

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس.



الموضوع:

العمل الجماعي وعلاقته بتعزيز التعلم التنظيمي

دراسة ميدانية لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى - ولاية

بومرداس

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي تخصص علم النفس العمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية.

اشراف الاستاذ:

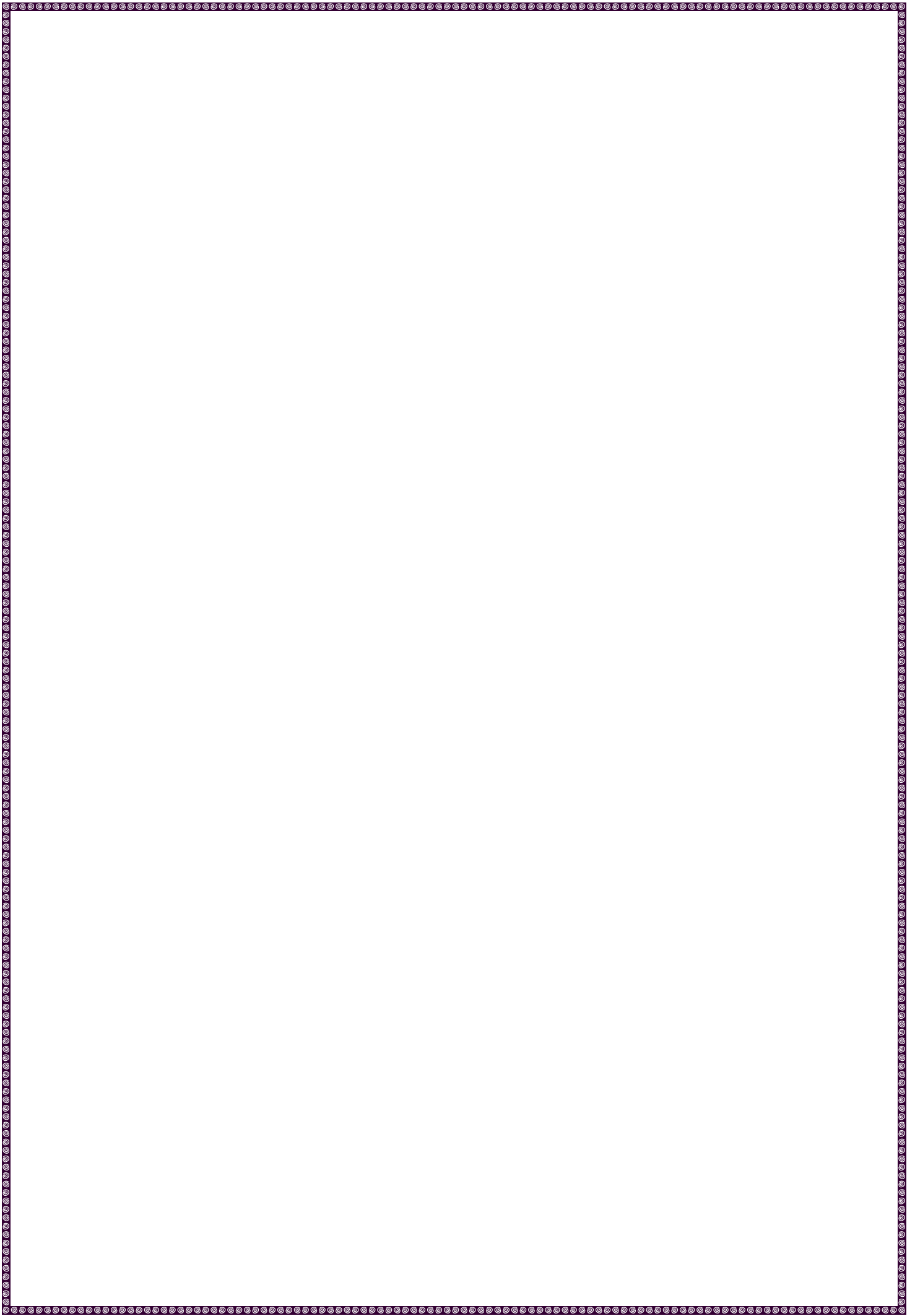
د/ حديبي سمير.

من إعداد الطالبين:

وذني تقي الدين.

مطاهري دينة.

السنة الجامعية: 2024 / 2023.



جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس.



الموضوع:

العمل الجماعي وعلاقته بتعزيز التعلم التنظيمي

دراسة ميدانية لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى - ولاية

بومرداس

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي تخصص علم النفس العمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية.

اشراف الاستاذ:

د/ حديبي سمير.

من إعداد الطالبين:

وذني تقي الدين.

مطاهري دينة.

السنة الجامعية: 2024 / 2023.

فهرس المحتويات.

الرقم	العناصر	الصفحة
1	فهرس المحتويات.....	أ. ب. ج. د
2	شكر و عرفان.....	هـ
3	الإهداء.....	و. ز
4	ملخص الدراسة باللغة العربية.....	ح
5	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....	ط
6	مقدمة.....	ي. ك. ل
	الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة.	
1	إشكالية الدراسة.....	15
2	فرضيات الدراسة.....	19
3	أسباب اختيار الموضوع.....	20
4	أهمية الدراسة.....	21
5	أهداف الدراسة.....	22
6	ضبط مفاهيم الدراسة الإجرائية.....	23
7	الدراسات السابقة.....	23
8	التعقيب على الدراسات السابقة.....	35
	الجانب النظري.	
	الفصل الثاني: العمل الجماعي.	
	تمهيد.....	40
1.	ماهية العمل الجماعي.....	41
1	نبذة تاريخية عن خدمة الجماعة.....	41
2	مفهوم الجماعات.....	43
3	مفهوم العمل الجماعي.....	44
4	أهداف الجماعة.....	45
5	خصائص الجماعة.....	46
6	أهمية العمل الجماعي.....	47

49	التطبيقات التي يقوم عليها العمل الجماعي.....	II.
49	النظريات الأساسية في تكوين أو تشكيل الجماعات.....	1
51	نظريات حول تطور الجماعات.....	2
55	مراحل تكوين جماعة العمل.....	3
60	مجالات ممارسة العمل الجماعي في المنظمات الصناعية.....	4
61	مكونات مهارة العمل الجماعي.....	5
62	أنواع و أشكال العمل الجماعي.....	6
63	تصنيفات الجماعة.....	7
70	تقييم العمل الجماعي.....	III.
70	فرق العمل و الجماعات في الأعمال الدولية.....	1
71	العوامل التي تؤدي إلى تماسك الجماعة.....	2
72	العوامل التي تؤدي إلى تفكك الجماعة.....	3
73	فوائد العمل الجماعي.....	4
74	ضغوط جماعة العمل و دورة حياتها.....	5
77	خلاصة الفصل.....	
	الفصل الثاني: تعزيز التعلم التنظيمي.	
79	تمهيد.....	
80	اساسيات حول التعلم التنظيمي.....	I.
80	نبذة تاريخية عن التعلم التنظيمي.....	1
81	مفهوم التعلم والتعلم التنظيمي.....	2
82	اهمية التعلم التنظيمي.....	3
84	خصائص التعلم التنظيمي.....	4
85	انواع التعلم التنظيمي.....	5
86	التطبيقات التي يقوم عليها التعلم التنظيمي.....	II.
86	مبادئ التعلم التنظيمي.....	1
86	الركائز الاساسية لممارسة التعلم التنظيمي.....	2

88	شروط التعلم التنظيمي.....	3
90	اهم النظريات المفسرة للتعلم التنظيمي.....	4
92	نموذج " سينج " حول بنية مفهوم التعلم التنظيمي.....	5
95	مبررات واليات التعلم التنظيمي.....	III.
95	طرق واساليب التعلم التنظيمي.....	1
97	مستويات التعلم.....	2
99	مصادر التعلم التنظيمي.....	3
101	المحتويات والعمليات في التعلم التنظيمي.....	4
103	مزايا التعلم التنظيمي.....	5
103	قياس التعلم التنظيمي.....	6
106	خلاصة الفصل.....	
	الجانب التطبيقي.	
	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للجانب التطبيقي.	
109	تمهيد.....	
110	الدراسة الاستطلاعية.....	1
110	الخصائص السيكو مترية للاستبيان.....	2
116	المنهج المستخدم في الدراسة.....	3
116	مجال الدراسة.....	4
122	مجتمع وعينة الدراسة.....	5
127	ادوات جمع البيانات.....	6
132	اساليب المعالجة الاحصائية.....	7
134	خلاصة الفصل.....	
	الفصل الخامس: عرض تفسير ومناقشة النتائج.	
136	تمهيد.....	
137	عرض نتائج الدراسة.....	I.
137	عرض الاحصاءات الوصفية.....	1
169	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....	2
172	الاحصاء الاستدلالي.....	3

178	تفسير ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....	II.
178	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة.....	1
179	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى.....	2
180	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....	3
181	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.....	4
182	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.....	5
184	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.....	6
186	استنتاج عام.....	
188	اقتراحات و حلول.....	
190	قائمة المراجع.....	
196	قائمة الملاحق.....	
241	فهرس الجداول.....	
243	فهرس الاشكال.....	

شكر و عرفان.

الحمد لله حمد الشاكرين والصلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم ومن تبعه بإحسان الى يوم الدين ، بداية نحمد الله كثيرا ونشكر فضله الذي من علينا بإنجاز هذا العمل المتواضع ويسر لنا طريقه ، وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " نتوجه بعميق شكرنا وخالص تقديرنا اولا الى الاستاذ الذي اشرف على انجاز هذه المذكرة وصبر معنا وتقاسم معنا مشقة هذا العمل الدكتور " حديبي سمير " ، وحتى لا يفوتنا ان نتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام الى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة "صوفيكلاف" - بسي مصطفى- ، والذين ساعدونا كثيرا في الدراسة الميدانية ولم يخلوا علينا بأي معلومة طلبناها منهم، وخاصة الاستاذ " شعنان محمد رفيق " ونتقدم أيضا بالشكر والتقدير الى كل اساتذة علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية لجامعة مولود معمري بتيزي وزو الذين كانوا ولايزالون في الخدمة الدائمة للعلم والعطاء ، وكما نتوجه بالشكر الجزيل الى كل من قدم لنا يد العون من قريب او من بعيد ، وفي الاخير نسأل الله أن تكون هذه المذكرة نافعة لكل من يطلع عليها ، وان تكون بداية لبحوث أخرى.

