

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيزي (الجزائر)  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي

### "دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية-إيزي-"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال  
إعداد الطالبين (ة):

حفصة بوسعيد.

محمد مطيع الله بن حامه.

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
نصر حميداتو	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيزي	رئيسا
عبد اللطيف بوضياف	أستاذ مساعد "أ"	المركز الجامعي إيزي	مشرفا
خثير شين	أستاذ محاضر "ب"	المركز الجامعي إيزي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2023

## الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه سبحانه لا نحصى ثناء عليك انت كما اثنيت على نفسك خلقت فأبدعت، و  
أعطيت فأفضت ، فلا حصر لنعمك ولا حدود لفضلك ، وصلى الله وسلم على اشرف عبادك واكمل خلقك خاتم  
المرسلين ومعلم المعلمين نبينا ورسولنا محمد بن عبد الله الأمين أخير من علم وأفضل من نصيح

أما بعد : أهدي ثمرة جهدي إلى أمي وأبي حفصهما الله

إلى من أعطت بلا حدود وقدمت بلا مقابل إلى الضياء الذي أنار دربي دوما ، نبع الحنان أمي الحبيبة حفظها الله ورعاها  
إلى من أخذ بيدي حتى وصلت إلى غايي وأمدني وكان رجائي نجاحي وفرحتي إلى القلب الرحيم الذي غمرني بحبه من  
الصغروساري على طريق العلو والحب والإخلاص و ألبسني ثوب المعرفة والإيمان ، ولم يبخل عني بشيء ، الغالي على  
قلبي أبي حفظه الله ورعاه

إلى سندي في الحياة شقائق الدهر الذين رسموا البسمة في افراحي ولا أحصي فضائلهم وشمائلهم ، إخوتي الأعزاء  
إلى روح الذي لم يمدده الله طول العمر وتعلق القلب بحبه ولورحل جدي الغالي "محمد السعيد" رحمة الله عليه و أسكنه  
فسيح جناته

محمد مطيع الله



## الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه سبحانه لا نحصي ثناء عليك أنت كم أثنت على نفسك خلقت فأبدعت ، و أعطيت فأفضت ، فلا حصر لنعمك ولا حدود لفضلك ، وصلى الله وسلم على أشرف عبادك وأكمل خلقك خاتم المرسلين ومعلم المعلمين نبينا ورسولنا محمد بن عبد الله الأمين أخير من علم وأفضل من نصح أما بعد :

أهدي عملي هذا

إلى الوالدين الكريمين إلى من أعطت بلا حدود وقدمت بلا مقابل إلى الضيياء الذي أضاء دربي دوما ، نبع الحنان أممي

الحبيبة حفظها الله ورعاها

إلى أختي الوحيدة أمي الثانية فاطمة الزهراء إلى إختوتي كل بإسمها إلى جدتي الحبيبة أطال الله في عمرها إلى أخوالي سندي

في الحياة وزوجاتهم وأبناءهم السعي وابتناءه ، إلى عائتي الكريمة

إلى كل الأحب والأصدقاء

إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه ورقتي ، إلى من تمنى لي النجاح ولو بلسانه ، إلى كل من يتصفح مذكرتي إليكم أهدي ثمرة

جهدي

حفصة بوسعيد



## شكر و عرفان

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم

من لم يشكر الناس لم يشكره الله فالحمد والشكر لله عز وجل أولاً وقبل كل شيء على تيسيره وتوفيقه لنا في إنجاز هذا

### العمل المتواضع

يسعدنا أن نتوجه بالشكر الجزيل لكل من:

أستئذنا الفاضل "بوضياف عبد اللطيف عمر" على تدريسه لنا أولاً، وعلى قبوله الإشراف على هذا العمل ثانياً، وعلى

ما قدمه لنا من توجيهات وملاحظات أفادتنا في إنجاز هذا العمل.

وكما نتقدم بالشكر لكل الأساتذة الذين أشرفوا على تدريبنا في هذا السرح الجامعي، ولا ننسى أن نتقدم بوافر الشكر

والتقدير إلى كافة عمال وموظفي المركز الجامعي الذين كانوا إخوتنا وسندا لنا في هذا المشوار الطويل كل بإسمه وكل

بمنصبه وقدره .

الشكر الجزيل للبروفيسور الفاضل "موسى بوبكر" الذي كان الأب والصديق والرفيق لنا ككل ودائماً ما مد يد المساعدة

والمرافقة لطلبة المركز.

جزيل الشكر للدكتور "بن حامد عبد الغني"، الدكتور "خثير شين"، الدكتورة "إيما رنية"

الذين لم يبخلوا علينا بمد يد المساعدة لإنجاز هذا العمل.

الشكر الجزيل لعمال وموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لولاية إليزي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إليزي. إتبعنا الدراسة المنهج التحليلي الوصفي باستخدام الإستبيان كأداة للدراسة حيث وزع 50 إستبيان واسترجع العدد كاملاً وبالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، تم اكتشاف مجموعة من النتائج أهمها: أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية للتعلم المنظمي على التغيير التنظيمي، وأن كلا من التعلم الفردي والجماعي ليس لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء. الكلمات المفتاحية: تعلم تنظيمي، تغيير تنظيمي، تعلم فردي، تعلم جماعي، تعلم منظمي.

### **Abstract :**

This study aimed to know the impact of organizational learning in its various dimensions (individual learning, group learning, organizational learning) on organizational change in the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers and the Illizi Agency.

The study followed the descriptive analytical approach and used the questionnaire as a tool for the study, as 50 questionnaires were distributed and the entire number was retrieved, depending on the outputs of the program spss. A set of results were discovered, the most important of which are:

That there is a statistically significant positive relationship of organizational learning on organizational change, and that both individual and group learning do not have a statistically significant positive effect on organizational change in the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers.

Keywords: Organizational learning, Organizational change, Individual learning, Group learning, Organizational learning.

## فهرس المحتويات

I.....	الاهداء
II.....	الاهداء
III.....	شكر و عرفان
IV.....	الملخص
V.....	فهرس المحتويات
VI.....	فهرس الجداول
VII.....	فهرس الاشكال
VIII.....	قائمة الملاحق
IX.....	قائمة الاختصارات والرموز
X.....	مقدمة:
أ.....	
2.....	الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة
3.....	المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي
3.....	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
5.....	المطلب الثاني: خصائص وأهمية التعلم التنظيمي
6.....	المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي ومعيقاته
9.....	المبحث الثاني: مدخل نظري للتغيير التنظيمي
9.....	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
10.....	المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه
12.....	المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي
14.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومناقشتها
14.....	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

.....18.....	المطلب الثاني:مناقشة الدراسات السابقة
.....19.....	المطلب الثالث:مايميز الدراسة الحالية
22.	الفصل الثاني:الدراسة التطبيقية / دراسة حالة"الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء إليزي.
.....23.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل التريص (الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء لولاية إليزي)
.....23.....	المطلب الأول: نبذة عن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء في الجزائر:
.....24.....	المطلب الثاني: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية إليزي
.....31.....	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية
.....31.....	المطلب الأول: الطرق والأدوات المتبعة لإجراء الدراسة
.....33.....	المطلب الثاني:نتائج الدراسة.
.....36.....	المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار نموذج الدراسة:
.....36.....	المطلب الأول:عرض نتائج الدراسة:
.....46.....	2 اختبار نموذج الدراسة:
.....47.....	المطلب الثاني:اختبار الفرضيات
.....53.....	الخاتمة
.....54.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	تعاريف للتعلم التنظيمي	01 - 1
9	تعاريف للتغيير التنظيمي	02-1
17	تقاطع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	03-1
33	ترميز مقياس ليكارت الخماسي	01-2
33	تصنيف الاستبيانات	02-2
34	تقسيم فقرات الاستبيان على المتغيرات	03-2
35	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	04-2
36	مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت مع تقييمها	05-2
37	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس	06-2
38	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الفئة العمرية	07-2
39	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي	08-2
40	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب نوع الوظيفة	09-2
41	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات الأقدمية	10-2
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم الفردي	11-2
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم الجماعي	12-2
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم المنظم	13-2
45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التغيير التنظيمي	14-2
46	علاقة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة	15-2
48	معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل	16-2
48	جدول تحليل التباين (ANOVA)	17-2
49	تقدير معاملات النموذج واختبارها	18-2

## فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	نموذج سينج لمفاهيم التعلم التنظيمي	01-1
5	مستويات التعلم التنظيمي .	02 - 1
7	الجوانب التي تحيطها أهمية التغيير التنظيمي.	03-1
10	مجالات التغيير حسب نموذج هارولد ليفيت.	04-1
30	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS	01-2
37	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس.	02-2
38	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.	03-2
39	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي	04-2
40	توزيع أفراد العينة حسبنوع الوظيفة.	05-2
41	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات الأقدمية	06-2
50	نموذج الدراسة	07-2

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
.1	إستمارة الإستبيان.
.2	مستخرجات SPSS
.3	نشرية إعلامية يصدرها الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - ثلاثيا.
.4	مطوية من طرف الوكالة تعرف وكالة إليزي.

## قائمة الاختصارات والرموز

الرمز باللغة الأجنبية	شرح الرمز باللغة الأجنبية	الرمز
الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية	Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés	CNAS
الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS
مستوى المعنوية	/	Sig
إختبار فيشر	Ficher	F
المعاملات المعيارية	Béta	$\beta$

مقدمة

## مقدمة:

يشهد العالم ألفية جديدة مفادها التغيير والتطور السريع في مختلف المجالات ، حيث أن أساسها التعلم والتغيير اللذان يدخلان في عوامة الإقتصاد والعديد من المتغيرات التي تساهم في كل ثانية ودقيقة وكل يوم في رسم واقع جديد ، والذي انعكس بظلاله على عالم المال والمنظمات بالإضافة للأعمال فأثر عليها التغيير ، ومن ضمن الأساليب التي سعت إليها كمحاولة التطوير الذي جاء عن طريق التعلم أو التعليم ... وغيرها من السبل المنتهجة ، من أجل الحصول على مكانة بين المنافسين ، كما نجم عن هذا أيضا محاولة مراعاة جانب آخر ألا وهو جانب العاملين أو الموظفين الذين هم أساسا المحرك الرئيسي ، إذ أن المنظمات نفسها مضطرة للتحلي عن ثوب الإدارة التقليدية ، ومح و كل الممارسات الإدارية البالية التي تدعو إلى الجمود والتقليد والإغلاق ، واستبداله بثوب الإدارة الحديثة التي تواكب العصر الحالي أكثر ، فتبني مداخل وأساليب مختلفة تبدأ بالعمل وتنتهي عنده لأنها تدعو إلى الإبداع ، فمثلما سبق وذكرنا أنه ظهر تيار الإهتمام بمفهوم جديد يدعى التعلم التنظيمي ، فهو الذي يساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة غير قابلة للنقل والتقليد من خلال ترسيخ مبادئ التعلم والإبداع والإبتكار ، وغرس ثقافة التحسين المستمر في كل ركن من أركان المنظمة.

## الإشكالية:

- من خلال ما سبق ومحاولة لدراسة موضوع التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي ، تحت عنوان " اثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي " ، ومن اجل تدعيم الإطار النظري للدراسة تم اختيار مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - وكالة إيزي- ، تم طرح الإشكال الرئيسي التالي : ما مدى تأثير التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء؟

## الأسئلة الفرعية:

ولتسهيل الإجابة على الاشكالية الرئيسية ، تم طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- هل التعلم الفردي يؤثر على التغيير التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء؟
- هل التعلم الجماعي يؤثر على التغيير التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء؟
- هل التعلم المنظمي يؤثر على التغيير التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء؟

## الفرضيات:

كمحاولة للإحاطة بجميع جوانب الموضوع ، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

- يأثر التعلم التنظيمي بشكل فعال على التغيير التنظيمي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء؟

- الفرضيات الفرعية:

يأثر التعلم الفردي على التغيير التنظيمي تأثيرا إيجابيا.

يأثر التعلم الجماعي على التغيير التنظيمي تأثيرا إيجابيا.

يأثر التعلم المنظمي على التغيير التنظيمي تأثيرا إيجابيا.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع الدراسة الحالية في مايلي:

- يعتبر موضوع الدراسة ذو أهمية الكبيرة لكونه يعالج نقطة مهمة في المنظمة التي تسعى نحو تحقيق أهدافها؛

- ينال موضوع الدراسة اهتمام فائق الأهمية من قبل المفكرين والباحثين فهو لازال محلا للدراسة والبحث إلى

يومنا هذا؛

- توعية المنظمات بمدى أهمية التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي ودورهما في ضمان نجاحها واستمراريتها؛

- الكشف على علاقة التأثير بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي وذلك من خلال الجانب التطبيقي الذي يتم

تطبيقه على إحدى المؤسسات؛

- أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي من الدراسة هو معرفة أثر التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي وعلاقتهم ببعض وهذا من خلال:

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتعلم التنظيمي؛

- توضيح أثر التعلم التنظيمي في التغيير التنظيمي وتحقيقه في المؤسسة؛

- توضيح العلاقة التي تربط التعلم التنظيمي بالتغيير التنظيمي.

- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تعود أسباب اختيار الموضوع الى:

- قلة الدراسات السابقة التي تجمع بين المتغيرين المدروسين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي؛

- كشف العلاقة التي تربط بين متغيري الدراسة في المؤسسة محل الدراسة؛

- كون الموضوع غير متداول بكثرة ويبين مدى تعزيز مكانة المنظمة والرفع من شأنها؛

- تبين الترابط بين التعلم التنظيمي والواقع العملي في المنظمة.

## النهجية والأدوات المستعملة في الدراسة:

لإجراء دراسة للموضوع الحالي، تمت الاستعانة بالمنهج والأدوات التالية:

- المنهج المستخدم :

إن المنهج المتبع يبين مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج

والاهداف الموضوعية ولمعالجة موضوع دراستنا والاجابة على الاشكالية اعتمدنا على المنهج التالي:

- المنهج التحليلي :

حيث يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري مما سمح لنا بدراسة التعلم التنظيمي والتغير التنظيمي وتحليل العلاقة بين المتغيرين عن طريق الإستبيان وتحليله.

- أسلوب دراسة حالة:

يتم فيها إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال استغلال البيانات الميدانية، عن طريق تصميم استمارة الاستبيان ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة، بعد مجموعة من الإختبارات التطبيقية في الجزء التطبيقي.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الأبعاد التالية:

- البعد الموضوعي:

تناولت الدراسة التعلم التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء من خلال

ثلاثة أبعاد (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) كما جاء فيها أيضا التغير التنظيمي.

- البعد المكاني:

اقتصرت الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء –إليزي- وفق أسلوب دراسة حالة وإستخدام الإستبيان.

- المجال الزمني :

تمت الدراسة في الفترة الممتدة من نوفمبر إلى ماي 2023.

- البعد البشري:

الفئة التي اجريت عليها الدراسة، حيث شملت على عينة من العمال ذوي الخبرة والكفاءة من إطارات وتقنيين

وموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء –وكالة إليزي-.

### صعوبات الدراسة:

واجهتنا مجموعة من الصعوبات والمشاكل في سبيل إعداد هذا الدراسة وهي كالآتي:

- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية ، نظرا لارتباطات المؤطر بالمؤسسة والموظفين؛
- الحفاظ على سرية المعلومات السائدة في المؤسسة ، بسبب مشاكل سابقة حصلت مع بعض المترصين مما نجم عنه نقص التعاون في منح المعلومات إلا في حدود ضيقة ؛
- ضيق الوقت الممنوح لنا في فترة التريص لم تكن فترة كافية للإلمام بجمع المعلومات اللازمة للإنجاز للدراسة؛
- صعوبة جمع جميع عناصر الجانب النظري لأن الموضوع يحتوي على كم هائل من المعلومات تخص المتغيرين.

### هيكل الدراسة:

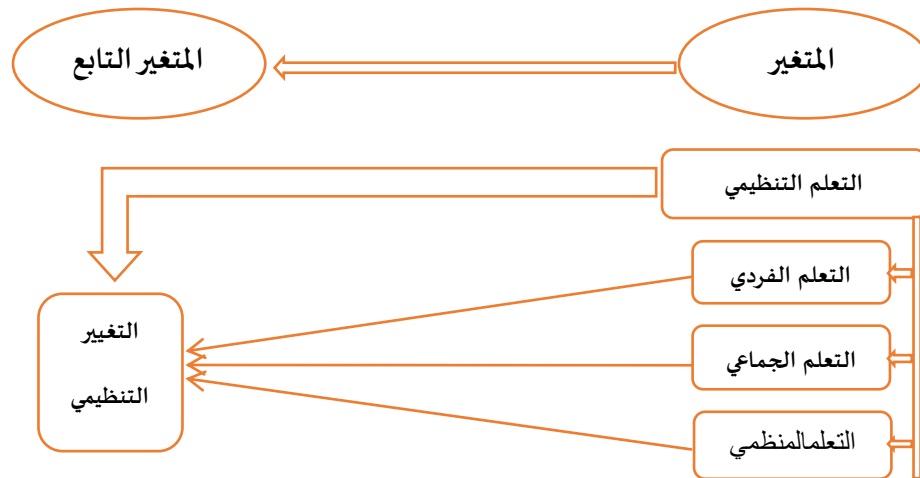
من أجل الاجابة على الاشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى جزئين:

جزء يتضمن الجانب النظري ويتضمن دراسة كل من التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي إلى ثلاث عناصر:

- عنصر أول يحتوي على مدخل نظري للتعلم التنظيمي؛
- عنصر ثاني يحتوي عن ماهية التغيير التنظيمي؛
- عنصر ثالث جزء يتناول الجانب الميداني وهو الإطار التطبيقي للدراسة بالمؤسسة حيث يتضمن: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وخصائص عينة الدراسة التي تتضمن أدوات تحليل البيانات وإتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية إعتقادا على برنامج SPSS.

