

الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وعلاقته بتنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري

## Compliance with regulatory laws and regulations and its relationship to the development of organizational learning for the human resource

نجيمي مسعود<sup>1</sup>، بن موفقي الزين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، nedjimimessauod@gmail.com

<sup>2</sup> مخبر الاقتصاد التطبيقي للتنمية، جامعة يحي فارس المدية الجزائر benmoufki.zine@univ-medea.dz

تاريخ النشر: 2023/03/31

تاريخ القبول: 2023/03/10

تاريخ الاستلام: 2023/01/16

### ملخص:

سنتناول في هذه الورقة البحثية العلاقة بين الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وتنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري حيث قمنا بهذه الدراسة في جامعة الجلفة، اخترنا عينة عشوائية بسيطة ذلك أن العمال الإداريين كلهم معنيون بالإلتزام بالقوانين وهذا ما ينعكس على التعلم التنظيمي للموارد البشرية، ويتم اختيار وحدات هذه العينة بطريقة متحيزة عن الحاسب الآلي وذلك بعد ترقيم جميع وحدات المجتمع والتي تحصلنا عليها من خلال جداول المعلومات المقدمة لنا من طرف الموظف القائم على تحديث معلومات العمال. ومن خلال هذا البحث توصلنا إلى أنه يمكن القول بأنه توجد علاقة للإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وتنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري في جامعة زيان عاشور بالجلفة .

كلمات مفتاحية: القوانين ، اللوائح التنظيمية، التعلم التنظيمي.

**Abstract:** In this research paper, we will discuss the relationship between compliance with laws and regulations and the development of organizational learning in the human resource. We did this study at the University of Djelfa. We chose a simple random sample because all administrative workers are concerned with compliance with laws, and this is reflected in organizational learning for human resources. The sample is biased from the computer, after numbering all the community units, which we obtained through the information tables provided to us by the employee in charge of updating the workers' information. Through this research, we concluded that it can be said that there is a relationship to adherence to laws and regulations and the development of organizational learning for the human resource at Zaine Achour University in Djelfa.

**Keywords:** laws; Regulation organizational; organizational learning;

لقد عكف الباحثين في علوم الإدارة إلى تفصي ومعرفة مختلف العلاقات القائمة بين كل المفاهيم والمتغيرات التي من شأنها أن تؤثر في السير العام للمنظمة، ومن بينها إن لم نقل أهمها تطبيق القوانين واللوائح التي هي العصب الحقيقي الذي من خلاله تحافظ المنظمة على توازنها، ومن خلال هذا العمل سوف نتطرق إلى تسليط الضوء على العلاقة القائمة بين المتغير المستقل (القوانين واللوائح التنظيمية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي)، ولقد وجدنا في البعض النظريات الإدارية تركيز كبير على القوانين واللوائح التنظيمية والتي سنحاول إن نحل منها ما يمكن أن يفسر ويدعم نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وهذا ما يحتمه علينا البحث العلمي في العلوم الاجتماعية من خلال وضع أو بناء دراسة على أسس علمية من خلال الاعتماد على التراكمية للمعلومات وذلك قصد الحصول على معطيات تفيدنا في دراستنا، حيث إن البحث العلمي عبارة عن سيرورة تقوم على مبادئ أساسية وتأسيسية لا يمكن له أن يستغني عنها.

### 1. الإشكالية وفرضيات الدراسة:

إن سير المنظمات بشكل جيد يتطلب عدة شروط، ومن بين هذه الشروط وضع إستراتيجية واضحة ودقيقة تشمل مجموعة من المعايير التي يجب إنجاز المهام على أساسها، والمعايير وسيلة لقياس كمية أو نوعية العمل المطلوب المحتمل إنجازه، ثم يتم من خلالها مقارنة أداء الموارد البشرية، ومن الميكنيزمات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات هي الشق القانوني من خلال مجموعة من القوانين واللوائح التنظيمية التي تنظم وتسير كل الإجراءات والمراحل التي تقوم المنظمة بتأدية مهامها من خلالها والنظر إلى النتائج التي تترتب عنها والمهم لدينا هو الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية الذي يسهم في إثراء التعلم التنظيمي لدى المورد البشري.

#### فما هي العلاقة بين القوانين واللوائح التنظيمية و التعلم التنظيمي لدى المورد البشري؟

وتندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية المتمثلة في :

هل وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يؤثر على التعلم التنظيمي لدى المورد البشري؟

هل فهم القوانين واللوائح التنظيمية يؤثر على التعلم التنظيمي لدى المورد البشري؟

هل قيام العامل بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية يؤثر على التعلم التنظيمي لدى المورد البشري؟

وعليه فإن الفرضية الرئيسية تمثلت في :

#### توجد علاقة بين القوانين واللوائح التنظيمية و التعلم التنظيمي لدى المورد البشري

تندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية :

وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يؤثر على التعلم التنظيمي لدى المورد البشري

فهم القوانين واللوائح التنظيمية يؤثر على التعلم التنظيمي لدى المورد البشري

قيام العامل بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية يؤثر على التعلم التنظيمي لدى المورد البشري.

## 1. تحديد المفاهيم

لقد تطور الفكر الإداري بداية من النظريات الكلاسيكية التي كانت السبابة في وضع القواعد الأساسية التي يبنى عليها الباحثون في الوقت الحالي دراساتهم في مجال الإدارة وصولاً إلى الدراسات الحديثة

### 1.2 التعلم التنظيمي:

لغة: يأتي من المصدر علم أي عرف، وإستعلم وأعلم.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: التعلم مفهوم واسع وشامل ولا يقتصر على التعلم في حجرات الدراسة وقاعات المحاضرات لتحصيل المعلومة، بل يشمل كل العمليات التي من خلالها يكتسب المعارف والمعلومات والميول والمهارات (حركياً وغير حركياً) سواء أكان هذا الاكتساب مقصوداً أو غير مقصود.

عرف التعلم التنظيمي Argyris et Shon 1974 " عل أنه العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء و تصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم. تتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة معلومة، مهارات، التقنيات، والممارسات "

ولقد عرفه "هيلجارد" (HILGARD .1977) بأن التعلم بأنه عملية تغيير أو تعديل في سلوك الكائن الحي نتيجة قيامه بنشاط معين بشرط إلا يكون هذا التغيير أو التعديل نتيجة لعامل النضج الوراثي أو حالات مؤقتة.

كذلك التعلم التغيير الناتج عن السلوك الكائن الحي يتوقف على قيامه بنشاط معين وليس نتيجة عوامل أخرى (كامل مصطفى أبو العز عطية، بدون سنة نشر).<sup>2</sup>

عرفه John R. Schermerhorn, Jr 2006 على أنه عملية اكتساب المعرفة و استخدام المعلومات التي تمكن المنظمة و أعضائها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار.<sup>3</sup>

### 2.2. القوانين واللوائح التنظيمية:

لغة : أصل كلمة قانون كلمة يونانية « KANUN » ومقصود بها باليونانية العصا المستقيمة أو الشيء المستقيم

اصطلاحاً: حكم أو أمر يوضع لتنظيم الإدارة والحكم

كذلك هو نظام من القواعد التي يتم إنشاؤها وتطبيقها من خلال المؤسسات الاجتماعية أو الحكومية لتنظيم السلوك الدائم النظرية لتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية والتعلم التنظيمي:

<sup>1</sup> خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد جامعة تلمسان، 2011، ص22.

<sup>2</sup> كامل مصطفى، أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص57.

<sup>3</sup> خيرة عيشوش، مرجع سابق ص23.

يعد الفكر المنظمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية المختلفة، وقد تبلور تدريجياً في تطور النماذج الفكرية لاستيعاب الواقع ومتغيراته المختلفة، وقد تمخضت التطورات الفكرية والأطر الفلسفية عن عدد كبير من النظريات الإنسانية التي توجهه لتفسير ظواهر المنظمة وفق طبيعة المنطلق الفكري الذي تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري.

### 1. النظرية البيروقراطية:

ويشير مفهوم البيروقراطية إلى سلطة المكتب (أو الإدارة عن طريق الموظفين)، ولكنها من الاستخدام الشائع تنطوي على بعض المعاني السلبية. ويرجع ذبوع وانتشار هذا المصطلح في العلوم الاجتماعية إلى التعريف الكلاسيكي العالم الألماني (ماكس فيبر) Max Weber لهذا المفهوم، والذي لم يشير فيه إلى مضامين سلبية، وإنما كان يقصد به نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة. فالبيروقراطية هي إحدى أنماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاماً دقيقاً من حيث تقسيم العمل، إن تقسيم العمل وهو المفهوم المؤسس الذي يسمح بزيادة الإنتاجية<sup>1</sup>، إذن التخصص أو تقسيم العمل يؤديان إلى زيادة المهارة والكفاية في العمل، ويطلق اسم البيروقراطية على هذا البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذين يؤدون أعمالاً كثيرة ومتنوعة.<sup>2</sup>

"البيروقراطية هي هيكل تنظيمي يتميز بالعديد من القواعد، والعمليات، والإجراءات والمتطلبات الموحدة، وعدد المكاتب، والتقسيم الدقيق للعمل والمسؤولية، والتسلسل الهرمي الواضح، والتفاعلات المهنية وغير الشخصية تقريباً بين الموظفين".