اهداء

الحمد لله الذي اعاننا بالعلم وزيننا بالحلم والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات واصلي واسلم على الرحمة المهداة محمد صلوات ربي وسلامه عليه وبعد:

أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع الى اللذان أمرني الله أن اطيعهما وجعل طاعتهما من طاعته الى النور الذي يشيع قلبي وعقلي ومنبع الليل والنهار إلى الذي احمل اسمع بكل فخر الى من هو تحت التراب " ابي الغالي " رحمه الله واسكنه فسيح جناته ، الى العطاء الذي يفيض بلا حدود الى التي حملتني وهنا على وهن الى التي بكت فرحا من اجلي وانارت لي الطريق بدعائها والتي افنت زهرة شبابها من اجلي الى التي ربتني وسهرت الليالي من اجلي الى التي عوضتني فراق وحنان الأب الى التي كانت صاحبة القلب والمعطاء والصدر الحنون " امي الغالية " حفزها الله واطال في عمرها.

الى اخي العزيز الذي قاسمني الحياة بخلوها ومرها وساعدني على تحلي الصعاب وكان سنداً لي " اخي وليد " حفزه الله ورعاه ووقفه في حياته.

الى كل عائلتي من قريب او من بعيد الى جداتي أطال الله في عمرهما إلى أعمامي وعماتي إلى أخوالي وخالاتي الى زوجات أعمامي وأخوالي إلى أزواج عماتي وخالاتي الى كل ابنائهم وبناتهم صغيرهم وكبيرهم.

إلى من تذوقت معهم اجمل اللحظات الى من جعلهم الله إخوتي وأحببتهم في الله الى كل أصدقائي وزملائي، الى كل أساتذتي الكرام.

الى كل من أسقطه القلم سهوا وذكره القلب من دون شك ، الى كل من اعرفهم من قريب أو من بعيد.

تقي الدين وذني.

إهداء

الحمد لله عند البدء و عند الختام، فما تنهأى درب، و لا ختم جهد، و لا تم سعي إلا بفضلته.
لم تكن الرحلة قصيرة و لا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريباً و لا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات
لكني فعلتها و نلتها.

أهدي و بكل حب بحث تخرجي:

إلى نفسي القوية التي تحملت كل العثرات و أكملت رغم الصعوبات..
أبي يا خير عون كان لي عند المحن إلى الجدار الذي استند عليه في تعب و حزني إلى الكتف الذي
أضع عليه أثقالتي إلى عزيزي و حبيبي الذي أحبه بقدر العالم إلى جنة الدنيا و الآخرة
"أبي"

إلى من تملك جنة تحت القدم إلى ملاكي الطاهر و قوتي بعد الله، داعمتي الأولى الأبدية إلى من
دعمتني بلا مقابل أهديك إلى من أحببتي و تحمّلتي في كل حالاتي أهديك هذا الانجاز الذي لولا
تضحياتك لما كان له وجود

"أمي"

إلى أختي العزيزة سندي و مؤنستي أدامك الله ضلعا ثابتا لي..

إلى عائلتي الغالية..

إلى الذين غمروني بالحب و أمدوني دائما بالقوة و كانوا موضع الاتكاء في كل عثراتي الذين رزقني الله
بهم لأعرف من خلالهم طعم الحياة "صديقاتي"..

إلى أرواح غالية فارقتنا:

إلى من كانوا جزءاً لا يتجزأ من حياتي، إلى من شاركوا معي البدايات وكانوا الدافع والملمه، إلى من
فارقونا بالجسد ولكن أرواحهم ما زالت تحلق حولنا، أهدى تخرجي هذا لهم، إلى من رحلوا عن الدنيا
ولكنهم باقون في قلوبنا وذاكرتنا. رحمكم الله جميعاً وأسكنكم فسيح جناته، وجمعني الله بكم في جنة النعيم.

دينة مطاهري

لقد جاءت دراستنا الحالية بعنوان " العمل الجماعي وعلاقته بتعزيز التعلم التنظيمي، بحيث تهدف إلى التحقق من عدم وجود العلاقة بين العمل الجماعي وتعزيز التعلم التنظيمي، وهذا من خلال دراسة ميدانية في المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " - بسي مصطفى - ولاية بومرداس، ولمعالجة مشكلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي فرضته طبيعة الموضوع كونه الأكثر تناسبا معها في جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بموضوع الدراسة، بالاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات فضلا عن المقابلة والملاحظة من افراد عينة عشوائية بسيطة حجمها 80 عامل، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس ".
الكلمات المفتاحية: (عمل جماعي - تعلم تنظيمي).

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:

Study Summary in english:

Our current study is titled "Teamwork and its correlation to Enhancing Organizational Learning," aiming to verify the correlation between teamwork and enhancing organizational learning. This was conducted through a field study at the private industrial company "Soficlav" in si mestapha - Boumerdes Province. To address the study's problem, the descriptive method was used, which was deemed most appropriate for collecting data related to the study topic. The study relied on the questionnaire as the primary tool for data collection, in addition to interviews and observations from a simple random sample of 80 workers. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V26) was used to test the study hypotheses. The study reached several conclusions, including: "There is a statistically significant correlation between teamwork and enhancing organizational learning among the workers of the private industrial company 'Soficlav' in si mestapha , Boumerdes Province.

" Keywords (teamwork, organizational learning)

مقدمة.

مقدمة:

إن المنظمات على اختلاف أنواعها تعمل بكفاءة وفعالية، وذلك بهدف التعامل والتواصل بين أفرادها في شتى المجالات وعلى مستوى الجوانب التنظيمية، بحيث يتحدد الهدف العام للمنظمة.

وهذا يتطلب منها إدخال وتبني طرق وأساليب حديثة تسهل لها التكيف مع محيطها، ومن بينها نجد الاستثمار في المورد البشري وتركيز الجهود عليه عن طريق الاهتمام به وتوفير المناخ المناسب للعمل من أجل الاستفادة القصوى منه، فهو الذي يسير المنظمة ويقوم بإدارتها ويعتبر من أهم عناصرها، ويجب أن نتظر إليه على أنه مورد استراتيجي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي ويكون أكثر انتماء للمنظمة من الجانب الاجتماعي من خلال المشاركة والتعاون والعمل الجماعي، ويعتبر العمل الجماعي من أهم الأساليب في الإدارة الحديثة، وهذا يتضح من خلال الدور الإيجابي في تحسين أداء المنظمة وتحديد المشكلات في مختلف المستويات الإدارية ووضع مقترحات من أجل حلها، إضافة إلى اتخاذ القرارات بفاعلية، والمنظمات التي تعتمد على العمل الجماعي تشهد تحسناً ملحوظاً في الإنتاجية وإرضاء الزبائن ورفع الروح المعنوية وهو أحد أسباب نجاحها، كما أنه يعد مصدراً مهماً لتعلم الفرد والجماعة وبالتالي التعلم التنظيمي، فهو يساعد على توليد المعرفة وتطوير الأفكار الذهنية وخلق أفكار إبداعية، حيث يعتبر التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً لديمومة وكفاءة المنظمة ومصدراً لميزتها التنافسية، والمنظمة لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بوجود إطارات بشرية قادرة على التعلم وراغبة فيه وتكون مدعومة بالعمل الجماعي من أجل مواكبة التغيرات في ظل الظروف والتطورات الخارجية.

وعليه فقد جاءت دراستنا من أجل التحقق من وجود علاقة بين العمل الجماعي و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس، بحيث حاولنا تقديم هذه الدراسة من خلال اتباع خطة منهجية علمية انقسمت إلى جانبين: الجانب النظري والجانب التطبيقي، وبغية الإجابة على الإشكالية والتوصل إلى نتائج تؤكد أو تنفي فرضيات البحث قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: خصص للإطار العام لإشكالية الدراسة، حيث تم صياغة الإشكالية، وطرح التساؤل العام والتساؤلات الفرعية للدراسة، ووضع فرضيات لها، تحديد أسباب اختيار الموضوع، أهميته، أهدافه، تحديد المفاهيم اجرائياً، وأخيراً الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

ثم بعدها قمنا بعرض الجانب النظري، وهو بدوره قسمناه إلى فصلين، الفصل الثاني والمتمثل في العمل الجماعي والفصل الثالث والمتمثل في تعزيز التعلم التنظيمي وهو كالآتي:

الفصل الثاني: بدأناه بتمهيد، ثم قمنا بتسليط الضوء في هذا الفصل على المتغير الأول للدراسة، وهو بدوره قسمناه إلى ثلاثة أجزاء، كل جزء يتضمن مجموعة من العناصر، حيث في الجزء الأول تطرقنا إلى ماهية العمل الجماعي، أما الجزء الثاني فقد تطرقنا إلى التطبيقات التي يقوم عليها العمل الجماعي، أما الجزء الثالث والأخير تطرقنا فيه إلى تقييم العمل الجماعي، ثم في الأخير انتهينا بملخص الفصل.

الفصل الثالث: تطرقنا في هذا الفصل إلى المتغير الثاني وهو تعزيز التعلم التنظيمي، بدأناه بتمهيد، ثم قسمناه إلى ثلاثة أجزاء، كل جزء يتضمن مجموعة من العناصر، حيث في الجزء الأول تطرقنا إلى أساسيات حول التعلم التنظيمي، أما الجزء الثاني فقد تطرقنا فيه إلى التطبيقات التي يقوم عليها للتعلم التنظيمي، أما الجزء الثالث والأخير تطرقنا فيه إلى مبررات واليات التعلم التنظيمي، وفي الأخير انتهينا بملخص الفصل.

وقد اعتمدنا في جمع البيانات على عدة مصادر ومراجع والمتمثلة في: الكتب العربية والاجنبية، مذكرات تخرج ماجيستير ودكتوراه، مجلات عربية.

بعدها قمنا بعرض الجانب التطبيقي، وهو بدوره قسمناه إلى فصلين، الفصل الرابع والمتمثل في الإجراءات المنهجية للجانب التطبيقي، والفصل الخامس المتمثل في عرض تفسير ومناقشة نتائج الدراسة وهو كالآتي:

الفصل الرابع: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للجانب التطبيقي، بدأناه بتمهيد، ثم بعدها قمنا بعرض الدراسة الاستطلاعية، تعريفها، أهميتها ونتائجها، الخصائص السيكو مترية للصدق والثبات، المنهج المتبع، المجال الزماني والمكاني، مجتمع وعينة الدراسة، خصائص العينة وأدوات جمع البيانات، وقمنا بإعطاء نبذة عن المؤسسة مجال الدراسة، وعرض الهيكل التنظيمي، ختاماً بملخص الفصل.