### نموذج الدراسة:

الشكل المقابل يوضح نموذج الدراسة الذي استخدم لتوضيح العلاقة بين المتغيرين



المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري  
والدراسات السابقة

## الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

تمهيد:

تتعلم المنظمات كما يتعلم الإنسان ، إذ أنه يفهم ما حوله ومن ثم يصبح الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة . والمنظمات لا تكتفي بالتعلم فقط ، إنما تبحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأكثر قيمة في أعمالها . وتحاول إضافة التغيير اللازم من أجل تصحيح المسار الداخلي أو الخارجي ، فالبقاء على الطريق الصحيح يجعل المنظمات بواقبالمنافسة؛ إذ أن التحول إلى منظمات تعلم يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات و الأعمال . والتغيير من أجل الحفاظ على النسق في الأداء أو الزيادة ، فهذا يكون التعلم أساس للتغيير ووسيلة من أجل القيام بالعمل على أكمل وجه ، إذ أن المعلومات تطرح دائما للتعلم التنظيمي كأساس لتغييراتها التنظيمية . فهذا يعتمد على الأفراد من جهة وعلى المنظمة من جهة أخرى لأجل التغيير ، حيث يعتبر التعلم التنظيمي من المفاهيم الأكثر بروزا في هذا المجال لكونه يركز على ضرورة اهتمام المنظمة بالتجارب السابقة للمنظمات الأخرى للاستفادة منه في حل المشاكل التي تواجهها للبقاء والاستمرارية ، وتقديم خدماتها بكفاءة عالية ؛ ومنه تم تقسيم الفصل لثلاثة أجزاء ، لذا سيتم فيه التطرق لجميع الأدبيات والدراسات فالمباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي؛
- المبحث الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي؛
- المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة ومناقشتها.

## المبحث الأول : الإطار النظري للتعلم التنظيمي

تسعى المؤسسات اليوم إلى زيادة قدراتها فيالتعلم لتواجه التغيرات الكثيرة وهذا مايدفعها للبحث عن مجموعة من الأساليب الجديدة لتمكن من خلالها التكيف مع التغيرات التي تحدث على المحيط الخارجي ومن أبرز المفاهيم "التعلم التنظيمي"

### المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

إن مفهوم التعلم التنظيمي لا يعد حديث بين المفاهيم التنظيمية والمنظمية ، بل تمتد روابطه إلى أدبيات نظريات التنظيم ونظرية النظم. يعرف روبي وسالي (Robey& sales):

التعلم التنظيمي على أنه عبارة عن عملية اكتساب المعلومات ، ثم حفظها في ذاكرة المنظمة ، ثم الرجوعإليها في حال الحاجة ، ثم مراجعتها و تعديلها من حين لآخر.وأنه يعبر عن التصرف المت بعالذي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير الدائم ، من خلال التعلم التكيفي والابتكاري.(فايز عبد الرحمان الفروخ، 2010) عرف (هاربرت سايمون):

أنه العملية التي تؤدي إلى تحسين العمل وذلك من خلالالمعرفة والفهم الأمثل. (مراد علة، 2012)وعرفه أيضا أنه معنى أكثر شمولاً حيث عرف التعلم الوظيفي بأنه التبصر وتعريف المشكلات التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد وتنعكس أيضا على العناصر الهيكلية والمخرجات التنظيمية (<https://grhumaines.home.blog/>، 2019) يقصد بالتعلم التنظيمي أيضا:

أنه التغيير الشبه دائم في سلوكيات الأفراد وذلك من خلال التجارب المكتسبة ،والذي يتم دعمه إذ أن هذا يؤثر إلى أن التعلم التنظيمي هو ما تستفيد منه المنظمة من تجارب سابقة مرت بها ،وهذا من خلال تخزينها للمعلومات الخاصة بتجاربها ،للعودة إليها في حالات مشابهة. (لبنى بوعزيز، 2015)

وقد عرف 1997 Argirs التعلم التنظيمي:

بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها وتصويبها من جديد(عبود نجم، 2005) عرفه (نيكولاس2004):

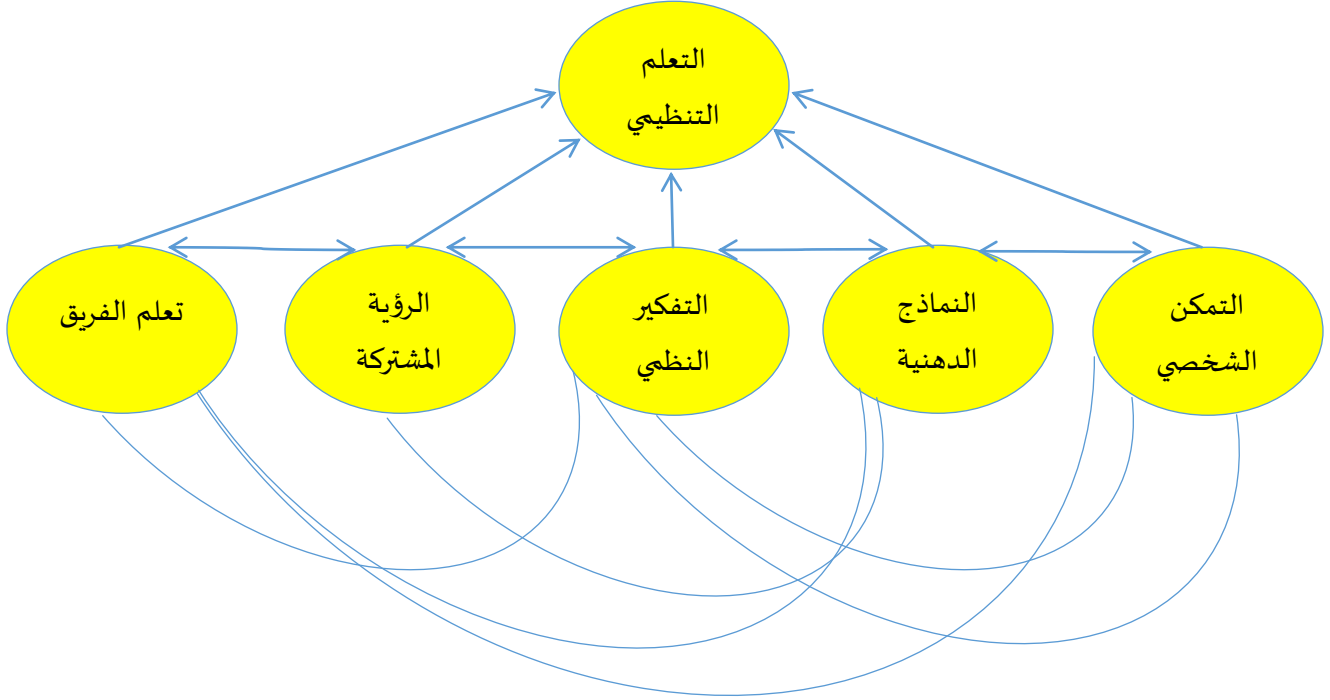
أن التعلم التنظيمي هو العملية التي تتيح في نهاية المطاف بإخراج كفاءات جديدة على مستوى المجموعة ،إذ من خلاله تكون المهارات والمكتسبات مستعملة من طرف جميع أعضاء المنظمة. (فطيمة الزهرة بريطل، 2017) وهناك تعاريف عديدة ونذكر منها في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-01): تعاريف للتعلم التنظيمي

المصدر	التعريف	الكاتب
(Argyris et schon ,2002,p24)	العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم . تتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة.	Argyris et Shon 1974
(Levitt et March ,1988 , p319)	العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بترميز تجاربها في الماضي وتحويلها إلى روتينيات.	1988levitt et March
(Senge et al,1994 ,p59)	التعلم التنظيمي : هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع.	Huper 1991
( Tarondeau ,1988,p32)	هو ظاهرة جماعية لأنه يفترض أن اكتساب المعارف حتى لو كانت فردية لديها تأثير على المنظمة أو على الكثير من أعضاءها.	Tarondeau 1998
(Guilhon, 1998,p98)	هو عملية تغيير المعارف والمهارات اللازمة لإنشاء أو الحفاظ على التنسيق بين المنظمة والمحيط.	Guilhon 1998
(Leblanc et al ,2007,p37)	التعلم التنظيمي هو الاكتساب والاحتفاظ وخلق المعارف التي تدفع إلى تسهيل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.	Child 2001
(John,2006.p80)	يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضاءها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار.	John R. Schermerhorn.Jr.2006

المصدر: دراسة خيرة عيشوش ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، باعتمادها على دراسات سابقة

بعد هذه المفاهيم والتعاريف كذلك وضع سينج نموذج يمثل مفاهيم التعلم التنظيمي كما هو ممثل في الشكل الموالي:  
الشكل رقم(1-01) نموذج سينج لمفاهيم التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بينينا اعتمادا على دراسات سابقة

فبعد الإشارة إلى مفهوم التعلم التنظيمي وجب التعريف بالفرق بين التعلم والتعليم:  
التعلم: له بعدا آليا ويختلف عن التدريب والذي هو اكتساب مهارات وتطبيقها في مكاتب العمل إذا أن التعلم يطبق خارج العمل أو يوضع مباشرة في موضع العمل.  
التعليم: وهو أن تلحق المنظمات بعض الموظفين التابعين لها إلى المعاهد والكليات.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية التعلم التنظيمي

سيتم خلال هذا المطلب التطرق لخصائص وأهمية التعلم التنظيمي ، بالتفصيل كمايلي:

1. خصائص التعلم التنظيمي:

من خلال الدراسات المتطرق اليها سابقا ولمجموعة من المراجع يمكن تمييز مجموعة من الخصائص للتعلم

التنظيمي وهي كالتالي:

- الحصول على معرفة جديدة وتجديد ذاكرة المنظمة؛

- ينصب على ذاكرة المنظمة ( Organization Memory ) التي تحتوي على الأدلة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والملفات، والسجلات، والوثائق الرسمية، والقوانين والأنظمة والتعليمات، وثقافة المنظمة والأفراد العاملين؛
- أنه يتكون نتيجة التجارب التي مرت بها المنظمة وتوظيفها في التجارب القادمة؛
- لا يمكن تحقق عملية التعلم التنظيمي النتائج المرجوة منها دون مساندة مجموعة عوامل منها قيادة المؤسسة وثقافتها وهيكلها؛
- أنه نشاط هادف للتعلم المستمر والدائم؛
- تنوع مصادر التعلم التنظيمي الداخلية والخارجية، وتنوع زمن حدوثه.

## 2. أهمية التعلم التنظيمي

تحدثت الدراسة عن حاجة المنظمات إلى التعلم التنظيمي لتحقيق المنافسة والبقاء لعدد من الأسباب ومنها:

- يستخدم لمواجهة التغيرات التي تحدث للمنظمة و يأتي للقيام بتلبية حاجات عملاء المنظمة وخلق فرصة للميزة التنافسية؛
- يحول المنظمة إلى وحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة؛
- يهتم بتوليد المعارف أو توظيفها والتي بدورها تقوم بنقل المنظمة لإطار تعليمي لتعلم العاملين فيها؛ (عادل البغدادي، هاشم العابدي، 2010)
- يحول تركيز الرؤية من الكم إلى الجودة؛
- يساعد على تقليل معدلات الأخطاء التي يرتكبها الأفراد أثناء عملهم بالإضافة إلى خفض التكاليف؛
- يساعد على رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالقدرات التي تمكنه من أداء عمله بفعالية وكفاءة؛ (فيصل البواردي، 2020)
- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله لشغل المناصب العليا في المنظمة؛

## المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي ومعيقاته

سيتم خلال هذا المطلب التطرق لخصائص وأهمية التعلم التنظيمي، بالتفصيل كما يلي:

### 1. مستويات التعلم التنظيمي

قسمت مستويات التعلم حسب العديد من الدراسات الخاصة بالباحثين اعتماداً على مستوى التعلم إلى ثلاث

مستويات وهي: (الطاهر لورساية، 2021)

(أ) المستوى الفردي:

وهو متعلق بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه ومن تلقاء نفسه من أجل تنمية مهاراته الخاصة هذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة ، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية وأوقات التعلم الغير رسمية.

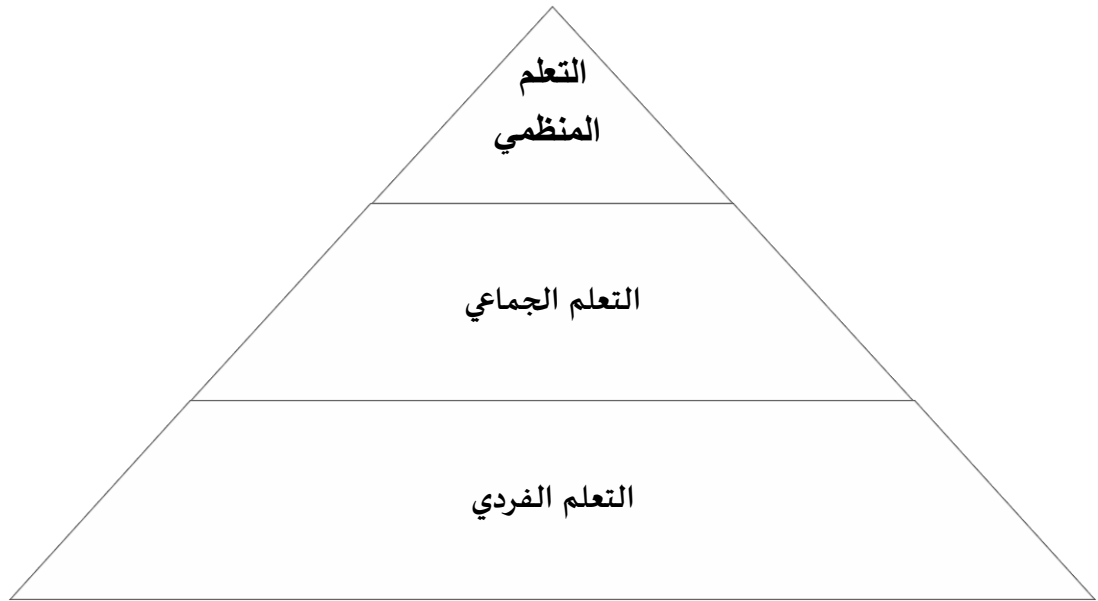
(ب) المستوى الجماعي:

هو التعلم الذي يقوم به الأفراد بين بعضهم البعض في مجموعات ويتضمن هذا فريق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية ، حيث أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية ، إذ أنها تتفضل بعد أي مشروع جماعي ، ويكمل دور الإدارة في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.

(ت) المستوى المنظمي:

تتعلم من تجاربها واكتسابها من أفرادها ومختلف أنشطتها ، وفي هذا المستوى يرقى المدراء حالة التعلم التنظيمي من خلال الطرق التي تشكل هيكل وثقافة المنظمة ، ففي إطار الهيكل يعاد تصميم العمل لتسهيل الاتصالات بين المجموعات وكذلك حل المشاكل بطرق جماعية أفضل. (قاروق حريزي ، 2023)  
حيث سيبين الشكل الموالي مستويات التعلم التنظيمي:

شكل رقم (1-02): مستويات التعلم التنظيمي .



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على دراسات سابقة

2. معيقات التعلم التنظيمي

ان عملية التعلم التنظيمي ليست عملية سهلة بل تواجهها العديد من الصعوبات والمعوقات التي يمكن ان تقف في طريقها سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد أو على مستوى المجتمع ككل ( ابراهيم الخلوف الملكاوي، 2021 )،

المعوقات على مستوى المنظمة: هناك العديد من المعوقات التنظيمية للتعلم التنظيمي على مستوى المنظمة وتؤثر سلبا فيه أهمها:

- الهياكل التنظيمية؛
- القيادة التقليدية؛
- الثقافة الداخلية والتنظيمية داخل المنظمة؛
- ضعف الامكانيات المادية على مستوى المنظمة؛
- المنظمة لا ترغب بالقيام بالتعلم؛
- التعلم الكاذب أو التعلم الوهمي.

المعوقات على مستوى الأفراد:

- الأفراد القادريين على التعلم غير متوفرين؛
- العامل النفسي للأفراد؛
- وجود مقاومة من طرف الأفراد وعدم رغبتهم بالتعلم.

المعوقات على مستوى المجتمع والبيئة الخارجية: من أهم المعوقات في هذا المجال ما يلي (عمر أحمد الهمشري، 2013):

- المنظمات لا تهتم بالتعلم وتكتفي بالنسخ والتقليد؛
- عدم وجود موارد كافية من أجل التعلم، مما يضعف من برامج التدريب والتعلم المستمر؛
- الظروف السياسية والاجتماعية والإقتصادية والقانونية السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي قد تعيق عملية نقل المعلومات ونشرها بين المنظمات.

## المبحث الثاني: مدخل نظري للتغيير التنظيمي

سننطلق في هذا الجزء من الدراسة إلى التعريف بالتغيير التنظيمي وأهم ما يحمله من مفاهيم وخصائص بسيطة

### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

لا يوجد حتى الآن تعريف ثابت للتغيير التنظيمي بل وجدت عدت تعريفات وسنستعرض منها التالي للوصول على الأقل لملامح عامة للتغيير التنظيمي:

يعتبر (Bennis Warren 2000) من بين أصحاب النظريات الذين اهتموا كثيرا بدراسة التغيير وأثره في أداء المؤسسات والأفراد ، حيث أشار إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه "الاستجابة للتغيير هو وضع استراتيجيات تعمل على تثقيف الفرد لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي وهذا لجعلها تواكب التطور الحديث ، فمن خلال تعريفه حاول أن يدمج بين مجالين للتغيير هما: المقومات الإنسانية التي تتعلق بالأفراد وتهدف إلى إحداث تغيير في الثقافة ، والمعتقد والسلوك ، والمقومات التنظيمية ، المتعلقة بالهيكل التنظيمي والتكنولوجيات المستعملة داخل المنظمة. (محمد الصيرفي، 2008)

يعرف (Livian F-Y 1998) التغيير التنظيمي بأنه "مجموعة من الإجراءات التي تتخذ من طرف المنظمة بهدف تحقيق هدف يحدث التغيير من طرف المسؤولين "نلاحظ من خلال التعريف أن Livian حصر التغيير التنظيمي بإجراءات لتحقيق هدف تغييري محدد مسبقا ، مهماً بذلك عدة اعتبارات منها وضعية المنافسين والبيئة (عبد الغني بن حامد، 2016) لخارجية للمنظمة.

