

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

تخصص: إدارة أعمال

دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي

دراسة حالة مركز مكافحة السرطان بالوادي

إشراف الأستاذ:

زلاسي سامر

إعداد الطلبة:

قطراني ايمن

صراطي بالقاسم

قيطوبي علي

زغيب محمد

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
عزري أمين	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
زلاسي سامر	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
عابي خليدة	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسِيرِ اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ)

سورة التوبة الآية 105.

نهدي هذا العمل إلى من كللهم الله بالهيبة والوقار آباءنا، وإلى
بسمة الحياة وسر الوجود أمهاتنا، وكل عائلتنا وإلى الأساتذة
الذين سندونا في مشوارنا الدراسي، إلى أصدقائنا وإلى
زملاء الدراسة بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

كلمة شكر وتقدير

نشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمه العقل والدين، القائل في حكم تنزيله:

(وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ).

سورة يوسف آية 76.

لا ننسى أن نتقدم بجزيل شكر إلى أستاذنا الدكتور المحترم " سامر زلاسي ". لك منا كل الثناء والتقدير بعد قطرات المطر وألوان الزهر وشذى العطر على جهودك الثمينة والقيمة.

إلى من قدموا لنا المساعدات والإرشادات والمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث فلهم منا كل الشكر.

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي في مركز مكافحة السرطان الشهيد رزقي البشير بالوادي من وجهة نظر الموظفين بالمستشفى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، وتطوير أداتين الأولى استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (التفكير النظمي، والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي) وتكونت من (15) فقرة والأداة الثانية الانتماء التنظيمي وتكونت من (12) وتم تطبيق البحث على عينة مقدارها (70) موظف، وقد أظهرت الدراسة إلى عدو وجود دور للمنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي في مركز مكافحة السرطان بالوادي.

الكلمات المفتاحية:

المنظمة المتعلمة، الانتماء التنظيمي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي.

Abstract:

The current study aimed to study the curriculum, and the study was used in studying the descriptive, analytical and inductive approach, studying two tools, a questionnaire and a learned association (thinking in education, shared vision and collective learning) (15) paragraphs, and the second tool, the second, organizational affiliation, and came from (12). A study on a sample of (70) employees showed that the study was proven to a group of papers in 2009, and it played a related role in promoting organizational affiliation in the fight against cancer in the valley.

key words:

The learning organization, organizational affiliation, thinking about shared educational systems, group learning.

الفهرس

فهرس المحتويات

I الفصل الأول : عموميات حول المنظمة المتعلمة والانتماء التنظيمي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمنظمة

المتعلمة.....9-

- 1-1- مفهوم المنظمة المتعلمة.....9-
- 1-1-1- تعريف المنظمة المتعلمة.....9-
- 1-1-2- أهمية المنظمة المتعلمة.....10-
- 1-1-3- خصائص المنظمة المتعلمة.....10-
- 1-1-4- العناصر التي تتطلبها المنظمة المتعلمة.....11-
- 1-2- نماذج المنظمة المتعلمة.....12-
- 1-3- أسس المنظمة المتعلمة.....17-
- 1-4- التحول إلى المنظمة المتعلمة.....18-
- 1-5-1- الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة.....18-
- 1-5-2- التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.....18-
- 1-5-3- استراتيجيات بناء المنظمات المتعلمة.....20-

1-6- وسائل تسيير المنظمة

المتعلمة.....21-

المبحث الثاني: الانتماء

التنظيمي.....23-

- 1-2- تعريف الانتماء.....23-
- 2-2- مفهوم الانتماء التنظيمي.....23-
- 2-2-1- تعريف الانتماء التنظيمي.....23-
- 2-2-2- أهمية الانتماء التنظيمي:24-
- 2-2-3- خصائص الانتماء التنظيمي:25-
- 2-2-3- أنواع الانتماء التنظيمي:25-

- 26.....4-2 أبعاد الانتماء التنظيمي:
- 27.....5-2 مراحل الانتماء التنظيمي:
- 28.....6-2 نظريات الانتماء التنظيمي:
- 30.....7-2 أنماط الانتماء التنظيمي:
- 32.....8-2 دوافع الانتماء للمنظمة:
- 32.....9-2 طرق بناء وتدعيم الانتماء التنظيمي:

المبحث الثالث: أبعاد المنظمة

المتعلمة.....36

- 36.....أولاً- التفكير النظمي:
- 36.....ثانياً-الرؤية المشتركة:
- 36.....ثالثاً : التعلم الجماعي:
- II الفصل الثاني :دراسة حالة مركز مكافحة السرطان الشهيد رزقي البشير بالوادي
- 38.....التمهيد:
- 38.....- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:
- 38.....1-1- لمحة عن مركز مكافحة السرطان بالوادي:
- 39.....2-1- التعريف بالمؤسسة:
- 39.....3-1- المميزات العامة والخاصة:
- 40.....4-1- بطاقة تقنية:
- 42.....المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة:
- 42.....1-2- طريقة الدراسة:
- 42.....1-1-2- مجتمع الدراسة والعينة:
- 43.....2-1-2- تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:
- 43.....3-1-2- طريقة جمع البيانات:
- 44.....4-1-2- صدق وثبات أداة الاستبيان:

2-2- أدوات الدراسة.....	44
1-2-2- الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة.....	45
2-2-2- البرمجيات الإحصائية المستخدمة.....	45
المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.....	46
1-3- عرض وتحليل نتائج الدراسة.....	46
1-1-3- المتغيرات الديمغرافية.....	46
2-1-3- الاتجاه العام لآراء المستجوبين.....	49
3-1-3- اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة.....	53
2-3- اختبار فرضيات الدراسة.....	54
1-2-3- اختبار الفرضيات الفرعية.....	54
2-2-3- اختبار الفرضية الرئيسية.....	56
خلاصة الفصل.....	57
الخاتمة:.....	58
قائمة المراجع:.....	60
قائمة الملاحق:.....	64

فهرس الجداول

18	الجدول رقم (01): الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة
43	الجدول رقم (02): تحديد العينة المستهدفة
43	الجدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي
44	الجدول رقم (04): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمنظمة المتعلمة
44	الجدول رقم (05): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالانتماء التنظيمي
44	الجدول رقم (06): معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع
46	الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب الجنس
47	الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
48	الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب الخبرة
49	الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية
50	الجدول رقم (11): تقييم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين
52	الجدول رقم (12): تقييم الانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين
53	الجدول رقم (13): تحليل التباين
53	الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والانتماء التنظيمي
54	الجدول رقم (15): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع
54	الجدول رقم (16): معاملات خط الانحدار المتعدد

فهرس الأشكال

18	الشكل رقم 01: يوضح التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة
27	الشكل رقم 02 يوضح ابعاد الانتماء التنظيمي
41	الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
42	الشكل رقم 04: نموذج الدراسة
46	الشكل رقم 05: تركيبة الموظفين حسب الجنس
47	الشكل رقم 06: تركيبة الموظفين حسب المؤهل العلمي
48	الشكل رقم 07: تركيبة الموظفين حسب الخبرة
49	الشكل رقم 08: تركيبة الموظفين حسب الوظيفة الحالية

مقدمة

مقدمة:

في عصر الثورة المعلومات والاتصالات يظل التعليم أقوى سلاح لمواجهة التغيرات والتطورات وطرح منتجات وخدمات متميزة وتحسين كفاءتها التشغيلية باستمرار وخلق قيمة مضافة لزبائنها ومالكيها يتطلب قدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات السريعة كفرصة لها للحصول على كمية كبيرة من المعلومات والخبرات التي تساعد في التعامل مع المواقف والفرص والتحديات التي يواجهونها من أجل تغيير المنظمة المتعلمة القادرة على التعلم. والتكيف المستمر في قيمها وسياساتها وممارساتها وأنظمتها وهياكلها التي تدعم وتسهل عملية التعلم لجميع أعضائها لرفع مستوى الأداء وتحسين مستوى الانتماء. كما أن موضوع الانتماء التنظيمي حظي بقدر لا يستهان به من الاهتمام في الأبحاث نتيجة لتأثيره المعنوي على اتجاهات العاملين داخل العمل و الانتماء التنظيمي هو أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى المنظمات لتحقيق الارتباط بين المنظمة وموظفيها ، ولهذه الانتماء أثر فعال في رفع أداء واستقرار الموارد البشرية.

- ماهو اثر المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين ؟

للإجابة على هذه الإشكالية، نعمل على تجزئتها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي تمس الجوانب الأساسية للدراسة وتتضمن تفصيلا في تناول متغيراتها، ويمكن إثارتها من خلال التساؤلات التالية:

-هل يساهم للتفكير النظمي في تعزيز الانتماء التنظيمي؟

- هل تساهم الرؤية المشتركة بين الافراد العاملين في المنظمة في تعزيز الانتماء التنظيمي ؟

-هل يساهم التعلم الجماعي في تعزيز الانتماء التنظيمي ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات نضع الفرضيات الموالية

2 - فرضيات الدراسة

تبيننا في معالجة هذه الإشكالية، مجموعة من الفرضيات وهي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

تساهم المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

يساهم التفكير النظمي في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين.

- الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم الرؤية المشتركة في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

يساهم التعلم الجماعي في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين.

3- مبررات اختيار المشروع :

هناك العديد من الأسباب والمبررات التي دفعتنا نحو اختيار هذا الموضوع، واختيار المؤسسة محل الدراسة الميدانية من أهمها:

3-1- مبررات اختيار موضوع البحث:

- وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب نوجزها في ما يأتي:
- بحكم الاختصاص الأكاديمي المتمثل في إدارة الأعمال؛
- حداثة موضوع المنظمة المتعلمة واحتلاله لصدارة الأحداث سواء في الكتابات العلمية والملتقيات العالمية؛
- اقتناعنا بالمكانة الإستراتيجية المنظمة المتعلمة وأهمية إدارتها ما يستدعي العمل الجاد على تهيئة البيئة المساعدة على نجاح تطبيقها والاستفادة من مزاياها؛
- يعتبر موضوع الانتماء التنظيمي للعاملين من المواضيع الأقل تداولاً باللغة العربية، حيث أن معظمها باللغات الأجنبية، إضافة إلى لهذا أردنا أن نسلط الضوء على اللبنة الأساسية وهي الأفراد، لقلة الدراسات المنجزة حولها في هذا الموضوع؛
- الرغبة في المساهمة في دعم وتطوير المؤسسة الجزائرية من خلال عرض وطرح النظم والأساليب الحديثة في الإدارة؛
- الفضول نحو اكتشاف الصعوبات أو العوائق التي تواجه المؤسسات الراغبة في تبني المنظمة المتعلمة من جهة، ومن جهة أخرى الأدوات والآليات المساهمة في تنمية الانتماء التنظيمي للعاملين؛

3-2- مبررات اختيار قطاع الصحة محلاً للدراسة الميدانية:

- الاهتمام المتزايد من طرف الدولة بهذا القطاع خاصة بعد الجائحة الماضية (كوفيد).
- أهمية القطاع وحيويته و مكانته على المستوى الاقتصادي والاجتماعي .
- التطور الكبير و المتواصل في ميدان الصحة على المستوى الوطني و الدولي .
- تأثير و أهمية كل من التعلم التنظيمي و الانتماء التنظيمي للعاملين في تقديم الخدمة الصحية اللائقة و ذات الجودة للمواطنين.

4- أهداف الدراسة:

- الوقوف على ممارسات وأبعاد المنظمة المتعلمة من حيث الجانب البحثي الأكاديمي بالنسبة للباحثين في هذا المجال من جهة ومن جهة أخرى معرفة واقع المنظمة المتعلمة كعملية إستراتيجية وتوجه فكري في المنظمة محل الدراسة، حسب آراء العاملين فيها؛
- معرفة طبيعة أبعاد المنظمة المتعلمة من الجانب النظري، والوقوف على مدى فعالية وكفاءة المؤسسة محل الدراسة في تنفيذها، حسب آراء العاملين فيها؛
- توضيح طبيعة واقع الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وأهم النماذج المفسرة لها وكذا مستوى توفرها، حسب آراء العاملين فيها؛
- البحث عن الأبعاد المفسرة لنموذج الدراسة بالنسبة للمنظمة المتعلمة وأثرها في الانتماء التنظيمي للعاملين؛

- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للعاملين ؛
 - العمل على تدعيم الممارسات التي تساهم في نجاح تطبيق المنظمة المتعلمة ؛
 - محاولة التعرف على كيفية استخدام المنظمة المتعلمة لتعزيز وتنمية الانتماء التنظيمي للعاملين؛
- 5- أهمية الدراسة :**

ويمكن إبراز أهميتها من خلال النقاط الآتية:

- تتجلى أهمية الدراسة في العدالة و الأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع ولكون إن للمنظمة المتعلمة دور بارز في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين الأمر الذي يؤدي بالطلبة إلى معرفة هذا الدور الذي تلعبه المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي؛
 - التأكيد على دور ومكانة المنظمة المتعلمة في المؤسسات الحديثة؛
 - التطرق إلى مجموعة من النماذج الفكرية والمقاربات التي اهتمت بتنمية الانتماء التنظيمي للعاملين ، خاصة المتعلقة منها بالأفراد؛
 - التأكيد على أهمية المورد البشري في المؤسسة، الذي يعتبر مصدرا للعديد من المزايا التنافسية؛
 - التأكيد على مدى تغير النظرة اتجاه الأفراد من منظور المقاربة التقليدية، باعتبارهم مصدرا للتكاليف، وإتباع أساليب الرقابة والقيادة التقليدية (الأوتوقراطية) والهيكل الهرمية والمركزية إلى الاهتمام بهم أثر وضرورة الاستثمار فيهم، والتوجه نحو المشاركة، وتبني الهياكل المسطحة؛
 - إبراز الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية، وتطويرها تماشيا مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة؛
 - الاهتمام أكثر بالتعلم في المؤسسة وإدارته والعمل على إنشاء قاعدة معرفية واستخدامها بكل فعالية، لأنها ضرورة حتمية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، ولأن المؤسسات لا تستطيع ضمان تنافسياتها وأدائها المتفوق دون أن تكون قادرة على إنتاج وإبداع معارف جديدة؛
 - حاولت هذه الدراسة إبراز عدد من الممارسات الهامة ميدانيا وعمليا، في مجالي الانتماء التنظيمي للعاملين والمنظمة المتعلمة والوقوف عليها من اجل تقييمها وتقديم الحلول المناسبة؛
 - إبراز دور المنظمة المتعلمة من خلال المساهمة الفاعلة في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المؤسسة والتحقق من الوصول إلى المعرفة اللازمة لتعزيز وتنمية الانتماء التنظيمي للعاملين؛
- 6- حدود الدراسة:**

أولا-الحدود المكانية :

-أجريت الدراسة على مستوى ولاية الوادي (مركز مكافحة السرطان الشهيد بشير رزقي) وذلك من خلال استقصاء آراء عينة من الموظفين في هذا المركز

ثانيا-الحدود الزمنية:

امتدت حدود الدراسة انطلاق من تاريخ توزيع الاستبيان من منتصف شهر فيفري إلى أواخر شهر ماي.

7- المنهج و الأدوات المستخدمة :

للإجابة على إشكالية الدراسة و لتحقيق الأهداف الموجودة اتبعا في ذلك المناهج التالية :

-المنهج الوصفي التحليلي :الإلمام بالجاني النظري للدراسة حيث يعتمد هذا المنهج على وصف الدراسة وصفا دقيقا بما هو متوفر من مختلف المصادر العربية و الأجنبية على اختلاف إشكالها من كتب و رسائل جامعية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، و كذلك تحليل و تفسير لمختلف عناصر الموضوع لبناء عليها استنتاجات و للرفع من القيمة العلمية من الدراسة .

- المنهج الاستقرائي : بغية تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على هذا المنهج و ذلك على طريق جمع البيانات من عينة الدراسة عن طريق استبيان محكم التصميم و سيحتوي على الأسئلة التي يمكن من خلالها معرفة ما أثر المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي

_الأدوات المستخدمة : من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة و تقصي فرضياتها فقد تم الاستعانة بالاستبيان محكم التصميم يوزع على الأطراف ذات علاقة من موظفين و إداريين و كذلك المقابلة مع بعض الأساتذة

8 - صعوبة الدراسة :

لقد واجهتنا بعض الصعوبات عند قيامنا بإعداد هذه الدراسة نذكر منها:

- ندرة الأبحاث والدراسات في البيئة المحلية والعربية وكذلك الأجنبية والتي تبحث عن موضوع دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي.

- صعوبة في توزيع الاستبيان على الموظفين.

9 - هيكل الدراسة :

و بفرض الإجابة على إشكالية الدراسة و التحقق من فرضياتها فقد قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين يتناول أولهما عموميات حول المنظمة المتعلمة والانتماء التنظيمي المتعلقة بموضوع الدراسة و يندرج ضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث يعالج أولهما المنظمة المتعلمة والثاني الانتماء التنظيمي في حين يتناول المبحث الثالث أبعاد المنظمة المتعلمة.