الفصل الخامس: خصص هذا الجانب لعرض تفسير ومناقشة نتائج الدراسة، بدأناه بتمهيد، ثم قسمناه إلى جزئين، جزء أول خاص بعرض النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات العمال، وفيه قمنا بعرض جدول الإحصاءات الوصفية، والتي تتضمن التكرارات والنسب المئوية لإجابات العمال، وقمنا بعرض جدول التوزيع الطبيعي، وأخيراً عرض جداول الإحصاء الاستدلالي الخاص بالفرضيات، وبهذا الأخير قمنا بتحليل هذه النتائج، وذلك من خلال التعليق على الجداول المتحصل عليها في الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية SPSS V26، أما الجزء الثاني يتضمن تفسير و مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

في الأخير اختتمنا دراستنا باستنتاج عام، أجملنا فيه أهم النتائج البحثية، ثم قمنا بعرض بعض الاقتراحات، وأخيرا إدراج أهم المراجع والملاحق التي تم الاعتماد عليها من طرف الباحثين.

الفصل الأول:

الإطار العام لإشكالية الدراسة.

1- إشكالية الدراسة:

عملت المؤسسات و مع مرور الزمن على إثبات جدارتها في المحيط الذي تعمل فيه من اجل ضمان البقاء و الاستمرار و النمو، على الرغم من أنها لم تكن تعطي اعتبارا لمتغيرات البيئة الخارجية، فكانت تعمل على تطوير و تحديث أساليب العمل بما يتماشى مع أهدافها المسطرة، و الآن و بعد ما برزت جوانب القصور منها و التي تعود إلى إهمالها لجوانب أخرى قامت بعدة محاولات للبحث عن حلول أخرى لمشاكلها التنظيمية، و التي فرضتها البيئة الخارجية فأدركت المؤسسات أن التحديات التي أصبحت تواجهها هي وليدة الضغوط الداخلية و الخارجية التي تهدد بقائها في محيط يتميز بالتعقيد و التغيير المستمر و السريع.

فهنا أصبحت المؤسسات تعاني من تحدي خارجي و هو العمل على تلبية متطلبات الأفراد و الدفع بهم للسعي في تحقيق الأهداف التنظيمية، فعملت على استحداث أساليب جديدة كآلية للمنافسة، و لتسهيل أداء المهام مما جعلتها ركائز لقاعدة نجاحها و زيادتها بين المؤسسات كتأسيس فرق العمل، حلقات الجودة، العمل بالمشاريع، على اعتبار أن النشاط اليومي لجميع المؤسسات و التفاعلات اليومية تحدث في إطار جماعات يتم من خلالها تحقيق الكثير من الأهداف، و كذا استحداث وظائف جديدة و حساسة يتعين على المؤسسة الوصول إليها و بلوغها و هي تحقيق الأهداف التنظيمية و الفردية على حد سواء هذا من جهة، و من جهة أخرى زيادة الاهتمام بالموارد البشري كآلية لضمان البقاء و تلبية لجوانبه الإنسانية، إن حتمية كون الفرد اجتماعي بطبعه يميل إلى العمل في جماعات بغض النظر إن كانت رسمية أو غير رسمية، و كذا طبيعة عمل المؤسسة، و منها كانت التفاعلات و العلاقات الحاصلة داخلها سواء إيجابية أو سلبية و ذلك بدافع تحقيق رغباته و حاجاته الاجتماعية و النفسية و الاقتصادية، فلا يمكن للفرد أن يعمل بمعزل عن الآخرين، هذا من ناحية الفرد، أما من ناحية المؤسسات اليوم فهي تعتبر هذا الأسلوب من العمل دافعا لنجاحها و تسهيل توسعها، في ظل اتساع البيئة الخارجية و كذا في ظل المنافسة الشديدة لأنها تعتبره الوسيلة المثلى لإشباع حاجات الأفراد لما يميز هذا الأسلوب (حميش، عابد، 2016، ص 8).

و قد ظهرت عدة تعاريف لمصطلح العمل الجماعي و من بين هذه التعاريف نذكر تعريف "جونسون" و الذي يعرفه " بأنه عبارة عن مجموعة علاقات منظمة بين الأشخاص بهدف تحقيق أهداف محددة " . (

بوخلوة بلخير، بوخلوة اشواق، 2022، ص 3). و كما يمكن تعريفه حسب كل من "DAF" "NOE حيث يعرفه " بأنه وحدة بين شخصين أو أكثر يتعاونون و ينسقون عملهم لغرض إنجازه " (ليث، ريم، 2009، ص ص 190 19)، حيث تكمن أهميته باعتماده على التعاون و التماسك و تسهيل غرس قيم الاستقرار و الولاء و التنافس بين أعضائها بما يعزز أساليب الاتصال داخل الجماعة، بالإضافة إلى أن التسيير المؤسسي أصبح اليوم يتم في إطار جماعات عمل و ليس كل فرد على حدا، و ذلك للدفع بالأفراد ضمن الجماعة للمشاركة في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية و التقليل من حدة الصراع و توجيه سلوكهم بما يخدم المؤسسة و أهدافها، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه قد لا يكون لأعضاء جماعة العمل نفس القيم و طرق التفكير لكن التعاون في إنجاز المهام و التفاعل الإيجابي ضمن العلاقات الجيدة لتحقيق الأهداف التنظيمية هو الأساس في العمل الجماعي، فهذا الأسلوب من العمل يعتمد في الأساس على الاستفادة من الكفاءات و خبرات الأفراد الناشطين فيه، و توحيد جهودهم و دمج غاياتهم و أهدافهم مما يزرع فيهم روح المسؤولية الجماعية، هذا ما يزيد من تماسكهم وانسجام داخل جماعات العمل. (حميش، عابد، 2016، ص ص 8 9).

وقد ظهرت عدة دراسات تناولت موضوع العمل الجماعي في المؤسسات و هذا راجع لأهميتها و من بين هذه الدراسات نذكر دراسة "عبد العالي بلعيفة" سنة (2007) التي جاءت بعنوان التسيير الفعّال و أثره على تماسك الجماعات العمالية، وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: معرفة أثر العلاقات الرسمية و الغير رسمية للمسير الجزائري في الجماعات العمالية، و نتائج ذلك على تماسك الجماعات العمالية. معرفة دور المشرف المباشر للعمال على الجماعات العمالية في مسألة التسيير بصفة وسيطا بين جماعات العمل و الإدارة...الخ، و قد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج نذكر منها: أن الجماعات العمالية تنتظر للمشرف أنه بالمرتبة الأولى متسامح و سلوكه هذا مبني على نظرية ردم المشاكل أو غض الطرف عنه و لا يستعمل سلطه إلا إذا اضطر إليها و يكون عادلا في استعمالها، و أن هناك علاقة عكسية بين ارتفاع المكانة المهنية و نظرة العامل إلى عدم قبول المشرف اتخاذ القرار، و كذلك أن الجماعات الغير رسمية تتميز بعلاقة طردية بين مستواها التعليمي و قبول المشرف المشاركة فيها يتخذها من قرارات و أن المشرف يشاركهم بنسبة 100 % في اتخاذ القرارات، فهذا الاعتراف من المشرف بقدراتهم الفكرية و المهنية...الخ. (حميش، عابد، 2016، ص ص 39 40)، وكما نجد أيضا دراسة حسن مروان عفاة (2013) بعنوان التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية

الدولية العاملة في قطاع غزة، و قد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج نذكر منها ما يلي: أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%، و كذلك فان فعالية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80% و أظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفعالية فرق العمل (العمل الجماعي)، تعزى لمتغير (العمر)، وعند قياس العلاقة بينهم في عينة الدراسة أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما، (ناصر، 2021، ص ص 16 17 18).

وأمام هذا الواقع على المنظمات الجزائرية باعتبارها أنظمة مفتوحة تؤثر و تتأثر ببيئتها الخارجية، أن تعمل بشكل جاد على التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية و التحول إلى أساليب أكثر حداثة و أكثر فعالية، تساعدها على تحقيق النجاح، و من بين هذه الأساليب الحديثة التعلم التنظيمي باعتباره احد ابرز المهارات التي يجب أن تنميها المنظمة الراغبة في النجاح و التميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، لان رعاية و تنمية العقول المحبة للبحث و التعلم المتواصل ستكون أساساً للنجاح في المستقبل، و من اجل تحقيق نجاحات مستدامة، نحتاج إلى إطارات بشرية متعلمة بشكل جيد و مسلحة بالقدرة على التكيف الناجح مع المتغيرات البيئية المتواصلة (عيشوش، 2011، ص ب).

حيث أصبح موضوع التعلم التنظيمي مجال اهتمام العديد من الباحثين و يظهر ذلك من خلال عدة تعريفات تطرق إليها الباحثين، حيث نجد تعريف عديدة لهذا المفهوم، و من بين هذه التعاريف نذكر تعريف "ارغريس" (ARGYRIS) ، و الذي يعرفه على "انه الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المؤسسة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج، و فهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات"، فالتعلم التنظيمي هو أساساً عملية الاستنتاج و تصحيح الأخطاء، و يرى "دبلا" (DIBELLA) أن التعلم التنظيمي هو "قدرة المؤسسة على البقاء أو التحسين من أدائها بالاعتماد على الخبرة، هذه العملية تتضمن اكتساب المعرفة الصريحة و الضمنية، الاشتراك بها و استعمالها. (بوخناف، صالح، 2020، ص ص 13 14)، حيث أن المنظمات لتي تتبنت مفهوم التعلم التنظيمي و تحولت إلى منظمات متعلمة أصبحت أكثر سرعة و نجاحاً في تحقيق أهدافها، و ذلك بما يتيح من تبادل المعرفة الشخصية بين العاملين و الإسهام في تعديل سلوكهم، و اكتسابهم المهارات التي

تمكنهم من مواجهة التحديات المختلفة و المساعدة في حل المشكلات، و الاهتمام بوضع رؤية مستقبلية يمكن من خلالها مواكبة التطورات. (العصيمي، 1428هـ، ص 15).