هو عملية ضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتسم طبيعتها بالتغيير المستمر على مستوى القوى المؤثرة عليها ، والتي يصعب التنبؤ بها لذلك فإن الطريق الصحيح للرفع من مستو أداء المنظمات هو التغيير والإبتكار للتكيف مع البيئة الحالية. (فطيمة بن عبد العزيز، 2011)

هو عملية طبيعية تقوم على القيام بعمليات إدارية متمعمة ، ينتج عنها إحداث تغيير بدرجة ما عن عنصر أو أكثر داخل المنظمة ، يمكن رؤيته على مجموعة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. (محمد جمال عبد الله، 2014)

كما نقدم مجموعة من التعارف الأخرى من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم:(1-02) مجموعة تعاريف للتغيير التنظيمي.

الكاتب	التعريف
P.Sartor (2006)	أنه تحسين وتطوير مرجو ، مؤطر وموجه بقيادة الإدارة ، ولا يمكن تحقيقه وتطبيقه فعليا إلا عن طريق التعليم وتكوين الأشخاص المعنيين بكيفية قيامهم بأعمالهم والتعاون فيما بينهم
ايااد حماد(2011)	التغير التنظيمي على أنه : الأسلوب الاداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل.
أحمد يوسف دودين(2012)	على أنه ذلك الجهد المخطط الذي يشمل المتزكة بأكملها ويدرار من القمة ، بغية فعالية التنظيم من خلال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.
عمرو صفي عقيلي (2013)	على أنه نشاط يهدف لاحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر المكونة للمنظمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مجموعة تعاريف من دراسات السابقة.

المطلب الثاني : أهمية التغيير التنظيمي وأهدافه

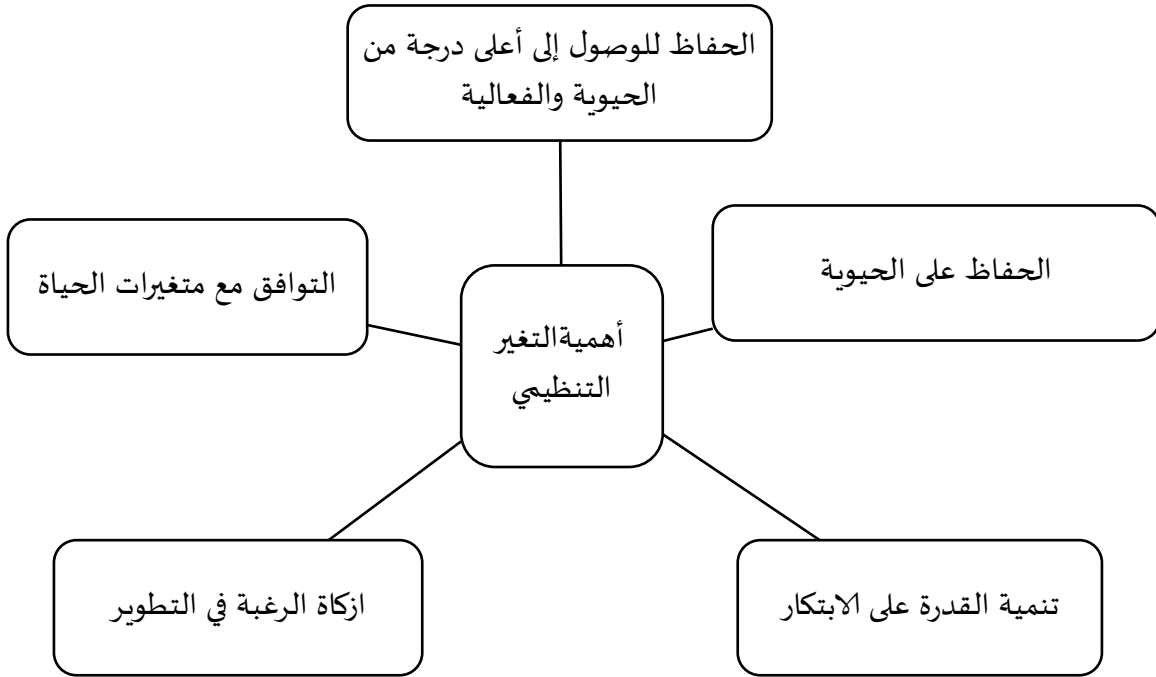
سيتم خلال هذا المطلب التطرق لأهمية وأهداف التغيير التنظيمي ، بالتفصيل كمايلي:

1. أهمية التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير ذو أهمية ضرورية فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تفوق أهميتها حدود ما يحققه في الحاضر وتطول المستقبل ويمكننا الاحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال:  
رفع الروح المعنوية بين العمال والمشاركة ، المحافظة على الثبات مع التغيرات المواقبة ، المحافظة على العمل وعدم تعقيده. (راما متاني(2022 ,

ويمكن تبين أهمية التغيير التنظيمي باختصار من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم:(1-02)الجوانب التي تحيطها أهمية التغيير التنظيمي



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 2. أهداف التغيير التنظيمي:

يحدث التغيير على مستوى المنظمة ويهدف لتغيير سلوكيات العاملين وتعديلها لكي تتناسب مع ما هو مسطر له من أهداف من طرف المنظمة ،وتغيير السياسات والاستراتيجيات والتكنولوجيات المستعملة في نشاطها داخل المنظمة أو في العديد من الأنشطة ،سعيها منها نحو التطوير والتجديد.

اذ قال عبد الرحمان توفيق أن:"عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية انما تكون بطريقة مدروسة وهادفة ومخططة " ، (عبد الرحمان توفيق، 2009)ومن أهداف التغيير:

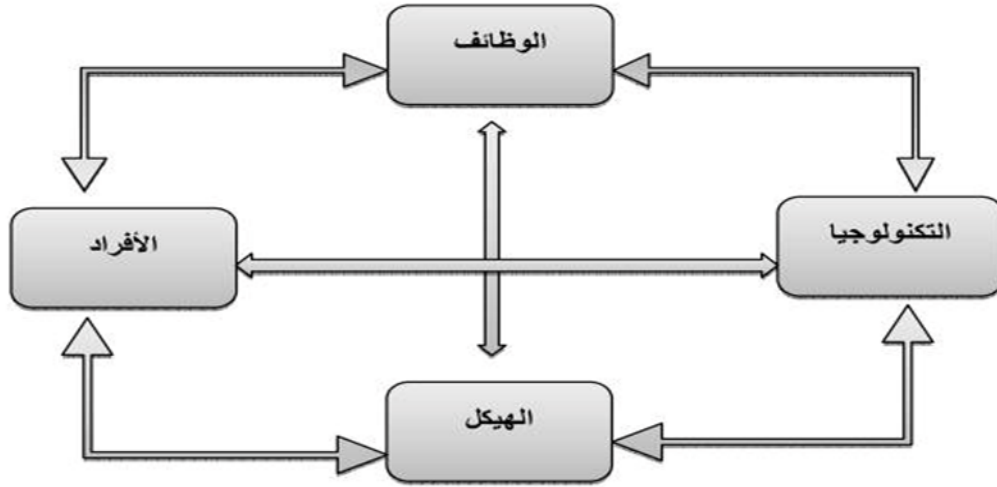
- زيادة قدرت المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة الخارجية وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- زيادة قدرت المنظمة على التعاون بين مختلف الجهات المختصة من أجل تحقيق أهدافها المرجوة؛
- مساعدة الأفراد على تشخيص المشاكل وتحفزهم لإجراء التغيير المرجو الوصول إليه؛
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
- الكشف عن الصراعات بهدف وإصلاحه لما يفيد المنظمة؛
- بناء الثقة بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
- تمكين المديرين من إتباع أساليب إدارية جديدة بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛

- إيجاد نظام حيوي في المنظمة ، أو نقلها من النظام الميكانيكي القائم على إحتكار السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يكثر فيه إجراءات العمل وقواعده و الذي يقوم بدفع العاملين للعمل باستخدام تطبيق إما بما يعاقب عليه أو يكافئ عليه ، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات ، ودف العامل برفع مستواه بالقيام بإعطاء مجموعة من الحوافز. (حمزة عواد محمد ابو نور، 2022)

### المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي

هناك مجالات عدة و التي من الممكن أن تقوم المنظمة بإجراء التغيير التنظيمي عليها ، إذ أنه قد يمس أحد الجوانب (التكنولوجية ، البشرية ، الهيكلية أو الوظيفية) ، أو قد يمس جانبيين فأكثر في وقت واحد وذلك حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة إجرائه لذلك فلننا سنقوم بعرض أهم المجالات في الشكل التالي: مجالات التغيير حسب نموذج هارولد ليفيت (حاتم سماتي، 2018)

الشكل رقم:(1-03) مجالات التغيير حسب نموذج هارولد ليفيت.



المصدر: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين ،سماتي حاتم ،الصفحة50.

• مجال الأفراد:

من أكثر المجالات صعوبة وهو المجال البشري، وذلك لما له من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين ، لأن المنظمة تسعى دوما لرفع انتاجيتها من خلال تطوير عمالها والرفع من مستواهم العملي والعلمي ،ودائما يظهر التغيير التنظيمي في جانبين بالنسبة للأفراد وهما التغيير المادي للأفراد والتغيير النوعي للأفراد.

• مجال الوظائف:

وهو تغيير ما يمارسه الأفراد والجماعات من أعمال داخل المنظمة ،ويمكن استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية ، ويعود هذا إلى فلسفة المنظمة ورسالة المنظمة.

• المجال الهيكلي:

معظم التغييرات التي تجريها المنظمة تأثر بصفة مباشرة على الهيكل التنظيمي الخاص بها وذلك من خلال تطوير أسس إعداد الهياكل ويحدث جراء هذا حذف لبعض العناصر التنظيمية أو دمجها أو القيام باستحداث عناصر جديدة كليا (أندرودي، سيزلاقي ومارك جي، لاس، 1، 1991)

• المجال التكنولوجي:

وهو الأكثر رواجاً لما تعرفه التكنولوجيا من تغير سريع ورهيب ، إذ يلزم المنظمة على أن تطبق أساليب جديدة لإنتاج مخرجاتها من خلال الآلات والمعدات ،تصميم العمل ،تتابع العمل ،ونظم معالجة المعلومات والتجارة الالكترونية وهذا ما يكون له تأثير على المدى البعيد على المنظمة (حاتم سماتي، 2018)

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومناقشتها

لقد تم الاعتماد في إعداد الدراسة الحالية على دراسات سابقة لباحثين آخرين ، سواء تعلق ذلك بالمتغيرين المستقل أو التابع للدراسة أو كلاهما معا ، حيث تمثلت هاته الدراسات في العربية.

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سيتم خلال هذا المطلب التطرق للدراسة وعرضها ، بالتفصيل كمايلي:

الدراسة الأولى: دراسة جواني مريم بعنوان " أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي " مذكرة تخرج لنيل شهادة

ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي سنة 2020

حملت الدراسة نفس موضوع الدراسة ونفس المتغيرات ، وقد تناولت هذه الدراسة التعلم التنظيمي وابعاده ومختلف مفاهيمه والتغيير التنظيمي ومختلف أنواعه ومخرجاته وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التعلم التنظيمي تتخذه المنظمة لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق الاهداف ؛
- تستفيد المنظمة من التعلم التنظيمي في تعزيز عملياتها من خلال الخبرات المكتسبة وحفظ نتائج تجاربها وتجارب المؤسسات الأخرى ، بهدف الاستفادة من الاخطاء في حل المشكلات؛
- يعكس التغيير التنظيمي امكانية المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية التي لها تأثير ملموس على أدائها؛
- للتعلم التنظيمي دور كبير في التغيير التنظيمي ، فنجاح المنظمات في ضل بيئة ديناميكية تتميز بالتغيير المستمر والتحديات تتطلب منها تطوير قدرات التعلم لمنحها المرونة الكافية لمواجهة التغيرات الطارئة بسرعة وفي الوقت المناسب.

الدراسة الثانية: دراسة سهام عفيف بعنوان "أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي" مذكرة تخرج لنيل

شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي سنة 2018

حملت الدراسة متغير واحد لدراستنا وهو التعلم التنظيمي ، وقد تناولت التعلم التنظيمي وماهيته وأبعاده وجميع ما يتعلق به والتجديد الاستراتيجي بمفاهيمه وأهدافه وكل إطاره النظري ومخرجاته وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تنظيم الوقت يعتبر مصدرا لخلق وتقييد فرص للتعلم واضفاء الطابع المؤسسي للتعلم ؛
- وجود تأثير معنوي لكل من جوانب التعلم التنظيمي المتمثلة بقدرات التعلم ودرجة التعلم على مختلف المستويات وتدقق التعلم في المرونة الاستراتيجية؛

- وجود توجه واضح لدى الكليات عن ممارسة عملية تحويل المعرفة المتحصلة على مستوى الأفراد أو المجموعات إلى المستوى التنظيمي واطفاء الطابع المؤسسي عليها لتكون جزءا لا يتجزأ من ذاكرتها التنظيمية.

الدراسة الثالثة: دراسة جعفري أمال بعنوان "التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين" مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي سنة 2018.

حملت الدراسة متغير واحد لدراستنا وهو التغيير التنظيمي ، وقد تناولت ماهية التغيير التنظيمي وجميع مفاهيمه والرضا الوظيفي ومفاهيمه ومجموع عناصره وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زاد الرضا الوظيفي للموظفين؛
- رضا الموظفين عن بيئة العمل الوظيفية للموظفين على الرغم من ضعف تطبيق الحوافز المادية والمعنوية بهذه البيئي إلى إدراك الموظفين لطبيعة العمل في المؤسسات العمومية.

الدراسة الرابعة: دراسة بوعزيز لبنى بعنوان "أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي" مذكرة تخر لنيل شهادة ماستر في علوم التسير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات بجامعة محمد خيضر –بسكرة- سنة 2015 حملت الدراسة متغير واحد لدراستنا وهو التعلم التنظيمي ، وقد تناولت الدراسة في جانبها مفاهيم للتعلم التنظيمي وتبين أثره على التفكير الاستراتيجي إذ حملت الدراسة مفاهيم ومتغيرات هذا الأخير وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التعلم التنظيمي هو مجموعة من الخبرات وتجارب أعضاء المنظمة التي يمكن الاستفادة منها وحل المشاكل اليومية؛
- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل منسق من أجل تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوبة؛

التعلم التنظيمي يؤثر على التفكير الاستراتيجي من خلال تغيير وتعديل سلوك الأفراد وممارساتهم وتمكينهم واكسابهم المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات البيئة الجديدة.

الدراسة الخامسة: دراسة عيشوش خيرة بعنوان " التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في تخصص مالية دولية بجامعة أبي بكر بلقايد جامعة –تلمسان- سنة 2011 حملت الدراسة متغير واحد لدراستنا وهو التعلم التنظيمي ي وقد تناولت الدراسة مغل للفكر الاستراتيجي والتعلم التنظيمي ومفاهيمه وجانب بكيفية تحسين أداء المؤسسة وقد هدفت الدراسة للتالي:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الادارية المعاصرة , والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الاداري والعلمي فالتعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي لنجاح المنظمة في سلوكها الاستراتيجي الرامي إلى تحقيق أهداف جوهرية في بيئة حركية وغامضة إلى حد كبير؛
  - التعرف على حقيقة التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:
- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوبة؛
  - التعلم التنظيمي يساهم في تحسين أداء المؤسسة, فهو يسعى إلى تغيير وتعديل سلوك العاملين و اكسابهم المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات بيئة الاعمال الجديدة؛
  - تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة يحولها إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة.

الدراسة السادسة: دراسة محمد جبار هادي يوسف الظالمي وهي دراسة عربية أجنبية بعنوان " التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة" رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الأعمال بجامعة كربلاء سنة 2010

حملت الدراسة متغير واحد لدراستنا وهو التعلم التنظيمي وتعد الدراسة دراسة عربية أجنبية بالعراق ، وقد تناولت الدراسة الجانب المفاهيمي للتعلم التنظيمي وعرفت القدرات التنافسية للمنظمة وربطت بين العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التغييرات البيئية المتسارعة التي تجري في المجتمع تلقى على عاتق المنظمات المعرفية مسؤولية كبيرة لتجاوز العقبات؛
- يساهم التعلم التنظيمي في مواجهة التغييرات المتسارعة؛
- تبني مفهوم التعلم التنظيمي يمثل تحدي للمنظمات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم انه لا توجد طريقة مضمونة يمكن ان تتبناها المنظمات في عملية التعلم التنظيمي؛
- التعلم التنظيمي يولد المعارف الجديدة الا ان هذه المعارف غير كافية لوحدها لخلق منظمات متعلمة.

الدراسة السابعة: دراسة عواطف بنت أحمد حماد العصيمي وهي دراسة عربية أجنبية بعنوان "التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية" مكملة رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية سنة 2007

حملت الدراسة متغير واحد لدراستنا وهو التعلم التنظيمي وتعد الدراسة دراسة عربية أجنبية بالسعودية ، وقد تناولت الدراسة الجانب النظري والمفاهيمي لكل من التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي ومجمع العناصر المتعلقة بالموضوع وقد هدفت الدراسة إلى التالي التالية:

- تحديد درجة ممارسة التعلم التنظيمي في جامعة أم القرى؛
- تحديد درجة قدرة إدارة جامعة أم القرى على النجاح في تقديم التغيير الإستراتيجي؛
- التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في جامعة أم القرى في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الإستراتيجي.