أما عن الفصل الثاني و الذي يخص الدراسة الميدانية فقد قسمناه إلى ثلاثة مباحث يتمحور الأول حول تقديم المؤسسة محل الدراسة ويعالج الثاني طريقة و أدوات الدراسة و التي تتمحور حول منهجية الدراسة الإحصائية و البرامج المستخدمة في معالجة الاستبيان في حين يعالج المبحث الثالث نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

10 - الدراسات السابقة:

- الدراسات باللغة العربية :

- دراسة (باس سمية ويحوش رزيقة): معرفة دور إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة الجامعية وتم اختيار جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل- كميدان للدراسة وذلك قصد تحديد مساهمة إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة حيث.

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه يوجد مساهمة متوسطة لإدارة الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين في جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.

- دراسة (صباح بن سهل): دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكلية جامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري ودور ذلك في بناء المنظمة المتعلمة, واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الإداريين المتواجدين بمختلف كليات الجامعة والبالغ عددهم 88 واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا وذلك عبر العديد من الزيارات الميدانية وتم استرجاع 82 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقياس الإحصاء الوصفي, معامل الإنحدار, تحليل الإنحدار المتعدد, تحليل التباين الأحادي, واختبار T للعينات المستقلة.

وتوصلت الدراسة إلى:

التوسع في تفويض السلطة الأساتذة وتحملهم المسؤولية المتعلقة بعملهم.

انجاز الأعمال من خلال فرق العمل ومكافأة فرق العمل على انجازها.

إتاحة الفرصة للجميع للتعلم المستمر وإنشاء أنظمة في الجامعة لتبادل المعرفة.

- دراسة (محمد عود صغير الشمري 2019): الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي ، استهدف البحث الحالي دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى موظفي الجامعة المستنصرية من خلال التعرف على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى موظفي الجامعة ,وقد تم استخدام مقياس الرضا الوظيفي الذي يتكون من 30 فقرة وكذلك مقياس الانتماء التنظيمي 20 فقرة وكلاهما من أعداد الباحثان وتم التأكد من خصائصهما السايكومترية , طبقا على عينة اختيرت عشوائيا إذ بلغ عدد أفرادها 100 موظف وموظفة, أظهرت النتائج أن هناك رضا وظيفي لدى العينة وكذلك انتماء تنظيمي وإن هناك علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

-دراسة (حمزة عبد الحسين خضير وعلي مكي مهدي): بناء مقياس الانتماء التنظيمي لدى مدربي أندية الدرجة الممتازة في كرة القدم من وجهة نظر اللاعبين وذلك للتعرف على واقع الانتماء التنظيمي لدى مدربي أندية الدرجة الممتازة في كرة القدم من وجهة نظر اللاعبين وتحديث مشكلة البحث من خلال المقابلات الشخصية التي قام بها الباحثان مع أغلب مدربي دوري الدرجة الممتازة بان هاجس الإقالة والأبعاد من العملية التدريبية موجود لدى أغلب المدربين وتطرق الباحثان إلى الخوض في هذه المشكلة وتوصل إلى:

معنوية الانتماء التنظيمي لجميع المجالات

موضوع الانتماء التنظيمي من المواضيع المهمة والتي يجب أن تركز عليها الأندية ومن الواجب إيجاد آلية لتعزيز الانتماء.

- الدراسات بالغة الأجنبية :

-دراسة (Wang Xiaohui 2006) : ثقافة المنظمات المتعلمة في الشركات الصينية باستخدام المفهوم الغربي الأداة المسماة أبعاد استبيان المنظمة المتعلمة ,والبيانات التي تم جمعها من 919موظفا في تسع شركات تقع في مقاطعة جوانجدونج, الصين, تستكشف الدراسة التجريبية الحالية ثقافة المنظمات المتعلمة في بيئة الأعمال الصينية. تشير النتائج إلى أنها قابلة للتطبيق على سياق الصين أيضا, وتلك المتغيرات الديموغرافية, مثل العمر والمستوى التعليمي, جنبا إلى جنب مع أنواع ملكية الشركات الصينية, مثل الشركات المملوكة للدولة والمملوكة للقطاع الخاص , تشير إلى اختلافات في ثقافة المنظمات التعليمية , تشير النتائج أيضا إلى أن ثقافة المؤسسة التعليمية للشركة لها تأثير إيجابي قوي على الرضا الوظيفي للموظفين والأداء التنظيمي المتصور.

- دراسة (Qingying Duan 2017):دراسة تأثير منظمة متعلمة على الإبداع التنظيمي والاتصال التنظيمي في تكنولوجيا التكنولوجيا العالية هدفت هذه الدراسة من خلال التحقيق في طريقة بناء جو بيئي للموظفين للاستمتاع بأعمالهم وإنشاء معارفهم والتعلم والتواصل والمشاركة بها فيما يتعلق بصناعة التكنولوجيا الفائقة. تم إرسال ما مجموعه 500 نسخة من الاستبيان وكان عدد نسخ الاستبيان الصالحة التي تم إرجاعها 376 بمعدل استجابة 75%نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

-تأثير المنظمة المتعلمة على الاتصالات التنظيمية.

-تأثير الاتصال التنظيمي على الإبداع التنظيمي ذو دلالة إيجابية.

-تأثير المنظمة المتعلمة على الإبداع التنظيمي إيجابي.

- لقد ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في أغناء موضوع الدراسة الحالية سوى كان ذلك في مراحل تحديد المتغيرات الدراسة وتعريفها أو تحديد متغيرات مشكلة الدراسة ،ألا أن هناك أوجه اختلاف بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة والذي أضاف مساهمة بحثية مقدمة من إعداد هذه الدراسة و من بين أهم نقاط الاختلاف بينهما هو أن الدراسة الحالية ركزت على عينة من

موظفي المؤسسة الإستشفائية ، أما الدراسات السابقة فكانت العينة المختارة تتمثل في موظفي الإدارات العمومية و أساتذة الجامعة ، و أيضا تختلف الدراسة الحالية عن بقية الدراسات باختلاف المتغير التابع و أيضا الهدف و البيئة التي تمت فيها الدراسة ، و هذا ما جعل الدراسة الحالية تحضى بميزات عن بقية الدراسات.

الفصل الأول

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

1-1- مفهوم المنظمة المتعلمة

1-1-1- تعريف المنظمة المتعلمة :

أولاً: يعتبر الباحث الأمريكي بيتر سينغ أول من أشار إلى المنظمة المتعلمة من خلال كتابه الشهير البعد الخامس سنة 1990 الذي عرفها بأنها¹:

تلك المنظمات التي يتم فيها خلق نتائج بمستوى يرغب فيها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة من التفكير التي يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هم أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معاً.

ثانياً: عرفها مارسك و والكنز بأنها² :

المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار إلى منظمة تعلم وذلك من خلال تبني إستراتيجية التعلم المستمر التكامل وتسيير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر.

ثالثاً: يمكن تعريفها أيضاً³:

المنظمة التي تلبي الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث: القيادة التعليمية، والهيكلية التعليمية، وتمكين المعاملين من المشاركة والتحرك بمرونة وفاعلية، وتبني إستراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة الإستراتيجية المتكيفة.

رابعاً: يمكن تعريف المنظمة المتعلمة على أنها⁴:

المنظمة التي توفر المهارة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، وتعديل سلوكها بما ينعكس على إيجاد معارف جديدة.

¹-Peter M.Senge, THE FIFTH DISCIPLINE : THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION, London, 1990, p 08.

²صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة ، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص61.

³كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، جامعة الزرقاء، الأردن، 2010، ص11.

⁴محمد الكساسبة و آخرون، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد1، الأردن، ص169.

1-1-2- أهمية المنظمة المتعلمة:

للمنظمة المتعلمة أهمية كبيرة للعاملين داخل المنظمة نذكر منها¹:

- التعامل مع المتغيرات بنجاح و تستطيع البقاء و الاستمرار.
- المنظمة المتعلمة هي التي تعلم و تشجع التعليم بين أعضائها.
- تمكن المنظمة المتعلمة من خروج تبادل المعلومات بين العاملين.
- خلق قوة أكثر معرفة مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية حيث يقبل العاملون على الأفكار الجديدة و يتكيفون معها و يتبادلونها من خلال رؤية مشتركة.
- المنظمة المتعلمة هي التي يمكنها الاستجابة إلى المعلومات الجديدة عن طريق تغيير الأنظمة التي يتم فيها تشغيل و تقييم تلك المعلومات.
- المنظمة المتعلمة هي القادرة على إدارة معارفها و تنمية مواردها البشرية.

1-1-3- خصائص المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة من غيرها من المنظمات ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثون في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية²:

- توفير فرص مستمرة للتعلم.
- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
- استخدام التفكير النظامي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة .

¹ عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، 2017، ص248.

² علي حسون الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة و إدارة الريادة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد10، العدد1، 2008، ص18.

1-1-4-العناصر التي تتطلبها المنظمة المتعلمة:

تعتبر قدرة المنظمة على التعلم أسرع من المنافسين على المدى الطويل أفضل المصادر وأكثر ديمومة لاكتساب ميزة تنافسية، فالتعلم المستمر يتطلب تحدياً فكرياً يقوم على أساس مجموعة من العناصر نتناولها كالآتي¹:

أولاً: النقلة الفكرية: تتطلب النقلة الفكرية رؤية العالم بشكل جديد، يظهره في صورة كيان واحد متكامل، وليس كأجزاء متفرقة، ومعرفة العلاقات المتبادلة بداخله وليس التعامل مع الأشياء المنفصلة،

يتبع أساس النقلة الفكرية، من وجود نظم جديدة للتفكير وهذه النظم أصبحت هي جوهر التعامل مع الكم الهائل من التعقيد، الذي يغمر جميع مجالات الأعمال اليوم، حيث أنه لدى العنصر البشري القدرة على إنتاج كم من المعلومات لا يستوعبها أي فرد، ناهيك عن سرعة التغيير الذي لا يمكن لأي شخص ملاحظته، ولم يعد الذكاء الفردي أو المنتجات والخدمات الابتكارية لديها القدرة على إيقاف انهيار الكثير من المنظمات أدى كل ذلك إلى تفويض البقية في تحمل المسؤولية اللازمة لقيادة المنظمات في هذا العصر.

ثالثاً: التفوق والبراعة الشخصية : لم يعد امتلاك بعض الجدارات والمهارات ركزا للتفوق، بأن الموضوع أبعد من ذلك بكثير، فالتفوق والبراعة الشخصية التي تمثل عصب المنظمة دائمة التعلم تنبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لأن ينظر لكيانه وأعماله نظرة إبتكارية إبداعية، ويحدد ما هو المهم الذي يجب التركيز عليه وما الذي لا يستحق بذل العناء، أو الوقت، والتعلم المستمر طوال الحياة هو أساس التفوق والبراعة الشخصية ولا يعني ذلك اكتساب المزيد من المعلومات ولكن توسيع القدرات الشخصية للوصول إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه من نتائج في كل نواحي الحياة، فهو تعلم إيجابي مستمر لدى الفرد، وبدون أفراد يمارسون هذا النوع من التعلم في جميع المستويات التنظيمية فلا توجد منظمة دائمة التعلم.

رابعاً: النماذج العقلية: يعجز الكثير من المدراء عن فهم أسباب الأفكار الجديدة الواعدة، وبالمثل القدرة على تحويل الاستراتيجيات الجيدة إلى أهداف تنفيذية رغم توافر العزيمة والإصرار لدى العاملين، والتي تستخدم أساليب معتادة ومألوفة عن كيفية أداء الأشياء، وهذه الأساليب تحد من قدراتهم وتتعارض مع كل ما هو جديد، يتمسكون بالأساليب المعتادة في التفكير والأداء والسلوكيات المألوفة لديهم.

خامساً: فرق العمل دائمة التعلم: تكوين فرق العمل بالأسلوب التقليدي ما هو إلا مضيعة للجهد والوقت، على الرغم من أن أعضاء الفريق قد يبذلون جهوداً غير عادية، إلا أن تلك الجهود لا تعبر عن جهود الفريق، وإنما هي تجميع لجهود كل فرد على حدى، والفريق دائم التعلم أياً كان نوعه يجب أن ينظم كل قواه ويتصرف من أجل تحقيق هدف عام وواضح للجميع، وأن يسود

¹الراشدان يحيى، المنظمة المتعلمة في عصر العولمة، مؤتمر المنظمات متميزة في بيئة متجددة، الأردن، 2011، ص507.

أعضاؤه تنسيق وانسجام في سبيل تحقيق هذا الهدف مع مشاركة الجميع، ويعتبر هذا الفريق هو الوحدة الرئيسية للمنظمة دائمة التعلم.

سادسا: الصراحة والوضوح: تسود جميع المنظمات التقليدية العديد من السياسات والأدوار الخفية، التي تؤثر وبشدة على مجريات الأمور بها، وتؤدي إلى تضليل الصدق والأمانة وإرضاء أصحاب القوة والنفوذ، وتصبح اهتمامات العاملين موجهة للمدير التي تعتبر أفكاره وأراءه محور الأمور، ويتم تجاهل أي آراء وأفكار تصدر من أي فرد من العاملين مهما كانت جودتها.

النتيجة أن فردا واحدا فقط يمكنه أن يحدد مصير باقي الأفراد ويسود مناخ العمل، بيئة استبدادية، قد يحركها أحيانا أشخاص لا يملكون أي أوضاع تعطيهم سلطة على الآخرين.

والمنظمة المتعلمة تتحدى هذا الاتجاه تماما من خلال مشاركة جميع العاملين في الرؤية والقيم المطلوبة وتوعية وتحفيز اهتماماتهم الشخصية تجاه ذلك، مع بناء مناخ وثقافة تنظيمية يسيطر عليها الصراحة والوضوح بين جميع المستويات، ويتم تصميم جميع النظم الداخلية بها، حيث تقدر وتكافئ إتاحة الحرية للعاملين في إبداء آرائهم والقيام بأداء أعمالهم بأساليبهم الخاصة، وتحمل المسؤولية الكاملة من النتائج.

يساعد على الخلق والإبداع و الابتكار لدى الأفراد، وأيضا على اختصار الأوقات مثل مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على التعلم يعتبر أمر لا بد منه.

تقوم فلسفة المنظمة المتعلمة أو دائمة التعلم أساسا على أن الأفراد تتعلم بسرعة أكبر، عندما يملكون الإحساس الحقيقي بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم، كما أن من يملك مصيره بيده هو الوحيد القادر على التعلم.

ولهذا يتم بداخل المنظمة المتعلمة تحريك جميع القرارات من القمة إلى أقل مستوى تنظيمي بها، كما تصمم جميع وحدات العمل بأسلوب يعطي الحق لصناع القرارات في جميع المستويات في التصرف بحرية، حيث أهم الذين يواجهون جميع المشاكل والموضوعات الهامة في العمل، كما تعطيهم أيضا حرية تجربة أفكارهم وإحداث كل ما هو لمواجهة التغيرات السريعة في بيئة العمل¹.

1-2- نماذج المنظمة المتعلمة:

أولا: نموذج مارسك و واتكنز :

قدما كل من² : مارسك و واتكنز نموذجا متكاملًا للمنظمة المتعلمة، مبنيًا على تعريفهما للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض للمنظمة

¹ الراشدان يحيى، مرجع سبق ذكره، ص508.

² محمد خميس حرب، تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، العدد20، 2018، ص338.

المتعلمة للتأثير في قدرة المنظمة على التغيير والتطوير معا، وهما: الأفراد ، والبناء التنظيمي ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي) حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:

- خلق فرص للتعلم المستمر.
- تشجيع الاستفهام، والحوار.
- تشجيع التعاون، والتعلم الجماعي.
- تمكين العاملين، لجمعهم تحت رؤية مشتركة.
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة ، والتعلم.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم.

يتضح مما سبق أن هذا النموذج ركز في تفسيره للمنظمة المتعلمة على عنصرين أساسيين ، هما: الأفراد والبناء التنظيمي، وعلى قدر التفاعل والتداخل بينهما تكون قدرة المنظمة على التغيير والتطوير ، فكل عنصر منهما أبعاده الخاصة به، وبداخلها تشكل الأبعاد المميزة للمنظمة المتعلمة¹.