ووفقاً لهذه النظرية لـ Max Weber ، فإن مثل هذا الهيكل لا غنى عنه في المؤسسات الكبيرة في أداء جميع المهام بطريقة هيكلية من قبل عدد كبير من الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، في البيروقراطية، لا يتم الانتقاء والترقية إلا على أساس المؤهلات التقنية.

لقد توصل ماكس فيبر إلى وضع نموذج مثالي للبيروقراطية من خلال مجموعة من الصفات أو خصائص جوهرية على النحو التالي: تقسيم وتوزيع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة فيه في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية. ويدرك الموظف أن هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها.

لابد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوموا بواجباتهم الرسمية، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة، ولا شك أن هذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة، وتجعل العمليات مستمرة مهما حدث تغير التنظيم مما يؤدي إلى الاستقرار داخل التنظيم.

تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختبارات خاصة، ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Roger aim ,l'essentiel de la théorie des organisation.paris.2006.p26.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص38.

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 39.

## الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وعلاقته بتنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري

لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة، ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث ما لها من سلطات، وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي، فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم، وهو بالتالي مسئول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلا عن قرارات وأفعال مرؤوسيه. ويتطلب ذلك توضيح مجال كل سلطة.

تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة، وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة، كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.

تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً. وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.

يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل، بغض النظر عن الوقت له.

يجب على الموظف إلا يستغل أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين، لأن معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول على مورد الرزق.

يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطية العامة والخاصة، غير أن هذا لا يشير إلى حق الموظف في ملكية وظيفته، كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي تحميه من النقل أو الفصل التعسفي، وعلى التعويض المالي المنتظم بصورة مرتب ومعاش للشيوخوخة. وينتقل الموظف من المرتبة الدنيا إلى المرتبة العليا، على أن تتم الترقية على أساس الدرجات التي يحصل عليها في الاختبار أو الأقدمية.<sup>1</sup>

### 1.3. نموذج ميرتون للبيروقراطية:

كشف ميرتون عن بعض الجوانب للبيروقراطية لم يأخذها ماكس فيبر في الحسبان، فالهرمية والرسمية والتخصص والرشد التي افترض أنها تحقق الكفاءة العالية والدقة في الأداء، في نفس الوقت قد تكون معوقة للمرونة والفاعلية. وهذا يعني أن لكل نظام اجتماعي أو إداري وظيفة إيجابية وأخرى لا وظيفية أي سلبية. وهذا ما يؤدي إلى تضارب توازن النتائج الإيجابية والسلبية فأعطى ميرتون مثال بقوله "حين يتقدم مواطن بالشكوى على موظف بيروقراطي متظلماً من سلوكه نجد أن الموظف يتمسك بالمزيد من الإجراءات الرسمية لعرقلة الشكوى والتستر على سلوكه السيئ" لذلك فإن ميرتون يرى أن الغرض من الوظيفي للتنظيم البيروقراطي هو تنميط السلوك الوظيفي للعاملين ويسهل التنبؤ بتصرفاتهم في حين أن النتائج اللاوظيفية فهي عدم المرونة وإعاقة المبادرة. فتتميط الهيكل أو إجراءات الترقية حسب الأقدمية قد يتسبب في نتائج وأثار نفسية لدى الأفراد، وهذا يستلزم مراعاة البعد النفسي والصفات الشخصية للأفراد وتأثيرها تصرفاتهم غير الرشيدة، وبذلك يوضح ميرتون أن البناء البيروقراطي يلزم الموظف بالانضباط والالتزام بأنماط سلوكية تتطلبها أهداف المنظمة لكن الآليات الرقابية البيروقراطية يتعذر عليها ضبط كل أنماط السلوك البيروقراطي، وخاصة عند تعارضها مع أهداف الأفراد أنفسهم مما يؤدي إلى التنازع والتناقض بين القواعد الرسمية والأنماط السلوكية الفعلية، وهذا يؤدي إلى وضع قواعد رسمية جديدة من قبل المنظمة لتنميط السلوك وضبط الحالات المتمردة على القواعد السابقة، فتؤدي هذه إلى تقييد

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لظفي، مرجع سابق، ص 40.

التصرفات والحريات. ومن خلال ما سبق يصور لنا ميرتون التنظيم البيروقراطي الذي عجز عن استيعاب العديد من المتغيرات والآليات الاجتماعية والنفسية الفاعلة في حياة المنظمات والأفراد.<sup>1</sup>

### نموذج ميرتون للبيروقراطية<sup>2</sup>

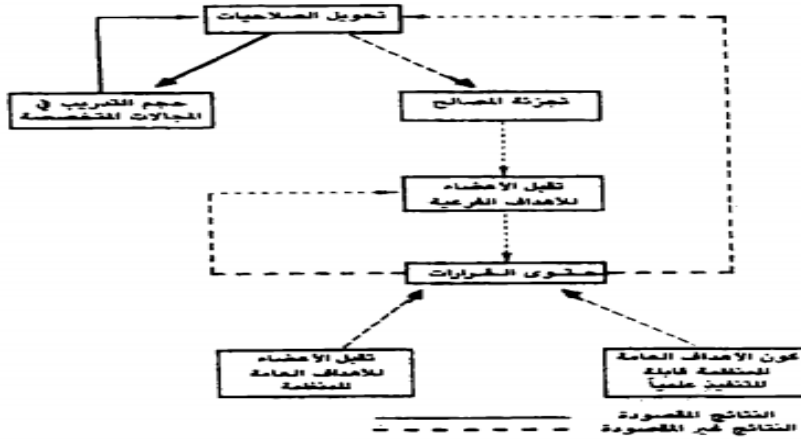
شكل رقم 01 (خليل محمد حسن الشماع، حمود خيضر كاظم، 2007).

### 2.3. نموذج سيلزنيك للبيروقراطية

لقد اتفق سيلزنيك مع ميرتون حول النتائج غير المتوقعة، ويضيف أن التنظيمات الرسمية والهيكلية على غرار النموذج الفيبري لا يمكنها وقف السلوك اللاعقلاني للأفراد والضغط التي تمارسها البيئة الخارجية على المنظمة، وكذلك فإن البيروقراطية تغفل الحاجات والأهداف الفردية والفرعية المتعارضة مع أهداف المنظمة، فالمنظمات هي أنساق اقتصادية تسعى إلى توظيف الموارد بكفاءة وفعالية، وهي في نفس الوقت أنساق اجتماعية.

ويوضح كذلك سلزنيك من الدراسة الميدانية التي قام بها على الهيئة أن انحرافات الأفراد عن قواعد السلوك الرسمي غالباً ما تنتشر بين أفراد الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم فتصبح لها قوة القواعد الرسمية أي أن اللارسمية تصبح وكأنها رسمية. وقد تكون لها نتائج سلبية أو ايجابية للمنظمة والأفراد.

### نموذج سلزنيك للبيروقراطية



شكل رقم 02 (خليل محمد حسن الشماع، حمود خيضر كاظم، 2007).

في أوائل القرن العشرين، نشر المهندس الأمريكي فريدريك وليام تايلور (Frederick William Taylor) العرض المنظم الأول لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية Scientific Management، والتي أصبحت نظرية سلوك العمل تستند إلى

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا دمشق، 2004، ص، ص 84، 83.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، حمود خيضر كاظم، نظرية المنظمة، ط3، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص39.

## الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وعلاقته بتنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري

المؤلفات التي كتبها تايلور، إن فكرة الإدارة العلمية والتي أخذت ضجة كبيرة في أذهان مسيري أعمال المصانع، حيث يقول تايلور في جوهر نظام الإدارة العلمية للعمل يعني ثورة كاملة في أذهان العمال، بمعنى كيفية تصورهم لواجباتهم اتجاه مستخدميهم النظام يعد كذلك بمثابة ثورة كاملة لدى الإداريين في المصانع. حسب تايلور فإن فكرة تنظيم الإنتاج تهدف حسبه إلى التوضيح أن مصلحة المستخدمين والعمال يمكن أن تكون متقاربة عوض أن تكون متنافرة. حيث يقول انه عوض أن يتصارع هؤلاء على كيفية تقسيم القيمة المضافة يقومون بالإتحاد فيما بينهم من اجل رفع هذه القيمة المضافة وتحسين نصيبهم منها ويرى انه بإمكانه أن يجمع بين طموح المستخدمين والعمال في آن واحد مما من شأنه أن يحقق رفاهية واستقرار اجتماعي دائم. كان تايلور حقا قادرا على السيطرة الشبه كلية على تقنيات الإنتاج، وكذا على معظم المسائل الإدارية والمتعلقة بالمستخدمين مثل تقسيم المهام وتحديد مستوى كل مهمة والقدرة على المراقبة الجيدة. وليستمر هذا التقدم ينبغي حسب تايلور إجراء دراسة علمية للعمل التي ينبغي أن تصل إلى التنظيم العلمي للعمل TOS انطلاقا من هذه الطريقة في تنظيم الإنتاج يعتقد تايلور أن مصالح العمال والمستخدمين يمكن أن تكون متقاربة وليست متنافرة.<sup>1</sup> وتعد نظرية الإدارة العلمية هي النظر المعاصر لنظرية الإدارية الكلاسيكية التي كان رائدها هنري فايول (Henri Fayol) وتذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة، ذات أهداف محددة، وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية. كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما. (طلعت إبراهيم لطفي، 2007)<sup>2</sup>

شرح فروم الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة، بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه.<sup>3</sup>

أما العائد الوظيفي ويعبر عن كل الأمور المادية والمعنوية التي تستطيع المنظمة توفيرها للأفراد العاملين كالأجر، الترقية، العطل، مشاعر التقدير والاحترام، مشاعر الإنجاز... الخ. ويرى فروم أنه لا يوجد هناك حد نظري لعدد هذه النواتج أو العوائد الوظيفية. وهذه العوائد الوظيفية ليس من الضروري، كما يعتقد فروم، أن تكون عبارة عن مكافآت أو خبرات سارة. فانتقال الفرد إلى عمل آخر أو فصله من عمله مثلا قد يكون عائدا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 96.