الدراسة الثامنة: دراسة إكرام بودبزة وأمال يوب وهي دراسة بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم" الدراسة تمت في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة

حملت الدراسة متغير واحد لدراستنا وهو التغير التنظيمي ، الدراسة منشورة في مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، وقد تناولت الدراسة الجانب النظري والمفاهيمي لكل من التغير التنظيمي و الالتزام التنظيمي وجمعت العناصر المتعلقة بالموضوع وقد هدفت الدراسة التالية:

- التعرف على البعد الأكثر تطبيقا للتغيير التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة؛
- الكشف عن نوع الالتزام التنظيمي الذي يهبره العاملون اتجاه مؤسستهم؛
- تحديد أثر كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي تجاه مؤسستهم؛
- التوصل لمجموعة من النتائج والاقتراحات التي من شأنها حث المسؤولين بالمؤسسة الوطنية للرخام على تعزيز التغيير التنظيمي من أجل تحقيق إلتزام أكبر من طرف العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

مناقشة الدراسات السابقة التي تعلق بموضوع الدراسة اتبعنا بشكل مختصر على جدول حددنا فيه أهم نقاط التقاط والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-04): نقاط تقاطع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

الدراسة	المتغير المستقل			المتغير التابع			
	مستويات التعلم	تدفق التعلم	قدرات التعلم	تغيير استراتيجي	تغيير هيكلية	تغيير م.بشرية	تغيير تنظيمي
دراستنا	*			*	*	*	*
جواني مريم 2020	*			*	*	*	*
عفيف سهام 2018	*						
جعفري أمال 2018					*		*
بوعزيز لبنى 2015						*	
عيشوش خيرة 2011	*						
يوسف الظالمي 2010	*		*				
العصيمي 2007	*						*

المصدر: إعداد الطلبة إعتقاداً على الدراسات السابقة

### المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية

تمتاز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة من حيث:

- مكان إجراء الدراسة التطبيقية ، ألا وهو الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إليزي.
- المنهج المتبع في الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي؛
- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة ألا وهي: الإستبيان؛
- بالإضافة إلى أن متغيرات الدراسة الحالية تمثلت في التعلم التنظيمي التغيير التنظيمي معا؛
- الهدف من الدراسة الحالية هو معرفة أثر التعلم التنظيمي عل التغيير التنظيمي دراسة للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية إليزي.

### خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل تقديمًا للمتغيرين المدروسين من الجانب النظري وهما كل من التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي، إذ أظهر أن الأسلوب التقليدي في الإدارة لم يعد قادرًا على الصمود في عالم المنظمات، وأن التعامل مع متطلباته. وبهذا وجدت المنظمات نفسها ملزمة بتغيير نظرتها إلى الإدارة والتوجه إلى تبني أساليب إدارية تتسم بالمرونة وأكثر قدرة على التكيف مع التغيير والتطور السريع الذي يمس المنظمات من كل الجهات، وبه التحول إلى التعلم التنظيمي من أجل إحداث تغيير تنظيمي.

فإن للتعلم التنظيمي دور كبير في إجراء التغيير التنظيمي وتحقيقه في المنظمة، وإحداث نمو وتطور على مستوى المنظمة في ظل المحيط الخارجي الذي يتسم بالديناميكية والتغيير السريع من كل الجوانب، وهذا ما يجعل المنظمة إلى تحسين مهارات التعلم، وتحديد الأساليب التي تساعد على تحقيق أهدافها من خلال التعرف على البدائل الإستراتيجية لإيجاد البديل الأنسب، الذي يتناسب مع محيطها الخارجي والإمكانات الداخلية بها. إذ إتحضح لنا أن هناك ترابط بين المتغيرين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي، سنتبع هذا الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة بمؤسسة إقتصادية والتي سنطرحها في الفصل الثاني

## الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية/ دراسة الحالة "الصندوق  
الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية / دراسة حالة "الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء إليزي.

تمهيد:

سيتم في هذا الجزء تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية إبتداء من التعريف بالطريقة والأدوات المعتمدة في الجانب الميداني وكافة خطواتها ، وصولا لعرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم تفسيرها ، وذلك بغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة المبينة سابقا والمستمدة أساسا من النموذج النظري للدراسة الذي نحاول من خلاله معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثلي التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، التعلم المنظمي ) ، والمتغير التابع التغير التنظيمي

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل التريص (الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء لولاية إليزي)

تطور مفهوم التأمينات في العالم من مدة من الزمن في العديد من الدول التي طبقت هذا المفهوم ،ومن بينها الجزائر التي تبنت هذا النوع من التأمينات ومن ضمنه التأمين الإجتماعي للعمال الأجراء ،الذي سنقدمه من خلال هذا الجزء.

### المطلب الأول: نبذة عن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء في الجزائر:

سيتم خلال هذا المطلب التطرق لنشأة وتعريف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء في الجزائر ،بالتفصيل كمايلي:

#### 1. نشأة مفهوم التأمينات الإجتماعية:

نشأ المفهوم بين أحضان الأوساط العالمية في كبرى العواصم الصناعية الأوروبية والأمريكية ،ل من خلال القرن التاسع عشر ميلادي ،اين بدأ العمال يطالبون بوجوب استحداث نظام يحميهم ويقيهم من نوائب الدهر ؛ وكان قانون "بيسمارك" الصادر في ألمانيا سنة 1883، أول قانون يصدر في أوروبا وأمريكا ،وكان مقتصر علة بعض الأخطار فقط ،لا سيما حوادث العمل وبعد فترة أخذت فكرة التأمين الاجتماعي ضد اخطار العمل تتطور شيئا فشيئا عبر اوربا وأمريكا ،وبقي المفهوم مربوط بالمجال المهني باعتباره عنصر من عناصر قانون العمل ؛ كما تم استعمال مصطلح الضمان الاجتماعي لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 ،بعد أنساهم المكتب الدولي للعمل (BIT) في سنة 1930 في تدعيم وتعميم الضمان الاجتماعي عبر مختلف دول العالم.

انتظرت الجزائر البرلمان أربع سنوات للإصدار القرار 49-045 المؤرخ في 10 جوان 1949 من طرف الجمعية الجزائرية ،المتضمن انشاء نظام للتأمينات الإجتماعية ذو طابع خاص،علما ان 80 بالمئة من السكان آنذاك كانوا يعيشون بالارياف ،ولم يستفيدوا من مزايا النظام.

#### 2. تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء:

الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص ،طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية ،يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية (CNAS.DZ) ،وتتمثل مهامه في ماييلي:

- تسيير أداءات التأمينات الإجتماعية (المرض ،الأمومة ،العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير المنح العائلية لحساب الدول؛
- تحصيل الاشتراكات؛
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات؛

- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل؛
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي؛
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين؛
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية ،على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي؛
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة؛
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج؛
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

### المطلب الثاني: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية إيزي

سنتطرق في هذا الفصل لتعريف ا لصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء لولاية إيزي ،وعرض هيكله التنظيمي بالتفصيل.

#### 1. تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء لولاية إيزي:

بعد معاناة طويلة للمواطنين القاطنين والعاملين بولاية إيزي كونهم منتسبين لولاية ورقلة التي تبعد أكثر من ألف كيلومتر حيث تقع الولاية في أقصى الجنوب الشرقي. تقرر فتح وكالة إيزي سنة 1987 وهذا بترحيب ومساعدة شركة سوناطراك المتواجدة عبر تراب الولاية. انطلق العمل بوكالة إيزي بعزم رغم العراقيل والصعوبات التي تميز الولاية ،وإلى غاية سنة 2001 قامت المديرية بالتعاون مع إطاراتها وبضوء أخضر من المديرية العامة لتحسين الخدمة للمؤمنين والاقتراب منهم باللانجازات التالية:

- ادخال الاعلام الالي لكل المصالح؛
- الانفصال الكلي من وكالة ورقلة وهذا باتخاذ القرار بتصفية كل الملفات الخاصة بمديرية المالية والتحصيل ولذا مصلحة مراقبة أرباب العمل؛
- فتح مركز الاعلام الالي الخاص بالوكالة؛
- فتح مركز جديد ببلدية برج عمر ادريس لتخفيف الضغط على مركز عين اميناس؛
- فتح مركز جديد ببلدية الدبداب؛
- استرجاع ملحقة رود النص.

إذ أن وكالة إليزي للضمان الاجتماعي افتتخر بالخدمات التي تقدمها عبر كامل تراب الولاية حيث استطاعت ان تفك العزلة عن مأمئها خارج مقر الولاية والدوائر.

2. عرض الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء:

ا. المديرية :

ككل هيئة إدارية تنضوي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية تحت إشراف هيئة رئيسية داخل الهيكل التنظيمي لها وهي المديرية والتي يرأسها مدير المؤسسة الذي يعتبر المسؤول الأول عنها والأمر بالصرف وكذا يتكفل بالمراقبة والتنسيق بين جميع الهيئات التابعة للمؤسسة على مستوى الولاية كما يقوم بالإشراف على بعض المصالح التابعة له مباشرة وهي :

• خلية الإصغاء والاتصال

تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح المستحدثة جاءت تستجيب لمختلف متطلبات المؤمن تعمل على تحسين العلاقات والتكفل بالمؤمنين اجتماعيا ومختلف الشركاء.

• مصلحة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية

تقوم هذه المصلحة بمراقبة ظروف العمل من أجل تحسينها تفاديا لحوادث العمل والتوعية من المخاطر بأنواعها كما تقوم هذه المصلحة بمتابعة طب العمل.

• خلية الإحصاء والتوثيق

تهتم بالتسجيل الإحصائي لكل عمليات مصالح الصندوق وكذا توثيقها وإرسالها إلى المديرية العامة.

• الأرشيف

تقوم هذه المصلحة بحفظ أرشيف المؤسسة كما هو الحال في أي مؤسسة وجمع الملفات إلى غاية صدور قرار من اللجنة الوطنية للأرشيف.

• الأمن والوقاية

تقوم هذه المصلحة بالأمن داخل المؤسسة وحماية ممتلكاتها وحماية الموظفين داخل المؤسسة (المادي والبشري)

• مكتب التنظيم العام

يتكفل باستقبال البريد الصادر والوارد

## II. النيات:

كما هو موضح في الهيكل تحتوي المؤسسة على مجموعة من نيابات أو مديريات فرعية ، حيث تتكفل كل واحد منها باختصاص معين والتي تنقسم بدورها إلى مجموعة من الأقسام والمصالح:

### • نيابة مديرية الإدارة والوسائل العامة

تحتوي هذه الهيئة على قسمين:

#### 1. قسم تسيير الموارد البشرية: وتنقسم بدورها إلى:

##### 1.1. مصلحة المستخدمين

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكل المؤسسة نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في

تسيير الموارد البشرية ...

يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين وإن لم يوجد لسبب ما يكلف موظف بتسييرها متابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة إنجازها.

بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين تحدد مهام مصلحة المستخدمين في ما يلي:

القيام بتعيين المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون الخدمات في المؤسسة ومتابعة مساهمهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل وعليه فإن مهام المصلحة تتمثل في

• متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف؛

• تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي؛

• إنجاز قرارات التريص للموظفين المعنيين الجدد؛

• إنجاز قرارات الترسيم؛

• إنجاز مقررات الترقية في الدرجة؛

• إنجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى؛

• إنجاز مقررات الشطب، الإنتداب، الإحالة على الاستيداع؛

• التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية؛

• الإجازات والعقوبات؛

• التأهيل والترقية إلى مناصب عليا؛

• إنجاز مخطط تسيير موارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم مسابقات؛

• إنجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة؛

- ملفات التقاعد على مستوى الصندوق:
- جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة:
- إنجاز حصيلة الشغل للموظفين.

## 1.2. مصلحة الأجور

تعتبر هذه المصلحة العنصر المكمل لمصلحة المستخدمين بحيث تقوم

- بترجمة عناصر الأجور في شكل مدكرات إلى مستحقات مالية:
- وتقوم تقريبا بكل شيء من إعداد الكشوف الأصلية والتكميلية:
- وإعداد كشوف الأجور الشهرية ، كما تقوم هذه المصلحة بإعداد شهادات كشف الرواتب:
- وإعداد كشوف المرتبات لتقاعد وإعداد مختلف المخالفات سواء بسبب التحويل أو التوظيف أو إستحداث منح وعلاوات جديدة سواء للإستقالة أو التحويل أو الإنتداب لإسترجاع حقوق المؤسسة المدفوعة عن طريق الخطأ أو أسباب أخرى.

2. قسم الوسائل العامة : تختص هذه الهيئة بالجانب المادي المحض للمؤسسة حيث تتكون من عدة مصالح وهي

### 2.1. مصلحة الوسائل العامة

تهتم بتجهيز المكاتب وتوفير متطلبات العمل المادية أثاث وأجهزة ومكيفات.

### 2.2. مصلحة الإنجازات

تتكفل بجمع المشاريع المعنية بالوكالة والاستثمار.

### 2.3. مصلحة الممتلكات

هي مصلحة تتكفل بمتابعة أوضاع وملفات كل الممتلكات الخاصة بالوكالة .

### • نيابة المديرية للأداءات

تنفذ هذه الهيئة الدور الأساسي لمنظومة الضمان الإجتماعي وتقوم بتسديد أداءات المؤمن لهم إجتماعيا بتعويضات كالأدوية والعطل المرضية وعطل الأمومة وحالات العجز كما تقوم بتسديد منح العائلة وهذا على مستوى مراكز الدفع في كل بلدية أو ملحقات المؤسسات الكبيرة (سوناطراك). تتدرج تحت هذه النيابة قسم الأداء الذي بدوره ينقسم إلى :

- مصلحة الأخطار الكبرى : هي مصلحة تابعة لنيابة مديرية الأداءات وتتكفل بتعويض العجز والأضرار الناتجة عند حوادث العمل .

- مصلحة المنح العائلية: تتكفل هذه المصلحة بدفع المنح العائلية لعمال الإدارات العمومية .

- مصلحة التقاعد مع المستشفيات : تعتبر هذه المصلحة من المصالح المستحدثة على مستوى هيئة الضمان الإجتماعي وتقوم بتتبع مساهمة الدولة في الصحة العمومية .
- مصلحة المؤسسة المتعاقد : تقوم هذه المؤسسة بتسديد مستحقات الصيدليات .
- مراكز الدفع عبر الولاية :
- مصلحة الشفاء : تقوم هذه المصلحة باستقبال ملفات بطاقة الشفاء وإدخال جميع المعلومات داخل نظام الضمان الإجتماعي ونقل الملفات إلى الجزائر واستخراج البطاقات .
- الفروع :

● نيابة المديرية للمراقبة الطبية

تعمل المراقبة الطبية على النشاطات التالية :

- مراقبة الوصفات الطبية الأدوية؛
- متابعة الحالات الخاصة من الأمراض المزمنة وغيرها وبها لجنة تقنية معلنة بدراسة العطل المرضية طويلة المدى وكذلك هي أداة لتنظيم مصاريف الصندوق ومتابعة مدى مطابقة نوعية العلاج للمعايير القانونية على المريض وكذلك الحذر من الغش والتزوير وذلك تحت إشراف طبيب مستشار :
- إجراءات الرقابة تتم على الملف ، وإذا تطلب الأمر يتم استدعاء المريض وخاصة في الملفات المكلفة كما يحرص الطبيب المستشار على إجراءات الخبرة الطبية في حالة نزاع طبي ، ويقوم بتنظيم إحصائيات الملفات العامة والأمراض المزمنة في إطار استراتيجي منتظم:

● نيابة مديرية الإعلام الألي

تعتبر أهم هيئة على مستوى المراسلة حيث تقوم بتسيير النظام المعلوماتي لذات الهيئة وحفظ وتخزين بيانات جميع البرمجيات التي لها علاقة بالتأمين.

● نيابة المديرية المالية والتحصيل: تنقسم الى

أ) قسم المالية والمحاسبة : يقوم بإعداد الكشوف المالية للحسابات والتسيير المالية للمؤسسة وحسابات التعويضات واقتضائها من حسابات المؤسسة البنكية.

- مصلحة التحويلات: هي مصلحة تابعة مباشرة للمدير حيث تقوم بتحويل الملفات بين الوكالات .
- مصلحة الميزانية: هي مصلحة تابعة لنيابة مديرية المالية وتقوم بإعداد الميزانية التقديرية ومتابعة استهلاك الميزانية.

ب) قسم التحصيل والمنازعات: الذي ينقسم بدوره إلى مجموعة من المصالح والفروع

- مصلحة دفع الإشتراكات

دورها تحصيل اشتراكات أرباب العمل بشكل دوري كما تقوم باستخراج شهادات أداء المستحقات لهم.

- مصلحة المنازعات

متابعة ديون أربابالعمل الغير مسددة باتخاذ الإجراءات القانونية كما تقوم هذه المصلحة بإنصاف المؤمنين وإعادة حقوقهم عبر لجنة الطعن الولائية.