ثانيا: نموذج ماركواردت:

لقد بين ماركواردت الخطوات الواجب إتباعها لبناء المنظمة المتعلمة، ومن أهمها²:

التزام الإدارة العليا ببناء المنظمة المتعلمة، ونقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية والتنظيمية كافة بشأن التعلم التنظيمي، ، وتوصل ماركواردت إلى تقديم النموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أبعاد أساسية، تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي، والحفاظ على إستمراريته، وضرورته في بناء المنظمة المتعلمة، وهي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية، وينطلق هذا النموذج من أن هذه الأبعاد تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة، ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأبعاد معا، لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، وفيما يلي عرض موجز لهذه الأبعاد الخمسة:

أ-التعلم :

يمثل التعلم تكويننا جوهريا في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم ومهاراته الأساسية اللازمة، لممارسة فعالية التعلم في المنظمة، ويتضمن التعلم ثلاثة عناصر، وهي: مستويات التعلم في المنظمة، ومهارات التعلم التنظيمي، وأنماط التعلم.

¹ محمد خميس حرب، مرجع سبق ذكره، ص338.

² سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، تخصص إدارة تعليمية، كلية العلوم و الآداب، جامعة نروى، عمان، 2018، ص26.

ب- التنظيم :

يتكون التنظيم من أربعة عناصر أساسية، هي: الرؤية، والثقافة، والإستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير بين على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمرؤوسيه، ومنظمتهم.

ت- الأفراد :

تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو، والابتكار، والتفوق، عبر قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري بشكل فاعل، علما بأن الأفراد هم المحور المحرك للمنظمة، ومن دونهم لا يتحقق أي إنجاز، لذا يعد الأفراد أحد الأبعاد المهمة التي تركز إليها المنظمة المتعلمة، بوصفهم وسيلتها، وغايتها، عبر عملية التعلم، وتحقيق الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يتطلب معه الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية، لتمكينهم، وزيادة قدرتهم على التعلم.

ث- إدارة المعرفة :

وتشمل مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات، والبحث عنها، ونقلها، ونشرها، وتطبيقها، والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة، تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة.

ج- التقنية: ويقصد بها مجموع:

الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات، والأنظمة، والهيكل، والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد في تبادل المعلومات، والمعارف، والتعلم بسرعة نسبية أكبر، لذا فهي تتضمن العمليات، والأنظمة اللازمة، لتجميع المعرفة، وتنسيقها، ومراقبتها، فضلا عن بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما تشمل الأدوات الإلكترونية، والطرائق المتقدمة للتعلم، ومنها: مساعدات الحاسوب، وما يحويه من برمجيات... وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرائق مختلفة.

يتبين من عرض هذا النموذج أنه اشترك مع النماذج السابقة في الاهتمام بالأفراد في المنظمة، باعتبار أن الاستثمار في العنصر البشري هو أساس النمو للتطور، ومن ناحية أخرى يتميز هذا النموذج باهتمامه بدور التقنية في المنظمات المتعلمة، والاستفادة من التطبيقات والأنظمة التقنية في تفعيل عمليات التعلم والأداء بالمنظمة، وذلك لما للتقنية من دور مهم في تهيئة البيئة المنظمة التي تساعد على تبادل المعلومات والمعارف بصورة أسهل وأسرع¹.

وامتلاك المنظمة لتلك الأبعاد الخمسة التي طرأ هذا النموذج، يجعلها تمتلك مجموعة من القدرات التي تمكنها من تحقيق التميز، ومن هذه القدرات: قدرة على نقل المعرفة، والقدرة على التكيف والتجديد وتوقع التغييرات المستقبلية، والقدرة على استثمار مواردها البشرية، والقدرة

¹سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي، مرجع سبق ذكره، ص 26

على تقليل الوقت المستهلك لإجراء التطوير المطلوب بها، وغيرها من القدرات التي تمكنها من تطوير عملياتها، وتحفيز أفرادها، وجعلها تتعلم وكأنها واحدة، ونفكر بعقل واحد¹.

ثالثاً: نموذج مابلونين:

يعد هذا النموذج من أحدث نماذج المنظمة المتعلمة حيث اقترحه مابلونين عام 2001 وهو مكون من خمسة أبعاد رئيسية، يمكن إيجازها في النقاط التالية كما يلي²:

أ- **الدوافع المحركة:** ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل، والأنظمة، والعمليات، التي تساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم، وتشجعهم في عمليات التعليم، وتزِيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم، وخبراتهم.

ب- **البحث عن أهداف مشتركة:** ويقصد به وجود رؤية تنظيمية، وأهداف مشتركة إستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات، وأشياء جديدة.

ت- **الاستفهام:** يضم عناصر التعرف إلى طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية، والعوامل التي تساعد الأفراد في تصحيح نماذجهم الذهنية، وتحسين مستوى تعلمهم: الفردي، والجماعي.

ث- **التمكين:** ويشير إلى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل، وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد، وخبراتهم.

ج- **التقييم:** ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات، والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطور التنظيمي، وإفساح المجال لفرق العمل لتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

ويتضح من ذلك أن هذا النموذج قد ركز اهتمامه على دور الهياكل التنظيمية في تحفيز الأفراد وشحذ همهم، كما تشترك مع النماذج السابقة في ضرورة وجود الرؤية المشتركة بين الأفراد والمنظمة، فضلاً عن دور تمكين العاملين في توفير فرص جيدة لتعزيز عملية تعلم الأفراد.

رابعاً: نموذج جيمس:

أعد جيمس نموذجاً لتصميم المنظمة المتعلمة، أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة، والذي جاء بعد الانتقادات التي وجهت إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين، والذي اعتمد على الأوامر، والضبط، والسلطة، والتقسيم المتعدد، والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغير المتسارع، والتنافس الحاد بين المنظمات. فكل قسم في المنظمة الذي يطبق هذا التصميم يعنى باكتشاف المعرفة، واستغلالها، وتحويلها، كما يعنى بتطبيق التعلم

¹سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي، مرجع سبق ذكره ص27.

²عبد الناصر حسين وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009، ص7.

الجماعي في المستويات المختلفة بالمنظمة، والعمل على تطويره، ويتطلب تصميم هذا النموذج التركيز على أبعاد ستة وهي¹:

- أ- **القيادة التحويلية**: توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم المنظمة وتحولها، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.
 - ب- **ثقافة المساواة**: المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة، لضمان التحسين المستمر، والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة، والعدالة في المكافآت.
 - ت- **نشر الاستراتيجيات**: تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فحسب، وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الفكر الجدية من الإدارة: العليا، والوسطى، والدنيا، بل ومن قبل صناع المعرفة.
 - ث- **دمج الآليات**: تعمل الآليات على ربط المنظمة، أفقياً، ورأسياً، وتعكس عمليات التواصل، والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة، والتعلم عبر الأفراد، والنظم، والعمليات التي تربط المنظمة.
 - ج- **البناء الأفقي**: تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحاد شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرائق إنجاز الأهداف.
 - خ- **صناع المعرفة**: حيث يتحول الأفراد في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة، كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، ونشر المعلومات بين الآخرين في المنظمة، وهم يطورون – بصفة دائمة – مهاراتهم، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين.
- ويركز هذا النموذج أولاً على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية، والتحديات التي يوجهها الوضع الراهن، والذي يؤدي إلى تحسين صنع القرار في المنظمة، ثم تصبح نظم التفكير ضرورية، لتحسين نوعية القرارات، ومساعدة العاملين في التفكير خارج النسق النمطي، كما أن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يضمنها أنموذج شبكة المنظمة المتعلمة، يوجه سلوك كل من: القادة، والمديرين، والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة، واستغلالها، وتحولها، فالجميع مكلفون بالمشاركة في اتخاذ القرار، وإجراء التجارب، والتحسين المستمر للمنظمة، فضلاً عن اهتمامه أيضاً بالهيكل التنظيمي والقيادة، ونادى بالبعد عن الشكل التقليدي للبناء التنظيمي، مما يساهم في التركيز على التعلم وصناعة المعرفة.

¹ عبد الرزاق الشيلخي، التوجه الاستراتيجي و انعكاسه على المنظمة المتعلمة، بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 24، العدد 108.

1-3- أسس المنظمة المتعلمة:

لقد أصبح عنصر التعلم لمنظمات اليوم ضرورة أو حتمية تفرضها عوامل التغيير، التي أصبحت تعيش تحت تأثيرها هذه المنظمات خاصة في ظل ما يعرف بمجتمعات المعرفة لذا توجد أسس تقوم عليها المنظمة وهي¹:

أولاً- حل المشكلات نظامياً: ويستند هذا النشاط إلى حد كبير على فلسفة وأساليب حركة النوعية وهو بدوره يتميز بما يلي:

أنه يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات، وتؤدي نظم دعم القرارات وغيرها من النظم دوراً بارزاً في هذا المجال من خلال ما تقدمه من قدرات تحليلية ووسائل عملية وإحاطة شاملة بالأمر وغيرها من التسهيلات.

ثانياً- التأكيد على البيانات أكثر من الافتراضات.

ثالثاً- استعمال الأدوات الإحصائية.

رابعاً- التجريب: وهذا النشاط يشير ذلك البحث المنظم عن المعرفة الجديدة وفحصها وذلك عن طريق استخدام المنهج العلمي.

خامساً- التعلم من التجارب السابقة: ينبغي على المنظمة أن تعمل على إعادة النظر المستمرة والدائمة في النجاحات التي قد تحققت والإخفاقات التي قد تصيبها عن طريق المراجعة والتقييم المتواتر، والقيام بعملية تدوين لكل ما استفيد منه من الدروس أو التجارب الناجحة بالشكل المساهم في إمكانية الوصول إليها (أي هذه الدروس) والإطلاع عليها من قبل أفراد المنظمة وهذا ربما يدخل ضمن عملية بناء الذاكرة التنظيمية وبالتالي يمكن ضمان عدم ضياع الخبرات والمعارف بل والاسترشاد بها في حل المشكلات الحالية.

سادساً- التعلم من الآخرين: إن البيئة الخارجية التي يعيش فيها الفرد هي مجال خصب وواسع لمختلف الأفكار والإبداعات وربما أكثرها قوة وعليه يجب على الفرد التطلع للعالم الخارجي من أجل الحصول على وجهات نظر جديدة والتي بدورها تتطلب نوع من التسهيلات للمشاركة في المعلومات المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

سابعاً- نقل المعرفة: ينبغي أن يتم نشر المعرفة بسرعة وفعالية في مختلف أنحاء المنظمة فحينما يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع يكون لهذه العملية أثراً إيجابياً مما لو أنها بقيت بحوزة فئة محدودة من الأفراد وهناك مجموعة من الآليات المؤدية لذلك من بينها قنوات الاتصال المفتوحة.

ثامناً- المشاركة في صنع القرارات: بحيث يكون لكل أعضاء المنظمة وأصحاب المصالح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات¹.

¹فاطمة بو قريط والجمعي النوي، المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 3، 2020، ص 311.

1-4- التحول إلى المنظمة المتعلمة:

1-4-1- الفرق بين المنظمة التقليدية و المنظمة المتعلمة:

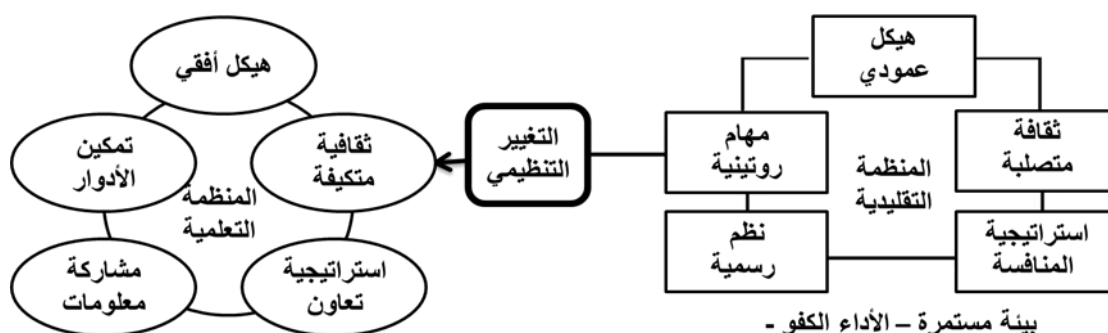
الجدول رقم 01: الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

وجه المقارنة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
الميل لإحداث التغيير	إذا كانت تعمل فلا تغيرها.	إذا لم تجر التغيير فلن تعمل لمدة طويلة.
الإتجاه للأفكار الجديدة	إذا لم تكن الفكرة من هنا فرفضها.	إذا كانت مبتكرة هنا أو أعيد إبتكارها هنا فافرضها.
المسؤول عن الإبداع	الأقسام التقليدية مثل قسم الأبحاث والدراسات.	كل فرد في المنظمة.
أكثر ماتخشا	الوقوع بالأخطاء.	عدم التعلم، عدم التكيف
الميزة التنافسية	الملع والخدمات.	القدرة على التعلم ، والمعرفة والخبرة وغيرها.
وظائف المديرين	مراقبة الآخرين.	تمكين الآخرين.

المصدر: عصام رمضان، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة النجاح للأبحاث، المجلد، 28 العدد 10، 2014، 237.

1-4-2- التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

الشكل رقم 01: يوضح التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة



المصدر: عبد الستار العلي وعامر إبراهيم قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص 334.

¹فاطمة بوقريط والجمعي النوي، مرجع سبق ذكره، 312

وفي ما يلي توضيح هذا التحول¹:

أولاً- من الهياكل العمودية إلى الأفقية:

إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة التعليمية لأنه يوجد المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى العمل المتوجه ذاتياً.

ثانياً- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين:

المهمة جزء من العمل الذي يستند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف.

ثالثاً- من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات:

تخدم المعلومات أغراضاً مختلفة لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو في فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع.

رابعاً- من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون:

حرصت المنظمات على فرض إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المنظمات التعليمية تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على تماس مباشر مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية، كما أن إستراتيجية التعاون وحتى مع المنافس تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة ولا أدل على ذلك مما توفره استراتيجيات التحالفات والعمل المشترك.

خامساً- من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة:

تقتضي ضرورات التغيير النظمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة قاسية كالإسمنت، إذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغير، لكن المنظمات التعليمية تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والجودة واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير.

سادساً- المعرفة ومعايير الأداء المتميز:

¹ عبد الستار العلي وعامر إبراهيم قنديلجي غسان العمري، مرجع سابق، ص335.

يعتمد الأداء المتميز للشركة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة وتعود مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري والمالي وهامش الربح ودوران الأسهم وغيرها.

معظم التركيز السابق كان يتم الإشارة على التركيز المالي، ونظرا لأهمية الدور الكبير الذي تلعبه الموجودات غير الملموسة في تحسين جدارة الأعمال وتميزها، فإن الحاجة تبدو ماسة للتعرف على هذه الموجودات وهي:

-العاملون هم أعظم الموجودات: بالنظر إلى إسناد المعرفة في المنظمة إلى العاملين، إذ بدونهم لا أفكار ولا ابتكار فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب فمّن تتوافر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة، وأن تحافظ على هؤلاء المتميزين وتديم عملية التدريب والتحفيز وإثارة الدافعية لديهم وأن تقي بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم، وهذه مهمة قيادتها المعرفية.

تخدم المنظمة أساليب متنوعة في تنمية الموارد البشرية منها أسلوب مكنزي (7Ss) وتستخدم أساليب أخرى مثل أسلوب تحليل قوى الميدان للتغلب على مقاومة التغيير من خلال الاتصالات والتعلم والمشاركة والانخراط والمفاوضات¹.

1-5- استراتيجيات بناء المنظمات المتعلمة:

بعد التأكد من حاجة المنظمات الكلاسيكية إلى التحول إلى منظمات متعلمة، أشهم الباحثون في تحديد كيفية بناء هذه المنظمات، حيث أن بناء المنظمة يتطلب استيفاء خمسة شروط أساسية.

وقد كان الباحث الأمريكي بيتر سينج أول من تطرق إلى هذه الاستراتيجيات وقد تمثلت فيما يلي²:

أولاً- الفكر النظامي: مجموع المعارف والوسائل التي تسمح للمنظمة بتسيير الوضعيات المعقدة والذي يتشكل انطلاقاً من التفاعلات الديناميكية ما بين أفراد المنظمة.

ثانياً- التحكم الشخصي: قدرة الأفراد على تنفيذ مهامهم انطلاقاً من تعلمهم الخاص أثناء وضعيات تفرص عليهم الابتكار المستمر.

ثالثاً- النماذج الذهنية: مجموع الافتراضات والتصورات التي تؤثر على كيفية فهم وإدراك الفرد للعالم الخارجي كما أنها تتمثل في المفاهيم المشتركة ما بين أفراد المنظمة.

رابعاً- النظرة المشتركة: الصورة المشتركة للمستقبل التي تبحث المنظمة من خلقها

خامساً- بناء فرق التعلم: مجموع الوسائل العملية التي تسمح بإدماج الأفراد داخل الفرق من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق أهدافهم المشتركة .

¹عبد الستار العلي عامر إبراهيم قنديلجي وغسان العمري , مرجع سبق ذكره, ص336.