و قد أوضحت عدة دراسات سابقة بأن الإدارة العليا في المنظمات تمارس دوراً أساسياً في توفير بيئة داعمة أو معوقة للتعلم التنظيمي، و من هذه الدراسات نجد دراسة "ترغيني صباح" (2018) بعنوان "دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة كندور - "برج بوعرييج"-، و حاولت هذه الدراسة اختيار و قياس مساهمة التعلم التنظيمي بأبعاده الستة (تعلم الأفراد- و التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة و التعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين و التعلم من الوريدين في دعم الابتكار، منهجية الدراسة وضعية اعتمدت على مقارنة كمية بالتطبيق على دراسة حالة مؤسسة كندور لإنتاج الأجهزة الكهرو منزلية و الإلكترونية، و أظهرت نتائج الدراسة تأثير بعدين من أبعاد التعلم التنظيمي الستة في دعم الابتكار، في حيث لم تكن هناك علاقة للبعد الأول و الثاني و الثالث و السادس للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار ذات دلالة إحصائية، حدود الدراسة تستثني الدعوة لتعميم نتائجها بحكم طرفيتها و خصوصية الحالة التي تمت فيها، إلا أن هذا لم يمنع من تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين مستوى التعلم التنظيمي و مشاركته في توفير الظروف الملائمة لدعم الابتكار (بن بيتور، بهاز، 2022، ص ص 31 32)، و كما نجد أيضاً دراسة "سيف الدين" (2021) بعنوان دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة مجموعة- حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التعلم التنظيمي بمستوياته (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من استراتيجية التعلم و التعلم الفردي و التعلم الجماعي، و المنظمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة (بن بيتور، بهاز، 2022، ص 31).

و من خلال ما تم التطرق إليه تبين لنا بأن العمل الجماعي يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي، لان معظم الأعمال و الأنشطة الإدارية و التنظيمية تؤدي بطريقة جماعية تعاونية، تساهم في ترسيخ و غرس الأفكار و الأنشطة، فالعمل الجماعي يعتبر بمثابة المحرك الأساسي لعملية التعلم التنظيمي من خلال المناقشة بشكل نزيه و صريح بين الأعضاء و التساؤل و التحاور بعقلانية، حيث يتم التعلم بينهم بطريقة تشاركيه، و يتبادلون المعلومات و الخبرات و المعارف من أجل الوصول إلى رؤية مشتركة بهدف حل المشكلات، و كلما زادت استقلالية الفريق في حل المشكلات ووضع القرارات و تحمل المسؤوليات نجحت

عملية التعلم بشكل أفضل، لان التفكير و التعلم كوحدة واحدة، و كذلك القدرة و الرغبة في مشاركة التجارب و الخبرات يساهم في استخراج الطاقات الفكرية و البشرية و التحليل الجيد و التعرف على جوانب التفكير و كيفية صياغة القرارات (لبيض، لالوسي، 2018، ص 49)، وباعتبار فرق العمل ذات أهمية بالغة، و يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي، سنحاول التعرف على واقعها في المؤسسة الجزائرية و تحديدا المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى - ولاية بومرداس، و من هذا المنطلق نطرح التساؤلات التالية:

■ التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي و تعزيز التعلم التنظيمي

لدى عمال المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس. ؟

طرح التساؤلات الفرعية:

■ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الاجتماعي و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال

المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس. ؟

■ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم جماعة العمل و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال

المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس. ؟

■ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك جماعة العمل و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال

المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس. ؟

■ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات التعاونية و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال

المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس. ؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي و تعزيز التعلم

التنظيمي لدى عمال المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.

2-2- الفرضيات الإجرائية:

2-2-1- الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الاجتماعي و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.

2-2-2- الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.

2-2-3- الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم جماعة العمل و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.

2-2-4- الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك جماعة العمل و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.

2-2-5- الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات التعاونية و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.

3- أسباب اختيار الموضوع:

إن من بين الدوافع و الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع العمل الجماعي و تعزيز التعلم التنظيمي ما يلي:

- ❖ مجال التخصص و يستدعي الظواهر السلوكية التي تنشأ في المنظمة.
- ❖ محاولة فهم السلوك البشري و ذلك لانتشار ظواهر سلوكية في الموارد البشرية لا تخدم الفرد و لا

المنظمة.

❖ محاولة معرفة كل ما يجري داخل المؤسسة محل الدراسة و ذلك من خلال تحديداتهم نقاط القوة و

الضعف.

❖ محاولة استكمال النقص الموجود في الدراسات السابقة.

❖ الميول الشخصي لمعرفة كيفية سيران الأعمال داخل المؤسسات الجزائرية.

❖ توفر عدد معتبر من الدراسات و المراجع حول موضوع دراستنا حفزنا للبحث في بعض المشكلات

المتعلقة به.

4- أهمية الدراسة: لكل دراسة أيا كانت طبيعتها لها أهمية في البحث العلمي و دائما ما يسعى الباحث لتحقيق تلك الأهمية من خلال أمرين اثنين هما، الأهمية العلمية النظرية و الأهمية الميدانية العملية، بحيث تكتسب دراستنا الحالية هذه الأهمية كما يلي:

4-1- الأهمية العلمية (النظرية): تتبع أهمية هذا الموضوع من عدة عناصر جعلت البحث فيه يتميز بالديمومة و الاستمرارية، فالرجوع إلى التكاثر و الاهتمامات البحثية حول المورد البشري، إذ يبقى الإشكال قائما حول جدلية معرفية تخصصية تشكل جوهر اهتمام الدراسات السوسيو تنظيمية التي تتمحور حول : ما الذي يجب أن تهتم به؟ أهو العمل أم العامل؟، و حول أهمية التعلم التنظيمي، و ما يمثلته من حجر أساس في تأهيل قدرات المورد البشري في المنظمة.

4-2- الأهمية العملية (الميدانية): يؤكد الشواهد الواقعية أن أي موضوع علمي تزداد أهميته العملية بزيادة الفوائد و الحلول الجاهزة التي يطبقها على المستوى التطبيقي للمؤسسات التي تشكل مسرحا لمختلف الدراسات الحقلية (الميدانية).

▪ و موضوعنا الحالي الذي يدرس العمل الجماعي و علاقته بتعزيز التعلم التنظيمي لا يخرج عن هذا

المنحنى، إننا نأمل أن تكون نتائج بحثنا تقدم و لو بقدر قليل، بعض التصورات المعرفية حول أهمية موضوع العمل الجماعي و فعالية المورد البشري و دوره في تعزيز التعلم التنظيمي.

- إننا نؤكد من خلال هذه الدراسة بان المؤسسات الاجتماعية و مختلف الشركاء الاجتماعيين تبقى بحاجة ماسة لمثل هذه الدراسات السوسيو تنظيمية.
- الخروج ببعض المقترحات العملية تخدم المسؤولين في مختلف المنظمات للخروج بحلول عن كيفية تعزيز التعلم التنظيمي و النهوض بالمؤسسات.
- 5- أهداف الدراسة:** لكل دراسة هدف محدد و واضح تسعى إلى تحقيقه و نفس الشيء ينطبق على دراستنا الحالية، بحيث قمنا بتحديد جملة من الأهداف منذ تم اختيار الموضوع و هي كما يلي:
- التحقق من عدم وجود العلاقة بين العمل الجماعي و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.
- التحقق من عدم وجود العلاقة بين التفاعل الاجتماعي و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.
- التحقق من عدم وجود العلاقة بين الاتصال الفعال و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.
- التحقق من عدم وجود العلاقة بين حجم جماعة العمل و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.
- التحقق من عدم وجود العلاقة بين تماسك جماعة العمل و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.
- التحقق من عدم وجود العلاقة بين العلاقات التعاونية و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.
- إثراء مكتبة الجامعة و تزويد الطلبة بمثل هذه الدراسة في مجال علم نفس العمل و التنظيم.

■ التعرف على حقيقة التعلم التنظيمي في المؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.

■ تقديم مقترحات في ضوء نتائج الدراسة، إلى المنظمات الجزائرية بما يعزز عملية التعلم في المنظمات.

6- ضبط مفاهيم الدراسة إجرائيا: المقصود بالمفاهيم هي (المتغير المستقل و التابع) بحيث يعطي لكل متغير مفهوما إجرائيا على النحو التالي:

6-1- العمل الجماعي: يمكن تعريفه حسب كل من "abecmc and knights" بأنه " مجموعة الافراد الذين يسعون نحو تحقيق هدف مشترك ويعتمد اعمال ومهارات كل فرد منهم على اعمال ومهارات الافراد الباقين ضمن المجموعة نفسها لتحقيق الهدف المشترك بكفاءة عالية " (سرمد، 2010، ص 201).

و يقصد به في هذا البحث مجموع الدرجات التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على استبيان العمل الجماعي بأبعاده الخمسة.

6-2- تعزيز التعلم التنظيمي: "هو عبارة عن عملية أو ظاهرة تغيير طبيعة مستمرة في سلوك الفرد ناتجة عن تعرضه لتجربة او عدة تجارب خلال حياته فأحدثت تغيرات دائمة ونسبية في السلوك (عيشوش، 2011، ص 51).

و يقصد به في هذا البحث مجموع الدرجات التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على استبيان تعزيز التعلم التنظيمي.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات التي تناولت متغير العمل الجماعي:

7-1-1- الدراسات العربية:

❖ دراسة مجيدر بلال (2010)، جاءت بعنوان " تماسك جماعة العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي "

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بولاية جيجل، حيث سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

لفت انتباه المسؤولين في مؤسساتنا إلى مدى العلاقة التي تربط بين تماسك جماعة العمل و الرضا الوظيفي للعمال.

التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين تماسك الجماعة (جماعة العمل) و الرضا الوظيفي للعمال، و للتحقق من صدق هذه الفرضيات استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و قد قام باختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 30% على اعتبار أن مجتمع الدراسة الأصلي يضم 286 عامل و تم نزع منها 16 عامل تم اختيارها في الدراسة الاستطلاعية و بالتالي أفراد العينة هم 80 مفردة، و من بين الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات هي المقابلة و الملاحظة و الاستبيان، حيث تم الإجابة على الاستبيان من طرف أفراد العينة، و من خلال هذه الإجابات توصلت الدراسة إلى إعادة نتائج و من أهمها، أن العمال الذين توجد بينهم علاقات جيدة و وطيبة يسودها الاحترام و التقدير المتبادل و مشاعر التضامن و الوحدة و المساعدة يشعرون بأنهم متماسكون و مترابطون بعضهم البعض يتمتعون برضا وظيفي أكبر، و أن الأفراد الذين توجد بينهم علاقات سلبية من صراع و تنافر و عدم الشعور بالتقدير و الاحترام المتبادل و لا تفاهم و الانسجام و الشعور بالتضامن و المساعدة بين أعضاء الجماعة يتمتعون برضا وظيفي أقل (حميش، عابد، 2016، ص ص 42 43).