- مصلحة مراقبة أرباب العمل

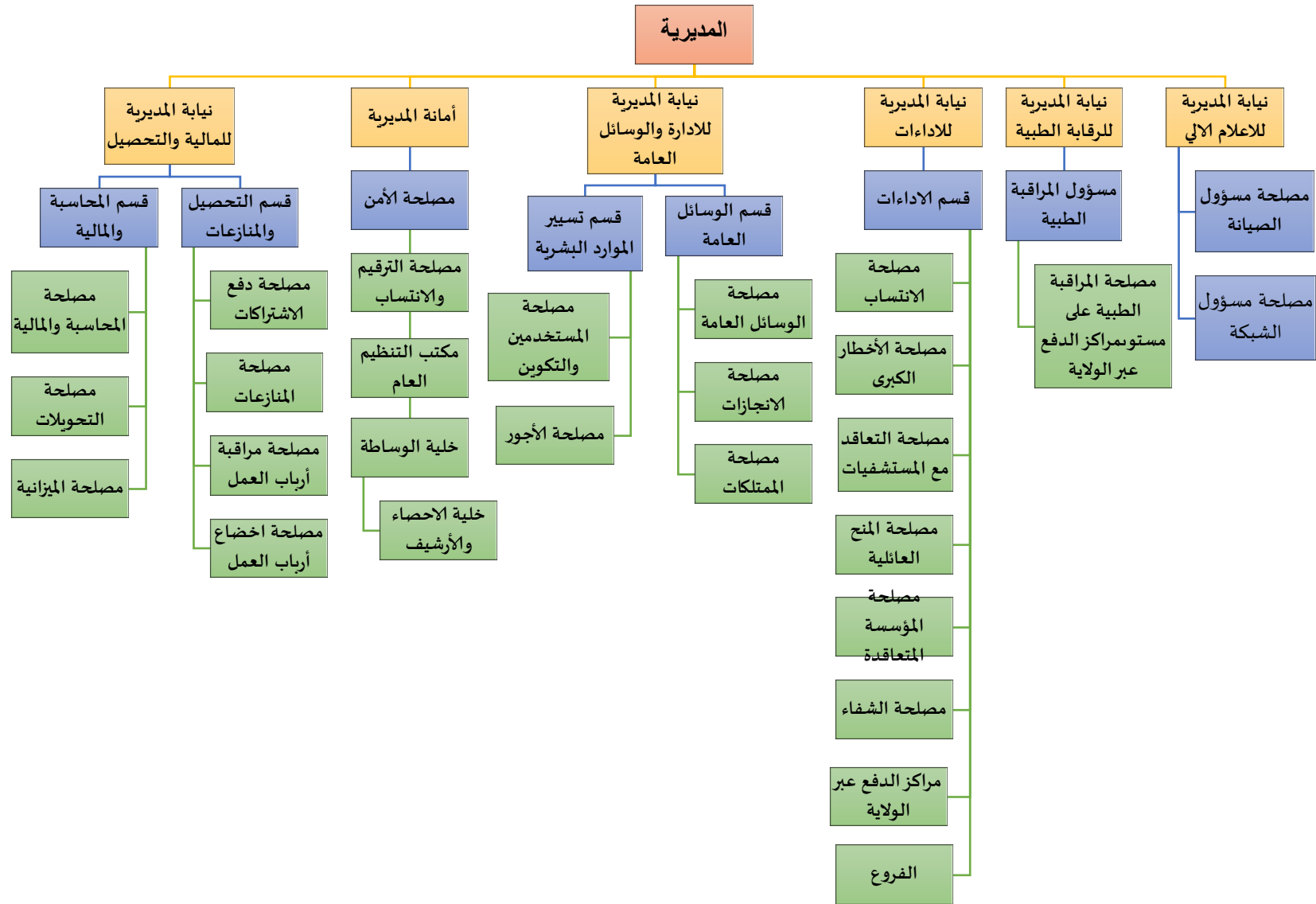
مراقبة عملية التأمين وكذا وعاء الاشتراكات وفقا لمداخيل المؤسسات وكذا أجرة المنصب.

- مصلحة الترقيم

إستلام ملفات المواطنين وكذا تسجيل المؤسسات ، من جهة أخرى تقوم بإعطاء أرقام من مؤسسات الجديدة لكي يناسب عمالها.

وسنوضح في الشكل أدناه الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

شكل رقم(2-01):الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS



المصدر: إعداد الطلبيين إعتقادا على الملحق رقم 0

## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

سنتحدث في هذا الجزء عن كل الأدوات التي إستعملناها لنصل للنتائج وطرق تحليلها.

### المطلب الأول: الطرق والأدوات المتبعة لإجراء الدراسة

تضمن هذا الإطار جانبين أساسيين وفقا للترتيب التالي:

- الجانب الأول: خصص للتعريف بالطريقة المتبعة في بناء الدراسة.

- الجانب الثاني: تضمن تحديد الأدوات والبرامج وكذا الأساليب الإحصائية المتبعة لمعالجة البيانات.

#### 1. الطريقة المتبعة لبناء الدراسة:

تناول هذا الجانب الطريقة المتبعة لإجراء الدراسة التطبيقية، والتي تتضمن التعريف بالمجتمع الإحصائي

المدروس والعينة الإحصائية المختارة منه، كما يتضمن التعريف بمتغيرات الدراسة ومصادر البيانات.

#### 1.1 المجتمع والعينة المدرسين:

استلزمت هذه الدراسة كغيرها من الدراسات وجود مجتمع إحصائي وعينة إحصائية محددين لتطبيق الدراسة

عليها، وقد تمثلا في:

#### أولا- المجتمع المدرس:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي وبغرض تحقيق هذا الهدف تم اختيار

مجتمع للدراسة والذي يمكن تعريفه بجميع العناصر المتعلقة بالظاهرة المدروسة، حيث يتكون المجتمع المختار

لتطبيق هذه الدراسة من كل الموظفين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إليزي

#### ثانيا - العينة المدروسة:

تمثلت عينة الدراسة في المجموعة الجزئية من أفراد المجتمع الكلي المدرس، حيث يتم إجراء الدراسة عليها

فعليا للتمكن من تعميم نتائجها على باقي أفراد المجتمع الكلي المدرس الذي أخذت منه؛ فالبنسبة للدراسة الحالية

قد اقتصر إجرائها على عينة إحصائية قصدية (مستهدفة) مكونة من 60 موظف ذوي مناصب مختلفة.

#### 2.1. متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات:

تضمن هذا العنصر التعريف بمتغيرات الدراسة، بالإضافة لعرض مصادر جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها

في بناء الدراسة.

#### أولا- تعريف متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة الحالية عدة متغيرات والتي تم اختيارها بناء على ما تناولته بعض الدراسات السابقة منها

العربية والأجنبية، حيث تمثلت هذه المتغيرات في:

(أ) المتغير المستقل: التعلم التنظيمي.

- التعلم الفردي؛
- التعلم الجماعي؛
- التعلم المنظمي.

(ب) المتغير التابع:

ثانيا- مصادر جمع البيانات:

بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة تم اللجوء لعدة مصادر مختلفة أولية وأخرى ثانوية ،وهي تتمثل فيما يلي:

(أ) المصادر الأولية:

تقتل المصادر الأولية المعتمدة في جمع البيانات للجانب التطبيقي ،في:

الاستبيان:هو أداة يتم استخدامها قصد الحصول على البيانات اللازمة وجمعها للدراسة ، وجمعها من مصادرها الأولية تم توزيع استمارات استبيان على أفراد عينة الدراسة ،ومن ثم تفرغها ومعالجتها باستخدام برنامج ( SPSS V26 ) وبعض الأدوات الإحصائية للتوصل إلى نتائج الدراسة.

(ب)المصادر الثانوية:

تتعلق المصادر الثانوية المعتمدة في الدراسة بالجانب النظري ،وهي متمثلة في:

كل ما هو متوفر من مراجع متنوعة حول موضوع الدراسة سواء كانت ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة ،حيث أنها شملت: المقالات العلمية العربية ،الكتب المطبوعة والالكترونية ،بالإضافة إلى الأطروحات والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة ،وكذا الدراسات السابقة التي عالجت نفس موضوع الدراسة أو إحدى جوانبه.

2. الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

يتناول هذا الجانب عرض الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة وهو يشمل قسمين ،تم في القسم الأول التطرق إلى الأداة الرئيسية التي تم اعتمادها في جمع البيانات اللازمة للدراسة ،أما القسم الثاني فقد تم فيه التعريف بالبرامج والأساليب التي استخدمت في معالجة الدراسة إحصائيا.

1.2. الأدوات المستعملة في الدراسة:

تضمن هذا العنصر التعريف بالأدوات التي تم اعتمادها لجمع بيانات الدراسة ، بالإضافة للتعرف على كيفية إعدادها وما احتوتها من محاور ،والتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

## المطلب الثاني: نتائج الدراسة.

### أولاً-الاستبيان:

تماشياً مع طبيعة الدراسة وأهدافها وكذا المنهج المتبع ، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة ، حيث تم تصميمه انطلاقاً من المزج بين الاستبيانات المستخدمة في بعض من الدراسات السابقة وذلك من خلال استخلاص الأسئلة الأكثر ملائمة للدراسة الحالية لتنسجم مع فرضياتها وأهدافها. تم إعداد أسئلة استمارة الاستبيان بناء على مقياس ليكارت (Likert) الخماسي ، كمعيار محدد لدرجة موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة المدروسة على الخيارات المحددة حول أسئلة الاستبيان ، وقد تم إعطاء رمز لكل درجة من درجات سلم المقياس كما هو مبين في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (2-01): ترميز مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

المصدر: (عز حسين، 2008، صفحة 540)

بعد تحديد وصياغة أسئلة الاستبيان تم توزيع 50 استمارة على أفراد العينة المدروسة ، حيث تم استرجاعها كلها ، ولم يستبعد منها شيء ، فبذلك قد تم قبول 50 استمارة صالحة للدراسة والتحليل ، كما هو مبين في الجدول أدناه.

### الجدول رقم (2-02): تصنيف الاستبيانات

الاستبيانات المقبولة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات الموزعة	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
100%	50	0%	0	100%	50	100	50

المصدر: من إعداد الطالبين

### ثانياً-محاور الاستبيان:

يحتوي الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة على ثلاثة ( 03 ) محاور أساسية ، والتي يمكن تصنيفها ضمن قسمين

كالتالي:

القسم الأول: يشمل المحور الأول ، حيث تم تخصيصه للبيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

القسم الثاني: ويشمل محورين (المحور الثاني والثالث) ، حيث تضمن المتغيرين المستقل والتابع.

كما يمكن توضيح ذلك التقسيم على النحو التالي:

أ) المحور الأول: خصص للمعلومات الخاصة بالمبحوثين ، حيث تكون من خمسة ( 05) أسئلة معبر عنها بخمسة عناصر تتمثل في: الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي ،نوع الوظيفة ،وأخيرا سنوات الأقدمية.

ب) المحور الثاني: خصص للمتغير المستقل التعلم التنظيمي والمعبر عنه ب ثلاثة أبعاد ، حيث تكون هذا المحور من تسعة عشرة (14) سؤال مقسمة وفقا للأبعاد بالشكل التالي:

- البعد الأول:التعلم الفردي تضمن خمسة (05) أسئلة؛

- البعد الثاني:التعلم الجماعي تضمن خمسة (05) أسئل؛.

- البعد الثالث: التعلم المنظمي تضمن أربعة (04) أسئلة.

ج) المحور الثالث:خصص للمتغير التابع التغيير التنظيمي المعبر عنه بستة عشرة(16) سؤال.

والجدول رقم (04-02) أدناه يوضح أسئلة (فقرات) محاور الاستبيان مصنفة وفقا لتبعية كل سؤال للمتغير.

الجدول رقم (03-2): فقرات الاستبيان.

عدد الأسئلة	المتغيرات
05	التعلم الفردي
05	التعلم الجماعي
04	التعلم المنظمي
14	التعلم التنظيمي
16	التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثالثا- ثبات وصدق الاستبيان:

قصد التأكد من مصداقية الاستبيان المعتمد في جمع بيانات الدراسة كمقياس لمتغيراتها ،تم القيام بإجراء

اختبار لقياس مدى ثبات فقراته وهو اختبار ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) (CronbachAlpha) ، حيث اشترط في هذا الاختبار

أن تكون قيمة المعامل ألفا كرونباخ محصورة ما بين ( 0 ) و(1) على أن تكون أدنى قيمة دالة لوجود الثبات في

الاستبيان هي القيمة 0.60 حسب (Roninson et al , 1991) ، وذلك على اعتبار أنه كلما اقتربت قيمة المعامل من

الواحد (1)

كلما زاد ثبات فقرات الاستبيان.

فنسبة للدراسة الحالية قد أظهرت النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول رقم ( 02-05) أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ (  $\alpha$ ) للاستبيان ككل تساوي 0.705، وهي قيمة مقبولة كونها تفوق العتبة وهذا ما يشير إلى ثبات الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة.

أما عن معامل صدق الاستبيان فهو المقياس الذي يمكن من خلاله التأكد من أن الاستبيان الذي تم اعتماده يتضمن أسئلة ملائمة وذات صلة بموضوع الدراسة، حيث يمكن الحصول على هذا المعامل عن طريق إدخال الجذر التربيعي على قيمة المعامل ألفا كرونباخ.

فالنسبة للدراسة الحالية يشير الجدول رقم ( 02-04) لنتائج معامل صدق الاستبيان، حيث يظهر أن قيمته تساوي، وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي لكافة أسئلة محاور إستبيان الدراسة.

#### الجدول رقم (2-04): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

معامل الصدق	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبيان
0.839	0.705	35	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

#### 2.2. البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

شمل هذا العنصر التعريف بالمعالجات الإحصائية المستعملة في الدراسة من برامج وأساليب إحصائية مختلفة، والمتمثلة فيما يلي:

#### أولا- البرامج المستخدمة في الدراسة:

بهدف دراسة وتحليل بيانات الدراسة فقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS.V 26" في تفرغ ومعالجة تلك البيانات إحصائياً، وكذا بغرض التمثيل البياني للنتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية. ثانيا- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تعتبر الأساليب الإحصائية عن مجموعة الإجراءات والعمليات والاختبارات التي يتم استخدامها في معالجة الدراسة إحصائياً؛ ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (  $CronbachAlpha$ ): هو معامل الثبات، وقد تم استخدامه بغرض تقدير مدى ثبات وصدق استبيان الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: تعرف أيضاً بالجدول التكرارية، حيث تم اعتمادها لوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم استخدامها من أجل وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة المدروسة حول محاور الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون (*Le Coefficient de Corrélation Pearson*): تم استخدامه بهدف التحقق من وجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط (*Simple linear regression model*): تم استعماله من أجل معرفة علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات نموذج الدراسة.

### المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار نموذج الدراسة:

تم تقسيم هذا الإطار إلى قسمين هامين:

- القسم الأول: تم فيه التطرق لعرض نتائج الدراسة وتحليلها.
- القسم الثاني: تم فيه اختبار النموذج النظري للدراسة وفرضياته، بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لاختبار الانحدار الخطي البسيط.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة:

تضمن هذا الجانب عنصرين، حيث تمثل العنصر الأول في تحديد اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة، بينما تمثل العنصر الثاني في التحليل الوصفي لمحاور الدراسة مع تفسير نتائجها.

#### • اتجاه إجابات عينة المدروسة:

يهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة محاور الاستبيان، قد تم تحديد المتوسطات الحسابية لدرجات مقياس ليكارت الخماسي المطبق في استبيان الدراسة، وتم حصرها ضمن مجالات محددة ومن ثم تحديد التقييم الموافق لكل مجال على حدا؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-05): مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت مع تقييمها

المستوى	الرمز	مجال المتوسط الحسابي	تقييم المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	منخفض جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: (عز حسين، 2008، صفحة 540)

• التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

تم تحليل العينة المدروسة بغية التعرف على المتغيرات الديمغرافية، وكيفية توزع أفراد العينة وفقا لكل متغير. أولا- توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس: لقد تم تقسيم مفردات العينة المدروسة حسب الجنس إلى مجموعتين تمثلت في الذكور والاناث، كما هو موضح في الجدول رقم (07-02) التالي:

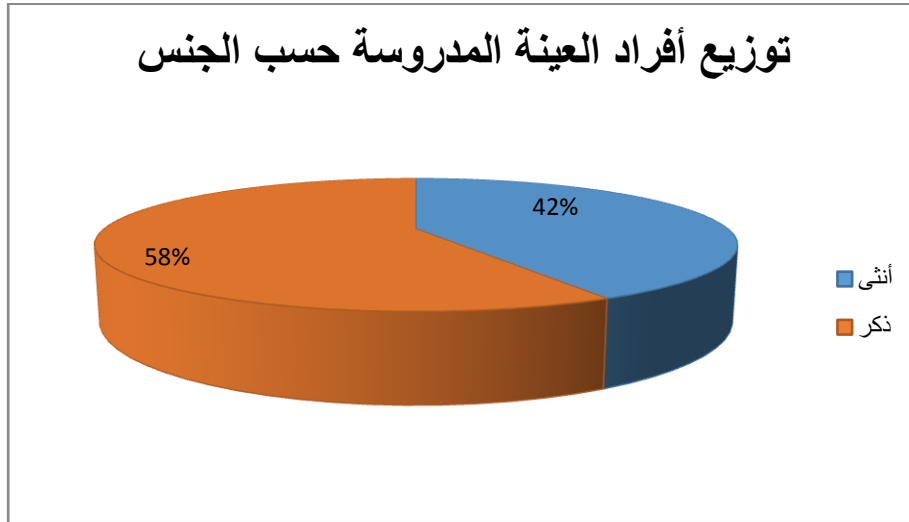
الجدول رقم (06-2): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	ذكر	29	58.0	58.0	58.0
2	انثى	21	42.0	42.0	100.0
	المجموع	50	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من 50 موظفا يوجد ما نسبته 58.0% ذكورا و 42.0% إناث، وتعتبر نسبة الاناث نسبة لا بأس بها بالنسبة إلى الجانب الاخر وتوزع النسب حسب الجنس كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-2): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا- توزيع أفراد العينة المدروسة حسب السن:

تم تقسيم الشرائح العمرية للعينة المدروسة للفئات التالية: [أقل من 30] ، [من 30 إلى 40] و [من 41 إلى 50] ، [أكثر من 50] كما هو مبين في الجدول رقم (2-7) الموالي:

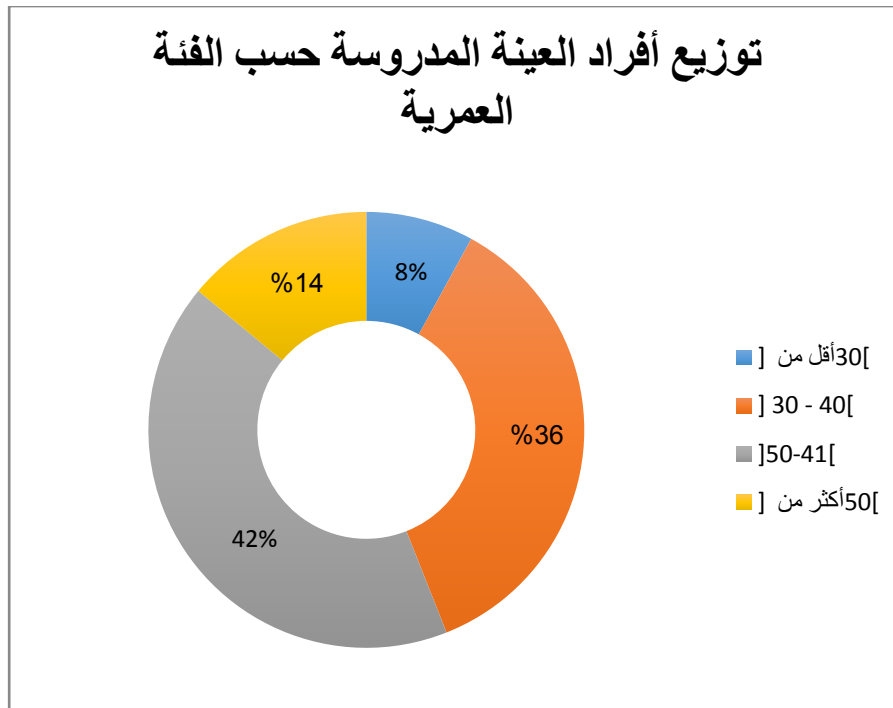
الجدول رقم (2-07): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الفئة العمرية