²حوجو مصطفى، أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، مجلة الإستراتيجية و التنمية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد10، العدد4، 2020، ص284.

1-6- وسائل تسيير المنظمة المتعلمة:

تعد وسائل تسيير المنظمة المتعلمة من الوسائل التي تساهم في بنائها وتساعد في الرفع من أدائها ومواكبة التغيرات التي أفرزتها بيئة الأعمال, وفي هذا يميز الباحثون بين نوعين من وسائل تسيير المنظمة المتعلمة هما¹:

أولاً: الوسائل التنظيمية: وتتضمن ما يلي:

أ- إدارة الجودة الشاملة: يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر لإنتاج للسلع والخدمات بوفرة أعلى وأقل تكلفة, مع الخلو من العيوب والشوائب, من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها, وإدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال, يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين, بهدف تحين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل. إذ تعتبر فرق العمل من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

ب- إنشاء مجتمعات الممارسة: إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية من بين موارد المنظمة المتعلمة, هذا ما أدى إلى الاهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم وإنشاء المعرفة. وفي هذا السياق من الاهتمام فإن جماعات الممارسة المشتركة تمثل شكلاً جديداً من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشائها. أنها تمثل مفهوماً جديداً في مجال العمل, وأن النظريات المتعلقة بها لا تزال جديدة جداً وهي في مرحلة التطوير.

ت- الذاكرة التنظيمية: ليس كل تعلم يهتم منظمة التعلم, فتعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالهم لن يكون له دلالة تنظيمية. ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية, لأن المهم ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها (المعرفة الصريحة), أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها (المعرفة الضمنية).

ثانياً- الوسائل التكنولوجية:

أ- التدريب الشخصي: المنظمة تتعلم عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضاؤها وأصحاب المصلحة تحقيقه, وكذا عندما تستطيع التوقع والتكيف مع بيئة دائمة التغيير, تدريب القادة وأعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات الفردي والجماعي والتنظيمي.

فالم المنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها وبيئتها وعملياتها على التعلم أكثر وأفضل وأسرع من منافسيها.

¹حمادي عيلة, دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر, تخصص علوم تسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة البويرة, سنة 2013, ص78.

ب-التعلم عن بعد: يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه والمناسب لهم.

فالتعلم عن بعد يضمن للأفراد نتائج إيجابية من خلال مساهمته في تكييف ممتاز للعمال مع مناصبهم , مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية, وكذا تطوير وترقية وتقدم مؤهلاتهم, وهذا ما يوفر للمنظمة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي.

ت-التعلم الفردي والتنظيمي: تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تسير المنظمة المتعلمة وبدورها لا تعمل المنظمة ويعتبر التعلم الفردي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي, من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية¹.

¹حمادي عبلة, مرجع سبق ذكره, ص 79.

المبحث الثاني: الانتماء التنظيمي

2-1- تعريف الانتماء:

-التعريف الأول:

هو إرتباط الفرد بجماعته حيث يرغب الفرد في الانتماء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها.¹

-التعريف الثاني:

هو حاجة من الحاجات الهامة التي تشعر الفرد بالروابط المشتركة بينه وبين أفراد مجتمعه، وتقوية شعوره بالانتماء للوطن، وتوجيهه توجيهاً يجعله يفخر بالانتماء، ويتفانى في حب وطنه ويضحى من أجله.²

2-2- مفهوم الانتماء التنظيمي للعاملين:

2-2-1- تعريف الانتماء التنظيمي للعاملين:

-التعريف الأول:

هو تضامن العاملين و موافقتهم على تقديم مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة، كما يتضمن أيضاً موافقة العاملين على قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق تلك الأهداف والمشاركة في أنشطة العمل المتعلقة بالمنظمة بالوصول للمنظمة إلى أعلى مستوى.³

-التعريف الثاني:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة.⁴

-التعريف الثالث:

على أنه نزعة تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقضي الالتزام بمعايير وقواعد هذا الإطار وتصرفه والدفاع عنه.¹

¹هاني خلف خليل الطراونة، أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي، على انتماء المدراء في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص61

²سناء محمد سليمان، سيكولوجية الحب والانتماء، ص116

³عمر حلمي محمد، تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى إداري الفرق الرياضية بمحافظة أسيوط، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ص310.

⁴شاهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، تاريخ النشر 2020.

-التعريف الرابع:

حسب بيكر 1960 والذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدها إذا ترك المنظمة².

2-2-2- أهمية الانتماء التنظيمي للعاملين:

للانتماء التنظيمي للعاملين أهمية كبيرة داخل المنظمة وتكون في التالي³:

-أن الانتماء التنظيمي للعاملين يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بكثير من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد الأكثر انتماء سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

-أن الانتماء التنظيمي للعاملين يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا في الحياة.

-أن الانتماء التنظيمي للعاملين من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال المنظمات كونه أصبح يتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة ويجعلها في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات لغرض تحفيز الفرد وزيادة درجة انتمائه بأهدافها وقيمتها .

-أن انتماء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

وتتمثل أهميته أيضاً في انعكاساته الإيجابية على الفرد و المنظمة إذ أنه :

-يزيد من إنتاجية الفرد وفعاليته وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها .

-يعد عاملاً أساسياً في استمرارية المنظمة.

-يمنع التسرب الوظيفي.

-يعزز علاقات الزمالة والتوقعات المشتركة بين العاملين.

-زيادة الرضا الوظيفي والإحساس بالدافعية للعمل والانجاز.

¹إياد الرواشدة، الثقافة التنظيمية و أثرها في الانتماء التنظيمي، المجلد 20، العدد 3، 2019، ص 203.

²رضوان محمد عبد الفتاح، إدارة الصراعات والنزاعات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، ص 112.

³المدھون موسى توفيق ومحمد إبراهيم الجز راوي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا و إداريا للعاملين والجمهور، عمان، 1995، ص 508.

2-2-3- خصائص الانتماء التنظيمي للعاملين:

يمتاز الانتماء التنظيمي للعاملين بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي¹:

-أن الانتماء التنظيمي للعاملين حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، وهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى انتمائهم.

-يؤثر الانتماء التنظيمي للعاملين على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للتنظيم.

-إن الانتماء التنظيمي للعاملين حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

-إن الانتماء التنظيمي للعاملين لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

مجمل القول إن الانتماء التنظيمي للعاملين هو إحساس وشعور أي هو حالة نفسية تستقر في نفس العامل، وهو لا يظهر جلي و واضح إلا من خلال تصرفات العمال داخل التنظيم سواء بصفة جماعية أو فردية.

2-3- أنواع الانتماء التنظيمي للعاملين:

يتكون الانتماء التنظيمي للعاملين من ثلاثة أنواع وهي²:

أولاً-الانتماء النفسي (شعوري) : وهو شعور الموظف بعظم الانتماء إلى منظمته، حيث يسري هذا الشعور في داخل الموظف شعوراً حاراً قوياً متدفقاً، إنه إحساس بالفخر والاعتزاز في الانتماء إلى المنظمة التي ينتسب إليها الموظف، إنه إحساس نفسي بارتباطات زمنية ومكانية وبالإخوة الصادقة تجاه زملاء فتفرح لأفراحهم وتتألم لأحزانهم، بهذه المعاني النفسية يصير الانتماء إلى المنظمة منبعاً ومحركاً قوياً للعمل الجاد والدؤب.

ثانياً-الانتماء الفكري التصوري: لا يكفي أن يكون الانتماء للمنظمة مجرد مشاعر وعواطف في قلب الموظف، بل عليه أن يبني بنياناً قوياً جميلاً في فكره وتصورات، حول أسمى القيم التنظيمية الحميدة والخلاقة المستمدة من العقيدة.

¹حمادات محمد حسن محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص68.

²إيلي صفوت قباقيبي، أثر العمل على الانتماء التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الخلوية السوري، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2012، ص33.

ثالثاً- الانتماء السلوكي العملي: ويتمثل الانتماء السلوكي في إقامة العبادات وشعائر الله تعالى، فتلك غاية الخلق، وتلك صلة المخلوق بخالقه، ويتجسد هذا الانتماء أيضاً في الأخلاق والمعاملات.

2-4- أبعاد الانتماء التنظيمي:

لقد بين تارتر وهو أن هناك عدداً من الأبعاد التي تساهم في حال استخدامها في زيادة انتماء المعلم وولائه للمؤسسة التعليمية وهذه الأبعاد هي¹:

أولاً-سلوك الدعم: يجب على المدير إثارة دافعية المعلمين للعمل من خلال كونه قدوة لهم في العمل الجاد، وفي إظهار اهتمامه الحقيقي لصالح المهنة، ويجب أن يشعر المدير بالانتماء للمدرسة مثل المعلم، لأن الانتماء ظاهرة جماعية كما هو ظاهرة فردية، كما وأن الاستقلالية المهنية وحرية التصرف تعتبر من صلب مهام التعليم والتعلم، وتساهم في زيادة انتماء المعلم لمكان عمله، وفي هذا السياق أشار ريس إلى ضرورة تحمل المعلمين مسؤولية أعمالهم لتعزيز انتمائهم للعمل، مما يجعلهم يعتقدون أن إنجازهم منسوب مباشرة إلى جهودهم التي قاموا بها، والأعمال التي تعطي للمعلمين استقلالاً وحرية تتطلب منهم أن يصدروا أحكاماً ويختاروا من العمل ما يشاؤون أو عندما يفعلون ذلك ينظرون إلى أنفسهم على أنهم السبب وراء إنجازهم.

ثانياً-سلوك التوجيه والتحويل: وهو سلوك يظهر قدرة المدير على توجيه المعلمين عن كتب، وعلى قدرته على تحويلهم القيام بالمهام مع بقاءه مستقلاً نسبياً عن المسؤولين الموجودين في المراكز العليا، وقد بين وود وجانتري (1994) أنه لكي يكون هناك دافع للعمل، يجب أن يكون لدى المعلمين معرفة بنجاح جهودهم، ودون معرفة مدى نجاح العمل، فلن يكون سبب لأن يهنئ المرء نفسه، ويمكن الحصول على التغذية الراجعة بشكل مباشر من العمل نفسه، أو من خلال موافقة الآخرين على عمله.

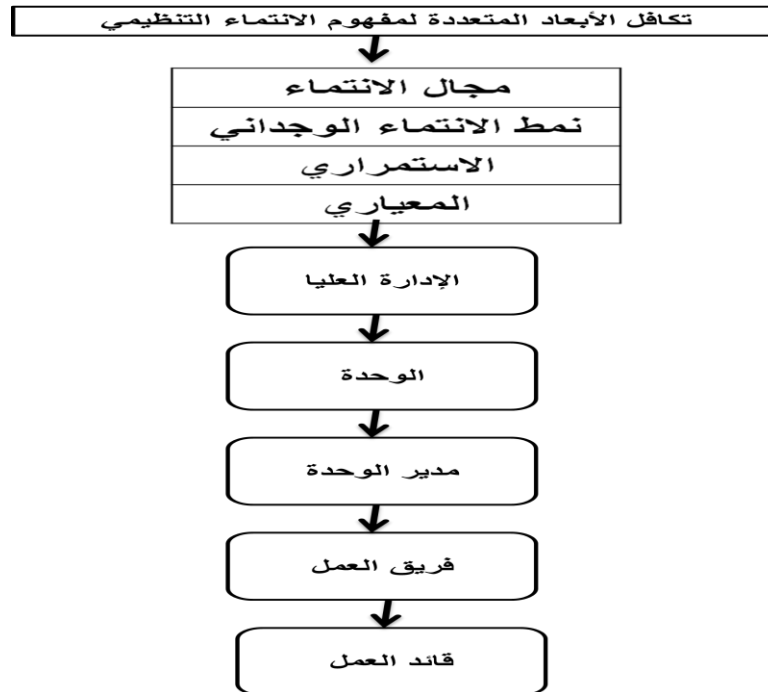
ثالثاً-سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين: هو سلوك ودي حيث يكون المدير منفتحاً في علاقاته مع المعلمين، ويكون زميلاً لهم، ويبيدي اهتماماً حقيقياً بعلاقاته مع المعلمين، وقد بين وود وجانتري بين بأن المدير الناجح هو الذي ينشئ علاقات يشجع فيها المعلمين على العلاقات التعاونية والمشاركة في طرح الأفكار، ومعاملة الجميع بالتساوي، كذلك تحويل النشاطات الإدارية الروتينية إلى استراتيجيات لتطوير المعلم، مثل إبلاغ المعلمين عن فرص النمو المهني والاعتراف بإنجازات المعلمين وعزوها لهم، والمساعدة في حل مشاكل المعلمين، وقد وضع روزنهولتز إلى أن فشل المديرين في مساعدة المعلمين في حل مشاكلهم غالباً ما تعتبر من مصادر الملل النفسي، وندم المعلم على اختيار المهنة.

رابعاً-سلوك الدعم وعدم السيطرة: يستطيع المعلم في المدرسة تحمل مسؤولية أكبر تجاه تحقيق أهداف المدرسة إذا ما كانت ظروف العمل تشجع على مثل هذا السلوك، فمن المفروض أن

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص210.

يشعر المعلمون بالحرية، وعلى المدير أن يخلق ظروفاً تمكن المدرسة من أن تكون أكثر فاعلية في مساعدة تلاميذها.

الشكل رقم 02 يوضح أبعاد الانتماء التنظيمي



المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، 2018، ص193.

2-5- مراحل الانتماء التنظيمي للعاملين:

اختلف العلماء في تحديد المراحل التي يمر بها الانتماء التنظيمي للعاملين فمنهم من حدد مراحل الانتماء بمرحلتين، ومنهم ولاش ولفان فقد بينا أن انتماء الموظف لمنظمته يمر بمرحلتين هما¹:

أولاً-مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد العمل فيها

ثانياً-مرحلة الالتزام التنظيمي: في هذه المرحلة يكون الفرد حريصاً على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة و النهوض بها.

وهناك من حدد مراحل الانتماء بثلاث مراحل، ومنهم أورلي وجثمان 1986 وهي :

أولاً-مرحلة الإذعان أو الالتزام: ويكون هذا في بداية انضمام الفرد للمنظمة، بحيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة.

¹كريم سفيان يوسف الكركي، تقييم واقع انتماء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية من عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، 2008، ص14

ثانيا-مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد و المنظمة: في هذه المرحلة تكون رغبة الفرد في الاستمرار و البقاء في المنظمة، هي السبب في تقبله لسلطة الآخرين وتأثيرهم.

ثالثا-مرحلة التبني: وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمته مع أهداف وقيم المنظمة، فبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة لشعوره بان في تحقيق أهداف التنظيم تحقيقا لأهدافه وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصيا.

2-6- نظريات الانتماء التنظيمي للعاملين:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الانتماء التنظيمي: لكن لا توجد نظرية واحدة يمكن القول إنها قد أحاطت كلية بهذه الظاهرة، ومن هنا تأتي أهمية عرض النظريات المختلفة على النحو التالي¹:

أ-نظرية إيتزيوني (1961):

تعتبر كتابات إيتزيوني هي الكتابات الرائدة حول موضوع الانتماء التنظيمي، حيث يرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة انتماء الفرد إلى المنظمة، وهذا الانتماء حسب إيتزيوني يمكن أن يتخذ أشكالا ثلاثة، تقابلها ثلاث أنواع من السلطة وثلاثة أنماط من التنظيمات هي:

أ-الانتماء الأخلاقي (المعنوي) :

وهو يمثل الانتماء الحقيقي الذي يشعر به الفرد نحو منظمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها مما يجعله يمثل ويلتزم بهذه الأهداف والمعايير ويقابل هذا النوع من الانتماء السلطة الأخلاقية القائمة على الإقناع والمكافآت الرمزية ونجدها في التنظيمات الاختيارية، حيث يلتحق بها الأفراد بإرادتهم كالنوادي ودور العبادة.

ب-الانتماء الألي :

هو الذي يقوم على حساب المرايا المتبادلة وهو يتحدد بعدى تلبية المنظمة لحاجيات الفرد حتى يحقق إخلاصه لها وتقانيه من أجل تجسيد أهدافها فالعلاقة هنا هي علاقة منفعة متبادلة بين الفرد والتنظيم، نجدها في التنظيمات النفعية التي تكون فيها السلطة قائمة على تقديم المكافآت مقابل الانتماء.

ت-الانتماء الاغترابي:

وهو يعكس ارتباطا سلبيا بين المنظمة والفرد، كون هذان الأخير يخضع لسلطة قهرية تعرض عليه العضوية بالقوة في هذا النوع من التنظيمات التي يتعرض بداخلها للتهديد والعقاب الفيزيقي كما هو الحال في السجون ومستشفيات المجانين. ويرى إيتزيوني أن "الانتماء بين أنماط الانتماء وأشكال القوة (السلطة) هو الذي يحدد في النهاية فعالية التنظيم وكفاءته" وأن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في تنظيمات مختلفة.