❖ دراسة شطي أمينة (2014)، حيث جاءت بعنوان "الثقافة التنظيمية و علاقتها بديناميكيات جماعة العمل" دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، حيث سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و ديناميكية جماعة العمل.
 - التعرف على القيم التنظيمية السائدة بين العاملين و أثرها على ديناميكية جماعات العمل.
 - معرفة العلاقة الموجودة بين السلوك التنظيمي و ديناميكية جماعة العمل...الخ
- وللتحقق من صدق الفرضيات اعتمد الباحث المنهج الوصفي، و استعمل المسح الشامل كأحد طرائق المنهج الوصفي، حيث يحتوي مجتمع الدراسة على 74 مفردة، و تم اختيار كل العمال و إجراء الدراسة عليها، و تم الاعتماد على الاستبيان و المقابلة و الملاحظة كأدوات لجمع المعلومات، و في الأخير توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها:

■ أن ثقافة المنظمة تساهم في وظيفة تسهيل الالتزام الجماعي، و أن التوصل إلى وجود درجة عالية من تماسك و ارتباط الجماعة بالإضافة إلى أن الجماعة تقبل الأهداف التنظيمية و توافق عليها، و التوصل إلى أنه كلما كانت الجماعة تحت لواء التنظيم الرسمي كلما كانت العلاقات داخلها ايجابية، و أن فهم أسلوب تفكير العاملين يرجع إلى العلاقات الجيدة بين أفراد جماعة العمل، أي أن الجماعة متماسكة و تماسكها يسمح بوجود هذا الفهم... الخ (حميش، عابد، 2016، ص ص 43 44).

❖ دراسة حميش طالبيه و عابد خالدية (2016)، بعنوان "العمل الجماعي و فعالية المورد البشري"، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية . تيارت . حيث يبلغ المجتمع الكلي لهذه المؤسسة 281 عاملا، و يبلغ حجم عينة الدراسة هو 70 عاملا من إجمال المؤسسة، و تم تطبيق أدوات الدراسة في مديرية الحماية المدنية بتيارت، حيث استغرقت الدراسة شهرين تقريبا و التي بدأت يوم 27 ديسمبر 2015 و انتهت في 27 فيفري 2016. و تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أنهم استعملوا إحدى أساليبه و هو أسلوب الحصر بالعينة و هذا ما تلائم مع مشكلتهم البحثية و الأدوات التي منحتها المديرية لهم للاطلاع عليها، و من بين هذه النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك الجماعة و تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن أغلب أفراد العينة يفضلون العمل ضمن الجماعة و أنهم يشعرون بوجود علاقة تربطهم بجماعة العمل، و أيضا من بين النتائج المتوصل إليها هي أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال و زيادة معدلات الدافعية للإنجاز، و بملخص القول أن نتائج الدراسة توصلت إلى أنه هناك علاقة بين العمل الجماعي و فعالية المورد البشري، أي كلما هناك جماعات عمل ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي الفعالية التنظيمية (حميش، عابد، 2016).

❖ دراسة لوني سامية (2018)، بعنوان " تماسك جماعة العمل و علاقته بالتغيير التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية الصناعية للقطن المعقم و الضمادات الجراحية بولاية بومرداس"، حيث يبلغ المجتمع الكلي لهذه المؤسسة حوالي 300 عامل و بلغ حجم عينة الدراسة الأساسية 80 عاملا من إجمال المؤسسة، و تم تطبيق أدوات الدراسة الأساسية في المؤسسة الوطنية الصناعية للقطن المعقم و الضمادات الجراحية التابعة لولاية بومرداس و ذلك بين أواخر ماي سنة 2018، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، و الأداة المستخدمة في جمع المعلومات هو الاستبيان و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

■ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك جماعة العمل و التغيير التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية الصناعية للقطن المعقم و الضمادات بولاية بومرداس و أيضا وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين التفاعل الاجتماعي لأعضاء جماعة العمل و التغيير التنظيمي لدى عمال المؤسسة، و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صغر حجم الجماعة و التغيير التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية الصناعية للقطن المعقم و الضمادات بولاية بومرداس (لوني، 2018).

❖ دراسة " ريمة لبيض " و " نادية لالوسي " (2018)، بعنوان " أثر فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحيى ". حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى . جيجل . و تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث يتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة المساعدين و الأساتذة المحاضرين و كذلك أساتذة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى . جيجل . و الذين بلغ عددهم 70 أستاذ، إذ تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة و قد قمنا بتوزيع 70 استمارة إلا أنه تم استرجاع 50 استمارة فقط ، بذلك تشكلت عينة الدراسة من 50 أستاذًا، و من بين أدوات جمع البيانات الميدانية نجد المقابلة و الاستبيان (مغلق و مفتوح)، و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

■ فريق العمل يتكون من مختلف المستويات التنظيمية و بشكل دائم و مؤقت.

توجد مساهمة متوسطة لفرق العمل في تعزيز تمكين العاملين حيث بلغ معامل التحديد 0,503 كما بلغ معامل الارتباط 0,716 (ريمة، نادية، 2018).

❖ دراسة ناصر شهاب (2021)، بعنوان " التمكين الوظيفي و علاقته بفاعلية فرق العمل "، دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر بتبسة، و قد استغرقت الدراسة حوالي شهرين تقريبا، و من بين الأدوات التي تم توزيعها على كل الموظفين بتلك الوكالة، و قد اعتمد المنهج الوصفي و المنهج التحليلي الإحصائي، و ذلك من أجل الكشف على الحقائق في المجتمع الدراسي حيث توصل الباحث لمجموعة من النتائج نذكر أهمها و هي:

■ حيث تحقق للفرضية أن هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال ومشاركة المعلومات و تحفيز العاملين و تدريبهم و بين فاعلية فرق العمل (هذا حسب ملخص الدراسة).

- تعتمد الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر . تبسة . على الاتصال الغير رسمي أكثر بين الموظفين.
 - إهمال جانب التدريب في العمل كفريق لكونه لا توجد مشاكل في فرق العمل داخل الوكالة الولائية للقرض المصغر.
 - هناك ارتباط قوي متمثل في علاقة طردية قوية بين مستوى تدريب العاملين و بين تماسك فرق العمل، و بالتالي صحة الفرضية الثالثة، إلا أنه لم يتم التعرض لهذا البعد في الدراسات السابقة (ناصر، 2021).
- 7- 1- 2 - الدراسات السابقة الأجنبية:**

❖ دراسة (B.Balohobak and all, 2001)، (factors infleuncing the successful application of the

team out standing performance)، بعنوان "التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء " .
تؤكد هذه الدراسة أن الإثباتات التي قدمتها مجموعة واسعة من الأبحاث عن العمل ضمن فريق مؤثرة، ففرق العمل قادرة على تحقيق أداء مدهش، أنها تشكل الوحدة الأساسية للأداء بالنسبة لعدد المتزايد من المؤسسات، و مع ذلك تبقى فرق العمل المتميزة الأداء نادرة. و تقدم الدراسة كذلك نتائج الأبحاث الجماعية التي هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء التي اشتقت هذه العوامل من الأدبيات التي تناولت كلا من عمل الفريق و إدارة الجودة الشاملة فضلا عن مراجعة أدبيات الدراسات الميدانية أدى هذا البحث إلى بلورة نموذج للتطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء الذي اختبر تطبيقه في إحدى المؤسسات ضمن دراسة ميدانية، و أكثر من ذلك استعملت النتائج من أجل تطوير برنامج تطبيق يهدف إلى تجديد نشاط أداء الفرق في المنشآت المملكة المتحدة الصغيرة و المتوسطة الحجم، و كانت نتائج الدراسة كالتالي:

في ظل تخفيض هوامش الربح و الطلبات المتزايدة من العملاء لتقديم كميات صغيرة و لكن سرعة أكبر، برزت الحاجة إلى أن تتغير مؤسسة "لينكس"، إلا أن الحاجة إلى أن يتغير الأفراد لم تكن سلوك أو الممارسة الاعتيادية في المؤسسة و يتضمن فريق الإدارة التي تشكل حديثا ثلاثة أعضاء جدد نسبيا و كان لديهم أفكار قليلة جدا، أو لم تكن لديهم أفكار مطلقا عن العمل في المؤسسة، و حددوا بعد ذلك عدة فرص للتحسين و التغيير تبين أن الأفكار التي تولدها الأفراد في الفريق و يطبقها الفريق ككل، تحقق نجاحا أكبر عندما يكون الفريق كله قد شارك بالفكرة و لوحظ كذلك أن الأفكار لم تكن تطبق دائما بنجاح عندما يرفع ضدها الأفراد أصوات الاعتراض، و تبين أنها أقل نجاحا عندما لا تكن هناك حاجة أي عضو من الفريق للابتكار، لكنها كانت تبدو واضحة جدا في ما بعد.

▪ التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء تظهر تبادل للمعرفة و المعلومات، المهارات بين أعضائه و لوحظ على الفور أنه على الرغم من أن المهارات الفنية للفريق كانت متطابقة للغاية إلا أنها اختلفت كثيرا، علما بأنهم جميعا مهندسون يتمتعون بمهارات إدارية و شخصية و اجتماعية (زياني، 2014، ص ص، ث ج).

❖ دراسة (nouvelle réparation des responsabilités DAVEL Eduardo et autres , (2003-2014)

au sein des équipes de travail de l'organisation ، بعنوان " التقسيم الجديد للمسؤوليات داخل منظمة فرق العمل في كيبك بكندا "، هدفت هذه الدراسة تبين أن العديد من الشركات في كيبك إلى التغيير و الارتقاء في تنظيم العمل من خلال إنشاء فرق العمل من الموظفين لفحص مصادر جديدة لتحسين الربحية و الإنتاجية و مرونة عملية الإنتاج هذا التغيير له تأثير كبير على طبيعة العمل و العملية و يجعل العمل وفقا لتوجيهات من قبل الفريق و المشاركة في توزيع جديد للمسؤوليات العمل، و سعى الباحثون على أساس ثلاث دراسات حالة الشركات في كيبك، إلى تقديم اقتراح بأن العلاقات الاجتماعية و عملية المساءلة داخل فرق يبدو أنها تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل مثل المهارة، و نوعية العلاقات في مكان الاعتماد المتبادل بين الأشخاص، بالتناوب بين الفرق، و ملاحظات العملاء و الدعم من الدارة و أيضا تركز بحثهم على الإجراءات المنطقية التي تطور عملية المساءلة داخل فرق و قد تم التوصل إلى أن هذه العملية أكثر أهمية من نقل المسؤولية و التي لديها العديد من الطرق لإضافة مهام الانجاز أي الاعتراف من قدرة فرق لتوجيه عمل معين و أيضا في هذه الدراسة تبين أن العمل الجماعي يستخدم الآليات الأساسية للمساءلة داخل فرق. و توصلت الدراسة أيضا لنتائج التالية:

▪ في دراسة حالة الشركة B أن مهارة الترابط داخل و بين الفرق هي التي تجعل من الممكن وضوح

الإجراءات و يمكن أعضاء الفرق من التدخل و المساعدة و أيضا تحسن التواصل بينهم.