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	[أقل من 30]	4	8.0	8.0	8.0
2	[40 -30]	18	36.0	36.0	44.0
3	[50 -41]	21	42.0	42.0	86.0
4	[أكثر من 50]	7	14.0	14.0	100.0
	المجموع	50	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأكثر مساهمة هي الفئة الثالثة [41-50] بنسبة 42.0% ثم تليها الفئة الثانية [40 -30] بنسبة 36.0% ، ثم الفئة الرابعة [أكثر من 50] بنسبة 14.0% ، ثم الفئة الأولى [أقل من 30] بنسبة 8.0% يمكن تفسير هذه النتائج بأن السبب راجع لتوقف عمليات التوظيف في الوكالة منذ مدة بإستثناء عمليات الإدماج لإعداد قليلة منذ أواخر سنة 2019 ، كما أن ارتفاع أفراد العينة المدروسة في فئة [50-41] سنة بإستقرار الموظفين وإستمرارهم في العمل بالإدارة محل الدراسة؛ ك ما هو موضح في الشكل (2-02) الموالي:

الشكل رقم (2-03): شكل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثا- توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي:

تم تقسيم عينة الدراسة حسب المستويات التعليمية التالية: تكوين مهني، ليسانس، ماستر وأخرى كما هو موضح في الجدول (08-02) الموالي:

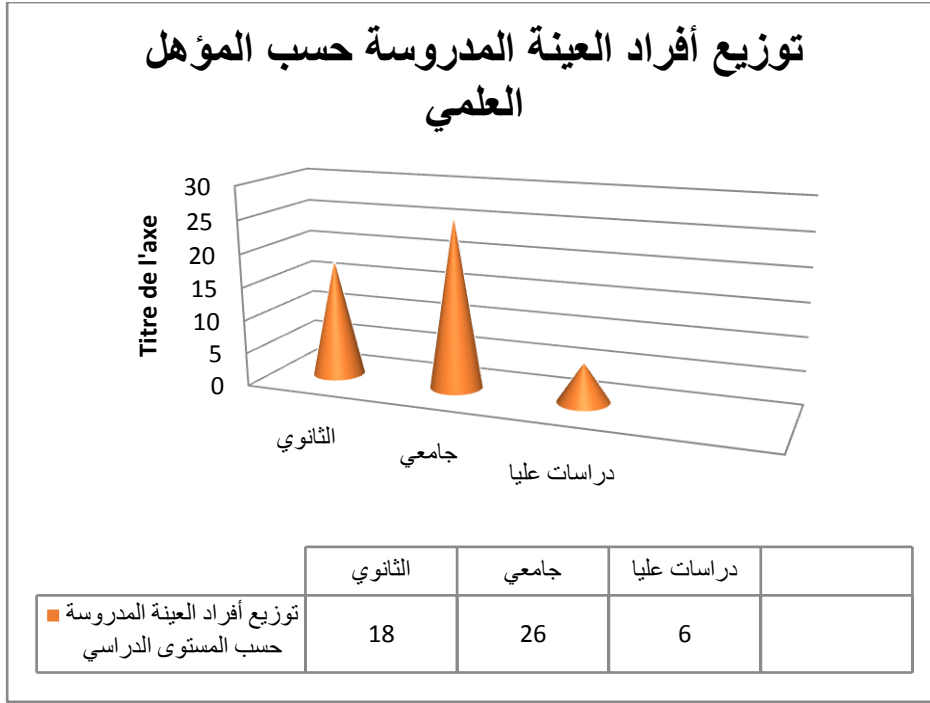
الجدول رقم (2-08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	% النسبة التراكمية
1	ثانوي	18	36.0	36.0	36.0
2	جامعي	26	52.0	52.0	88.0
3	دراسات عليا	6	12.0	12.0	100.0
	المجموع	50	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المستوى التعليمي السائد لهذه العينة هو مستووالجامعي بنسبة 52.0%، ويلمها مستوى ثانوي بنسبة 36.0%، ثم دراسات عليا وكانت نسبتها 12.0%، ولتوضيح ذلك تمت الاستعانة بالشكل (04-02) الموالي:

الشكل رقم (04-02): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رابعا- توزيع أفراد العينة المدروسة حسب نوع الوظيفية:

تم تقسيم مفردات العينة المدروسة حسب الرتبة الوظيفية لمايلي: إطار، رئيس مصلحة، عون تحكم، عون تنفيذ؛ كما هو موضح في الجدول (10-02) الموالي:

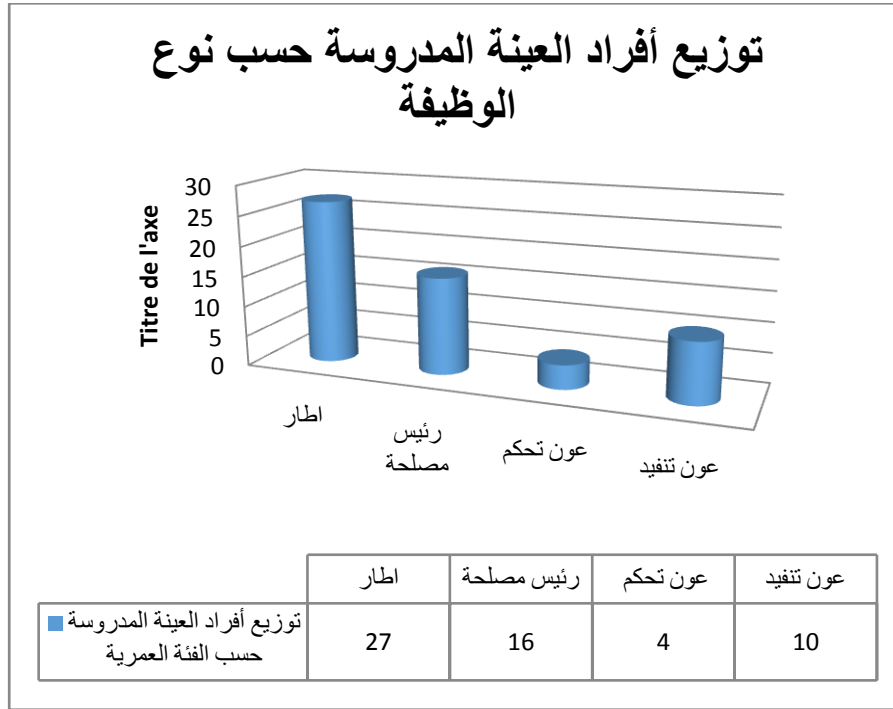
الجدول رقم (09-02): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب نوع الوظيفية

الرقم	البيان	التكرارات	% النسبة	% النسبة المؤكدة	% النسبة التراكمية
1	إطار	27	54.0	54.0	54.0
2	رئيس مصلحة	16	32.0	32.0	86.0
3	عون تحكم	4	8.0	8.0	94.0
4	عون تنفيذ	3	6.0	6.0	100.0
	المجموع	50	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 54.0% من الفئة المستهدفة هم فئة إطار، بينما 32.0% هم عبارة عن رؤساء مصالح، أما 8.0% أعوان تحكم بالاضافة إلى أعوان التنفيذ يمثلون نسبة 6.0%. وللتوضيح أكثر تمت الاستعانة بالشكل (05-02) التالي:

الشكل رقم (05-02): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

خامسا- توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات الأقدمية:

تم تقسيم مفردات العينة المدروسة حسب سنوات الأقدمية للفئات التالية: أقل من 3 سنوات، من 3 إلى 5 سنوات، من 6 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات، كما هو موضح في الجدول (10-02) التالي:

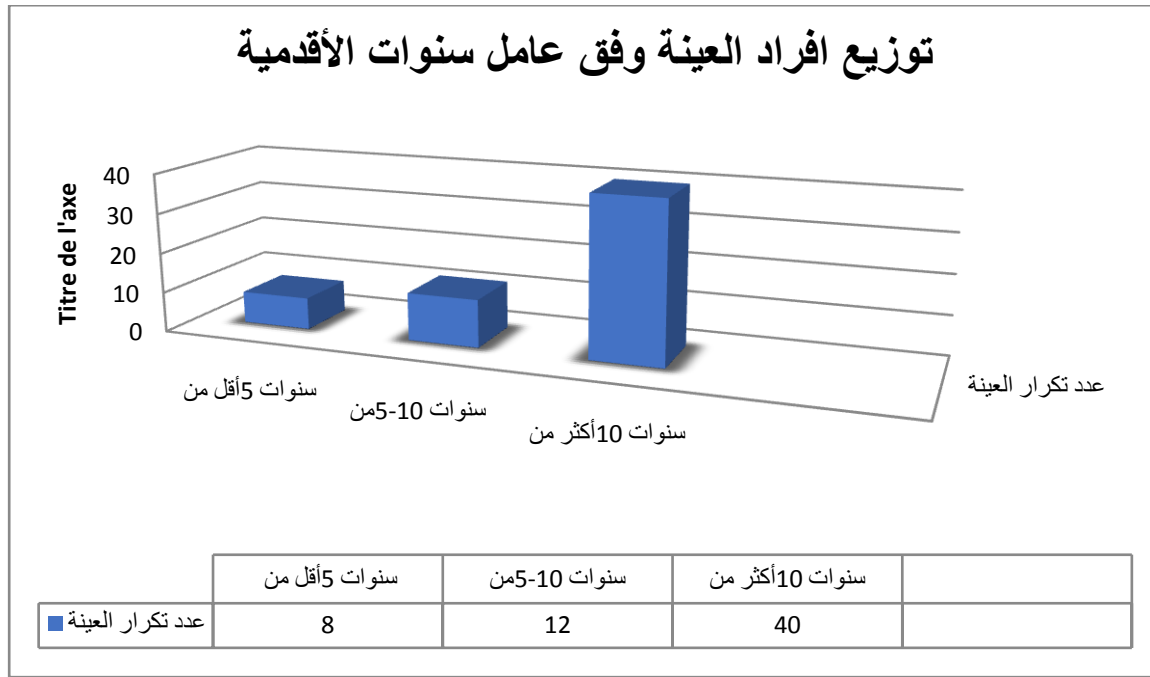
الشكل رقم (10-02): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات الأقدمية

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	[أقل من 05 سنوات]	8	16.0	16.0	16.0
2	[10-05 سنوات]	12	24.0	24.0	40.0
3	[أكثر من 10 سنوات]	30	60.0	60.0	100.0
	المجموع	50	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج *SBSS*

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر فئة من العينة المدرس وسة تمتلك خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة تقريبا 60.0%، بينما تصل نسبة من يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات إلى 24.0%، أما الفئة التي تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات فلن نسبتها تصل إلى 16.0%، كما هو موضح في الشكل رقم (06-02) الموالي:

الشكل رقم (06-02): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS*

### 3.1. التحليل الوصفي لمحاور متغيرات الدراسة:

تم في هذا العنصر التطرق لعرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المدروسة لأسئلة محاور استبيان الدراسة، حيث شمل التحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأيضا للبعد ككل، كما شمل أيضا التقييم الموافق لكل منها على أن يكون تقييم تلك الإجابات بناء على تقييمات مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت المتطرق إليها مسبقا (من المنخفض جدا إلى غاية المرتفع جدا)، ومن ثم سوف يتم تفسير تلك النتائج.

أولا-تحليل أسئلة (فقرات) الجور الثاني للمتغير المستقل لتعلم التنظيمي:

كما سبق الإشارة فإن محور التعلم التنظيمي ممثل بثلاثة أبعاد، لذا تم في هذا العنصر تقديم التحليل الوصفي لإجابات كل بعد من أبعاد هذا المحور على حدى.

أ) تحليل فقرات البعد الأول التعلم الفردي:

تضمن هذا البعد خمسة (05) أسئلة ، حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال والبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة موضحة في الجدول رقم (11-02) كالتالي:

الجدول رقم (11-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم الفردي

الاتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	1.47136	3.2800	1. تقوم المؤسسة بمنح تحفيزات مقابل الأداء الجيد للفرد
متوسط	1.24360	3.3800	2. تقوم المؤسسة بتتبع أداء الفرد يعد إكماله التدريب للتأكد من فعالية النتيجة
متوسط	1.55183	3.0000	3. هناك برامج تدريبية في المؤسسة تمكن الأفراد من التطوير الذاتي
متوسط	1.52864	3.3000	4. تسعى المؤسسة على رفع مهارات ومعارف الموظف من خلال دورات تدريبية عكس مدى وعيها بأهمية هذا المورد
مرتفع جدا	0.86402	4.2200	5. يساعد التحفيز المتواصل للفرد على انجاز الأهداف المرجوة
مرتفع	1.07110	3.4360	التعلم الفردي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن مرتفع إجابات أفراد العينة المدروسة لبعد التعلم الفردي تصب في إتجاه مرتفع وفقا لسلم ليكارت ، وهذا راجع لرغبة الأفراد بالتعلم الفردي وتعبيرهم عن ضرورته في مختلف المجالات المتعلقة بالعمل داخل المنظمة ، حيث يفسر ذلك بوجود عمليات تعلم فردية ليستفي الوكالة محل الدراسة .

ب) تحليل فقرات التعلم الجماعي:

تضمن هذا البعد خمسة ( 05) أسئلة ، حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال والبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة كما هو موضح في الجدول رقم (12-02) التالي:

الجدول رقم (12-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم الجماعي

الاتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	0.69869	4.0400	6. التدريب الجماعي يساعد في فك الضغط على المؤسسة
مرتفع	0.85738	4.1400	7. يحترم الزملاء وجهة النظر المخالفة لآرائهم
مرتفع جدا	0.95959	4.2400	8. التشاور بين الموظفين يساعد على اكتساب المعرفة والاستفادة من الخبرة

مرتفع جدا	0.54548	4.2200	9. يساعد فريق العمل في حل معظم المشاكل في المؤسسة
مرتفع جدا	0.54398	4.3000	10. العمل الجماعي يحسن من أداء الافراد
مرتفع	0.45787	4.1880	التعلم الجماعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط إجابات أفراد العينة المدروسة تتجه للموافقة بمرتفع فيما يخص العبارات المتعلقة بالتعلم الجماعي ، وهذا راجع لنظرة الأفراد للتعلم الجماعي بأنه عنصر أساسي لأداء مهامهم الإدارية ، كما يفسر ذلك بأن هناك تعلم جماعي في الوكالة محل الدراسة.

(ج) تحليل فقرات التعلم المنظمي:

تضمن هذا البعد أربعة (04) أسئلة ، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال والبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة لثما يوضحه الجدول رقم (02-13) التالي:

الجدول رقم (02-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم المنظمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
11. تستطيع المؤسسة مواجهة المشاكل بفضل الكفاءات التي تمتلكها	4.1400	0.67036	مرتفع
12. يعتبر التعلم المستمر من أولويات المؤسسة	4.0800	0.89989	مرتفع
13. يزيد من القدرة إلى الوصول إلى النتائج التي يهتمون بتحقيقها	4.1000	0.90914	مرتفع
14. يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم البعض	4.2000	0.69985	مرتفع جدا
التعلم المنظمي	4.1300	0.62523	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة المدروسة تبين موافقتهم بشكل مرتفع فيما يخص عبارات بعد التعلم المنظمي بالنسبة لهم وضرورته من أجل تنمية مهاراتهم ، وهذا راجع لرغبة الأفراد في رفع أداءهم وتطوير كفاءتهم ، كما يفسر ذلك بأن الوكالة محل الدراسة تهتم بعملية التعلم المنظمي لموظفيها.

ثانيا- تحليل أسئلة ( فقرات) الجور الثالث التغيير التنظيمي:

يحتوي هذا المحور على ستة عشرة (16) سؤال ،وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل

سؤال وللمحور ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة ،كما هو موضح في الجدول رقم (02-14) التالي:

الجدول رقم (02-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور فاعلية القرارات الإدارية

اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1.03194	3.5800	15. أشعر أن التغيير يدفعني إلى العمل بشكل أفضل
مرتفع	1.09190	3.4600	16. لا أرى أهمية للتغيير التنظيمي
مرتفع	0.82833	3.7400	17. أشعر أن التغيير التنظيمي يدعم العاملين أكثر من التنظيم السابق في حالة تغييره
مرتفع	0.91718	3.6600	18. أرغب في حضور دورات تدريبية متعلقة بالتغيير التنظيمي حتى لو كان على نفقتي الخاصة
مرتفع	0.69076	3.8200	19. توجد حاجة في التغيير للهيكل التنظيمي للمؤسسة
مرتفع	0.65184	3.9400	20. هناك مرونة في عملية التغيير التنظيمي للمؤسسة
مرتفع	0.95533	3.8400	21. يوجد ترحيب بالتغيير التنظيمي
مرتفع	0.73540	3.7000	22. يجب على الإدارة مراجعة التغيير التنظيمي للمؤسسة بشكل دوري
مرتفع	1.05056	3.7200	23. التغيير التنظيمي يزيد في الرغبة في الاستمرار في بدل الجهد والعمل الجيد
مرتفع	0.74751	3.8200	24. لا يوجد مقاومة للتغيير التنظيمي من قبل العمال
مرتفع	0.46291	4.1000	25. التغيير التنظيمي يحفز العمال
مرتفع	0.69517	3.9200	26. المشاركة في عملية التغيير يعزز شعور الانتماء للمؤسسة
مرتفع	0.46291	4.1000	27. تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج متقدمة
مرتفع	0.69517	3.9200	28. تسعى المؤسسة على تطوير خدماتها
مرتفع	0.46291	4.1000	29. تقوم المؤسسة بتحقيق نتائج في تطبيقات الجودة الشاملة
مرتفع	0.69517	3.9200	30. تسعى المؤسسة لتحسين خدماتها و اظهار الاعمال الابداعية بشكل متزايد في مختلف نشاطاتها
مرتفع	0.35111	3.8507	محور التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول اعلاه ان إجابات الأفراد تتجه للموافقة بشكل مرتفع على عبارات محور التغيير التنظيمي، وهذا راجعاً للموظفين حريصين على التعلم في المنظمة ، رغبتنا في ، إحداث تغيير أو الحصول على ترقية في رتبهم وأن هناك فعلاً تغيير تنظيمي في الوكالة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: اختبار نموذج الدراسة:

تم في هذا الجانب دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع ، والتطرق لاختبار فرضياتها للتأكد من صحتها بناء على نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

### 1.2. دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

قصد التأكد من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة فقد تمت دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في ( التعلم الفردي ، التعلم الجماعي التعلم المنظمي) ، والمتغير التابع المتمثلي فاعلية التغيير التنظيمي حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون.