ثانيا- نظرية ستيرز:

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات لتكون لدى الفرد ميلا للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه القيم والأهداف، كما يرغب في بذل جهد أكبر لصالحها، فتنشأ من ذلك رغبة قوية لدى الفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل به وتنخفض نسبة تغيبه عن العمل ويزيد اهتمامه به، وهكذا يتحقق

¹العمرية عز الدين وجاربي عبد الناصر زبيري حسين، دراسات اجتماعية، الجزائر، العدد8، ص 10.

الانتماء لديه وقد بين ستيرز في نظريته العوامل المؤثرة في تكوين الانتماء التنظيمي والسلوكيات الناتجة عنها وهي كالتالي¹:

- الخصائص الشخصية.
- الحاجة للإنجاز، المستوى التعليمي، العمر.
- تحديد الدور.
- خصائص العمل.
- الرضا عن العمل.
- التحدي في العمل.
- فرصة للتفاعلات الاجتماعية.
- التغذية الإسترجاعية .
- خبرات العمل .
- طبيعة نوعية خبرات العمل.
- اتجاهات العاملين نحو التنظيم .
- أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.
- الولاء التنظيمي أي الرغبة والميل للبقاء في التنظيم، انخفاض نسبة دوران العمل الميل للتبرع طوعية لتحقيق أهداف التنظيم، الميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر

ثالثا- ستيفنز وزملاءه:

وقد قسموا الانتماء إلى اتجاهين نظريين أساسيين:

أ-الاتجاه التبادلي :

يعتبر هذا المدخل أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي يكونها وبموجب ذلك فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لهربرت سايمون التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته للفوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه فدوافع العاملين للانضمام للمنظمة وقبولهم للسلطة فيها وانتمائهم لها ناجمة عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في انجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الشخصية.

كما يسعى علماء الاجتماع – ريتشارد هال، دوس، كيدرو نولاولر- هذا النوع من الانتماء بالانتماء المحسوب، باعتبار أن بقاء الفرد بالتنظيم قائم على أن هذا الأخير يوفر له مكاسب لا توفرها له تنظيمات أخرى.

وما يؤخذ على هذا الاتجاه هو أنه يقيس درجة انتماء الفرد ويرجع سبب بقاءه بالمنظمة إلى ما توفره له هذه الأخيرة من مزايا، فإذا وجد مزايا أفضل منها في منظمة أخرى فإنه يميل إلى ترك المنظمة التي يعمل للالتحاق بالأخرى، وبالتالي فإن هذا الاتجاه لا يعطي كل الجوانب المؤثرة على الانتماء.

ب-الاتجاه النفسي:

ويتمتع هذا الاتجاه على المفهوم الذي قدمه بورتر وسميث حيث أن الانتماء بالنسبة لهما يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر وهي قبول الفرد لفهم وأهداف التنظيم والاعتقاد بها، بذل أقصى جهد لمصلحة التنظيم، والرغبة القوية في استمرار عضويته داخل التنظيم، ويعتبر هذا الاتجاه أن

¹مريم ساخن ورفيقة عثمان، دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة البليدة، الجزائر، المجلد 8، العدد 2021، 16، ص 67.

الانتماء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون بتلك القيم والأهداف يظهرون نشاطا زائدا وتوجها إيجابيا وجهدا متميزا يبذله كل واحد منهم لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها ويشعر بانتماء قوي لها، وهذا الاتجاه النفسي هو أشمل من الاتجاه التبادلي إلا أنه يغطي إبعادا أكثر شمولية.

رابعاً- نظرية إلين وماير أو المدخل المشترك:

ويجمع هذا المدخل بين الاتجاه التبادلي والاتجاه النفسي ، حيث يميز بين ثلاثة عناصر للانتماء على النحو التالي:

أ-الانتماء الاستمراري:

ويعكس ميل الأفراد للاستمرار في العمل بالمنظمة بسبب الخسائر التي ستحملها إذا تركها، فهذا النوع من الانتماء يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر كونه عملية عاطفية أو التزاما أخلاقيا ويكون تقييم الفرد لبقائه في التنظيم قائمة على أساس الخبرة الوظيفية والتقدم في السن، فيتفق هذا التعرف مع الاتجاه التبادلي.

ب-الانتماء العاطفي:

ويعبر عن الارتباط الوجداني للفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها، ويتأثر الانتماء العاطفي بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع المهارات وأيضا بدرجة إحساس الموظف بأن التنظيم الذي يعمل به يسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ، كما أن الجو السائد من تعاون وتضامن واحترام له تأثير كبير في تقوية الانتماء التنظيمي¹.

2-7- أنماط الانتماء التنظيمي للعاملين:

أولاً- حسب أميتا ياتزوني:

فقد قام باقتراح تصنيف للمنظمات اعتمد فيه على أنماط امتثال الأفراد لقوانين ولوائح المؤسسة و يرى أن لكل عامل دوافعه للامتثال حيث أن بداية هذا الامتثال هي قرار الفرد بأن ينتمي للمؤسسة وينمط اتزوني هذا الانتماء حسب السلطة التي تمتلكها المؤسسة على الأفراد عبر ما توفره من جو تنظيمي. يمكن للانتماء أن يندرج تحت أحد الأنماط التالية²:

الانتماء الاختياري، الانتماء النفعي، الانتماء الإجباري/القصري.

أ-الانتماء الاختياري:

وهو يمثل النمط السائد في المنظمات التي تترك خيار الانتماء أو عدمه للفرد لأنه إذا انتمى إليها فهذا يعني انه مقتنع بأهدافها ابتداء ليصبح امتثاله للسلطة فيها طوعيا تماما ، ومثلها الجمعيات الخيرية.

ب-الانتماء الإجباري (القصري) :

وهو يلحق بالمنظمات التي لا يخير فيها الفرد على الانتماء بل هو مجبر لأنه مسلوب الإرادة تحت ظروف قاهرة وذلك مثل نزلاء السجون.

¹مريم ساخن ورفيقة عثمانى، مرجع سبق ذكره، 69.

²عيساوي الساسي، قراءة تحليلية لمقاربات الانتماء التنظيمي في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2019، ص161.

ج-الانتماء النفعي:وهو مايلي:

يصف طبيعة الانتماء في المنظمات التي تقدم العوائد النفعية للمنتمين إليها مقابل امتثالهم للوائحها وهي تمثل علاقة تبادلية بين الأفراد والمنظمة،وتتجلى هذه العوائد في العلاوات والمكافآت.

ثانيا-حسب روبرت كانتر:

أكد كانتر على أن الأنماط المختلفة من الانتماء تنتج من متطلبات سلوكية مختلفة تفرض على الأعضاء من قبل المؤسسة، وفي ضوء ذلك اقترحت ثلاثة أنماط مختلفة من الانتماء: الانتماء المستمر، انتماء التماسك، وانتماء التحكم

أ-انتماء الاستمرار:

تم تعريفه بأنه تفاني العضو من أجل البقاء داخل المنظمة، وقد اعتقد بأن سببه تلك التضحيات والاستثمارات الشخصية التي يقدمها الفرد للمنظمة بحيث يصبح من المكلف أو من الصعب عليه التضحيات والاستثمارات الشخصية التي يقدمها الفرد للمنظمة بحيث يصبح من المكلف أو من الصعب عليه ترك العمل في تلك المنظمة. بمعنى آخر ، عندما يكون الفرد قد قدم تضحيات للارتباط أو البقاء داخل منظمة معينة (مثال ذلك الالتحاق ببرنامج مهني خاص يتطلب التدريب على مهنة محددة وفقا لشروط عقد معين).

ب-انتماء التماسك:

تم تعريفه بأنه ارتباط بالعلاقات الاجتماعية في أي منظمة ، هذا الارتباط قد يتضمن التنازل عن الروابط الاجتماعية السابقة والانشغال بالأنشطة التي تحسن تماسك المجموعة. فالمنظمات عادة ما تقوم بالعديد من تلك الأنشطة لبناء ارتباط نفسي للعضو تجاه منظمته ، (مثال ذلك ، التوجيهات التي تعطى للعامل في اليوم الأول من العمل ، استخدام الملابس الموحدة أو الشارات التي تحمل دلالة الانتماء لحرفة أو نادي أو مدرسة معينة) ، جميع هذه الجهود تهدف إلى بناء تماسك متزايد بين أعضاء المجموعة وبالتالي زيادة انتماء التماسك¹.

ج-انتماء التحكم:

تم تعريفه بأنه ارتباط العضو بمعايير المنظمة التي تعمل على تشكيل السلوك في الاتجاه المطلوب ، هذا الشكل من الانتماء يكون موجودا عندما يعتقد العضو بأن قيم وقواعد المنظمة تمثل دليلا مهما نحو السلوك المناسب ويتأثر بمثل هذه القواعد والقيم في أفعاله اليومية. مثل هذا الانتماء يحدث عندما ينكر الأفراد المعايير السابقة التي كانوا عليها قبل دخولهم المنظمة ويعيدون صياغة مدركاتهم في ضوء قيم ومعايير المنظمة².

¹ عيساوي الساسي، مرجع سبق ذكره، ص162.

² عيساوي الساسي، مرجع سبق ذكره، ص162.

2-8-دوافع الانتماء للمنظمة:

يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما¹:

أولا-الدوافع الذاتية للانتماء:

تشكل الدوافع و الرغبات الشخصية، أو الذاتية في الانتماء أساسا لتكوين هذه المؤسسات التي من بينها نقابات العمال، والمنظمات المهنية، والجمعيات التعاونية، ويستهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية، أو إشباع حاجاته المادية أو المعنوية، من خلال التفاعل أو المعنوية، من خلال التفاعل في الإطار الاجتماعي أو النفسي لهذه المؤسسات.

ثانيا-دوافع الاجتماعية للانتماء:

ينبثق بناء بعض المؤسسات من الدوافع الاجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها.

2-9- طرق بناء وتدعيم الانتماء التنظيمي للعاملين:

هناك طرق عديدة يمكن أن تدعم وتبني الانتماء لدى العاملين داخل التنظيم نذكر منها²:

أولا- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

للفرد مجموعة من الحاجات والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت فإنه يتولد لذلك العامل الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، والحاجات الإنسانية وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية داخلية أو خارجية، وإذا لم تشبع الحاجة يحدث نوع من الاضطراب والاختلال الفسيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي بالنسبة للفرد.

يستنتج أن الشعور بالانتماء تجاه المنظمة يترك من خلال أن المنظمة حققت للفرد أهدافه وحاجاته الأساسية، وإذا كانت المنظمة لا تولي للحاجات أهمية ولا تعمل على إشباعها فالنتيجة هو ترك التنظيم والبحث عن تنظيم آخر يملئ رغبات وحاجات الأفراد.

ثانيا- إيجاد نظام مناسب للحوافز:

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على السلوكيات المتعددة داخل التنظيم وخاصة أثره على انتماء الفرد للمنظمة كثير من الباحثين كانت أغلب جهودهم هو كيفية إيجاد أفكار ترغب الفرد في حثه على العمل ورفع مستوى الأداء والإنتاجية وكذا كيفية تحقيق انتمائه للتنظيم، ومن ذلك نجد أن الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما:

¹رحماني محمد، الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات شخصية وتنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، السنة 2011، ص52.

²خالد عبد الكريم، الانتماء التنظيمي أهميتها ووسائل تعزيزه لدى العاملين بالمؤسسة، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية، العدد35، ص293.

أ- حث الفرد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

ب- إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

إذا أن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع معنوياتهم ويقوي انتمائهم للعمل وللتنظيم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة عالية.

وتوجد تصنيفات متعددة للحوافز لكن الباحث قسمها إلى قسمين رئيسيين هما: الحوافز المادية والمعنوية.

أ-الحوافز المعنوية:

الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق لـ إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وانتمائه وولائه له وتحقيق التعاون بين زملائه، كما تزيد من الروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه خطاب شكر، أو اختيار العامل المعني كموظف مثالي في المنظمة أو غير ذلك.

ب-الحوافز المادية: تكون ذو طابع مالي نقدي أو اقتصادي.

الحوافز المادية تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.

ثالثا-المناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والمساواة والعدالة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة.

رابعا-تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين:

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة ، ويرى هيرزبورغ أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة

العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف¹.

خامسا-وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات أن الانتماء التنظيمي يزداد كما كانت الأهداف واضحة يستطيع الأفراد قيمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض ادوار العاملين، وغموض الدور "هو الافتقار للمعلومات من الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات وعدم وضوحها واختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى."

سادسا-أسلوب الإشراف والقيادة:

ذكر ليكرت أن الإدارة وعلى رأسها القيادة (القائد) هي: التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل التنظيم أن قائد المنظمة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا ايجابيا في انتماء العمال للمنظمة وزيادة الروح المعنوية لهم ، فالقيادة هي التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم داخل التنظيم أن قائد المنظمة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا ايجابيا في انتماء العمال للمنظمة وزيادة الروح المعنوية لهم ، فالقيادة هي التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم إذ أن القائد يستطيع أن يسهم في تعميق الانتماء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم إيمانهم بأهدافه وقيمه، بتوفير فرص التدريب المناسبة، والحوافز المختلفة.

سابعا-بناء ثقافة تنظيمية:

يعرف كير تلوين الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد .

ثامنا-التطبيع التنظيمي:

نعني بالتطبيع التنظيمي "العمليات التي يكتسب فيها أفراد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها."

وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وانتمائه وتمسكه بالمنظمة.

ويعتقد بعض الباحثين أن هذه العملية تمر في ثلاث مراحل متلاحقة هي:

- المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة - مرحلة المواجهة - مرحلة التحول².

¹ خالد عبد الكريم, مرجع سبق ذكره, ص294.

² خالد عبد الكريم, مرجع سبق ذكره, ص295.

تاسعا-تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة:

مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل، ومشاركة العاملين شكل من أشكال الشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم، وحتى يمكن تطبيقها يجب تحقيق العوامل التالية:

- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها.
- تقبل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه.
- نجاح البرامج والمشاريع التي شارك في تخطيطها المرؤوسين.
- تكوين وتدعيم الانتماء المؤسسي للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل وكان المنظمة هي ملكهم وليس ملك للآخرين¹.

¹خالد عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص296.

المبحث الثالث: أبعاد المنظمة المتعلمة

يعد سينج مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، والذي حدد خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة، وهي: التفكير النظمي، والتميز الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، ويمكن إيجاز هذه الأبعاد في النقاط التالية¹:

أولاً- التفكير النظمي :

ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للمنظمة، والتي ستظل المجالات الأخرى من دونه معزولة، ومعدومة الأهداف.

فهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام، فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها، لذا فهو يوفر هيكلية فكرية لربط الأحداث، والقرارات ببعضها البعض، لتكون النظرة الشاملة لجميع الأحداث، والفعاليات، لاتخاذ قرارات أكثر واقعية، ومن ثم يعد التفكير النظمي حجر الأساس للمنظمة المتعلمة.

ثانياً- الرؤية المشتركة²:

يدل هذا البعد على القدرة والالتزام الحقيقيين من العاملين نحو الرؤية المؤسسية، بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة، مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود، وتحقيق الأهداف المرجوة، فالأفراد يلتزمون بالرؤية المشتركة لأنها تعكس رؤاهم الشخصية، كما أنها تؤدي إلى تزويدهم بالطاقة اللازمة للتعليم، والتصرف، بما يتفق مع غرض التنظيم، وتوجهاته المستقبلية، لذا فهي القاعدة التي توضح الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

ثالثاً- التعلم الجماعي³: ويقصد بهذا البعد درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق، لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل، فهو ينظر إليه على أنه العملية التي تنظم -بموجبها- جهود مجموعة من الأفراد، لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

¹لبنة بورينة وصالح حميدات، أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة

جبل، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 2022، ص 201

²إبراهيم راند عبد الكريم الالوسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار مجد للنشر والتوزيع، 2019، ص 53

³محمد الخشروم، دور المنظمة المتعلمة في المؤسسة العامة لتنظيم القطاع العام بالمؤسسة العامة للمنظمات العامة في المستشفيات العامة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2010، ص 201

الفصل الثاني

تمهيد:

تعتبر دراسة الحالة إسقاط لما تطرقنا إليه في الجانب النظري وهذا المتفق عليه ولهذا خصصنا فصل تطبيقي وسنحاول من خلاله إثراء ما جاء في القسم النظري وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق حول إشكالية الدراسة الرئيسية: (ما هو دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي؟)، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بهدف معرفة واقع المنظمة المتعلمة، ومدى مساهمتها في تعزيز الانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث نعتد في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية وتفرغها كميًا وكيفيًا وذلك بالاستعانة ببرنامج (EXCEL) وبرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS22 لتعزيز النتائج ومعرفة بدقة.