▪ في دراسة حالة الشركة A أن هيكل الفرق أفادت من فتح قنوات اتصال في مجال إدارة المناقشات،

حيث يمكن إرسال و حل المشكلات لدى الموظفين التنفيذيين و أيضا يلعب دور الاستشارات.

ان استقلالية الفرق تنمو من خلال ممارسة المهام الفنية و أن ثقة الفريق في قدراتهم تقوي المساءلة و

تقلل من الإشراف النسبي على الفرق (نواري، 2021، ص ص 25 26).

❖ دراسة " beeb mum " , " John shen " (2013) فرق العمل . و عامل النجاح المعرفة لتنمية الكلية،

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة عوامل النجاح و التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة و تنفيذها في مؤسسات التعليم العالي، في قسم الهندسة الميكانيكية، كلية التكنولوجيا عبد الرحمان (CRAT) ماليزيا حيث بذات الدراسة من مراجعة الأدبيات لتحديد أهمية العامل الناجح لتنفيذ إدارة المعرفة و هي فرق العمل في التعليم العالي، تم تطبيق إدارة المعرفة في الكلية و نتائج التطبيق، و لخصت الدراسة العديد من النتائج أهمها: كشفت النتائج أن هناك ايجابية التأثير فرق العمل مع الأثر الإيجابي لكم، و أهم توصية في هذه الدراسة تمثلت في النداء إلى إجراء العديد من البحوث التجريبية في هذه الدراسة (بوخلوة بلخير، بوخلوة اشواق، 2022، ص 16).

❖ دراسة SAYLES (بدون سنة)، حاول " سايلز " أن يميز بين جماعات العمل و أن يصنفها طبقا لسلوكها بصفة خاصة، أي طبقا للأساليب التي تستخدمها لحل مشكلاتها اليومية و مدى استجابتها للإدارة و الإشراف و نموذج الأشخاص الذي تعترف بهم كقادة لها. و لقد استطاع " سايلز " أن يميز بين أربعة نماذج لجماعات العمل مستندا في ذلك على معلومات و بيانات جمعت عن طريق الملاحظة و المقابلة التي أجريت على 300 جماعة عمل في ثلاثين مصنعا تقوم بصناعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية و قد تميزت كل جماعة من تلك الجماعات بسلوك خاص يبقى مميذا لها رغم تغير الأشخاص، فالجماعات السلبية (مثل الكثير من العمال غير المهرة) تقل فيها المعارضة و الشكوى، و تتميز بقيادة غير واضحة و بوحدة داخلية ضئيلة، و هي لا تعبر في نظر الإدارة عن تعاونية أو جماعات على مستوى عالي من الإنتاج، كما أنها تلعب دورا بسيطا في الأعمال النقابية، أما الجماعات الضالة (كعمال خطوط التجميع في صناعة السيارات) فهي أكثر اتحادا من الجماعات الأولى، كما أنها أكثر تظلما، و لكن أعضائها لا ينضبطوا اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة و غالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز و هي تعتبر في نظر الإدارة جماعات متمرة و غير راضية كما أنها تلعب دورا ايجابيا في النقابة خاصة في المراحل التنظيمية، و تتميز الجماعات الاستراتيجية بأعلى مستويات التظلم و كثيرا ما تمارس ضغوط كبيرة بطريقة مستمرة و رشيدة، تأكيد لمصالحها الخاصة و هي على درجة عالية من الوحدة الداخلية كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات و تكون مصدرا لقيادات عديدة، هذا فضلا عن أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون حسنة إلى حد ما، على المدى الطويل.

أما الجماعات المحافظة (كصناع الملابس) فهي أكثر الجماعات ثباتا و أعلاها من حيث الوحدة الداخلية، و تعتبر في نظرة الإدارة أكثر العاملين رضا، و هي عادة ما تستخدم ضغوط خاصة لإنصاف بعض المظالم الخاصة، كما أنها أقل ايجابية فيما يتعلق بالأعمال النقابية للإشراف و الإدارة، بل أرجعتها إلى الطريق التي من خلالها تتأثر العلاقات بالتكنولوجيا و تقسيم العمل داخل المصنع. و لقد أثرت هذه العوامل تأثيرا قويا في البناء الداخلي للجماعات ببعضها البعض، حتى أن مستوى التنظيمات كان يبدو مرتبطا بصفة أساسية بمكان جماعة العمل بالنسبة للجماعات الأخرى داخل المصنع، فقد كانت الجماعات ذات المكانة المتوسطة هي أكثر جاذبية و تطلما، كما كان النموذج المستخدم للضغط و التأثير يبدو مرتبطا بالتنظيم الداخلي للجماعة، فلقد كانت أوجه النشاط تخطط و تضبط على أكمل وجه في الجماعات التي تعمل بطريقة مستقلة، و على الرغم من تحليل " سايلز " الذي اشتمل أيضا على تقدير تغيرات السلوك على مدى الزمن، يمكن أن يعدل بلا شك في ضوء نتائج بحوث أخرى تالية، إلا أنه مع ذلك يمثل خطوة هامة في دراسة منظمة و ذلك في علاقتها بالبناء الاجتماعي، و نظم الإنتاج السائد في المصنع، حتى يمكن النظر إلى السلوك في سياقه التنظيمي، و قد خلا تحليله من افتراضات التوافق بين مصالح العمال و الإدارة، لأنه ارتكز في الحقيقة على مظاهر الصراع كما اشتمل على النشاط النقابي، و قد تميزت جماعات العمل ذات المصالح الاقتصادية المشتركة و التي تحدوها رغبة كبيرة لتغيير وضعها من أجل حماية مصالحها و تحقيق أهدافها. و عن الجماعات غير الرسمية التي وجهت بحوث العلاقات الإنسانية الأنظار إليها كمصدر من مصادر الإشباع الاجتماعي و الاستقرار لدى العامل (ايت افنان، ايدر، 2018 ص ص 24 25).

7 - 2 - الدراسات السابقة التي تناولت متغير التعلم التنظيمي:

7 - 2 - 1 - الدراسات العربية:

❖ دراسة خديجة بلموهوب، (2012)، بعنوان "دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، و الهدف من هذه الدراسة هو توضيح دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و قد تم تحديد هذا الدور من خلال ربط التعلم التنظيمي بأبعاد الأداء الكلي الثلاثة للمؤسسة حسب طبيعة ملكيتها، حجمها و عمرها، و للوصول إلى تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة التطبيقية لأنه المنهج الذي يمكن من جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة المدروسة و وصف النتائج

المتوصل إليها و تفسيرها و تحليلها، و قد تم استخدام الاستمارة و المقابلة الشخصية و السجلات و الوثائق و الملاحظة كأدوات لجمع المعلومات، تم اختيار مجال الدراسة التطبيقية و ذلك بتطبيق الدراسة النظرية على الواقع ثم اختيار إسقاط ما تم التوصل إليه في الجزء النظري على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (30 مؤسسة بسطيف)، لتتماشى الدراسة التطبيقية مع طبيعة الموضوع، و قد توصلت هذه الدراسة في الأخير على أهم النتائج و التي نذكر فيها ما يلي:

ضرورة اهتمام هذه المؤسسات بتفعيل عملية التعلم التنظيمي لتحسين البعد الاجتماعي، لأن تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الكلي ينطلق من تأثيره على هذا البعد، لينقل بعد ذلك إلى البعدين الآخرين (بلموهوب، 2012).

❖ دراسة محمد الباي (2015)، بعنوان " دور التعلم التنظيمي في دعم و تعزيز تسيير المشاريع "، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إمكانية تبين ثقافة التعلم التنظيمي في مشاريع مؤسسة اتصالات الجزائر، علما أن للمشروع مجموعة من الخصائص تميزه عن النشاط العادي المتكرر في المؤسسة، فالمشروع يتميز بعد التكرار، فهل ستكون هناك إمكانية للتعلم من شيء غير متكرر، حيث ارتبط التعلم التنظيمي بالأنشطة الإدارية المتكررة، و من خلال هذه الأهداف تم طرح عدة إشكاليات، و من أجل الإجابة عن تلك الإشكاليات المطروحة تم تصميم استبانة و تحكيمها من طرف متخصصين، و وزعت على 400 موظف تم استرجاع 322 منها فقط صالحة للدراسة، و تم استخدام المنهج الوصفي في وصف كل ما يخص تسيير المشاريع من طرف و أدوات تسييرية، أيضا باعتماد المنهج التحليلي في تحليل المعطيات و المعلومات المتحصل عليها من خلال ما نجده في الواقع، و في الأخير وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها فيما يلي:

بالنسبة للفرضيات المتعلقة بالمشاريع الإنتاج الوحدوي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (مستويات و متطلبات التعلم التنظيمي و أبعاد تحسين مشاريع الإنتاج الوحدوي عند مستوى معنوية 5%) (الباي، 2015).

❖ دراسة قواسمي صفية، (2020)، بعنوان " أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية "، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)، حيث هدفت الدراسة اختبار و قياس أثر التعلم التنظيمي بمستويات الثلاثة (التعلم الفردي و التعلم الجماعي و التعلم على مستوى المنظمة) في تحسين أداء الموارد البشرية، تم الاعتماد في معالجة موضوع الدراسة و الإجابة على الإشكالية و التساؤلات الفردية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد جهدا علميا منظما للحصول على البيانات و

المعلومات المطلوبة في الجانب النظري للدراسة، أما في الجانب الميداني للدراسة فقد اعتمدت الطالبة على منهج دراسة حالة للمؤسسة سونلغاز بسكرة، مع تحليل كافة البيانات و استخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، و تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و ذلك بتوزيعه على مجموعة من الأفراد تم اختيارهم من المجتمع الكلي للمؤسسة، حيث تم توزيع 45 استبيان و تم استرجاع 41 استبيان فقط منهم صالح للدراسة، و أيضا تمثلت المعلومات الثانوية في مجموعة من الوثائق و السجلات الداخلية للمؤسسة و بعض المقالات و الدراسات ، و قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا يوجد تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في حين لم تكن هناك علاقة مستويات التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية ذات دلالة إحصائية، و إن حدود الدراسة تستثني الدعوة لتعميم نتائجها بحكم ظرفيتها و خصوصية الحالة التي تمت فيها (قواسمي، 2020).