<sup>3</sup> [www.hrdiscussion.com/downloadfile/2964/16.12/2015/02/09](http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/2964/16.12/2015/02/09)

<sup>4</sup> بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسة الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة الاخوة منتوري، 2007، ص 149.

والتكافؤ ويشير إلى الشعور الخاص للعمال بعوائد وظيفية محددة. فهو يصف الأهمية النسبية لأهداف العاملين، وتقاس هذه النسبة على أساس مقياس يتراوح بين (+1، -1)، حيث يشير الطرف الإيجابي إلى العوائد الوظيفية التي يريد العامل الحصول عليها، والتي من خلال إعطاء الفرد العامل لدرجات مختلفة لها يتشكل لديهما مصطلح عليه بالتكافؤ الإيجابي، في حين يشير الطرف السلبي إلى العوائد الوظيفية التي لا يرغب العامل فيها والتي يحاول بقدر الإمكان أن يتفادها، في حين تعرف الأدائية على أنها عبارة عن احتمالات يقوم بها العامل العلاقة بين أدائه الوظيفي و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه في محيط العمل، و لهذا فإن قيمتها تتراوح بين درجة صفر (0) و واحد (1). فإذا كانت درجة الأدائية تساوي صفر (0) فهذا يعني انعدام العلاقة بين الأداء الوظيفي للعامل والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، أما قيمة الأدائية المساوية لواحد (1) فإنها تشير إلى وجود علاقة تامة خطية بين الأداء الوظيفي وتحقيق الهدف.

لقد تطرق هورزبرغ أن الشعور بالرضا عن العمل، يتولد عن عوامل تسمى العوامل الدافعة، وهي التي تتصل بمحتوى العمل وطبيعته، وتصف علاقة الفرد بما يعمل، وتتضمن هذه العوامل مثل التنوع والانجاز والتقدير والاعتراف بالاستقلالية والمسؤولية، توفر الترقية والتقدم والشعور بالانجاز، وعندما تنخفض هذه العوامل عن المستوى المقبول فإنها تمنع الشعور بالرضا عن العمل.<sup>1</sup>

فلقد نشر فريدريك هورزبرغ وزميله موسنر Mausner وسيندرمان Synderman سنة 1957 نتائج مراجعة شاملة ومفصلة أصطلح عليها باسم " اتجاهات أو مواقف العمل: مراجعة للبحوث والآراء " والتي تناولوا فيها نتائج البحوث التي أجريت خلال سنوات ماضية بالولايات المتحدة الأمريكية حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم في كافة المجالات.<sup>2</sup>

وعكس المراجعات السابقة مثل التي قام بها كل من برايفيلد و كروكات Brayfield & Crockett 1955 التي لم تجد أية علاقة بين متغير الرضا الوظيفي و متغير الأداء في العمل، أستخلص هورزبرغ و زميله وجود علاقة منظمة بين هذين المتغيرين. وكذلك تطرق هورزبرغ إلى دراسة موضوع الدافعية حيث أجري أبحاثه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين وكان حجم العينة قوامها مائتان فرد بحثا عن العوامل التي تدفع الفرد إلى الأداء وتوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

<sup>1</sup> [www.RSCRS.com/29/01/2018/23.35](http://www.RSCRS.com/29/01/2018/23.35) pm.

<sup>2</sup> بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسة الوطنية في إطار نظرية فريدريك هورزبرغ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة الإخوة منتوري، 2007، ص 149.



يجب إن يتم فصل بين نوعين من المشاعر الدافعية والاستياء.

العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالرضا تختلف كل الاختلاف عن العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالاستياء أي أن كل من لرضا التام عن العام، والاستياء التام بعدان منفصلان أي النقيض للرضا التام وهو عدم الرضا وليس الاستياء وان النقيض للاستياء هم عدم الرضاء وليس الرضا ومن هنا فان عدم وجود استياء لا يعني وجود رضا.<sup>1</sup>

الإطار المنهجي للدراسة:

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى توضيح المنهج المتبع وكذلك مجتمع البحث والعينة، وأداة جمع البيانات.

#### 4. المنهج المتبع في الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة نظرا إلى توافقه مع متطلبات هذا البحث، ويعرف المنهج الوصفي بأنه احد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة و تصنيفها و تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>2</sup>

مجتمع البحث الذي نحن بصدد القيام بالدراسة عليه يتمثل في كل العمال الإداريين في مختلف الرتب الإدارية لأنه لدينا مجتمع متجانس لديه نفس الخصائص أما عن الفئات السوسيو مهنية فان الدراسة لا تقوم بدراسة كل فئة على حدى وإنما العمال كلهم تطبق عليهم القواعد واللوائح التنظيمية، كذلك العمال كلهم يزاولون وظائف مختلفة حسب التخصص الوظيفي وبهذا فان نظام تقسيم العامل هو في ظاهره موجود، أما عن الرقابة فهي آلية موجودة في جميع المستويات الإدارية سواء الأفقية أو العمودية. فمجتمع البحث محل الدراسة يتكون من 730 موظف كلهم إداريون.

#### 5. عينة الدراسة:

إن تحديد نوع العينة يتحدد من خلال مجتمع البحث، ومجتمع البحث الذي نحن بصدد القيام بالدراسة عليه متجانس المكونات وعليه فان العينة التي اخترناها هي العينة العشوائية البسيطة والتي تعرف على أنها العينة التي تخضع لقانون الاحتمال بحيث يكون لكل عنصر من عناصر المجتمع حق الظهور فيها، مثل أن عند رمي قطعة نقود يكون احتمال الحصول على الصورة أو الكتابة متساويا معروفا وكل نتيجة لاحقة تكون مستقلة عن النتيجة السابقة<sup>3</sup>، ويتم اختيار وحدات هذه العينة بطريقة متحيزة عن طريق القرعة أو الجداول العشوائية أو الحساب الآلي وذلك بعد ترقيم جميع وحدات المجتمع والتي تحصلنا عليها من خلال جداول المعلومات المقدمة لنا من طرف الموظف القائم على تحديث معلومات العمال.

وعليه قمنا بأخذ نسبة 20 بالمائة من أفراد مجتمع البحث والمقدرة بـ 146 مفردة.

<sup>1</sup> أبو العزم عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 136.135.

<sup>2</sup> علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات-إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا، 2008، ص 287.

<sup>3</sup> ليلي الطويل، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، بترا للنشر والتوزيع، سوريا دمشق، 2004، ص 192.

## 6. مجتمع البحث:

إن المجال البشري في هذه الدراسة يتعلق بكل الإداريين من جميع الفئات السوسيو مهنية من إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ، ذلك أن القوانين واللوائح التنظيمية مطبقة على كل هذه الفئات وان الزاوية التي نحن بصدد الدراسة استنادا عليها يعتبر مجتمع البحث متجانس يحمل نفس الصفات التي تمكنا من القيام باختيار عينة تمثيلية ثم تعميم النتائج على كافة مجتمع البحث، ومن خلال مزاولتنا في إدارة الموارد البشرية لجامعة زيان عاشور بالجلفة فلقد قمنا بالاتصال ببعض الزملاء الذين تتوفر لديهم المعلومات عن العدد الفعلي للعمال الإداريين قدر بـ 730 موظف.

## 7. أدوات جمع البيانات:

لقد اخترنا أداة الاستمارة التي نرى فيها الأداة المناسبة لهذا النوع من البحث ولقد اخترناها نظرا للعدد الكبير لأفراد العينة والتي لا يمكن أن تجري معهم مقابلة نظرا لما تتطلبه من جهود.