يتضمن هذه الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1-1- لمحة عن مركز مكافحة السرطان بالوادي

يعتبر مشروع إنجاز المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مركز مكافحة السرطان بولاية الوادي "بصيص أمل" للعديد من المصابين بداء السرطان وعائلاتهم ومكسب لسكان الجنوب والولايات المجاورة، والذي افتتح على يدّ الوالي يوم 18 أفريل 2018 ليكون إضافة مهمة لولاية الوادي في قطاع الصحة كما رحّب به سكان المنطقة ورأوه مبادرة في المستوى، كونه ساهم في التخفيف من معاناتهم ونقلهم ومرافقيهم للعاصمة أو ولايات أخرى بصدد العلاج، كما أنّ المركز يتوفّر على أجهزة طبيّة متطورة لمعالجة أنواع السرطانات، علماً أنّ المرض الخبيث منتشر بكثرة في ولاية الوادي.

كما تمّ يوم 2019/02/28 انطلاق العلاج بالأشعة بمركز مكافحة السرطان بشير رزقي بولاية الوادي وتندرج هذه العملية في إطار تقريب العلاج للمرضى وإنهاء بصفة نهائية التنقل لكلّ مستشفى باتنة و ورقلة ويضمّ قسم العلاج بالأشعة طاقمًا طبيًا يملك خبرة كبيرة، والذي ساهم في علاج 4400 حالة مريض بالسرطان كما تمّ الانطلاق بالعمليات الجراحية للاستئصال الأورام السرطانية.

كما سيتمّ احتواء مرضى المناطق المجاورة والقريبة وهو الآن يستقبل المرضى من 48 ولاية من الوطن.

1-2- التعريف بالمؤسسة:

- 1-النشأة : أنشأت المؤسسة الاستشفائية المتخصصة – لمركز مكافحة السرطان بالوادي- لشهيد رزقي بشير : بموجب المرسوم التنفيذي في 22 ماي 2017 يتضمن إنشاء وتسمية مركز مكافحة السرطان.
- 2-النشاطات الرئاسية والثانوية : تتكوّن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لمكافحة السرطان بالوادي لشهيد رزقي بشير من مجموع.
- 3-موقع المنشأة : موقعها حي 19 مارس بلدية الوادي مجاورة للطريق الاجتنابي المؤدي إلى بلدية الرباح.
- 4-القيمة المالية : غير محددة.

1-3- المميزات العامة والخاصة :

- 1-المميزات العامة : أن المؤسسة المتخصصة في علاج واستشفاء مرضى السرطان بالوادي تغطّي الجانب الجنوب الشرقي وتشمل على عدّة هياكل تتمثّل في :
 - الإدارة العامة للمؤسسة.
 - مصلحة الأورام والعلاج الكيميائي.
 - مصلحة العلاج بالأشعة.
 - مصلحة سرطان أمراض الدم.
 - الصيدلية المركزية.
 - المخزن.
 - حضيرة السيارات.
 - المخبر.
- 2-المميزات الخاصة : وتتمثّل في مجموع موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة – مركز مكافحة السرطان بالوادي – الشهيد رزقي بشير والمتكوّن من 226 موظف موزعين كما يلي :
 - عدد الأطباء الممارسين: 30.
 - عدد الأطباء العاملون: 19.
 - عدد الفيزيائي الطبي في الصحة العموميّة: 08.
 - عدد مشغل أجهزة التشغيل: 08.
 - عدد الصيدلة: 04.
 - عدد النفساني عيادي: 06.
 - عدد المساعدين الاجتماعيين: 02.
 - عدد مساعدي التمريض: 32.
 - عدد الممرضين: 11.
 - عدد البيولوجيين: 08.
 - عدد مهندس دولة في الإعلام الآلي: 02.
 - عدد التقنيين السامين في الإعلام الآلي: 08.
 - عدد تقني في الإعلام الآلي: 01.
 - عدد العلاج الطبيعي والفيزيائي: 04.
 - عدد المخبريين: 12.

— عدد مختص في التغذية: 01.

— عدد الإداريين: 36.

— عدد السائقين: 03.

— عدد الحراس: 15.

— عدد الطاقم حاملي الشهادة: 11.

— عدد الإدماج المهني: 01.

— العاملين المهنيين: 27.

— إدماج اجتماعي: 08.

1-4- بطاقة تقنية:

1- مشروع إنجاز مركز مكافحة السرطان بالوادي.

— عنوان العملية: إنجاز مركز مكافحة السرطان بالوادي.

— رقم العملية: NF5.732.1.262.139.08.01.

— رخصة البرنامج: 5.200.000.000.00 دج.

— مصدر التمويل: البرنامج التكميلي لدعم النمو.

— موقع المشروع: بلدية الوادي.

— صاحب المشروع: السيد والي ولاية الوادي ممثلًا بالسيد مدير التجهيزات العمومية.

— الشركة المكلفة بعملية الإنجاز: شركة كوسيدار للبناء.

— المكلف بالمراقبة التقنية: هيئة المراقبة التقنية للبناء بالجنوب - وكالة الوادي.

— المكلف بالدراسة والمتابعة: مكتب الدراسات التقنية والاقتصادية – باتنة.

— تكلفة الدراسة والمتابعة: 27.480.837.12 دج.

— تكلفة الإنجاز: 5.080.979.621.87 دج.

— مدة الإنجاز: 41 شهرًا.

— المساحة المبنية للمشروع: 28.090.00 م².

— المساحة الإجمالية بأرضية المشروع: 49.048.00 م².

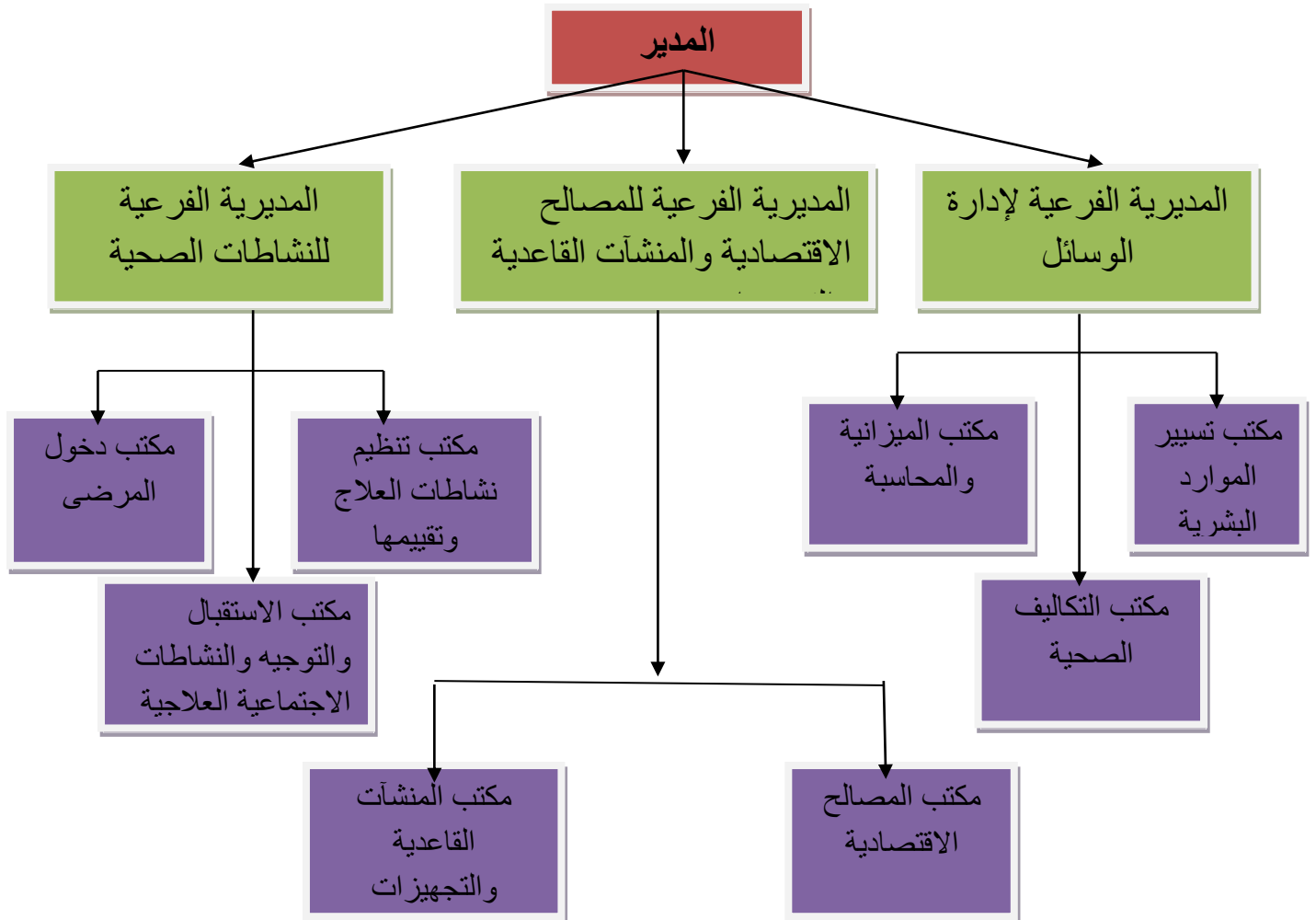
— نسبة تقدّم الأشغال المسجلة: 100%.

2- محتوى المشروع : مستشفى بطاقة استيعاب 140 سرير لجميع المصالح (التصوير الإشعاعي الطبي

، الفحص والتشخيص ، الطب النووي ، تشخيص الأورام ، تحاليل الأنسجة ، العلاج الإشعاعي ، مخبر

للتحاليل الطبية ، مصلحة العلاج المكثف ، والتدخل الجراحي ، و 10 سكنات وظيفية.

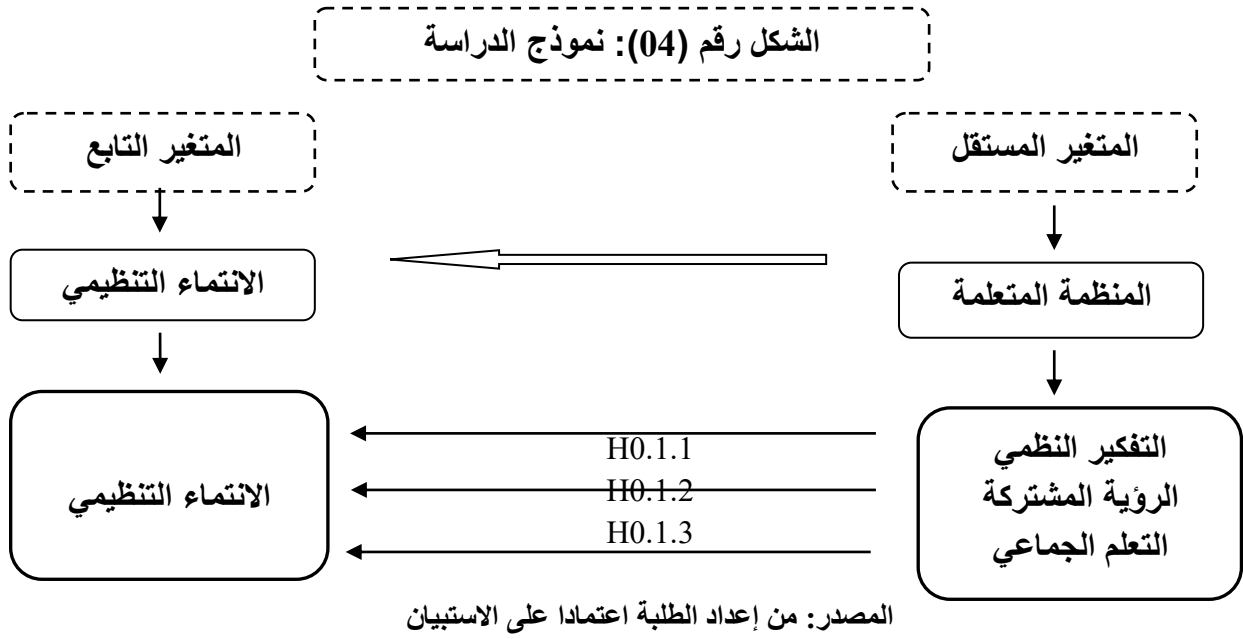
الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

والشكل التالي يوضح لنا طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:



2-1- طريقة الدراسة:

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعلى معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها، وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

2-1-1- مجتمع الدراسة و العينة:

سوف نتطرق لمجتمع الدراسة ثم للعينة الدراسة

أولاً/ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي.

ثانياً/ عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (60) من بمرکز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- في ولاية الوادي. والجدول التالي يوضح العينة المستهدفة.

الجدول رقم (02): تحديد العينة المستهدفة

عدد الموزعة	الاستمارات	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد التحليل	الاستمارات القابلة
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
100	52	100%	0	52	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان

2-1-2- تحديد متغيرات الدراسة و كيفية قياسها:

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع¹.
المتغير المستقل: وهو المتغير الذي نكون أحراراً في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة، والذي تتحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع.
 ويتمثل في دراستنا هذه في "المنظمة المتعلمة" ويتكون من الأبعاد التالية: (التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي).
المتغير التابع: هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعاً للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة. ويتمثل في دراستنا هذه في الانتماء التنظيمي.
 ثانياً/ كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	4.20 — 5	3.4 — 4.19	2.6 — 3.39	1.8 — 2.59	1 — 1.79

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS. دار

الوفاء، السعودية، ص: 17

2-1-3- طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

أولاً/ المصادر الأولية: وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك رسائل ماجستير وMASTER متعلقة بالمنظمة المتعلمة الانتماء التنظيمي.

ثانياً/ المصادر الثانوية: وتتمثل في تصميم استبيان موجه لموظفي مركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- في ولاية الوادي. (أنظر الملحق رقم (01)) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له.

¹ - عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية للنشر، الطبعة الأولى، بيروت- لبنان، 1985، ص: 410.

بحيث يتكون الاستبيان من جزأين، يتكون الجزء الأول من معلومات عامة (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة)، أما الجزء الثاني فهو عبارة عن أسئلة لكل من المتغير المستقر والمتغير التابع.

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات المنظمة المتعلمة.

الجدول رقم (04): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمنظمة المتعلمة

الإدارة الإستراتيجية	العبارات
التفكير النظامي	من 01 إلى 05
الرؤية المشتركة	من 06 إلى 10
التعلم الجماعي	من 11 إلى 15

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات الانتماء التنظيمي.

الجدول رقم (05): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالانتماء التنظيمي

تنمية المعرفة	العبارات
تنمية المعرفة	من 16 إلى 27

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

4-1-2- صدق وثبات أداة الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط.

وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (06): معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع

اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة)	0.911
المتغير التابع (الانتماء التنظيمي)	0.851
معامل ألفا كرونباخ الكلي	0.915

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للاستبانة ككل (0.915) أكبر من (0.6)، وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

2-2- أدوات الدراسة:

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية.

2-2-1- الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس و تقييم متغيرات الدراسة:

سنقوم في هذا الفرع بتعريف الأدوات الإحصائية المستخدمة للقياس كالتالي:

- **التكرارات:** هي أسلوب من أساليب التتويب الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة¹.
- وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- **النسبة المئوية:** و هو تحويل التكرارات المطلقة إلى تكرارات نسبية، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة².
- **المتوسط الحسابي: (Mean)** يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات³.
- **الانحراف المعياري:** مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين⁴.
- **آلفا كرونباخ:** يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- **تحليل التباين:** هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر⁵.
- **تحليل الانحدار:** يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل، والثاني متغير تابع.

2-2-2- البرمجيات الإحصائية المستخدمة:

وتتمثل فيما يلي:

— **برنامج IBM SPSS Statistique v22:** هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات⁶.

- **برنامج EXCEL:** هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية⁷.

¹ بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس و تمارين، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، ص: 10.

² عبد العزيز فهمي هيك، مرجع سابق، ص: 736.

³ أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم و طرائق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص: 50.

⁴ عبد العزيز فهمي هيك، المرجع السابق، ص: 798.

⁵ بوشاشي بوعلام، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

⁶ إبراهيم سالم إبراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص: 43.

⁷ محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر و التوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص: 01.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها

سيتم عرض نتائج الدراسة و إجراء الاختبارات الإحصائية وذلك من خلال النقاط التالية:

- خصائص عينة الدراسة؛
- عرض نتائج الدراسة؛
- اختبار فرضيات الدراسة و تفسيرها.

1-3- عرض و تحليل نتائج الدراسة:

1-1-3- المتغيرات الديمغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية و التي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS V22 .