يقوم هذا الاختبار على أساس اختبار فرضيتين إحصائيتين هما:

$H_0$ : توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، التعلم المنظمي والتغيير التنظيمي.

$H_1$ : لا توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، التعلم المنظمي والتغيير التنظيمي.

حيث أن الجدول رقم (02-15) يوضح التالي:

الجدول رقم (02-15): علاقة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

التغيير التنظيمي		المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط بيرسون	التعلم الفردي
0.663	0.063	
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	التعلم الجماعي
0.577	0.81-	
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	التعلم المنظمي
0.025	0.317-	

\*\*ارتباط عند مستوى معنوية قدره 1%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأن قيم معاملات الارتباط الخطي بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي كانت تتراوح بين الموجب والسالب حيث (-0.317 و 0.063)، مما يدل على وجود ارتباط خطي قوي بين متغيرات الدراسة، وذلك ما تؤكدته قيم مستوى الدلالة التي بلغ أقصاها ( 0.663) أي مستوى دلالة أكبر من ( $\alpha = 0.01$ )، وهو ما يعني وجود ارتباط خطي قوي غير دال احصائيا بين المتغيرات دلالة إحصائية بين المتغيرات، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الأولى نسبيا الفرضية الأولى القائلة أن هناك ارتباط خطي ولكن غير إحصائي عند مستوى الدلالة ( 0.001) بين متغيرات الدراسة: (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) والتغيير التنظيمي.

ومنه يتم قبول الفرض الصفري ( $H_0$ ) ورفض الفرض البديل ( $H_1$ )، الذي ينص على أنه:

"توجد علاقة ارتباط معنوية غير دلالة إحصائية بين كل من التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) والتغيير التنظيمي"

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

من أجل دراسة فرضيات نموذج الدراسة واختبارها قد تم إجراء اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من وجود أثر للأبعاد المتغير المستقل التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على المتغير التابع التغيير التنظيمي، وللقيام بهذا الاختبار نمر بالخطوات التالية:

-الخطوة الأولى: تحديد كل من (معامل الارتباط، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل) وذلك قصد قياس درجة العلاقة بين كل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في النموذج المختبر.

-الخطوة الثانية: تحديد جدول تحليل التباين ( $ANOVA$ ) من أجل اختبار معنوية النموذج المعتمد وذلك بناء على نتائج اختبار فيشر.

-الخطوة الثالثة: تقدير معاملات الانحدار واختبارها ذلك بهدف تحديد مدى تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكذا اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج المعتمد.

وقبل التطرق إلى اختبار الفرضية الرئيسية لابد من الإشارة إلى نموذج الدراسة الحالية المعتمد:

أولا- نموذج الدراسة وفرضياتها: انطلاقا من الإشكالية الرئيسية للدراسة المتعلقة بأثر التعلم التنظيمي والمتمثلة أبعاده في كل من (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى يؤثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي

ومن أجل الإحاطة الجيدة بالفرضية الرئيسية تمت تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H1- يوجد اثر وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 1\%$  للتعلم الفردي على التغيير التنظيمي؛

H2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 1\%$  للتعلم الجماعي التغيير التنظيمي؛

H3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 1\%$  للتعلم المنظمي التغيير التنظيمي.

أ. معامل التحديد المعدل ، معامل التحديد ، معامل الارتباط المتعدد:

من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية تمت الاستعانة بنموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي تم عرض نتائجه

في الجدول رقم (02-16) الموالي:

الجدول رقم (02-16): معامل الارتباط المتعدد ، معامل التحديد ، معامل التحديد المعدل

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
0.355	0.126	0.069

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، التعلم المنظمي والمتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي ، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات ب 0.355

كما استطاعت المتغيرات المستقلة تفسير ما قيمته 12.6% من المتغير التابع ، أما قيمة معامل تحديد المعدل فقد بلغت 6.9% وبمأن قيمته مقارنة من قيمة معامل التحديد فهذا يدل على جودة نموذج الدراسة المقترح .  
ب. جدول تحليل التباين (ANOVA):

الجدول رقم (02-17): جدول تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	إحصائية فيشر $F_c$ المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
الانحدار	0.762	3	0.254	2.214	0.099	0.01	دال احصائيا
البواقي	5.278	46	0.115				
الكل	6.041	49					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه وبناء على نتائج اختبار Fisher أن القيمة الاحتمالية للنموذج تساوي 0.099 وهي أكبر من مستوى الدلالة (1%) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج الانحدار معنوي وأن هناك واحد على الاكثر من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر ، ومنه فان نموذج دراسة أثر كل من التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، التعلم المنظمي ، على التغيير التنظيمي معنوي من الناحية الإحصائية الكلية.

ت. تقدير معاملات النموذج واختبارها:

الجدول رقم (02-18): تقدير معاملات النموذج واختبارها

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ستودنت $T_{cal}$ المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
	المعامل	الخطأ المعياري	Bêta				
الحد الثابت	4.398	.482	-	9.132	.000	0.01	دال احصائيا
التعلم الفردي	.053	.047	.160	1.121	.268	0.01	غير دال احصائيا
التعلم الجماعي	.035	.114	.046	.309	.759	0.01	غير دال احصائيا
التعلم المنظمي	-.212	.086	-.377	-2.457	.018	0.01	دال احصائيا

المتغير التابع: التغيير التنظيمي

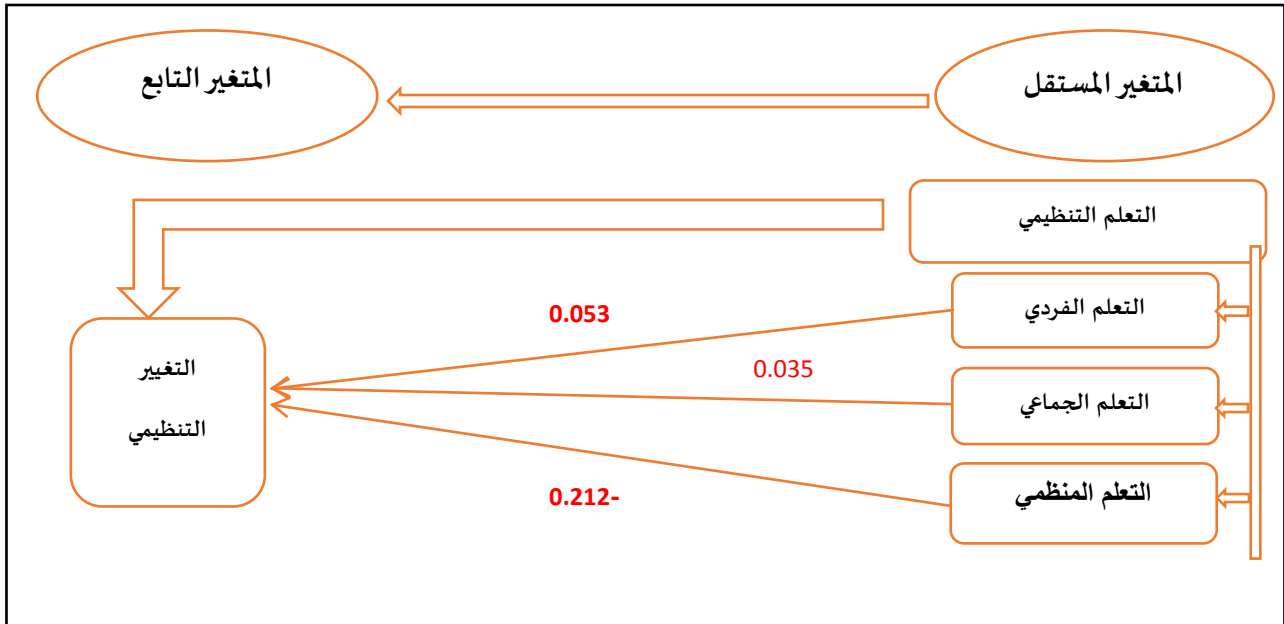
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- وجود أثر موجب لـ تعلم الفردي على التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.053 وهو معنوي من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة  $Sig = 0.268$  وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 1%، وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية  $H_1$  التي تقول أنه يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لـ تعلم الفردي على التغيير التنظيمي، وعليه فالتعلم الفردي ليس له فعالية كبيرة في التعلم التنظيمي، وذلك ما يدل التعلم الفردي لا يفيد المنظمة في أحداث تغيير تنظيمي على مستواها أو التحسين من أداؤها:
- وجود أثر موجب لـ تعلم الجماعي على التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.035 وهو معنوي من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة  $Sig = 0.759$  وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 1%، وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية  $H_1$  التي تقول أنه يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لـ تعلم الجماعي على التغيير التنظيمي، وعليه فالتعلم الجماعي ليس له فعالية كبيرة على التعلم التنظيمي، ليس له فعالية كبيرة على التعلم التنظيمي وهذا راجع لكون التعلم يؤثر في المنظمة على أحداث تغيير تنظيمي أو تحسين الأداء على مستواها:

وجود أثر سالب لتعلم المنظمي على التغيير التنظيمي حيث بلغت قيمة هذا المعامل  $-0.212$  وهو معنوي من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة  $0.018 = \text{Sig}$  وهي تساوي مستوى الدلالة الإحصائية  $1\%$ ، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية  $H_1$  التي تقول أنه يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية ل تعلم المنظمي على التغيير التنظيمي ، وعليه فالتعلم المنظمي له أثر فعال في التعلم التنظيمي ، وذلك ما يدل على أن التعلم المنظمي يفيد المنظمة ويساهم في احداث تغيير تنظيمي على مستواها او التحسين من أدائها والرفع من قدراتها.

الشكل (07-02): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على دراسات سابقة.

### خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل لتطبيقاً لأثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إليزي، حيث قمنا بتقديم المؤسسة محل الدراسة، وكذلك تطرقنا إلى التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وبعدها تحديد المنهجية المتبعة للدراسة من خلال تحديدنا لأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل البلوغ إلى النتائج، والتي تم الإعتماد على أسئلة الإستبيان الذي وزع على العينة المدروسة من أجل الوصول إلى النتائج التالية وهي عدم وجود تأثير إيجابي لبعدي التعلم الفردي والجماعي على التغيير التنظيمي ووجود تأثير إيجابي لبعدي التعلم المنظمي على التغيير التنظيمي، حيث تم رفض الفرضيتين الأولى والثانية وقبول الفرضية الثالثة المقترحة أعلاه.

خاتمة

## الخاتمة

التعلم التنظيمي حاجة لا مفر منها في جميع المنظمات ، وكل منظمة تختلف في مجال عملها عن منظمة أخرى ، وتختلف أهدافها ، حيث تتطلب الظروف الديناميكية الحالية أن تكون المنظمة مرنة وقابلة للتكيف واكتساب المعرفة باستمرار مع التغييرات الحاصلة ، إذ أن هذا التعلم يساهم بإيجابية في تحقيق الإستعداد للتغيير التنظيمي ويساهم في جعل المنظمة تسعى لتكون متعلمة.

إذ أننا في هذه الدراسة حاولنا إستكشاف علاقة التعلم التنظيمي بالتغيير التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إليزي ، بدايتنا من رأينا أنت التعلم التنظيمي هو الميزة التنافسية الأساسية في الوقت الحالي ، و من ضمنها الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء إذ أنها لا بد من أن تراعي أهمية التعلم المستمر والعمل على نشره بهدف إحداث التغيير مع مراعاة تكوين ذاكرة تنظيمية متطورة. ومن جهة أخرى لا بد أن تدرك الإدارة أن عدم اللجوء إلى التعلم يؤدي إلى غياب المعرفة من ذاكرة العاملين ، الذي يجب أن توجد من أجلهم اليات تحفزهم على التعلم وتجعله يتقبل التغيير.

بهذا جاءت دراستنا حول موضوع "أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي" في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة إليزي ، وهذا سعيا للإجابة على إشكالية الدراسة بقيامنا بتوزيع مجموعة من الأسئلة في شكل إستمارة على عينة أفراد الدراسة التي شملت الموظفين على مستوى الوكالة محل الدراسة.

## النتائج:

توصلنا من خلال دراستنا في كل من الجانب النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج والتي كانت كالتالي:

## نتائج الجزء التطبيقي:

أبانت النتائج على أن:

- توجد علاقة إيجابية جزئية مؤثرة بين التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) على التغيير التنظيمي.
- لا توجد علاقة إيجابية مؤثرة بين التعلم الفردي على التغيير التنظيمي، بالرغم من كون هذا النوع من التعلم يعتبر مهم وقادر على الرفع من أداء الفرد والمنظمة بشكل واضح؛
- لا توجد علاقة إيجابية مؤثرة بين التعلم الجماعي على التغيير التنظيمي، وبالرغم أيضا من أن التعلم الجماعي يحسن من أداء الفرد والمنظمة معا؛
- توجد علاقة إيجابية مؤثرة للتعلم المنظمي على التغيير التنظيمي، وهذا يعود لحفظ المنظمة لتجاربه السابقة وأنها تعتمد هذا النوع من التعلم بشكل كبير إذ أنها تراه الأفضل من أجل الرفع من أدائها.

## افاق الدراسة:

وأخيرا يجدر بنا الإشارة إلى الموضوع الذي تناولناه في هذه الدراسة حول " اثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي " بجزئيه النظري والتطبيقي افرز مجموعة من النتائج ،ومما سبق ومن خلال ما توصلنا إليه يمكننا اقتراح مجموعة من الدراسات التي من الممكن ان يتناولها مجموعة من الباحثين في المستقبل و التي قد تكون تكملة لموضوعنا الحالي ، و من بينها:

- دراسة حول التعلم التنظيمي و تطبيقه على مجتمعات دراسة مختلفة ؛
- دراسة التعلم التنظيمي وربطها بمتغيرات اخرى غير التغيير التنظيمي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## الكتب:

- أندرودي، سيزلاقي ومارك جي، لاس. (1991). *1. السلوك التنظيمي والاذاء، ترجمة جعفر او قاسم احمد. السعودية: معهد الادارة العامة.*
- عادل البغدادي، هاشم العابدي. (2010). *التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة.* عمان: دار الوراق.
- عبود نجم. (2005). *ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات.* عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- فايز عبد الرحمان الفروخ. (2010). *التعليم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي.* عمان: دار جليس الزمان.
- محمد جمال عبد الله. (2014). *ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الاولى.* الاردن، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- عمر أحمد الهمشري. (2013). *ادارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة، ط.2* عمان: دار الصفاء.

## البحوث العلمية:

- عبد الغني بن حامد. (2016). *دور التغيير التنظيمي و انعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية Dans*. أ. دكتوراه قسم علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- فطيمة بن عبد العزيز. (2011, 12). *التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية. مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية - مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية - جامعة سعد دحلب الجزائر. 4. p* ,
- لبنى بوعزيز. (2015). *أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي، مذكرة ماستر. جامعة محمد خيضر، بسكرة.*
- حاتم سماتي. (2018). *واقع مقاومة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.*

## المقالات:

- فطيمة الزهرة بربطل. (2017). *التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات، المركز الجامعي افلو. الجزائر: مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد1، العدد2.*
- ابراهيم الخلوف الملكاوي. (2021, 7 2). *افاق علمية وتربوية.* Consulté le 5 10, 2023, sur al3loom.com.
- الطاهر لورساية. (2021, 5 5). *أثر ممارسات ادارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنمات. مجلة الإقتصاديات المالية البنكية و ادارة الاعمال، المجلد 10 العدد. 44-27. pp*
- حمزة عواد محمد ابو نور. (2022, 12 2). *مدخل دور ادارة الموارد البشرية و أثره في ادارة التغيير. المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار الخامس، ع. 50، p. 1116.*
- راما متاني. (2022, 11 7). *موضوع.* Consulté le 05 14, 2023, sur mawdoo3.com.
- عبد الحرمان توفيق. (2009). *التغيير: أدوات تحويل الأفكار الى نتائج، ط.3. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.*
- فيصل البواردي. (2020, 03). *ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للإدارة مج40، ع.1.*

- قاروق حريزي. (2023). *مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصناعية. المسيلة: مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 08، العدد، العدد، 1.*
- محمد الصيرفي. (2008). *إدارة التغيير. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.*
- مراد علة. (2012). *التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية:مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة. الجلفة، الجزائر: مجلة دراسات و أبحاث.*

## المواقع:

<https://grhumaines.home.blog/>. (2019, 12 13). Consulté le 5 6, 2023, sur <https://grhumaines.home.blog/2019/12/13/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85->

CNAS.DZ. (s.d.). Récupéré sur WWW.CNAS.Dz.

الملاحق

## الملاحق

الملحق رقم: 01 استمارة الإستبانة.