## 8. عرض المعطيات وتحليلها وتفسيرها:

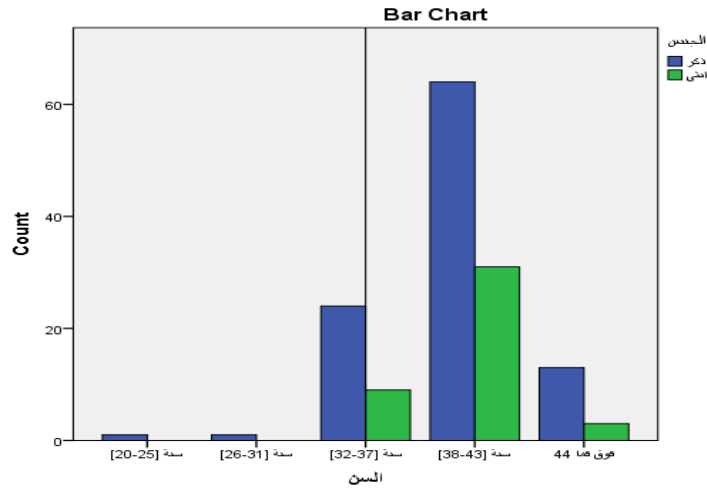
إن الجانب الميداني يعتبر الجزء الرئيسي الذي يمكن من خلاله للباحث أن يقوم بمعرفة المسببات التي أدت إلى الإشكالية، وذلك من خلال دراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أداة جمع المعطيات والمتمثلة في دراستنا بالاستبيان، ثم وبعد جمع الاستبيان من أفراد العينة وتجميعها قمنا بإنشاء قاعدة معطيات على برنامج الإحصائية، وبعد تفرغها والقيام بمجموعة من التعديلات التي يجب على كل باحث أن يقوم بها بحسب خصوصية البحث الذي يقوم به، ثم نقوم بالتفريغ إجابات المبحوثين في الخانات المناسبة لذلك، ثم قمنا باستخراج الجداول البسيطة والمركبة عن طريق دمج الأسئلة التي قمنا بتفريغ إجاباتها.

## جدول رقم 01: يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس والسن.

المجموع	الجنس				
	أنثى	ذكر			
1	0	1	التكرار	[20-25] سنة	السن
0.7%	0.0%	1.0%	النسبة		
1	0	1	التكرار	[26-31] سنة	
0.7%	0.0%	1.0%	النسبة		
33	9	24	التكرار	[32-37] سنة	
22.6%	20.9%	23.3%	النسبة		
95	31	64	التكرار	[38-43] سنة	

## الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وعلاقته بتنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري

65.1%	72.1%	62.1%	النسبة		
16	3	13	التكرار	44 فما فوق	
11.0%	7.0%	12.6%	النسبة		
146	43	103	التكرار	المجموع	
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		



شكل رقم 01: (المصدر: من إنجاز الباحثين، برنامج spss)

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول

وضع هذا الجدول ليبين توزيع العينة حسب متغير السن والجنس، حيث يظهر من خلال القراءة الإحصائية أن أكبر عدد للمبحوثين هي فئة من 38 إلى 43 سنة بنسبة 65.1% تليها فئة من 32 إلى 37 وتقدر بـ 33 أي ما نسبته 22.6% لينخفض هذا العدد إلى 16 مفردة أي ما نسبته 11% ثم نجد أن أقل فئة هي فئة ما بين 20 إلى 25 سنة بنسبة 7.0%.

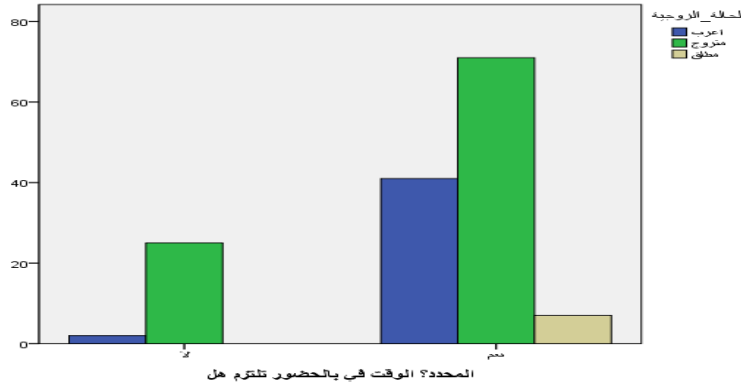
وإذا قمنا بالتفصيل حسب متغير الجنس نجد أن أكبر فئة من المبحوثين هي فئة الذكور ما بين 38 إلى 43 سنة بنسبة 62.1% أي 64 مفردة من المبحوثين، ثم تنخفض إلى 24 مفردة في فئة ما بين 32 إلى 37 بنسبة 23.3% لتواصل النزول في فئة 44 سنة فما فوق إلى 13 مفردة بنسبة 12.6%، وأخيراً الفئتين الأخيرتين ما بين 20 إلى 25 سنة و 26 إلى 31 سنة بنفس النسبة القدرة بـ 1% أي ما يعادل مفردة واحدة.

بينما نلاحظ أن أعلى نسبة عند الإناث بلغت 72.1% أي يعادل 31 مفردة لدى فئة ما بين 38 إلى 43 سنة، في حين سجلت نسبة 20.9% أي ما يعادل 9 مفردة عند فئة ما بين 31 إلى 37 سنة وتنخفض هذه النسبة لتصل إلى 7.0% ما يعادل 3 مفردة لدى فئة 44 سنة فما فوق، ثم تنعدم لدى فئة ما بين 20 إلى 25 سنة وفئة 26 إلى 31 سنة.

إن ما يمكن ملاحظته من هذا الجدول أن الاتجاه العام للإجابات يشير إلى أن الفئة العمرية ما بين 38 إلى 43 سنة هي أكبر نسبة و يمكن أن نرجع أسبابه إلى التأخر الكبير في الحصول على منصب عمل ، ذلك نظرا إلى مرور الجزائر بعدة تقلبات سياسية في التسعينات ثم الأزمة الاقتصادية وصعوبة حل المشاكل الاجتماعية مثل البطالة وغيرها ، كل هذا أدى إلى الوضعية الصعبة التي يمر بها المجتمع الجزائري ما انعكس سلبا على التوظيف حيث أن الفرد يمر بعدة مراحل بعد حصوله على المؤهل العلمي قبل التوظيف وذلك يعود إلى طريقة التوظيف المتعمدة ، حيث كان التوظيف على أساس الاختبار الذي كان معتمدا في الثمانينات والتسعينات والذي يوفر فرصة متكافئة للشباب قصد التوظيف استبدال وأصبح التوظيف على أساس الشهادة وما يحتويه من عدة وثائق وشروط من أهمها شهادة العمل والتي يجب على المرشح إلى الوظيفة أن يمضي سنوات كثيرة للحصول عليها، و كون أن أرباب العمل من الخواص لا يعتمدون على التسوية القانونية للعمال لديهم عن طريق تأمينهم بحيث يحصلون في نهاية عقد عملهم على شهادة عمل مؤشرة من طرف الضمان الاجتماعي حيث يعتبر شرط أساسي في احتسابها ، مما يجعلهم يستفيدون منها في مسابقة التوظيف ، ذلك ما يجعل التوظيف مقتصر على فئة إدماج حاملي الشهادات بشكل أساسي ، كل هذا يعتبر من الإستراتيجية التي انتهجتها الحكومة في التعامل مع ملف الشباب البطال والذي بدوره أقصى الكثير من الفئات التي لم تستطع الحصول على عقد عمل في إطار إدماج حاملي الشهادات.

جدول رقم 02: يبين أثر الحالة الزوجية على مدى تطبيق القوانين وذلك من خلال الالتزام بالحضور في الوقت المحدد للعمل.

المجموع	الحالة_الزوجية					هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد؟
	مطلق	متزوج	أعزب	التكرار	لا	
27	0	25	2	التكرار		هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد؟
18.5%	0.0%	26.0%	4.7%	النسبة		
119	7	71	41	التكرار	نعم	هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد؟
81.5%	100.0%	74.0%	95.3%	النسبة		
146	7	96	43	التكرار		المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		
10.68	قيمة (كا) تربيع					
02	درجة الحرية					
0.005	قيمة (sig)(مستوى الدلالة)					



شكل رقم 03: (المصدر: من إنجاز الباحثين، برنامج spss)

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

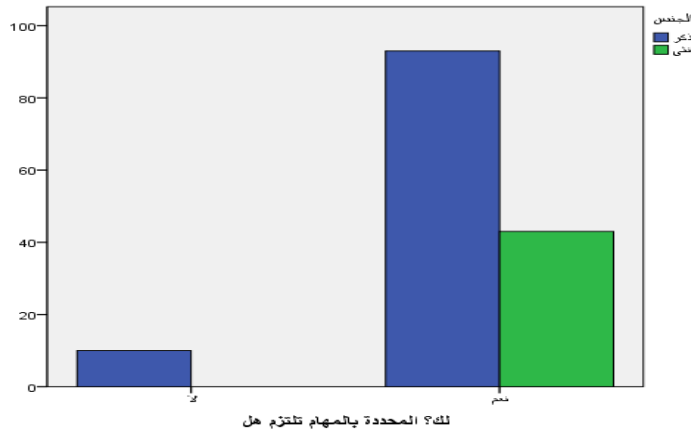
وضع هذا الجدول لبيان العلاقة بين الحالة الزوجية ومدى تطبيق القوانين من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل وقد لاحظنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين تمثله نسبة 81.5% والذين أجابوا (نعم) أي أنهم يوافقون على الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل، مدعمة بنسبة 100% من فئة المطلقين في مقابل 95.3% من فئة العزاب ومقابل 74% من فئة المتزوجين، ثم تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 18.5% من الباحثين الذين أجابوا بـ(لا) أي أنهم لا يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد مدعمة بنسبة 26% من فئة المتزوجين مقابل نسبة 4.7% من فئة العزاب في حين تنعدم عند فئة المطلقين.