❖ دراسة بوخناف جهاد و صالح نسرين (2020)، بعنوان " دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية "، دراسة ميدانية في مديرية البيئة لولاية قالمة حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التعلم التنظيمي و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية، و لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، و من خلال الاطلاع على الكتب و المجلات و الملتقيات و المذكرات و المواقع الالكترونية، و المنهج التوثيقي من خلال الحصول على وثائق حول نشأة المؤسسة محل الدراسة و هيكلها التنظيمي، و منهج البحث الميداني من خلال الاستعانة بالاستبيان في جمع المعلومات حول عينة البحث و تحليلها عن طريق وسائل التحليل الاحصائي المتمثلة بالنسبة المئوية لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، و قد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة و هي تتكون من 30 موظف بمديرية البيئة لولاية قالمة، و من بين أدوات جمع البيانات الميدانية نجد المقابلة و التي أجريت مع المسؤول في مكتب التنظيم و المنازعات، و الاستبيان و الذي تم توزيعه على 30 موظف (عينة البحث)، حيث دامت الدراسة حوالي شهر و نصف من 11 أوت 2020 إلى 15 سبتمبر 2020، و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

▪ وجود اهتمام للتعلم التنظيمي على مختلف المستويات الفردي، الجماعي و المؤسسة، بالإضافة إلى وجود أثر للتعلم في أداء الموارد البشرية العامة (بوخناف، صالح، 2022).

❖ دراسة بن بيتور يوسف و بهاز الياس، (2022)، بعنوان " دور التعلم التنظيمي في تأهيل الموارد

البشرية في المنظمة"، دراسة حالة معهد الطاقات المتجددة غرداية، و الهدف من هذه الدراسة هو إظهار دور التعلم التنظيمي في تأهيل المورد البشري في المنظمة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل أجوبة العينة المتحصل عليها باستخدام أداة الاستبيان، حيث تم الاعتماد من أدوات جمع البيانات التالية المقابلات . وثائق الدراسة . الاستبيان . و قد تم توزيع 38 استبيان على 38 عامل تم اختياره كعينة و تم استرجاع 34 و 30 منها قابلة للتحليل و تم اختيار العينة العشوائية البسيطة، و قد توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

■ أنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تأهيل الموارد البشرية في الوحدة التطبيقية للطاقات المتجددة بصفة خاصة، كما تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية ايجابي بين كل من التعلم الفردي و الجماعي على تأهيل الموارد البشرية و هذا على حسب ما تم ذكره في الملخص الذي وصفه الطالبين (بن بيتور، بهاز، 2022).

7 - 2 - 2 - الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة (organizational learning and effectivs) (DENTON)، (1998)، تحت عنوان " التعلم التنظيمي و الفاعلية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى دعم الإدارة العليا لعملية التعلم التنظيمي و كيفية تأثير عملية التعلم بحجم المنشأة و نوع الصناعة و التحالفات الاستراتيجية أو الاستثمار المشترك، و دور التعلم المخطط في استعداد المنظمة للتغير الاستراتيجي و التوافق مع متغيرات بيئية و التعرف على مدى فائدة التعلم التنظيمي في بناء المزايا التنافسية، و شملت الدراسة 40 شركة كبيرة و متوسطة في جنوب إنجلترا، و قد بينت استجابة 160 مديرا و أن معظم الشركات تمتلك المعرفة حول مفهوم التعلم التنظيمي. و ترصدت لدراسة إلى أن العامل الرئيس في تعلم المنظمة يتطلب تطبيق النموذج التعلم الذي افترضته الدراسة المتمثل بالأبعاد الثلاثة و هي البعد الاستراتيجي و البعد التنظيمي و البعد الثقافي. وحتى يمكن تصنيف المنظمة في ضمن منظمات التعلم، ثم أنها استنتجت أن التعلم التنظيمي يكون مهما بوصفه وسيلة لبناء المزايا التنافسية.

❖ دراسة (New tools for sustaining competitive advantage) (Fulmer Gibbon & KYES, 2001) في دراسة مسحية قام بها (Fulmer) و زملائه في عام 2001 و المرسومة ب (الأدوات المساندة للميزة التنافسية)، على أكثر من 200 مدير في منظمات أعمال متعددة في ست دول، و استطاع هؤلاء

المديرون أن يحددوا 20 أداة من أدوات التعلم التنظيمي التي تساند الميزة التنافسية التي استخدموها في منظماتهم، و ذكر الباحثون أن هناك ثلاث فئات من أدوات التعلم التنظيمي هي:

- أدوات الإدامة: كأنظمة اقتراح العاملين، و فريق العمل الموجه ذاتيا، و المقارنة المرجعية و غيرها.
- أدوات توقعية: كالخطيط الاستراتيجي، طريقة دلفي و تحليل التأثير، و غيرها.
- الأدوات الشاملة: كتنمية المديرين، و إعادة هندسة العمليات، و إدارة الجودة الشاملة و غيرها. و كما شخص (Fulmer) و زملاءه أن هناك ست أدوات للتعلم التنظيمي يعتقد الباحثون أن تلك الأدوات قد بدأت تستخدم بشكل واسع مؤخرا في عدد من المنظمات المتعلمة و هي: الحوار، التخطيط السيناريو، و التعلم عبر التصرف، و حقول الممارسة، و خارطة إدارة المعرفة.

❖ دراسة (Hudspeth, 2004) Relationship among strategic variable and their effects)،

(competitive environment " العلاقة بين المتغيرات الاستراتيجية و أثرها في البيئة التنافسية "

دراسة مسحية تم إجراؤها عبر استخدام البريد الالكتروني على 141 صناعة من صناعات الشركات الصناعية الأمريكية، صغيرة و متوسطة و كبيرة، لاختيار ثلاثة متغيرات استراتيجية هي:

- القدرة على التعلم بسرعة، ما الذي يريده الزبون؟ ما هي رغباته و يقابلها في هذا البحث ثقافة التعلم التنظيمي.
- القدرة على تسليم منتجات و خدمات ترضي و تلبي رغبات الزبون بالمواصفات الزبونية التي يقابلها في هذا البحث باتجاهين: القدرة على الاستجابة الاستراتيجية و القدرة الزبونية.
- القدرة على إرضاء رغبات الزبون بالطرائق ذات القيمة العالية، التي يدركها الزبون أكثر من المنافسين الآخرين.

- لذلك حاول الباحث إيجاد العلاقة بين أربعة متغيرات رئيسية هي: قدرة التعلم التنظيمي، قدرات الاستجابة الاستراتيجية قدرة الزبونية الواسعة، و القيمة لأداء الزبون، و لاختيار التأثيرات في البيئة التنافسية عززت الدراسة تلك العلاقات و التأثيرات في البيئة التنافسية، و الدراسة افترضت بعض الممارسات المهمة ذات العلاقة بالقدرات الاستراتيجية لخدمة أفضل زبون.

❖ دراسة (Amitay & Popper & Lipchitz 2005) Leadership styles and)،

organizational learning in community clinics)، سعت الدراسة " الأنماط القيادية و التعلم التنظيمي في المؤسسات الصحية" إلى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة و مستوى التعلم التنظيمي، اذ تم افتراض

وجود علاقة قوية بين أنماط القيادة و مستوى التعلم التنظيمي، و كانت عينة الدراسة تتكون من 13 موظفا في 44 مؤسسة صحية، و توصلت الدراسة الى استنتاج بأنه كلما كان مديرو هذه المؤسسات يتسمون بسمات القادة التحويليين كان التعلم التنظيمي أكثر كفاءة و فعالية، حيث استخدم الغينة العنقودية، و من الأدوات التي استخدمها في جمع البيانات نجد الاستبيان (محمد جبار، 2010، ص ص 6 7 8).

❖ دراسة (2007 Yang)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التشارك المعرفي و التعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية، حيث تم توزيع الاستبانات على 1200 فرد في 09 فنادق سياحية دولية في التايوان، و تم استرداد 499 استبانة صالحة للاستخدام، و قد توصلت الدراسة إلى أ، التشارك المعرفي من شأنه أن يسهل تحويل المعرفة الفردية و الجماعية الى المعرفة التنظيمية، و هذا ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى التعلم التنظيمي، و في نهاية المطاف اثراء الفعالية التنظيمية، و استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و تم اختيار العينة العنقودية (برحومة، واخرون، 2020، ص 28).

8- التعقيب على الدراسات السابقة: إن البحث العلمي هو عبارة عن عملية تراكمية يستند على دراسات و بحوث و تجارب سابقة و التي تكون نقطة انطلاق لبحث جديد مختلف في جزء معين من هذه الدراسات، و يتبلور موضوع دراستنا حول العمل الجماعي و التعلم التنظيمي في مؤسسة جزائرية، تحت عنوان "العمل الجماعي و علاقته بتعزيز التعلم التنظيمي"، حيث قمنا بتقديم مجموعة من الدراسات السابقة و التي لها علاقة بموضوع بحثنا و من ذلك خلال أحد المتغيرات، حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسات إلى جزئين، جزء متعلق بالمتغير الأول و هو العمل الجماعي، و تناولنا في هذا الجزء مجموعة من الدراسات العربية و أخرى أجنبية، و الجزء الثاني متعلق بالمتغير الثاني و هو تعزيز التعلم التنظيمي، و في هذا الجزء أيضا تناولنا مجموعة من الدراسات العربية و أخرى أجنبية، و من خلال قراءة و مراجعة الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها و التي لها علاقة بمتغيرات دراستنا الحالية توصلنا إلى الملاحظات التالية:

▪ قلة الدراسات التي سعت إلى الربط بين متغير العمل الجماعي و التعلم التنظيمي، حيث من بين هذه الدراسات التي تطرقنا إليها وجدنا دراسة واحدة فقط جمعت بين متغيرات موضوع بحثنا، و كانت هذه الدراسة " لريمة لبيض و نادية لالوسي " (2018)، حيث كان عنوان هذه الدراسة هو " أثر فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ".

