والإنساني، بالاهتمام ببيئتها ممّا ينعكس على صورتها كشركة تمارس هذا العرف التنظيمي لما له من مؤشرات اجتماعية ونفسية على مواردها البشرية.

- الشركة مطالبة بالحفاظ على ميزة العمل الفرقي من خلال تفعيل قناة اتصال مفتوحة لتشجيع أفراد الفريق على مشاركة استفساراتهم أو همومهم في حال ظهورها. وتسعى لإعلام كلّ فرد من أفراد الفريق بمسؤولياته بوصف دقيق وأن تعمد الشركة إلى ربط أهداف الأفراد في الفريق مع أهدافهم الشخصية.

- غالبا ما تركز الثقافة الاقتصادية لشركة سونلغاز أساسا على تحقيق الربح بأقلّ التكاليف كأيّ مؤسسة اقتصادية أخرى فهو مؤشر مهمّ في تقييم كفاءة أداءها لكن يجب ان تضع نصب اعينها أنّ الموظف في الشركة يجب أن يكون في صدارة أولوياتها، وأن تكون حريصة كلّ الحرص على فهم

ما الذي يحفّزه ويزيد من قدرة تمكينه، والمواءمة بين ما يهتمّ به، والطرق المنتهجة في تسيير أعمال الشركة .

-رغبة الموظف لإثبات بأن له دور إيجابي ومؤثر جاءت باستجابة متوسطة، المطلوب أن يميل الموظف الى التفاؤل بغض النظر عن ثقافته والمنطقة التي جاء منها، وهو ما يساعده على أن يكون لديه الحافز لمواجهة التحديات.

- المتعارف عليه أنّ الشركة لا تعمل على تشجيع الممارسات الأفضل بين الموظفين ولا تنشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به. فالشركة بتبنيها الطرق المجرّبة المبنية على التروتين التنظيمي، لا تحبذ المخاطرة، ممّا يؤدي إلى خنق محاولات الابتكار بدلاً من دعمها.

الأعراف التنظيمية هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في شركة توزيع الكهرباء والغاز على اعتبار أنّها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

إنّ الموظفين لا يلتزمون في بيئة العمل بمعايير وأعراف والتي قد تدلّ على وجود درجة مرتفعة من المعايير حالت دون تطبيق التعلّم التنظيمي في شركة سونلغاز – البيض.

--وبالتالي يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث بالقول أنّ الأعراف التنظيمية تعيق بدرجة مرتفعة تطبيق التعلّم التنظيمي في الشركة.

السؤال الفرعي الرابع:

هل التوقعات التنظيمية في شركة سونلغاز – البيض تعيق تطبيق التعلّم التنظيمي؟

جدول (09) يوضّح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتب للمعوقات المتعلقة

بالتوقعات التنظيمية.

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوقعات التنظيمية	العبارة
مرتفعة	3	1.15	3,87	أتوقع ألا يبادر الموظفون ذاتيا بالالتحاق بدورات التأهيل	45
مرتفعة جدا	1	0.97	4.38	أتوقع ألا تنحصر الشركة على مكافأة المجتهدين من الموظفين.	46
مرتفعة	2	1.22	4.10	لا يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسة المباشر.	47
متوسطة	4	1.54	3.39	أتوقع ألا تتم ترقية الموظفين ضمن تسلسل واضح ومعلن.	48
ضعيفة	6	1.44	2.39	أتوقع من رئيسي ألا يعاملني باحترام في إطار العلاقة الوظيفية التي بيننا.	49
متوسطة	5	1.49	3.37	أتوقع وجود مقاومة للتغير من الموظفين لكل ما هو جديد	50
مرتفعة		1.47	3.58	الدرجة الكلية	

تبين أنّ ما تتوقعه الشركة من العاملين كسلوك المبادرة غائب، وما يتوقعه العاملين من الشركة كالتحفيز المادي والمعنوي للمجتهدين غائب أيضا، ممّا شكّل عامل نزيه وجوّ طارد للكفاءات. -توقع الموظفون أن يعاملوا باحترام من طرف رؤسائهم في إطار العلاقة الوظيفية التي تجمعهم فالاحترام هذا، يثبت صحة سلوكيات الشركة. - توقع العاملون وجود آلية موضوعية للتدرّج في السلم الوظيفي بدرجة متوسطة، بعيد عن المقتضيات الذاتية غير العلمية. خاصة تلك التي تتم في حدود المؤهلات. -بخصوص مقاومة التغيير كانت درجتها متوسطة، لارتباطها بنمط حياة الافراد والخشية على مصالحهم.

-وعليه وبالنظر لدرجة الاستجابة المرتفعة لأفراد العينة على عبارات هذا المجال، فإنه يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع بالقول أنّ التوقعات التنظيمية تعيق بدرجة مرتفعة تطبيق التعلّم التنظيمي في الشركة. كانت استجابات العاملين مرتفعة جدا بخصوص عدم حرص الشركة على دعم سلوك مكافأة المجتهدين، الذي يصبّ مباشرة نحو دعم التفوق والامتياز في مجال العمل والمنافسة، فالشركة ملزمة بضرورة استحداث نظام حوافز يكفل للموظف المجتهد مواصلة جهوده وعطاءاته بما يعود على الشركة بالنتائج الإيجابية، وتتفادى هجرة الكفاءات. التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصّلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية التعلّم التّنظيمي بوضع آليات لتعزيزه في المؤسسة الجزائرية من خلال استحداث برامج تدريبية تعزّز ثقافة التعلّم الجماعي.
- تشخيص ومعالجة معيقات التعلّم علميا وعمليا وذلك لعلاقته بتحقيق نجاح أداء وأهداف شركة سونلغاز.

- إزالة معيقات تطبيق التعلّم التّنظيمي، وأهمّها الحواجز القيادية والثقافية.
- إجراء دراسات مستقبلية مماثلة تتناول المتغيّرات الديمغرافية.

المصادر والمراجع:

المراجع العربيّة:

- البكري، نعيمة(2006). واقع التعلّم التّنظيمي بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان ومعوّقات تحقيقه، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الرشودي، إبراهيم(2007). بناء أنموذج للمنظمة المتعلّمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الصبري، محمد(2005). العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسّسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
- الملكاوي، إبراهيم (2007). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- جواد، بلقاسم (2015). التعلّم التّنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمّال مديرية توزع الكهرباء والغاز بالأغواط، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- دشاش، محمد الصالح(2019). دراسة تحليلية لدور نظام المعلومات الاستراتيجية للموارد البشرية كنموذج حديث في تحقيق فعالية التعلّم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية. مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة برج بوعريّج، 6، (1)، 50-71.
- طارق، حسن(2006). التعلّم التّنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، مج 46(2)، 2006، ص 247.
- نعيمة، رضا(2012). التعلّم التّنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسّسة سوناطراك فرع التّنقيب OCToutat أدرار"، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- هيجان، عبد الرحمن. (1998). التعلّم التّنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلّم. مجلة الإدارة العامة، الرياض 37(4)، 675-712.

المراجع الأجنبية:

- Sri Pudjiarti, Emiliana, Suparjo, (2015), Creating Competitive Advantages through Organizational Learning Based on Knowledge Sharing Culture and Altruist Spirit in Private Universities, *International Journal of Management Excellence*, 5(2), 591-598.