حسب الجدول نجد أن قيمة (كا تربيع) هي 10.68 عند مستوى دلالة 0.005 إذا فإنها دالة وبالتالي توجد علاقة للحالة الزوجية على الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن أغلب الباحثين يوافقون على أنهم يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد، وذلك لأن الحضور أمر مهم بالنسبة للعمال وهذا في ظل الحالة الزوجية، عند التطرق إلى فئة المتزوجين والذين يمثلون أغلب الباحثين الذين يوافقون على الحضور في الوقت المحدد فيمكن أن نقول أن هؤلاء يتمتعون بالاستقرار النسبي في حياتهم الاجتماعية هذا ربما ينعكس على الإلتزام بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، كذلك فإن هذه الفئة تكتسب نوع من النضج وتحمل المسؤولية نتيجة تغير نمط الحياة مقارنة بالأفراد العزاب، أما بالنسبة للفئة القليلة من المتزوجين الذين لا يحضرون في الوقت المحدد فرمما يعانون من عدم الاستقرار الاجتماعي المادي أو النفسي الذي يؤثر على الإلتزام بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، وإذا اتجهنا إلى فئة العزاب نلاحظ إن أغليبيتهم رغم أن عددهم قليل في العينة محل الدراسة إلا أنهم يوافقون على ضرورة الحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، وتفسير ذلك أن هذه الفئة لديها حرية أكبر من فئة المتزوجين هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن شباب اليوم يعاني البطالة ذلك في ظل الأزمة الاقتصادية الكبيرة التي تمر بها البلاد وشح مناصب العمل وهذا من يوجب على الفرد المحافظة والاهتمام والالتزام بكل ما يخص العمل.

جدول رقم 03: يبين أثر الجنس على الإلتزام بالمهام المرتبطة بالوظيفة.

الجموع	الجنس				
	انثى	ذكر	التكرار	لا	هل تلتزم بالمهام المحددة لك؟
10	0	10	التكرار		
6,8%	0,0%	9,7%	النسبة		
136	43	93	التكرار	نعم	
93,2%	100,0%	90,3%	النسبة		
146	43	103	التكرار	الجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	النسبة		
04.48	قيمة كا تربيع				
01	درجة الحرية				
0.03	قيمة (sig) (مستوى الدلالة)				



(المصدر: من إنجاز الباحثين، برنامج spss)

#### تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول لبيان العلاقة بين الجنس والالتزام بالمهام المحددة المرتبطة بمنصب العمل من خلال القراءة الإحصائية للجدول الاتجاه العام الإجابة المبحوثين بنسبة 93.2% من المبحوثين الذين يلتزمون بالمهام المحددة في حين تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 6.8% من المبحوثين الذين لا يلتزمون بالمهام المحددة لهم. أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ أن نسبة 93.2% مدعمة بنسبة 100% من فئة الإناث بينما تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 90.3% من فئة الذكور، في حين أن الاتجاه المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يلتزمون بالمهام المحدد لهم 6.8% مدعمة بنسبة 9.7% من فئة الذكور مقابل نسبة 0.0% من فئة الإناث.

## الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وعلاقته بتنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري

أما قيمه كاي تربيع 4.48 عند درجة الحرية 01 ومستوى دلالة 0.03 هذا يدل أنه توجد علاقة بين متغيري الجنس والالتزام بالمهام المحددة المرتبطة بمنصب العمل.

من الملاحظ من خلال نتائج القراءة الإحصائية أن غالبية عينة الدراسة يلتزمون بالمهام المحددة لهم على اختلاف جنسهم حيث أن الفارق بين الرجل والمرأة في الوقت الحاضر تقلص بفعل خروج المرأة إلى أعمال مختلفة كانت عصية عليها في ما مضى ، إن هذا الانفراج جعل من المرأة تتحول في شتى قطاعات العمل حتى التي تحتاج إلى جهد بدني متوسط، كذلك من الملاحظ انه يمكننا أن نصل إلى أن قضية الإلتزام بالمهام المحددة من الضروري أن نشير إلى أن هذه المهام هي غير ثابتة لعدة أسباب :

✓ الكثير من العمال لا يعملون في مناصب توافق مؤهلاتهم.

✓ العامل الذي توفرت فيه الشروط المعينة للإبداع في منصبه يجد نفسه يقوم بمهام لا علاقة لها بمؤهلاته ومهاراته، فمثلا إذا رأينا منصب مهندس دولة في الإعلام الآلي من المفروض أن تقوم هذه الفئة بتطوير جانب الرقمنة وتسهيل الأمور الإدارية من خلال البرامج التي تساعد على الانتقال إلى الإدارة الرقمية، بدل هذا نجد أن المهندس يعمل في مهام إدارية (نسخ الوثائق، كتابة مراسلات إدارية.....الخ).

✓ الحياد عن المهام التي ينص عليها القوانين وذلك من خلال سوء استغلال السلطة التي يمارسها المسؤولون في مهامهم حيث أن المشرف يتوفر على الحرية المطلقة في التصرف في تسيير مهام المرؤوسين، وتختلف الأسباب والخلفيات في ذلك حسب كل مشرف من خلال الرأسمال الثقافي أو التوجه الذي يتبناه.

لقد ركزت النظرية البيروقراطية على ضرورة تطبيق هذه الإجراءات والقواعد والقوانين التي تضعها المنظمة، كما ذكرها " ماكس فيبر" في تعريف للبيروقراطية على أنها (التنظيم البيروقراطي بأنه ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة وتأثيره على سلوك وأداء العاملين، وهي عبارة عن سلطة المكتب التي تستمد من مجموع القوانين والتعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ كتقسيم العمل، والتخصص الوظيفي وذلك بعيد عن كل ما هو ذاتي.<sup>1</sup>

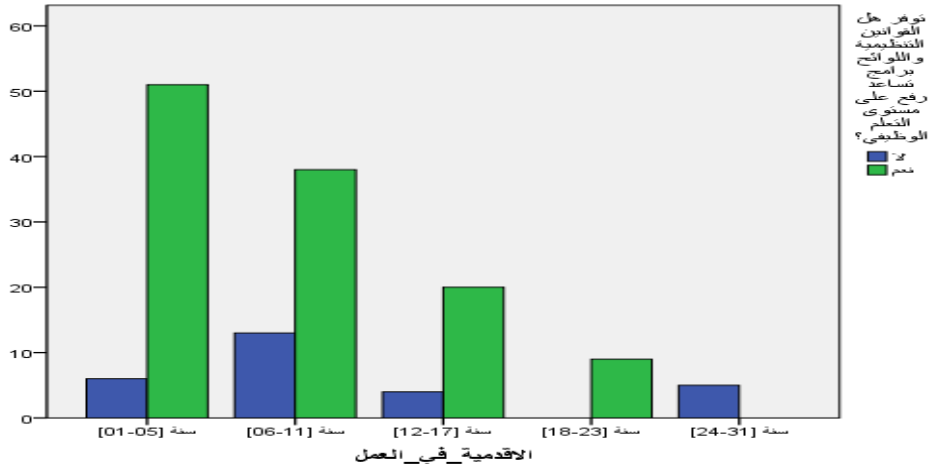
**جدول رقم 04:** يبين أثر الأقدمية في العمل على ما إذا كانت الإدارة توفر برامج تساعد العامل على رفع مستوى التعلم

التنظيمي

المجموع	هل توفر القوانين التنظيمية واللوائح برامج تساعد على رفع مستوى التعلم التنظيمي؟	
	نعم	لا

<sup>1</sup> إبراهيم ابوفلفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمائية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009، ص 09.

57	51	6	التكرار	سنة [01-05]	الأقدمية في العمل
39,0%	43,2%	21,4%	النسبة		
51	38	13	التكرار	سنة [06-11]	
34,9%	32,2%	46,4%	النسبة		
24	20	4	التكرار	سنة [12-17]	
16,4%	16,9%	14,3%	النسبة		
9	9	0	التكرار	سنة [18-23]	
6,2%	7,6%	0,0%	النسبة		
5	0	5	التكرار	سنة [24-31]	
3,4%	0,0%	17,9%	النسبة		
146	118	28	التكرار	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	النسبة		
27.04	قيمة كا تربيع				
04	درجة الحرية				
0.000	قيمة (sig)(مستوى الدلالة)				



شكل رقم 04 (المصدر: من إنجاز الباحثين، برنامج spss)

#### تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليعين العلاقة بين الخبرة المهنية وإذا ما كانت الإدارة من خلال القوانين توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي حيث نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام إجابة الباحثين تقدر 39% لأصحاب الخبرة ما بين 01 و05 سنة خبرة مهنية ثم تنخفض لتصل إلى نسبة 34.9% لفئة الخبرة المهنية ما بين 06 و11 سنة وكذلك تنخفض إلى



## الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وعلاقته بتنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري

نسبة 16.4 % لفئة الخبرة المهنية ما بين 12 و 17 سنة وتواصل الانخفاض إلى نسبة 6.2 % لفئة الخبرة المهنية ما بين 18 و 23 سنة وأخيرا لتصل إلى نسبة 3.4 % لفئة الخبرة المهنية ما بين 24 و 31 سنة.