أولاً/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في جدول ورسم البياني التالي:

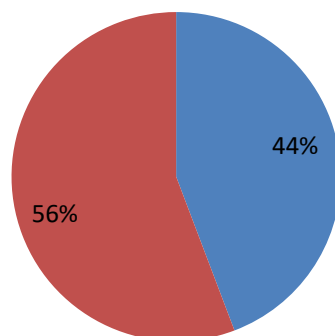
الجدول رقم(07): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
الذكور	23	%44
الإناث	29	%56
المجموع	52	%100

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

الشكل رقم (05): تركيبة الموظفين حسب الجنس

■ الذكور ■ الإناث



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (EXCEL)

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن عدد الإناث أعلى من عدد الذكور ، في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل وسياسة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة.
- ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

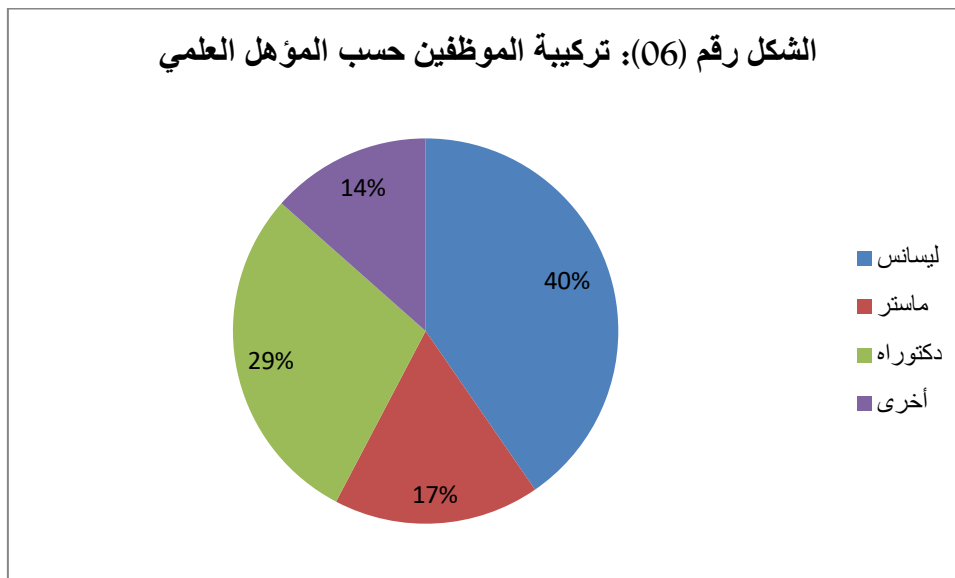
قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الجدول ورسم البياني التالي:

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ليسانس	21	40%
ماستر	09	17%
دكتوراه	15	29%
أخرى	7	14%
المجموع	52	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

الشكل رقم (06): تركيبة الموظفين حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (EXCEL)

- من خلال الشكل نلاحظ أن المؤهل العلمي الذي غلب أفراد العينة الإحصائية هو مستوى (ليسانس) بنسبة 40% ثم يليه مستوى (الدكتوراه) 29%، ثم ماستر بنسبة 17%، أما أقل نسبة كانت للمؤهلات العلمية الأخرى بنسبة 14%، والتي تتمثل في: (المستوى الثانوي (03 أشخاص)، باكوريا (شخص واحد)، شبه طبي (شخص واحد)، المستوى النهائي (شخص واحد)). نلاحظ كمية الاختلاف بين المؤهلات العلمية وهذا يعود لما تتطلبه وظائف المؤسسة من خبرات ومهارات عملية ومؤهلات تقنية معا.

ثالثا/ توزيع أفراد العينة الخبرة:

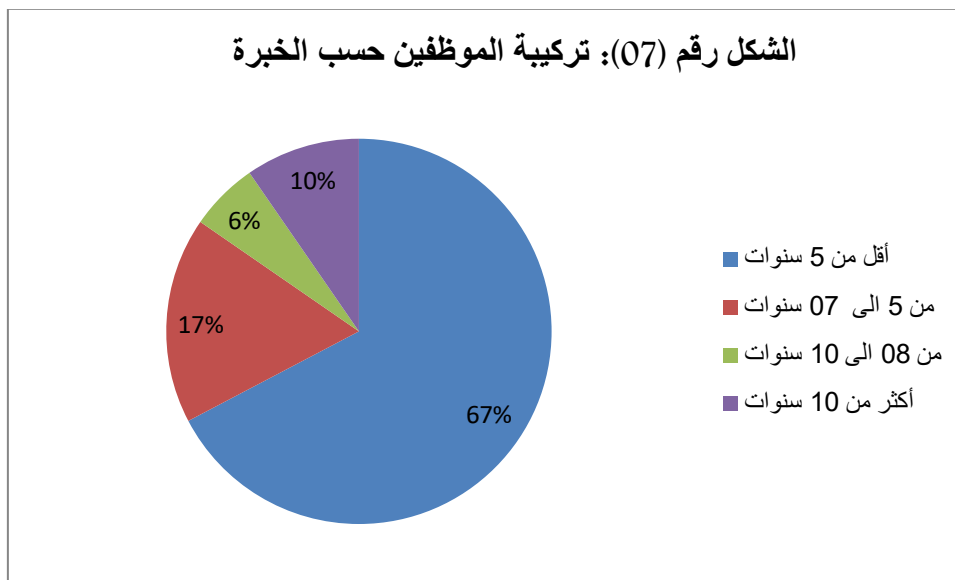
من خلال مخرجات (Excel) على ضوء نتائج الاستبانة تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الجدول والرسم البياني التاليين:

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	35	67%
من 5 إلى 07 سنوات	09	17%
من 08 إلى 10 سنوات	03	6%
أكثر من 10 سنوات	05	10%
المجموع	52	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

الشكل رقم (07): تركيبة الموظفين حسب الخبرة



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (EXCEL)

- نلاحظ أن أغلبية العمال تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم لـ (أقل من 5 سنوات) بنسبة 67%. تليها نسبة 17% التي تمثل الموظفين الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم (من 5 إلى 7 سنوات)، ثم نسبة 10% للموظفين القدامى (أكثر من 10 سنوات)، وأقل نسبة كانت 6% للموظفين ذوي الخبرة (من 8 إلى 10 سنوات). وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم باستقبال العمال الجدد بكثرة، في حين أنها لا تركز على الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي الكامل.

رابعاً/ توزيع أفراد العينة سنوات الوظيفة الحالية:

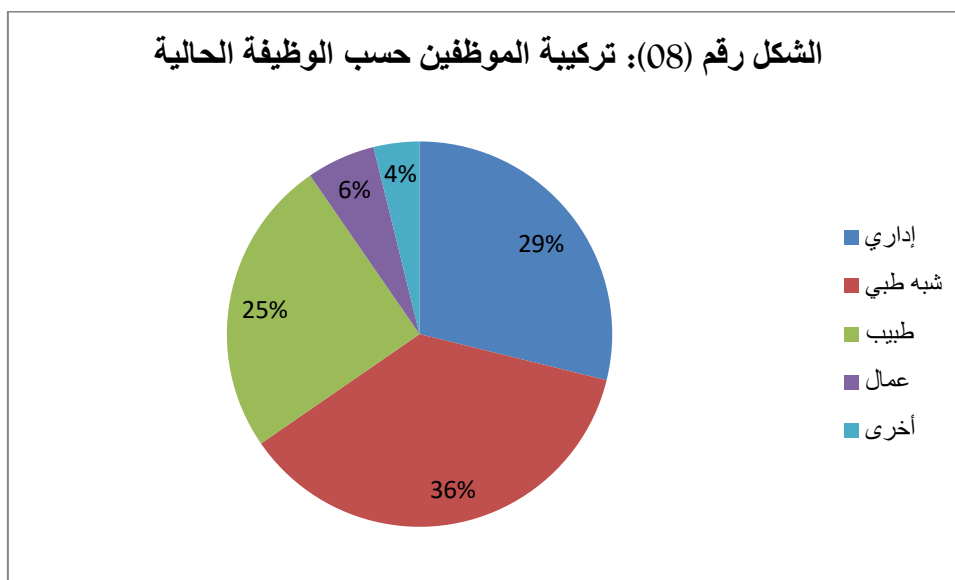
من خلال مخرجات (Excel) على ضوء نتائج الاستبانة تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الجدول والرسم البياني التاليين:

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	العدد	النسبة
إداري	15	29%
شبه طبي	19	36%
طبيب	13	25%
عمال	03	6%
أخرى	02	4%
المجموع	52	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام SPSS V22

الشكل رقم (08): تركيبة الموظفين حسب الوظيفة الحالية



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (EXCEL)

- نلاحظ من الشكل السابق أن أعلى نسبة كانت لـ (شبه طبي) بنسبة 36%. تليها نسبة 29% التي تمثل (إداري)، ثم (طبيب) بنسبة 25%، أما أقل نسبة فكانت لـ (عمال) بـ 06%، و (أخرى) التي تمثلت في مساعدة اجتماعية و نفساني عيادي بنسبة 04%. وهذا راجع لما تتطلبه إدارة المؤسسة، فنجد تفاوت في المستويات الوظيفية وفقا لما تحتاجه طبيعة العمل داخل المؤسسة.

3-2- الاتجاه العام لآراء المستجوبين

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة حسب البيانات الشخصية، سنقوم باستخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة.

1. سنتطرق لما يتعلق بعبارات المنظمة المتعلمة في مركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تقييم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين

الاتجاه	الانحراف المعياري	Mean	غ م بشدة		غ موافق		محايد		م بشدة		موافق		رقم
			%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
موافق	1,227	3,44	6	3	23	12	13	7	21	11	36	19	01
موافق	1,146	3,54	8	4	11	6	17	9	17	9	46	24	02
محايد	1,039	3,31	6	3	15	8	31	16	9	5	38	20	03
محايد	1,387	3,13	17	9	21	11	8	4	15	8	38	20	04
محايد	1,363	3,15	9	5	32	17	13	7	23	12	21	11	05
محايد	1,232	3,31	التفكير النظمي										
محايد	1,157	3,38	8	4	15	8	23	12	15	8	38	20	06
موافق	1,146	3,48	8	4	15	7	17	9	15	8	46	24	07
محايد	1,22	2,96	11	6	31	16	17	9	9	5	31	16	08
محايد	1,308	2,77	17	9	35	18	13	7	11	6	23	12	09
محايد	1,202	2,92	13	7	23	12	33	17	11	6	19	10	10
محايد	1,206	3,10	الرؤية المشتركة										
محايد	1,284	3,19	13	7	19	10	15	8	13	7	38	20	11
موافق	1,178	3,56	6	3	17	9	13	7	21	11	42	22	12
محايد	1,19	3,27	6	5	17	9	23	12	13	7	36	19	13
محايد	1,263	3,12	6	5	27	14	23	12	17	9	23	12	14
محايد	1,438	3,17	17	9	19	10	15	8	23	12	25	13	15
محايد	1,270	3,26	التعلم الجماعي										
محايد	1,236	3,22	المنظمة المتعلمة										

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإننا نسجل مستويات غير متجانسة في الاتجاه، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت لمتغير "التفكير النظمي" حيث سجل متوسط حسابي (3,31) بانحراف معياري (1,232)، أما العبارة التي سجلت أعلى القيم هي العبارة رقم (12) "يساعد الموظفون بعضهم البعض في التعلم" بمتوسط حسابي (3,56)،

بانحراف معياري (1,178) وهذا يدل على أن الموظفين بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي يتمتعون بروح الفريق والحرية في تحديد الأهداف، بحيث يساعد بعضهم البعض في التعلم من خلال الاستماع لأفكار الآخرين والإفصاح عن وجهات نظرهم في أي وقت.

2. سننترق لما يتعلق بعبارات الانتماء التنظيمي في مركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تقييم الانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين

الترتيب	موافق	م بشدة	محايد		غ موافق		غ م بشدة		Mean	الانحراف المعياري	الاتجاه
			%	F	%	F	%	F			
01	27	52	7	13	8	15	5	9	3,5	1,146	موافق
02	11	21	3	6	10	19	18	35	2,6	1,192	محايد
03	23	44	27	52	1	2	0	0	4,46	0,641	موافق بشدة
04	17	33	26	50	3	6	2	3	4,13	1,189	موافق
05	21	40	16	31	7	13	3	6	3,77	1,231	موافق
06	27	52	16	31	3	6	3	6	3,96	1,066	موافق
07	17	33	9	17	9	17	2	23	3,25	1,266	محايد
08	14	27	8	15	2	23	2	6	3,12	1,263	محايد
09	8	15	2	3	8	15	7	33	2,25	1,186	غير موافق
10	6	12	2	3	2	23	6	31	2,27	1,14	غير موافق
11	25	48	8	15	1	21	5	9	3,58	1,054	موافق
12	20	38	8	15	0	19	0	19	3,35	1,186	محايد
الانتماء التنظيمي											
									3,35	1,13	محايد

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة و مخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «محايد» أي أننا نسجل مستويات غير متجانسة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4,46) بانحراف معياري (0,641)، كانت للعبارة رقم (03): "أبذل كل الجهود من أجل نجاح عملي"، أما أقل قيمة للمتوسط الحسابي كانت للعبارة رقم (09): "تمنح الجهة التي أعمل بها شهادات التقدير للمتميزين" بمتوسط حسابي (2,25) وانحراف معياري (1,186). وهذا يدل على أن موظفي مركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي يجتهدون في أداء عملهم على الرغم من

أنا لمؤسسة لا تقوم بتحفيز الموظفين ذوي الأداء الجيد الذي يتميز بالقدرة على الحوار والنقاش بالعمل، ويعمل هذا الأخير على عدم تنمية معارفهم و انخفاض أدائهم على المدى البعيد.

3-1-3- اختبار ارتباط و علاقة متغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0,05$).

أولاً/ تحليل التباين: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (13): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	5.796	1	5.825	15.064	0.000b
البواقي	5.135	50	0.387		
المجموع	10.931	51			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22)

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن $\text{Sig}=0.000$ وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ثانياً/ معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد والخطي ذلك لوجود المتغيرات المستقلة التالية: التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، والمتغير المستقل الانتماء التنظيمي.

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والانتماء التنظيمي

الانتماء التنظيمي		X
القيمة الاحتمالية (Sig)	ارتباط بيرسون	Y
0.000	46.8%	التفكير النظمي
0.008	36.2%	الرؤية المشتركة
0.001	44.4%	التعلم الجماعي

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع "الانتماء التنظيمي"، وقد بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية

أقل من المتوسطة بين الانتماء التنظيمي والتفكير النظمي حيث سجلت (46.8%) عند مستوى (0.000)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد التفكير النظمي بقيمة واحدة زاد تعزيز الانتماء التنظيمي بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي بنسبة (46.8%)، ونفس التعليق بالنسبة للمتغيرات التابعة الأخرى.

الجدول رقم (15): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.481 a	0.232	0.216	0.62187

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0.481$) و الذي يدل على وجود ارتباط أيجابي أي «علاقة طردية أقل من المتوسطة» بنسبة (48.1%) بين المنظمة المتعلمة في المؤسسة والانتماء التنظيمي، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.232) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (23.2%) فقط في المتغير التابع في المؤسسة، والنسبة المتبقية (76.8%) تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في تعزيز الانتماء التنظيمي بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي.

2-3- اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($a = 0,05$).

1-2-3- اختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($a = 0,05$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (16): معاملات خط الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1 الثابت	2.022	0.356		5.683	0.000
التفكير النظمي	0.225	0.138	0.301	1.627	0.110
الرؤية المشتركة	0.046	0.134	.0062	0.347	0.730
التعلم الجماعي	0.136	0.159	0.181	0.851	0.399

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS22)

- اختبار T يسعى لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع «الحد الثابت»

1- H0: قيمة الحد الثابت تساوي الصفر

1- H1: قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر

ومن خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه فإن معلمة الحد الثابت ($\text{Sig}=0,000$) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، ولهذا ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر، و عليه فإن معلمة الميل معنوية، حيث بلغت قيمته (2,022).

تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الأولى):

H0 : يساهم التفكير النظمي في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين. بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حسب آراء المستجوبين

H1: لا يساهم التفكير النظمي في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين. بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حسب آراء المستجوبين

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التفكير النظمي) هي ($\text{Sig}=0.110$) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 : أي : لا يساهم التفكير النظمي في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين. بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حسب آراء المستجوبين

2. تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثانية):

H0: تساهم الرؤية المشتركة في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب آراء المستجوبين .

H1: لا تساهم الرؤية المشتركة في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب آراء المستجوبين.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (الرؤية المشتركة) هي ($\text{Sig}=0.730$) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 : لا تساهم الرؤية المشتركة في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب آراء المستجوبين.

3. تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثالثة):

H0: يساهم التعلم الجماعي في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب آراء المستجوبين.

H1: لا يساهم التعلم الجماعي في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب آراء المستجوبين.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التعلم الجماعي) هي ($\text{Sig}=0.399$) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، و نقبل الفرضية البديلة H_1 لايساهم التعلم الجماعي في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين. بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب آراء المستجوبين.