المركز الجامعي المقاوم الشيخ امود بن مختار  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## استبانة الدراسة

أخي الفاضل أختي الفاضلة تحية طيبة و بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة للدراسة في إطار الحصول للحصول على شهادة ماستر اكاديمي تخصص إدارة أعمال بعنوان "أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي" دراسة حالة (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للإجراء).

نأمل منكم الإجابة بكل موضوعية وكل مصداقية

## ❖ الجزء الأول: البيانات الشخصية يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب

- |                          |                |                          |                  |                        |
|--------------------------|----------------|--------------------------|------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى           | <input type="checkbox"/> | ذكر              | 1. الجنس:              |
| <input type="checkbox"/> | من 30-40 سنة   | <input type="checkbox"/> | أقل من 30        | 2. السن:               |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 50 سنة | <input type="checkbox"/> | من 41-50 سنة     |                        |
| <input type="checkbox"/> | جامعي          | <input type="checkbox"/> | ثانوي فأقل       | 3. المؤهل العلمي:      |
| <input type="checkbox"/> |                | <input type="checkbox"/> | دراسات عليا      |                        |
| <input type="checkbox"/> | رئيس مصلحة     | <input type="checkbox"/> | إطار             | 4. نوع الوظيفة الخبرة: |
| <input type="checkbox"/> | عون تنفيذ      | <input type="checkbox"/> | عون تحكم         |                        |
| <input type="checkbox"/> | من 5-10 سنوات  | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات   | 5. عدد سنوات الخبرة :  |
| <input type="checkbox"/> |                | <input type="checkbox"/> | أكثر من 10 سنوات |                        |

## المحور الأول : التعلم التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التعلم الفردي</b>						
1.	تقوم المؤسسة بمنح تحفيزات مقابل الأداء الجيد للفرد					
2.	تقوم المؤسسة بتتبع أداء الفرد يعد إكماله التدريب للتأكد من فعالية النتيجة					
3.	هناك برامج تدريبية في المؤسسة تمكن الأفراد من التطوير الذاتي					
4.	تسعى المؤسسة على رفع مهارات ومعارف الموظف من خلال دورات تدريبية عكس مدى وعيها بأهمية هذا المورد					
5.	يساعد التحفيز المتواصل للفرد على انجاز الأهداف المرجوة					
<b>التعلم الجماعي</b>						
6.	التدريب الجماعي يساعد في فك الضغط على المؤسسة					
7.	يحترم الزملاء وجهة النظر المخالفة لآرائهم					
8.	التشاور بين الموظفين يساعد على اكتساب المعرفة والاستفادة من الخبرة					
9.	يساعد فريق العمل في حل معظم المشاكل في المؤسسة					
10.	العمل الجماعي يحسن من أداء الافراد					
<b>التعلم المنظمي</b>						
11.	تستطيع المؤسسة مواجهة المشاكل بفضل الكفاءات التي تمتلكها					
12.	يعتبر التعلم المستمر من اولويات المؤسسة					
13.	يزيد من القدرة إلى الوصول إلى النتائج التي يهتمون					

					بتحقيقها	
					يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم البعض	14

المحور الثاني : التغيير التنظيمي

الرقم	التغيير التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	أشعر أن التغيير يدفعني إلى العمل بشكل أفضل					
16	لا أرى أهمية للتغيير التنظيمي					
17	أشعر أن التغيير التنظيمي يدعم العاملين أكثر من التنظيم السابق في حالت تغييره					
18	أرغب في حضور دورات تدريبية متعلقة بالتغيير التنظيمي حتى لو كان على نفقتي الخاصة					
19	توجد حاجة في التغيير للهيكل التنظيمي للمؤسسة					
20	هناك مرونة في عملية التغيير التنظيمي للمؤسسة					
21	يوجد ترحيب بالتغيير التنظيمي					
22	يجب على الإدارة مراجعة التغيير التنظيمي للمؤسسة بشكل دوري					
23	التغيير التنظيمي يزيد في الرغبة في الاستمرار في بدل الجهد والعمل الجيد					
24	لا يوجد مقاومة للتغيير التنظيمي من قبل العمال					
25	التغيير التظيمي يحفز العمال					
26	المشاركة في عملية التغيير يعزز شعور الانتماء للمؤسسة					
27	تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج متقدمة					
28	تسعى المؤسسة على تطوير خدماتها					
29	تقوم المؤسسة بتحقيق نتائج في تطبيقات الجودة الشاملة					
30	تسعى المؤسسة لتحسين خدماتها واطهار الاعمال					

## الملحق رقم: 02 ملحق الإحصائيات مستخرجات SPSS.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.705	35

## الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	29	58.0	58.0	58.0
أنثى	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30	4	8.0	8.0	8.0
من 30 إلى 40	18	36.0	36.0	44.0
من 41 إلى 50	21	42.0	42.0	86.0
أكثر من 50	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## المؤهلات العلمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فأقل	18	36.0	36.0	36.0
جامعي	26	52.0	52.0	88.0
دراسات عليا	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## نوع الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار	27	54.0	54.0	54.0
رئيس مصلحة	16	32.0	32.0	86.0
عون تحكم	4	8.0	8.0	94.0
عون تنفيذ	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	8	16.0	16.0	16.0
من 5 إلى 10 سنوات	12	24.0	24.0	40.0

أكثر من 10 سنوات	30	60.0	60.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س1	50	1.00	5.00	3.2800	1.47136
س2	50	1.00	5.00	3.3800	1.24360
س3	50	1.00	5.00	3.0000	1.55183
س4	50	1.00	5.00	3.3000	1.52864
س5	50	1.00	5.00	4.2200	0.86402
التعلم الفردي	50	1.40	5.00	3.4360	1.07110
Valid N (listwise)	50				

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س6	50	1.00	5.00	4.0400	0.69869
س7	50	1.00	5.00	4.1400	0.85738
س8	50	1.00	5.00	4.2400	0.95959
س9	50	3.00	5.00	4.2200	0.54548
س10	50	3.00	5.00	4.3000	0.54398
التعلم الجماعي	50	3.00	5.00	4.1880	0.45787
Valid N (listwise)	50				

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س11	50	3.00	5.00	4.1400	0.67036
س12	50	1.00	5.00	4.0800	0.89989
س13	50	1.00	5.00	4.1000	0.90914
س14	50	3.00	5.00	4.2000	0.69985
التعلم المنظمي	50	2.00	4.75	4.1300	0.62523
Valid N (listwise)	50				

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
س15	50	1.00	5.00	3.5800	1.03194
س16	50	1.00	5.00	3.4600	1.09190
س17	50	2.00	5.00	3.7400	0.82833
س18	50	1.00	5.00	3.6600	0.91718
س19	50	3.00	5.00	3.8200	0.69076
س20	50	3.00	5.00	3.9400	0.65184
س21	50	2.00	5.00	3.8400	0.95533
س22	50	2.00	5.00	3.7000	0.73540

س23	50	1.00	5.00	3.7200	1.05056
س24	50	2.00	5.00	3.8200	0.74751
س25	50	3.00	5.00	4.1000	0.46291
س26	50	1.00	5.00	3.9200	0.69517
س27	50	3.00	5.00	4.1000	0.46291
س28	50	1.00	5.00	3.9200	0.69517
س29	50	3.00	5.00	4.1000	0.46291
س30	50	1.00	5.00	3.9200	0.69517
التغيير التنظيمي	50	2.73	4.73	3.8507	0.35111
Valid N (listwise)	50				

## Correlations

		التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم المنظمي	التغيير التنظيمي
التعلم الفردي	Pearson Correlation	1	.087	.269	.063
	Sig. (2-tailed)		.546	.059	.663
	N	50	50	50	50
التعلم الجماعي	Pearson Correlation	.087	1	.373**	-.081
	Sig. (2-tailed)	.546		.008	.577
	N	50	50	50	50
التعلم المنظمي	Pearson Correlation	.269	.373**	1	-.317*
	Sig. (2-tailed)	.059	.008		.025
	N	50	50	50	50
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	.063	-.081	-.317*	1
	Sig. (2-tailed)	.663	.577	.025	
	N	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	.355 <sup>a</sup>	.126	.069	.33874	.126	2.214	3	46

a. Predictors: (Constant), التعلم الفردي, التعلم المنظمي, التعلم الجماعي

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.762	3	.254	2.214	.099 <sup>b</sup>
	Residual	5.278	46	.115		
	Total	6.041	49			

a. Dependent Variable: التغيير التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التعلم الفردي, التعلم المنظمي, التعلم الجماعي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.398	.482		9.132	.000
	التعلم الفردي	.053	.047	.160	1.121	.268
	التعلم الجماعي	.035	.114	.046	.309	.759
	التعلم المنظمي	-.212	.086	-.377	-2.457	.018

a. Dependent Variable: التغيير التنظيمي

الملحق رقم: 03 نشرية إعلامية لCNAS.

وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي  
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأحرار

ضمان

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأحرار

جسور التواصل

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأحرار

المقر الإقليمي : طريق الموحدين بن حكيم - الجوازي -  
الربيع حط الوهب : <http://www.cnas.dz>  
البريد الإلكتروني : [cnas@cnas.dz](mailto:cnas@cnas.dz)  
الهاتف / الفاكس : 021.91.25.54 / 021.91.22.04  
الفاكس : 021.91.15.61 - 021.91.17.01

نشرية إعلامية بعنوانها وبصدرها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأحرار - تنشرها



# تاريخ الضمان الاجتماعي في الجزائر

من الإذارة هذا إلى أن الاستفاد من المنح العائلية. كانت مستمرة آنذاك على أبناء عمال مصانع الوطيف الصوي والصناعة  
 في تطبيق القرار المؤرخ في 10 جوان 1949 ابتداء من 01 أبريل 1950. أين تم إنشاء صناديق اجتماعية لمن متعددة .  
 مستوى الواسي الثلاث :

- الجزائر - وهران - قسنطينة ، موازاة مع صناديق أخرى تتعلق بنشاطات عمية خاصة. مثل :
- صندوق الضمان للصناعات ( أو وواسي ) و صناعات الجزائر
- صندوق التأمينات الاجتماعية لعمال الأشغال اليومية.
- صندوق التأمينات الاجتماعية لصناعات الحديد و الصلب.
- صندوق التأمينات الاجتماعية لواسي : الجزائر ، وهران وقسنطينة ، الخاصة بين الوفاق.
- صندوق المهني للتأمينات الاجتماعية لتجارة المحور.
- صندوق التأمينات الاجتماعية للصناعات البترولية و غيرها....

تيزات هذه الصناديق:

- تطبيق غير متكافئ القوانين التأمينات الاجتماعية في الجزائر مقارنة مع تلك التي كانت سارية المعمول في فرنسا آنذاك.
- عدم تساوي أنظمة التأمينات الاجتماعية المتعددة التي كانت سائدة ، فيما يتعلق بالأدوات للخدمة.
- عدم تميم التغطية الاجتماعية على كل العمال. مثل عمال القطاع الفلاحي الذين لم يستطيعوا آنذاك من التأمينات الاجتماعية والمنح العائلية.

## (2) الضمان الاجتماعي في الجزائر بعد الاستقلال:

على قرار باقي القطاعات. قامت السلطات الجزائرية سنة 1962 بمواصلة العمل بالقوانين الفرنسية التي كان معمولا  
 بها خلال الحقبة الاستعمارية. ما عدا تلك التي تمس بالسيادة الوطنية. و ذلك بمقتضى القانون رقم 62/157 المؤرخ في  
 31 ديسمبر 1962 ولقد مر قطاع الضمان الاجتماعي بالجزائر بعد الاستقلال بمراحل . نوجز أهمها عبر المحطات الرئيسية التالية:

- \* حل مجلس إدارة تسيير الصناديق الجهوية الثلاث وتعيين لجان تسيير مؤقتة على رأسها. بمقتضى القرارات المؤرخة في :
- \* 10 أغسطس 1962 فيما يتعلق بـ وهران (الغرب)
- \* 07 سبتمبر 1962 فيما يتعلق بقسنطينة (الشرق)
- \* 24 سبتمبر 1962 فيما يتعلق بالجزائر (الوسط)
- \* إنشاء الصناديق الجهوية الثلاث الكبرى. بمقتضى القرار المؤرخ في 21 يناير 1963 .
- \* اصطلاح صناديق التأمينات الاجتماعية بأحضر حوادث العمل و الأمراض المهنية. بمقتضى الأمر رقم : 66 - 183 المؤرخ في  
 21 جوان 1966 ، بعد أن كانت تابعة لمؤسسات التأمينات الاقتصادية وقد شرع في تطبيق هذا الأمر ابتداء من 01 / 04 / 1967
- \* 01 أغسطس 1970 : إصدار أول نص قانوني يتعلق بالتنظيم الإداري لنظام الضمان الاجتماعي بالجزائر.
- \* 05 أبريل 1971 : إنشاء نظام المنح العائلية بالجزائر.
- \* 17 سبتمبر 1974 : توسيع التغطية الاجتماعية للعمال غير الأجراء.
- لتكسيات المحفظة خلال الفترة 1962 / 1983 :
- \* توسيع التغطية الاجتماعية إلى عمال القطاع الفلاحي. و المشغلين غير الأجراء.
- \* اعتماد نظام المنح العائلية و توسيعه ليشمل أبناء عمال القطاع الفلاحي.
- تحسين الأدات المقدمة في مجال حوادث العمل و الأمراض المهنية . و إعدادها خطرا اجتماعيا.
- الإصلاح التدريجي لمخطومة التأمينات الاجتماعية. تمهيدا للتوحيد المستقبلي للرسالة التشريعية.
- تلبية توحيد المخطومة لكل.
- التعطيل من شروط وأجراءات الاستفادة من أدات الضمان الاجتماعي و التصيين
- الفسر لهذه الأخيرة ، مثل : تأخير سن الأعتلال المتكولين ، لمدة مدة التسويح في
- مجال التعطل المرضية . الأمومة . رفع مبالغ منح العجز و منحه الودعة . إلخ....

## مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرام

### مهام المديرية العامة

- تهرم الاتفاقيات في مجال الضمان الاجتماعي
- تسهر على تطبيق الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات الخاصة بالضمان الاجتماعي وتقوم بتصفية الحسابات النافذة من هذه الاتفاقيات.
- تتابع تطبيق المعايير المقررة في مجال التسهيلات قصد الخارج ومركز التوابع في هذا الميدان وتقوم بعمليات الدعم مؤسسات العلاج وتعد حصائل دورية في إطار الاتفاقية.
- مهام مديرية التحصيل والمنازعات:
- القيام بتحصيل اشتراكات المستخدمين والسهر على اح استحقاقها طبقا لقانون الضمان الاجتماعي.
- ترقيم كل مؤتمن له اجناعيا و مستخدم رقم تسجيل وطني
- متابعة المنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.
- مهام مديرية المقتضية العامة:
- القيام بمهام الضيفش والمراقبة الآتية:
- مدى تطبيق التشرح والتنظيم في إطار مهام الصندوق.
- الخدمات المدفوع أجرجا.
- السير المالي والمحاسبي للوكالات الولاية
- تنظيم وسير الوكالات الولاية .

- تهرم المديرية العامة للصندوق المهام التالية:
- تأسس المسبق ومراقبة أعمال الوكالات الولاية
- تهرم الوسائل البشرية والمادية للصندوق
- تسير ميزانية الصندوق
- تنظيم المراقبة الطبية .
- ترقيم المؤمن لهم اجناعيا والمستخدمين.
- إعلام المؤمن لهم اجناعيا والمستخدمين
- إبرام الاتفاقيات في مجال الضمان الاجتماعي.
- تنسيق وإيجاز الاستشارات في مجال الضمان الاجتماعي.
- المشاركة في الوقاية من حوادث العمل الأمراض المهنية :
- و تشمل المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرام المديرية التالية.

- مديرية الأادات .
- مديرية التحصيل والمنازعات .
- مديرية المقتضية العامة.
- مديرية الرقابة الطبية.
- مديرية الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- مديرية الدراسات والتنظيم والإحصائيات.
- مديرية الإعلام الآلي.
- مديرية العمليات المالية.
- مديرية الإيجازات والتجيزات والوسائل العامة.
- مديرية المستخدمين والتكوين.
- مديرية النشاط الاجتماعي والصحي.


### مهام مديرية الأادات:

- تنظيم وتتابع تسير الأادات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية. وحصفا انتقالية بالمنح العائلية.
- تدفع حساب الهيئات الأخرى التابعة للضمان الاجتماعي الأادات في إطار الاتفاقيات.
- تضمن سير لجنة المساعدة والإسعاف وتسير صندوق المساعدة



الملحق رقم:04 مطوية من طرف الوكالة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
ولاية إيلزي  
الصندوق الوطني للتأمينات  
الإجتماعية للأجراء  
وكالة إيلزي



الهاتف : 029.42.15.66  
029.42.11.64  
الفاكس : 029.42.18.41

**CNAS-ILLIZI**




**مختصر تاريخي :** اشتق اسم اليزي من نوع من الأشجار الكثيفة تنمو بالمنطقة ذات الجذع الكبير وتدعى باللهجة الترقبية (وتلّزت) "الأغصان الكثيفة" وكبافي المدن الجزائرية تعرضت المدينة للاستعمار الفرنسي وكان يطلق عليها برج بولونيك نسبة للحاكم الذي سيطر عليها آنذاك وكانت مساهمة سكان المنطقة في مقاومة الإستعمار كبيرة يتقدمهم البطل المعروف الشيخ أمود بن المختار السذي ولد سنة 1859 م بالسحق بالرفيق الأعلى سنة 1928م خاض عدة معارك ضد الإستعمار الفرنسي.

**نشأة الوكالة**

\* بعد معاناة طويلة للمؤمنين والقاطنين والعاملين بولاية إيلزي كونهم منتسبين لوكالة ورقلة التي تبعد عن مقر الولاية بأكثر من ألف كلم حيث تقع ولاية اليزي في أقصى الجنوب الشرقي وهي ولاية حدودية مع الجماهيرية الليبية. تقرر فتح وكالة اليزي في سنة 1987 وهذا بترحيب ومساعدة شركة سونطراك المتواجدة عبر تراب الولاية.