أما إذا فصلنا حسب الخانات الصدرية نلاحظ ان نسبة 39 % والتي تمثل فئة الخبرة المهنية ما بين 01 و 05 سنة مدعمة بنسبة 34.2 % من المبحوثين الذين يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي مقابل نسبة 21.4 % لا يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي ، في حين ان نسبة 34.9 % والتي تمثل فئة الخبرة المهنية ما بين 06 و 11 سنة مدعمة بنسبة 46.4 % من المبحوثين الذين لا يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي في حين أن نسبة 32.2 % الذين يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي ، بينما نسبة 16.4 % أصحاب الخبرة المهنية ما بين 12 و 17 سنة مدعمة بنسبة 16.9 % من المبحوثين الذين يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي مقابل نسبة 14.3 % من المبحوثين الذين لا يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي ، ثم نسبة 6.2 % من المبحوثين الذين يحوزون على خبرة مهنية ما بين 18 و 23 سنة مدعمة هذه النسبة بنسبة 7.6 % من المبحوثين الذين يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي في حين تعدم النسبة عند الرأي الذي يقول إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح لا توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي، وأخيرا فئة الخبرة المهنية ما بين 24 و 31 سنة بنسبة 3.4 % مدعمة بنسبة 17.9 % من المبحوثين الذين لا يرون إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي في حين تعدم عند المبحوثين الذين يوافقون على إن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي .

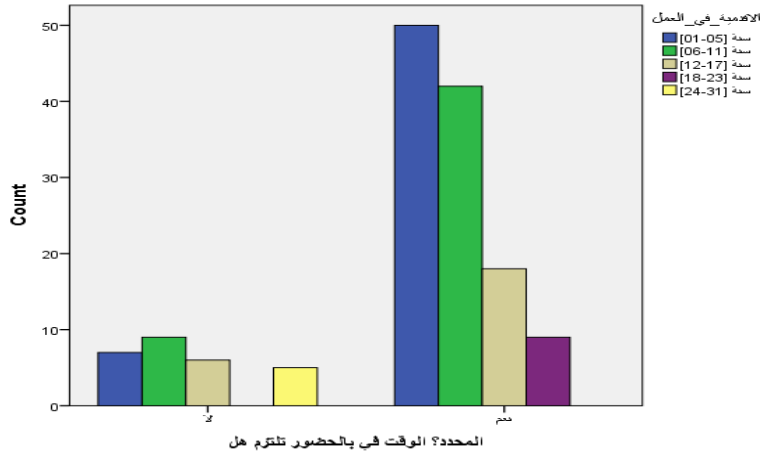
أما قيمه كاي تربيع تساوي 27.04 عند درجة الحرية 04 ومستوى دلالة 0.000 ومن هو أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل والتابع أي أن الخبرة المهنية لها تأثير استفادات العامل من البرامج التي توفرها القوانين واللوائح المعتمدة داخل جامعة الجلفة قصد التعلم التنظيمي .

من الملاحظ حسب القراءة الإحصائية أن العمال الذين يحوزون على خبرة مهنية ما بين 01 إلى 05 وما بين 06 إلى 11 سنة هما الفئتين المسيطرتين وهذا نظرا لان هذه الفئات لديها رغبة كبيرة في تحصيل الخبرات من خلال كل ما هو موجود في البيئة سواء الاحتكاك المباشر مع المستويات الإدارية سواء أفقيا أو عموديا وذلك من خلال الملاحظة، وكذلك من خلال المناقشات التي تجري بينهم في حين أن البرامج التي توفرها المنظمة قصد تعلم التنظيمي للعامل، عندما نقول أن الإدارة من خلال القوانين واللوائح توفر نوع من البرامج ويتمثل ذلك في بعض البرامج التكوينية من خلال قيام هذه المنظمة بالتعاقد مع معاهد أو مدارس متخصصة في احد جوانب الإدارة مثل الاستقبال و التوجيه أو تعلم اللغات كالفرنسية التي تعتبر

مهمة كون أن اغلب معاملات الجانب الإداري بما فإذا اقتربت من أي إدارة داخل التراب الوطني ستلاحظ المصطلحات الفرنسية للوثائق والمعاملات حتى انه في بعض الأحيان لا يمكن العامل أن يتعامل باللغة العربية، كل هذا يعتبر في إطار مساعدة العامل على تحسين تعلمه التنظيمي ، إلا أن الملاحظ أن العامل يتعلم بشكل آخر في نظرنا عن طريق تسخير للعمال في مهام مؤقتة تضع العامل تحت ضغط ظروف معينة قصد تعلم السرعة في الإنجاز وتعلم كيفية القيام بها عن طريق التوجيه المباشر من خلال مشرف واحد أو مجموعة تقوم بالمراقبة فترة التسخير، إن هذا ليس عن قصد ولكن العامل إذا احتاج إلى تعزيز قدراته الوظيفية وزيادة تعلمه بل بالعكس هي نوع من المهام الخاصة الخارجة عن إطار عمل الموظف ، هذا الظرف الإداري لديه إيجابياته وسلبياته حيث تتمثل الإيجابيات في إن الموظف إذا قامت الإدارة بتسخيره في مهام تشبه أو تحاكي مهامه المتعلقة بوظيفته فان هذا يزيد من تعلمه وإحاطته بجميع جوانب وحيثيات منصب العمل الذي يشغله وهذا يعود عليه بالفائدة، في حين أن السلبية في هذا الإجراء إذا ما سخر الموظف في مهام خارجة عن مهامه فهذا يعكس سلبا حيث أن العمل لا يتعلم أي شيء بل بالعكس فانه يسخط عن الإدارة التي وضعت في وظيفة لا يعرفها ولا يمكن أن يستفيد منها بأي شكل من الأشكال.

**جدول رقم 05:** يبين تأثير الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية المكتسبة) على الالتزام بالقوانين التنظيمية من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل.

المجموع	الخبرة المهنية					
	[24-31] سنة	[18-23] سنة	[12-17] سنة	[06-11] سنة	[01-05] سنة	
27	5	0	6	9	7	لا التكرار
18.5%	100.0%	0.0%	25.0%	17.6%	12.3%	هل تلتزم بالحضور في الوقت المحدد؟
119	0	9	18	42	50	نعم التكرار
81.5%	0.0%	100.0%	75.0%	82.4%	87.7%	النسبة
146	5	9	24	51	57	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة
26.23						قيمة (كا) تربيع
04						درجة الحرية
0.000						قيمة (sig)(مستوى الدلالة)



شكل رقم 05 (المصدر: من إنجاز الباحثين، برنامج spss)

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليبين العلاقة بين الأقدمية في العمل (الخبرة المكتسبة) والالتزام بالقوانين التنظيمية من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل، حيث لاحظنا من خلال الجدول إن الاتجاه العام لإجابات الباحثين تمثله نسبة 81.5% والذين أجابوا بـ(نعم) يعني أنهم يلتزمون بالحضور في الوقت المحدد، مدعمة بنسبة 100% من الفئة الباحثين الذين لديهم خبرة ما بين (18-23 سنة)، مقابل نسبة 87.7% من الفئة الباحثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (01-05 سنة) ومقابل نسبة 82.4% من الفئة الباحثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (06-11 سنة) ومقابل نسبة 75% من الفئة الباحثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (12-17 سنة)، في الأخير تنعدم النسبة عند فئة الباحثين ذوي الخبرة ما بين (24-31 سنة).

أما في الاتجاه الآخر فإن الباحثين الذين لا يوافقون على أنهم يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد فكانت نسبتهم تقدر بـ 18.5%، مدعمة بنسبة 100% من فئة ما بين (24-31 سنة) من الخبرة المهنية مقابل نسبة 25% من الفئة الباحثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (12-17 سنة) ومقابل نسبة 17.6% من الفئة الباحثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (06-11 سنة) ومقابل نسبة 12.3% من الفئة الباحثين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (01-05 سنة)، في الأخير تنعدم النسبة عند فئة الباحثين ذوي الخبرة ما بين (18-23 سنة).

حسب الجدول نجد أن قيمة (كا تربيع) هي 26.23 عند مستوى دلالة 0.000 بدرجة حرية تقدر 04، ومنه هذه القيمة دالة وبالتالي توجد علاقة للأقدمية في العمل (الخبرة المهنية) على الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل.