2-2-3- اختبار الفرضية الرئيسية:

سنقوم في هذا الفرع باختبار الفرضية الرئيسية.
عن طريق بالاستنتاج وفقا للفرضيات الفرعية السابقة

تحليل نتائج (اختبار الفرضية الرئيسية):

H0: يوجد دور للمنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي.

H1: لا يوجد دور للمنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي.

من خلال الفرضيات الثلاثة السابقة والتي توصلنا من خلالها أن كل من التفكير النظمي، الرؤية المشتركة والتعلم الجماعي لا يوجد لهم دور في تعزيز الانتماء التنظيمي، ومنه نستخلص أنه لا يوجد دور للمنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي ، وهذا ما لم تأكده الفرضية الرئيسية الأولى.

خلاصة الفصل

جاءت هذه الدراسة لتحديد ومعرفة ماهو دور للمنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي بمركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي ، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها أن:

- كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود دور للمنظمة المتعلمة التي تجسدت خلال دراستنا في مركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي، وكل من أبعادها الثلاث: (التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي).
- وهذا يدل على أن موظفي مركز مكافحة السرطان – الشهيد رزقي البشير- بالوادي لا يشعرون بالانتماء الكامل لجهة عملهم، و ذلك لعدة أسباب من أهمها عدم منحهم مكافآت تشجيعية كافية لبث الثقة بينهم وحثهم على المبادرات الإبداعية والتطويرية اللازمة في عمليات التعلم.

الخاتمة:

تمثل المنظمة المتعلمة ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات باختلافها وتنوع عملها وتباين أهدافها بسبب الظروف التي تفرض على المؤسسة أن تكون مرنة وتتكيف باستمرار مع المتغيرات الجديدة التي تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة التي تؤدي إلى الانتماء التنظيمي بحيث يصبح الفرد مخلص اتجاه عمله وبالتالي تزيد رغبتها لتحقيق أهداف المنظمة.

حاولنا من خلال الدراسة استعراض لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي والعلاقة بينهما وإسقاط ما تم عرضها على مستشفى مكافحة السرطان الشهيد رزقي البشير بالوادي حيث سمحت لنا هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من الوصول إلى نتائج تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة كما قدمنا اقتراحات مرتبطة بنتائج الدراسة التي توصلنا إليها.

النتائج:

- يعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة ومن الاتجاهات الصحيحة لإدارات اليوم في زيادة التزاماتها بمفهوم التعلم
- هناك العديد من الكتاب والباحثين حول أبعاد المنظمة المتعلمة وهي التفكير النظمي والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي .
- أن المنظمة المتعلمة تسعى دائما لإيجاد الطرق الجديدة لإرضاء زبائنهم ومختلف الأطراف التي تتعامل معها.
- يتوقف جزء كبير من العمل انتماء الفرد لمؤسسة على أول يوم يعمل بداخلها.
- عندما يقيم الموظفون بالهدف الذي يسعون للوصول إليه كمجموعة أو فريق عمل فأنهم يتناسون الصراعات والشحنات التي بينهم .
- أن موظفي مركز مكافحة السرطان بالوادي يتمتعون بروح الفريق والحرية في تحديد الأهداف.
- أن موظفي مركز مكافحة السرطان بالوادي يجتهدون في أداء عملهم على الرغم من أن المؤسسة لا تقوم بتحفيز الموظفين من ذوي الأداء الجيد .

التوصيات:

- الاهتمام بالتعلم الجماعي في منظمات الأعمال لأهمية الدور الذي تلعبه في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة .
- ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القيادات الإدارية وجميع الموظفين بمركز مكافحة السرطان بالوادي .
- إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للتعلم المستمر من خلال توفير الموارد اللازمة .
- وضع الحوافز الكفيلة بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية لكي تستطيع من خلالها التمييز بين من يقدم أداء جيد ومن لا يقدم أداء جيد.

- ضرورة فكرة ترسيخ انتماء الفرد للمنظمة باعتباره جزء منها من أجل دفعه لاستعمال خبرته وكفاءته بشكل أبداعي.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- أحمد مصطفى الأشقر, مقدمة في الإحصاء مفاهيم و طرائق, دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان 2009.
- 2- إبراهيم رائد عبد الكريم الألوسي, أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال, الطبعة الأولى, دار مجد للنشر والتوزيع, 2019.
- 3- بوشاشي بوعلام, فوائد الإحصاء, دروس و تمارين, دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع, الجزائر.
- 4- حمادات محمد حسن محمد, قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس, دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع, عمان, الطبعة الأولى, 2006.
- 5- رضوان محمد عبد الفتاح, إدارة الصراعات والنزاعات, المجموعة العربية للتدريب والنشر, الطبعة الأولى.
- 6- شهدان عادل الغرباوي, القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية, دار الفكر الجامعي, الطبعة الأولى, تاريخ النشر 2020.
- 7- عبد الستار العلي و عامر إبراهيم قنديلجي و غسان العمري, المدخل إلى إدارة المعرفة, الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع, 2006.
- 8- عبد العزيز فهمي هيكل, موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية, دار النهضة العربية للنشر, الطبعة الأولى, بيروت- لبنان, 1985.
- 9- عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود, إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية, الطبعة الأولى, المكتب الجامعي الحديث, 2017.
- 10- محسن مجم المالكي, تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003, دار العلوم للنشر و التوزيع, بيروت.
- 11- محمد سعيد سلطان, السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, مصر, 2003.
- 12- محمد الفاتح محمود بشير المغربي, أصول الإدارة و التنظيم, دار النشر المنهال. 2018.

ثانياً: المذكرات

- 1- إبراهيم سالم إبراهيم أبو عمرة, استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله, أطروحة ماجستير في الإحصاء, جامعة الأزهر, غزة.

2- حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، سنة 2013.

3- سالم بن سليمان بن سالم البوسعيد، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، تخصص إدارة تعليمية، كلية العلوم و الآداب، جامعة نروى، عمان، 2018

هاني خلف خليل الطراونة، أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي، على انتماء المدراء في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤنة، الأردن، 2008.

4- صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة ، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

5- رحمان محمد، الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات شخصية وتنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية , جامعة وهران، السنة 2011.

6- كريم سفيان يوسف الكركي، تقييم واقع انتماء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية من عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، 2008.

7- ليلي صفوت قباقيبي، أثر العمل على الانتماء التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الخلوية السوري، رسالة ماجستير في الإدارة ، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2012.

8- محمد الخشروم، دور المنظمة المتعلمة في المؤسسة العامة لتنظيم القطاع العام بالمؤسسة العامة للمنظمات العامة في المستشفيات العامة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب ، 2010.

ثالثا: المجالات

1-- إبراهيم رائد عبد الكريم الالوسي، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار مجد للنشر والتوزيع، 2019.

2- حوحو مصطفى، أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، مجلة الإستراتيجية و التنمية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 10، العدد 4، 2020.

- 3- خالد عبد الكريم، الانتماء التنظيمي أهميتها ووسائل تعزيزه لدى العاملين بالمؤسسة , مجلة الحقيقة, جامعة أحمد دراية, العدد35.
- 4- عبد الرزاق الشخيلي، التوجه الاستراتيجي و انعكاسه على المنظمة المتعلمة، بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد24، العدد108.
- 5- الرواشدة، الثقافة التنظيمية و أثرها في الانتماء التنظيمي، المجلد20، العدد3، 2019.
- 6- عصام رمضان،مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة النجاح للأبحاث، المجلد، 28 العدد10.
- 7- علي حسون الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة و إدارة الريادة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد10، العدد1، 2008..
- 8-عمر حلمي محمد، تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى إداري الفرق الرياضية بمحافظة أسيوط، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية.
- 9- العمرية عز الدين وجاربي عبد الناصر زبيري حسين، دراسات اجتماعية، الجزائر، العدد8.
- 10-عيسوي الساسي، قراءة تحليلية لمقاربات الانتماء التنظيمي في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2019.
- 11- فاطمة بو قريط والجمعي النوي، المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد17، العدد3، 2020.
- 12- لبنة بورينة وصالح حميدات، أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة جبل ، الجزائر، المجلد5، العدد1، 2022.
- 13- محمد خميس حرب، تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، العدد20، 2012.
- 14- محمد الكساسبة و آخرون، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد1، الأردن.
- 15- مريم ساخن ورفيقة عثمانى، دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الابداع و الابتكار في المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة البليدة، الجزائر، المجلد8، العدد2021، 16.

رابعاً: المؤتمرات

- 1-الراشدان يحي، المنظمة المتعلمة في عصر العولمة، مؤتمر المنظمات متميزة في بيئة متجددة، الأردن، 2011.
- 2- كامل محمد الحوارة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، جامعة الزرقاء، الأردن، 2010.
- 3- عبد الناصر حسين وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009.

المراجع الأجنبية:

- 1-Peter M.Senge, THE FIFTH DISCIPLINE : THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION, London, 1990,

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	52	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	52	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	27

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	12

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من جهود	52	1	5	3,50	1,146
لا أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المنظمة	52	1	5	2,60	1,192
أبذل كلاً الجهود من أجل نجاح عملي	52	2	5	4,46	,641

أتحدث باعتزاز وفخر عن مكاني الوظيفي	52	1	5	4,13	1,189
أشعر بالولاء الكامل لجهة عملي	52	1	5	3,77	1,231
الاندماج في العمل يولد الرضا في العمل	52	1	5	3,96	1,066
تعمل الجهة التي أعمل بها على توفير بيئة عمل مناسبة	52	1	5	3,25	1,266
تعمل الجهة التي أعمل بها إلى بث الثقة بين العاملين	52	1	5	3,12	1,263
تمنح الجهة التي أعمل بها شهادات التقدير للمتميزين	52	1	5	2,25	1,186
تمنح الجهة التي أعمل بها مكافآت تشجيعية	52	1	5	2,27	1,140
أهتم بمستقبل المنظمة	52	1	5	3,58	1,054
أقبل أي عمل أكلف به من قبل المنظمة حتى أضمن استمرارية عملي بها	52	1	5	3,35	1,186
يحترم الموظفون وجهات نظر بعضهم البعض	52	1	5	3,44	1,227
يستطيع الموظفون الإفصاح عن وجهات نظرهم والاستفسار عن وجهات نظر الأخرين في أي وقت	52	1	5	3,54	1,146
يتشارك الموظفون في تحديد الفرص والتهديدات المفروضة من طرف البيئة المحيطة	52	1	5	3,31	1,039
يستمتع الأفراد لأفكار الآخرين قبل الحكم عليهم	52	1	5	3,13	1,387
يتم تشجيع العاملين على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات	52	1	5	3,15	1,363
يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة	52	1	5	3,38	1,157
لدى الموظفين في المنظمة أهداف ومصالح مشتركة	52	1	5	3,48	1,146
تهتم المنظمة بقياس نتائج التدريب والموارد المستخدمة في ذلك	52	1	5	2,96	1,220
يتوفر في المنظمة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	52	1	5	2,77	1,308
تبني المنظمة رؤية موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل	52	1	5	2,92	1,202
تقوم المنظمة بتشجيع ورعاية التعلم الجماعي	52	1	5	3,19	1,284
يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم	52	1	5	3,56	1,178

تتمتع فرق العمل بالحرية في تحديد أهدافها وفقا لحاجاتها	52	1	5	3,27	1,190
يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم	52	1	5	3,12	1,263
تدعم الإدارة المبادرات الإبداعية والتطويرية في عمليات التعلم	52	1	5	3,17	1,438
N valide (liste)	52				

Corrélations

	الانتماء التنظيمي	المنظمة المتعلمة	التفكير النظمي	الرؤية المشتركة	التعلم الجماعي
الانتماء_التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,481** 52	,468** ,000 52	,362** ,008 52	,444** ,001 52
المنظمة_المتعلمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,481** ,000 52	1 ,870** 52	,859** ,000 52	,919** ,000 52
التفكير_النظمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,468** ,000 52	,870** ,000 52	1 ,573** 52	,729** ,000 52
الرؤية_المشتركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,362** ,008 52	,859** ,000 52	,573** ,000 52	1 ,703** 52
التعلم_الجماعي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,444** ,001 52	,919** ,000 52	,729** ,000 52	,703** ,000 52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,825	1	5,825	15,064	,000 ^b
Résidus	19,336	50	,387		
Total	25,161	51			

a. Variable dépendante : الانتماء_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), المنظمة_المتعلمة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,481 ^a	,232	,216	,62187

a. Prédicteurs : (Constante), المنظمة المتعلمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,022	,356		5,683	,000
التفكير_النظمي	,225	,138	,301	1,627	,110
الرؤية_المشتركة	,046	,134	,062	,347	,730
التعلم_الجماعي	,136	,159	,181	,851	,399

a. Variable dépendante : الانتماء_التنظيمي

جامعة حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير

استبيان

تحية طيبة لكل موظفي مركز مكافحة السرطان- الشهيد رزقي البشير-

يدخل هذا البحث العلمي ضمن متطلبات إعداد مذكرة ماستر بعنوان دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي . علما أن ما تقدمونه من معلومات لن يستخدم إلا لغايات البحث العلمي ونلتزم بالسرية في معالجتها.

نود إعلامكم بأنه لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبيان حيث نتائج الإجابات ستظهر بهيئة مجموعات إحصائية حيث لا علاقة لها بأشخاصكم. ولا بمؤسساتكم ولا بوظيفتكم . ونؤكد لكم بعدم وجود إجابة صحيحة وأخرى خاطئة, بل نريد أن نعرف رأيكم الشخصي فقط.

— ملاحظات عامة:

— يرجى أن تكون الإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة(✓) في الحقل الذي يمثل رأيك في الموضوع أو الفقرة

— إعداد الباحثين:
إشراف :

سامر

أيمن قطراني
زلاسي

بلقاسم صراطي

علي قطوبي

محمد زغيب

تعريف المنظمة المتعلمة: هي المؤسسة التي تقوم بتدريب و إعادة تأهيل لعمالها بشكل مستمر.

تعريف الانتماء التنظيمي: هو مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجزء الأول: المعلومات العامة الشخصية

قائمة الملاحق

أولاً: الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

ثانياً: المؤهل العلمي:

ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتور ☐ أخرى أذكرها.....

ثالثاً: الوظيفة الحالية:

إداري ☐ شبه طبي ☐ طبي ☐ عمال متقاعدين ☐ أخرى أذكرها.....

رابعاً: الخبرة:

أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى 5 سنوات ☐ من 5 إلى 7 سنوات ☐ أكثر من 7 سنوات ☐

الجزء الثاني: معلومات خاصة بالدراسة

أولاً: متغيرات الانتماء التنظيمي

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود					
2	لا أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المنظمة					
3	أبذل كل الجهود من أجل نجاح عملي					
4	أتحدث باعتزاز وفخر عن مكاني الوظيفي					
5	أشعر بالولاء الكامل لجهة عملي					
6	هل الاندماج في العمل يولد الرضا في العمل					
7	تعمل الجهة التي أعمل بها على توفير بيئة عمل مناسبة					
8	تعمل الجهة التي أعمل بها إلى بث الثقة بين العاملين					
9	تمنح الجهة التي أعمل بها شهادات التقدير للمتميزين					
10	تمنح الجهة التي أعمل بها مكافآت تشجيعية					
11	أهتم بمستقبل المنظمة					
12	أقبل أي عمل أكلف به من قبل المنظمة حتى أضمن استمرارية عملي بها					

ثانيا: متغيرات المنظمة المتعلمة

العامل	الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التفكير النظمي	1	يحترم الموظفون وجهات نظر بعضهم البعض					
	2	يستطيع الموظفون الإفصاح عن وجهات نظرهم والاستفسار عن وجهات نظر الآخرين في أي وقت					
	3	يتشارك الموظفون في تحديد الفرص والتهديدات المفروضة من طرف البيئة المحيطة					
	4	يستمتع الأفراد لأفكار الآخرين قبل الحكم عليهم					
	5	يتم تشجيع العاملين على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات					
الرؤية المشتركة	6	يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة					
	7	لدى الموظفين في المنظمة أهداف ومصالح مشتركة					
	8	تهتم المنظمة بقياس نتائج التدريب والموارد المستخدمة في ذلك					
	9	يتوفر في المنظمة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع					
	10	تبنى المنظمة رؤية موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل					
التعلم الجماعي	11	تقوم المنظمة بتشجيع ورعاية التعلم الجماعي					
	12	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم					
	13	تتمتع فرق العمل بالحرية في تحديد أهدافها وفقا لحاجاتها					
	14	يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم					
	15	تدعم الإدارة المبادرات الإبداعية والتطويرية في عمليات التعلم					