من خلال القراءة الإحصائية يمكن أن نخلص إلى أن الخبرة تؤثر بشكل كبير على مدى التزام العامل بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، ذلك أن العلاقات الإنسانية التي تقوم داخل جماعات العمل الواحدة تخلق الكثير من القوانين الغير رسمية والتي ربما يكون تأثيرها أكبر من القوانين الرسمية وخير دراسة يمكن نستفيد منها في تحليل هذا الجدول تجارب هاوثورن

(التون مايو) حيث تطرق الكاتب والمفكر<sup>1</sup> إن ما ينشا بين جماعات العمل يجب أن تكون علاقات جيدة سواء مع بعضهم البعض أو مع المشرفين عليهم، وتطرق كذلك إلى ما يعرف بالنظام الاجتماعي الذي ينشا بين جماعات العمل. جدول رقم 06 : يبين تأثير وضوح القوانين واللوائح التنظيمية على الالتزام بهذه اللوائح والقوانين من خلال الصرامة والانضباط في إنجاز العمل في وقته.

المجموع	الالتزام بالقوانين التنظيمية يساعد على			التكرار	لا	أهمية وضع القوانين واللوائح التنظيمية
	الانضباط في العمل	الصرامة في العمل	إنجاز العمل في وقته			
27	11	4	12	التكرار		
18.5%	14.5%	36.4%	20.3%	النسبة		
119	65	7	47	التكرار		
81.5%	85.5%	63.6%	79.7%	النسبة	نعم	
146	76	11	59	التكرار		المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		

#### تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

سوف نتطرق في هذا الجدول إلى معرفة العلاقة بين وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وتطبيقها وزيادة الخبرة المهنية، حيث أن الاتجاه العام للإجابات أجابوا بـ(نعم) أي يوافقون على أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية مهم وتقدر هذه النسبة بـ 81.5 %، ثم تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 18.5 % من الذين أجابوا بـ (لا) أي أنهم لا يوافقون على أن أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية.

بينما إذا فصلنا حسب عبارة (الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على زيادة الخبرة) نجد أن أكبر نسبة هي 85.5 % يوافقون على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وان تطبيقها يساعد على الانضباط في العمل ، بينما نسبة 14.5 % لا يرون أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية مهمة و يرون أن تطبيقها يساعد على الانضباط في العمل ، بينما نلاحظ أن نسبة 49.7 % من المبحوثين الذين يرون أن وضوح القوانين واللوائح التنظيمية مهمة و يرون أن تطبيقها يساعد على إنجاز العمل في وقته ، أما نسبة 20.3 % لا يوافقون على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية ولكن يرون أن تطبيقها يساعد على إنجاز العمل في وقته ، وأخيرا فان نسبة 63.6 % يوافقون على أهمية وضوح القوانين

1- Roger aim ,l'essentiel de la théorie des organisations ,gualino.editeur,paris,2006,p41.

## الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وعلاقته بتنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري

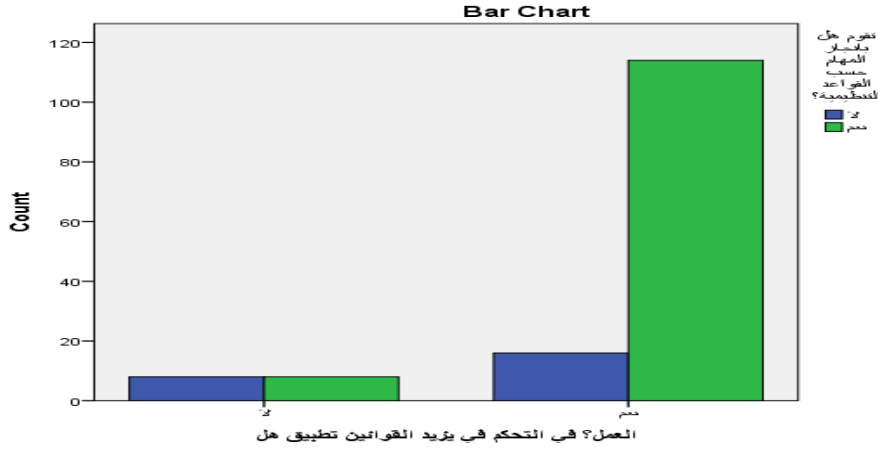
واللوائح التنظيمية وان تطبيقها يساعد على الصرامة في العمل ، بينما تنخفض هذه النسبة لتصل إلى 36.4 % من المبحوثين الذين لا يوافقون على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وان تطبيقها يساعد على الصرامة في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن الاتجاه العام للإجابات المبحوثين يوافقون على أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وان تطبيق هذه القوانين واللوائح يساعد على انجاز العمل في وقته و يؤدي إلى الانضباط في تأدية مهام الوظيفة و كذلك يؤدي إلى صرامة في انجاز العمل ، حيث أن وضوح القوانين واللوائح يعتبر من الشروط الأساسية التي يجب على كل منظمة الحرص والتأكيد على تطبيقها وذلك إذا ما أردت هذه المنظمة أن تحقيق أهدافها ولقد أكد "ماكس فيبر" في نظريته البيروقراطية على ضرورة تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بشكل كامل ، لذلك فقد أكد على مطلب الرقابة الصرامة على الأداء أثناء تأدية المهام في إطار هذه القوانين واللوائح التنظيمية، حيث أن أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يعتبر مرحلة أولى ممهدة إلى المرحلة الأهم وهي التطبيق ، مما يساعد على تحقيق الانضباط في العمل ، ولقد أكد "ماكس فيبر" على أن التنظيم الإداري هو " ذلك التنظيم الذي يسير وفق قواعد و إجراءات محددة، يلتزم بها الموظفون أثناء أدائهم للمهام المخصصة لهم " <sup>1</sup>.

جدول رقم 07: يبين تأثير انجاز المهام وتطبيقها حسب القوانين واللوائح التنظيمية على درجة التحكم في العمل.

المجموع	هل تقوم بإنجاز المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية؟		التكرار	لا	هل تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل؟
	نعم	لا			
16	8	8	التكرار	لا	هل تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل؟
11.0%	6.6%	33.3%	النسبة		
130	114	16	التكرار	نعم	
89.0%	93.4%	66.7%	النسبة		
146	122	24	التكرار		المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	النسبة		
14.735	اختبار (كا تربيع)				
01	درجة الحرية				
0.000	قيمة (sig)				

<sup>1</sup> إبراهيم ابو الفلفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمانية في الجزائر ، ص 10.



شكل رقم: 06 (المصدر: من إنجاز الباحثين، برنامج spss )

### تحليل ومناقشة معطيات الجدول:

وضع هذا الجدول ليبين علاقة انجاز المهام حسب القوانين التنظيمية على تطبيق القوانين و درجة التحكم في العمل ، نلاحظ أن قيمة كا تربيع هي 14.73 وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.000) أي انه توجد علاقة لإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية على تطبيق القوانين و درجة التحكم في العمل حيث أن الاتجاه العام للإجابات في هذا الجدول نسبة 89% أجابوا بـ (نعم) أي أنهم يوافقون على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل في مقابل نسبة إلى 11% أجابوا بـ (لا) أي عدم موافقتهم على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل.

بينما إذا فصلنا حسب عبارة (هل تقوم بإنجاز المهام حسب القواعد التنظيمية؟) نلاحظ أن نسبة 93% يوافقون على إنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية وان تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل ، ونسبة 8% الذين أجابوا بان يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية لا يوافقون على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل ، ثم نتقل إلى المبحوثين الذين لا يوافقون على أنهم ينجزون المهام حسب القوانين التنظيمية بنسبة 66.7% في حين أنهم يرون أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل ، في حين أن نسبة 33.3% أجابوا بأنهم لا يقومون بإنجاز المهام حسب القوانين التنظيمية وان تطبيق القوانين لا يزيد التحكم في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يظهر أن التوجه العام للإجابات يوافقون على أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل في ظل قيامهم بالمهام المنوطة بهم عن طريق القوانين واللوائح التنظيمية، هذا راجع إلى اقتناع هؤلاء إن القانون هو العامل الوحيد الذي يمكن من خلاله أن تسير أمور العمل بشكل نظامي ذلك يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

كذلك الملاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يوافقون على أن تطبيق القوانين داخل المنظمة يزيد في التحكم في العمل وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين في الاتجاه الآخر أنهم يقومون بإنجاز المهام حسب القواعد والقوانين، ذلك إن الأفراد يميلون إلى حب تطبيق القوانين وذلك لان القانون يوفر عدة أشياء هي ضرورية بالنسبة للأفراد، إن هذه

الأفكار لم تكن وليدة الوقت الحالي وإنما توجه الإنسان في سبيل التسيير العقلاني للحياة بصفة عامة إلى القانون، وتجسد ذلك في الإدارة مع البدايات الأولى لظهور النظريات الإدارية بجميع مراحلها وروادها، حيث أنهم جميعا اتفقوا في المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرياتهم على ضرورة التطبيق الصارم للقانون، ومعاقبة كل مخالف ذلك أن القانون يولد نوع من الرضا عند أعضاء التنظيم، مع شرط أن يكون التطبيق شامل ولا يمس فئة معينة دون الفئات الأخرى، ولقد توافقت دراستنا في هذه النقطة مع دراسة الباحث شلاي جلول في بحثه بعنوان التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على الكفاءات الإدارية حين أشار إلى أن القوانين ضرورية وتطبيقها يكون على شكل أوامر لا مجال لعدم تطبيقها<sup>1</sup>

### 1.2. مناقشة وتفسير النتائج جداول الدراسة:

من خلال تحليل وتفسير بيانات جداول المتعلقة بالفرضية الرئيسية : "يسهم الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية في تنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري" حيث بينت النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي والسوسولوجي لجداول هذه الفرضية ومن خلال الجدول رقم 03 الذين يبين العلاقة بين الحالة الزوجية ومدى تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل، أن أغلبية أفراد العينة يحضرون إلى مكان العمل في الوقت الذي حددته القوانين السارية المفعول في هذه المنظمة وذلك تطبيقا للقوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها في جامعة الجلفة بنسبة 81 %، حيث أن هذه النسبة تدعمها أكبر نسبة من فئة العزاب بنسبة 95.3 % وبالتالي فإن هذه الفئة التزامها في الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل أكبر من الفئات الأخرى وبالتالي فإنه توجد علاقة للحالة الزوجية، وذلك ما تؤكد قيمة معامل (كا تريبع) الذي بلغت فيه مستوى الدلالة بـ0.005 وبالتالي فإنه توجد علاقة بين هذين المتغيرين.

ومن خلال نتائج الجدول رقم 04 الذي يبين العلاقة بين الجنس والإلتزام بالمهام المرتبطة بالوظيفة حيث أن نسبة 93.2 % من العمال يلتزمون بالمهام المحددة لهم مدعمة بأكثر نسبة 100% من الإناث، وهذا ما يدل على فئة الإناث أكثر انضباطا من الذكور من حيث الإلتزام بإنجاز المهام المحددة للوظيفة، وهذا تؤكد قيمة (كا تريبع) حيث بلغت 0.03 وهي دالة عن وجود علاقة بين هذين المتغيرين.

كذلك تبين نتائج الجدول رقم 05 والذي يبين العلاقة بين الخبرة المهنية وإذا ما كانت الإدارة من خلال القوانين توفر برامج تساعد على التعلم التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن الأفراد محل الدراسة يوافقون على أن الإدارة توفر من خلال القوانين برامج تساعد العمال على رفع مستوى التعلم التنظيمي حيث أن النسب الكبيرة من فئات العمال أصحاب الخبرة القصيرة الذين يحتاجون إلى اكتساب معلومات عن كفاءات العمل في الإدارة وفهم الواجبات والمهام كذلك فهم الحقوق وبالتالي يصبح العامل أكثر انضباطا داخل المنظمة، وعليه أيضا فإن قيمة (كا تريبع) تؤكد وجود علاقة بين هذين المتغيرين.

<sup>1</sup> جلول شلاي ، التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على الكفاءات الإدارية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم

وعمل، جامعة لونيبي على البلدية، 2016، ص ص 209، 2010.

ويتضح أيضا من خلال الجدول رقم 06 الذي يبين العلاقة الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية المكتسبة) و الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية من خلال الحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل، فان أكبر نسبة تمثلها 81.5 % الذين يوافقون على أنهم يحضرون إلى مكان العمل في الوقت المحدد مدعومة بنسبة 87.7% من فئة الخبرة المهنية (05-01 سنة) كذلك نسبة 82.4 % من فئة الخبرة المهنية (11-06 سنة) وبالتالي فان الخبرة المهنية لديها علاقة بالالتزام بالحضور في الوقت المحدد إلى العمل ذلك أن العمل أصحاب الخبرة القليلة هم من يلتزمون أكثر بالحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، وهذا تؤكد قيمة (كا تربيع) التي بلغت 0.000.

أما الجدول رقم 07 نلاحظ من خلال النتائج و البيانات الإحصائية نجد أن العامل الذي يكون لديه وعي بالقوانين واللوائح التنظيمية يكون أهلا لتطبيقها عكس العامل الذي لا يفهم ولا يستوعب هذه القوانين فمن الصعوبة عليه تطبيقها وبالتالي ينعكس ذلك على مردوده، إن المشار إليه في هذا الجدول هو أن العامل يرى بان تطبيق القوانين شيء ايجابي بحيث يحافظ على النظام وكيفية القيام بالمهام مما يحقق الانضباط في انجاز المهام وكذلك انجاز المهام في وقتها، فلقد تطرق روبرت ميرتون إلى أن وضع قواعد رسمية جديدة من قبل المنظمة لتنميط السلوك وضبط الحالات المتمردة على القواعد.

أيضا تبين نتائج الجدول رقم 08 الذي وضع ليعين العلاقة بين انجاز المهام وتطبيقها حسب القوانين واللوائح التنظيمية و درجة التحكم في العمل حيث يتضح أن نسبة 89 % من المبحوثين الذين يرون أن تطبيق القوانين يزيد في التحكم في العمل مدعومة بنسبة 93.4 % من المبحوثين الذين ينجزون المهام حسب القوانين واللوائح التنظيمية وهذا ما يعكس الارتباط بين المتغيرين في نظرنا حيث أن المبحوثين الذين ينجزون المهام حسب القوانين ويتعدون عن الفوضى في انجازها زاد من تحكمهم في المهام وبالتالي التحكم في العمل، وهذا ما يزيد بالضرورة في التعلم التنظيمي حيث يصبح العامل من خلال تطبيقه للقوانين متحكما في انجاز مهام وظيفته، كذلك فان هذه الوظيفة لا تعمل لوحدها وإنما هي تعمل في إطار التنسيق مع العديد من الوظائف الأخرى وبالتالي يتعلم العامل كيفية التعامل مع الوظائف الأخرى ويفهم تلك العلاقات الرسمية التي تقوم بين أقسام العمل، وهذا ما أكد عليه ماكس فيبر في النظرية البيروقراطية والتي تقوم على أساس القوانين و اللوائح التنظيمية التي تضمن السير الحسن والمتوقع للمنظمة، حيث أن قيمة (كا تربيع) تؤكد وجود هذه العلاقة بين المتغيرين بقيمة 0.000 وهذه القيمة دالة جدا على وجود هذه العلاقة.

من المعطيات السابقة يمكن القول بأن الفرضية قد تأكد صدقها الإمبريقي أي أنه يساهم الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية في تنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري في جامعة زيان عاشور بالجلفة.



### خاتمة:

ولقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى المفاهيم التي نعتبرها المؤثر الرئيسي في العملية الإدارية والتي تمثلت في أثر القوانين واللوائح التنظيمية التي يعتبرها ماكس فيبر العمود الفقري التي يتم من خلالها السيطرة المطلقة على السلوك الإنساني داخل المنظمة والتي تعتبر هي المرجعية الوحيدة التي يتم من خلالها معرفة مدى تصرف العمال بشكل سوي إزاء مهامهم وكيفية القيام بها، حيث أن جل النظريات الكلاسيكية والمحدثة وحتى النظريات ما بعد الحدائة أجزمت على الأهمية البالغة لتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية وما لها علاقة مباشرة وواضحة في التعلم التنظيمي ذلك أنه وبجانب التخصص الوظيفي هو من العوامل المهمة أيضا والذي ينمي خبرة جيدة ومعتبرة في ظرف زمني قصير عكس العامل الذي يقوم بعدة أعمال والتي لا يمكن له أن يصبح ماهرا في جميعها.

وخلاصة لما سبق تبقى القوانين هي الحيز العام الذي لا يمكن الاستغناء عنه ووجب على المنظمات الاهتمام أكثر من خلال تحيين وتطوير منظومة قانونية تتماشى ما التطور الذي يعرفه المجتمع والتطور التكنولوجي الكبير.

### قائمة المراجع:

1. إبراهيم ابوفلفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمائية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.
2. أبو العزم عطية مصطفى كامل، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
3. بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسة الوطنية في اطار نظرية فريدريك هرزبرغ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة الاخوة منتوري، 2007.
4. جلول شلاي، التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على الكفاءات الإدارية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة لونيبي على البلدية، 2016.
5. خليل محمد حسن الشماع، حمود خيضر كاظم، نظرية المنظمة، ط3، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
6. خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد جامعة تلمسان، 2011، ص22.
7. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
8. عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا دمشق، بدون سنة نشر.

9. علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، منشورات جامعة 7 أكتوبر الإدارة العامة للمكتبات-إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا، 2008
10. كامل مصطفى، أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
11. ليلي الطويل، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، بترا للنشر والتوزيع، سوريا دمشق، 2004
- 12-Roger aim ,l'essentiel de la théorie des organisation,gualino.editeur,paris,2006
- [www.hrdiscussion.com/downloadfile/2964/16.12/](http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/2964/16.12/)
- [www.RSCRS.com/29/01/2018/23.35 pm](http://www.RSCRS.com/29/01/2018/23.35 pm)