- من هذا تأتي أهمية دراستنا، حيث تمثل إضافة في هذا الجانب الذي شهد قلة التداول بالدراسة العلمية.
- بالنسبة للدراسات المتعلقة بالعمل الجماعي نجد بأن معظم الدراسات العربية درست العلاقة ما عدا دراسة " حميش طالبيه و عابد خالدية "، (2016)، حاولت دراسة العمل الجماعي و فعالية المورد البشري، كما نجد أيضا دراسة " ريمة لبيض و نادية لالوسي " (2018)، درست أثر فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي.
 - معظم الدراسات التي تناولت متغير العمل الجماعي كمتغير مستقل ما عدا دراسة " شطي أمينة "، (2014)، و دراسة ناصر شهاب، (2021) درسوه كمتغير تابع.
 - بالنسبة للدراسات الأجنبية التي تناولت متغير العمل الجماعي تمت على شكل دراسة حالة لعدة شركات تعتمد المنهج التجريبي.
 - بالنسبة للدراسات المتعلقة بتعزيز التعلم التنظيمي نجد بأن معظم الدراسات العربية درست الدور ما عدا دراسة " قواسمي صفية " (2020) و التي درست أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.
 - أغلب الدراسات الغربية و الأجنبية المتعلقة بمتغير تعزيز التعلم التنظيمي تمت على شكل دراسة حالة و دراسات مسحية على بعض المؤسسات ما عدا دراسة " بوخناف جهاد " . " صالح نسرين " حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية في مديرية البيئة.
 - معظم الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير التابع (تعزيز التعلم التنظيمي) وضعته كمتغير مستقل، حيث معظم هذه الدراسات حاولت لربطه مع تحسين أداء المورد البشري و تحسين أداء المؤسسات ما عدا دراسة " الباي "، (2015)، والذي ربطه بدعم و تعزيز تسيير المشاريع.
 - اعتمدت معظم الدراسات التي تطرقنا إليه إلى تطبيق الدراسة الميدانية في المنظمات الخدمية، كالمؤسسات التعليمية و الصناعية و السياحية و البيئية و الخدمات العمومية...الخ.

- أغلب الدراسات التي تطرقنا إليها استخدمت الاستبيان و المقابلة و الملاحظة كأدوات لجمع البيانات ما عدا بعض الدراسات استعانت أيضا بالسجلات و الوثائق و ذلك من خلال الاطلاع عليها و من بين هذه الدراسات نجد دراسة " قواسمي صفية " (2020) ، " بن بيتور يوسف و بهاز إلياس " (2022) . دراسة " خديجة بلموهوب " (2012) . دراسة " حميش طالبيه و عابد خالدية " (2016) .
- اغلب الدراسات التي تطرقنا إليها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي و بعض الدراسات اكتفت بالمنهج الوصفي ما عدا الدراسات الأجنبية التي أغلبها اعتمد المنهج دراسة حالة و المنهج التجريبي، و نجد دراسة " بوخناف جهاد " و " صالح نسرین " (2020) ، الذي اعتمد المنهج الوصفي و المنهج التوثيقي.
- معظم الدراسات اختارت العينة العشوائية البسيطة ما عدا الدراسات التي قامت بدراسة مسحية (اخذ العمال ككل لإجراء الدراسة عليها)، هذه الدراسات استخدمت العينة القصدية، و كما نجد أيضا أن معظم الدراسات الأجنبية التي قامت بدراسة حالة اختارت العينة العنقودية (اختيار عينة من عدة مؤسسات) .
- تتأرجح حجم العينات في الدراسات التي تطرقنا إليها ما بين (30، 1200 فرد)، و بعد توزيع الاستبيان على العينات المختارة يجد الباحثون صعوبة في استرجاع تلك الاستبيانات لهذا يتقلص حجم العينة و ذلك حسب الاستبيانات الصالحة للدراسة، لهذا أصبح حجم العينات المدروسة يتراوح ما بين (30 و 513 عامل) .
- هناك بعض الدراسات التي اعتمدت على الدراسة المسحية و ذلك لصغر حجم المؤسسة و قلة العمال فنجد دراسة " شطي أمينة " (2014) التي اعتمدت على دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد، حيث كان مجتمع الدراسة الأصلي فيه (78) عامل، و دراسة " ناصر شهاب " (2021) هو الآخر اعتمد على الدراسة المسحية، حيث بلغ حجم المجتمع الأصلي على (70) عامل.

الجانِب النظري.

الفصل الثاني:

العمل الجماعي.

تمهيد:

العمل الجماعي يعتبر أساسياً لتحقيق النجاح في مختلف المجالات، حيث يتعاون الأفراد بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف مشتركة. يتميز هذا النوع من العمل بقدرته على تعزيز الإنتاجية والكفاءة من خلال توزيع المهام بناءً على مهارات كل عضو، مما يساهم في تسريع إنجاز المهام وتحقيق نتائج مذهلة. بالإضافة إلى ذلك، يوفر العمل الجماعي بيئة محفزة للإبداع والابتكار، حيث يتبادل الأفراد أفكارهم وخبراتهم المتنوعة. التواصل الفعال والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق هما مفتاحا النجاح في أي عمل جماعي، مما يؤدي إلى بناء علاقات قوية ومستدامة. رغم التحديات التي قد تواجه الفرق، مثل اختلاف الرؤى أو قلة الالتزام، فإن الفوائد العديدة للعمل الجماعي تجعله خياراً لا غنى عنه لتحقيق التميز والتفوق.

سنحاول إلقاء الضوء في هذا الفصل على أهم ما جاء حول العمل الجماعي من خلال عدة عناصر.

1. ماهية العمل الجماعي :

1-نبذة تاريخية عن خدمة الجماعة:

لم يكن القرن العشرين هو قرن ظهور خدمة الجماعة بل أن ميلاد هذه الطريقة يرجع إلى ما قبل ذلك بالآلاف السنين كانت تمارس بطريقة عشوائية غير علمية، و إن هذا القرن هو قرن الاعتراف العلمي بطريقة خدمة الجماعة كأحدى طرق مهنة الخدمة الاجتماعية، لذلك فإن لم تكن بداية لتاريخ خدمة الجماعة بل كانت سنة الاعتراف الرسمي بها كطريقة علمية من طرق الخدمة الاجتماعية فقد كانت تمارس من خلال عدة ميادين مثل التعليم غير الرسمي و رعاية الشباب و الترويج و المخيمات و حركة العمال و المحلات الاجتماعية و مراكز خدمة المجتمع و غيرها، و يرتبط تاريخ طريقة العمل مع الجماعات:

❖ تاريخ خدمة الجماعة الحديثة جزء من تاريخ المؤسسات الاجتماعية، فقد جلب التصنيع في وكآبة الأحياء المزدحمة القذرة و انتقل سكان الريف في أمريكا إلى المدن مما أدى إلى ظهور فكرة المساعدة الفردية (الذاتية) داخل جماعات.

❖ و كان للحركة العمالية الفضل في بداية تعليم الكبار و إقامة المخيمات في العطلات و إنشاء مؤسسات للشباب يعمل فيها المتطوعون من الكبار، كما طالبوا بالترويج عنهم و عن أسرهم بعد ساعات العمل من خلال النشاط الجماعي.

❖ و من ذلك نرى أن الهيئات التي وضعت أسس خدمة الجماعة هي هيئات الترويج و التعلم غير الرسمي و المحلات و مراكز الأحياء و جمعيات الشباب المسيحية و الكشافة و المراكز و المخيمات.

❖ و في الفترة ما بين الحربين العالميتين زاد الاهتمام بخلق المجتمع الديمقراطي عن طريق الحياة الاجتماعية، و قد كتب في ذلك كثير من العلماء أمثال " روبرت وودز " و " ماري ريتشوتتر "، " ماري فموليت "، " جون ديوي "، " ادوارد لندمان ".

❖ و في سنة (1923) بدأ تدريس خدمة الجماعة في مدرسة الخدمة الاجتماعية بجامعة " وستون

ريزيوف " و ذلك بإدماجها في مهنة الخدمة الاجتماعية، و قد تقدمت خدمة الجماعة بعد العشرينات من هذا القرن بفضل جهود جماعات واعية من الناس ينتمون لمهن شتى و بخاصة التعليم و علم النفس و الخدمة الاجتماعية.

❖ و في سنة (1936) تأسست الجمعية الأمريكية لدراسة خدمة الجماعة لوضع فلسفة لها و

طريقة للممارسة، و قد كان لسنوات الحرب العالمية الثانية أثر قوى في تقدم هذه الطريقة و التعجيل باندماجها في مهنة الخدمة الاجتماعية، و بدأ التقارب يتضح بين خدمة الفرد و خدمة الجماعة، و قد ساعد على ذلك أن الخدمة في القوات المسلحة جمعت بين أخصائي خدمة الفرد و خدمة الجماعة كأبناء لمهنة واحدة، و بدأت مهنة الطب النفسي التي أثرت بشدة على الفرد تجرب على الجماعات كمحاولات علاجية.

❖ كما كان للاجئين من دول وسط أوروبا تأثير كبير على استخدام خدمة الجماعة بفرض العلاج.

❖ و نذكر هنا نقطة التحول ظهور خدمة الجماعة كجزء من الاجتماعية يمكن أن تنسب إلى اسم

فهو " لجريس لونجول كويل "، و أما التاريخ فهو (1946) و ذلك خاصة بعد المؤتمر القومي للخدمة الاجتماعية الذي انعقد في " بامكو " بولاية " نيويورك " سنة (1946)، حيث عرضت فيه " كويل " أهمية خدمة الجماعة و تطورها و علاقتها بخدمة الفرد و بالخدمة الاجتماعية و مسؤوليات أخصائي الجماعة و الفلسفة المشتركة التي تؤمن بها كل من خدمة الفرد، و بعد أن وافق المجتمعون على ذلك دخلت خدمة الجماعة أسرة الخدمة الاجتماعية، و أثرت خدمة الجماعة كثيرا في الخدمة الاجتماعية كما تأثرت بها أيضا.

❖ و قد شهدت السنوات التالية للحرب ضخما في المؤلفات الخاصة بخدمة الجماعة التي وضعت

من خلالها العديد من التعاريف لهذه الطريقة و توضيح مسؤوليات أخصائي خدمة الجماعة و منها:

- مساعدة الفرد على النمو وفقا لقدراته.
- تعريف الفرد بحقوقه و واجباته.
- مساعدة الجماعة على تكوين علاقات طيبة مع الجماعات الأخرى (عطية، 2004، ص 9، ص 10

11 12).

2- مفهوم الجماعات:

يتوقف تعريف هذا المصطلح (جماعة) على عدد من المعايير، أولها لكي يكون للتعريف دلالة في التحليل الاجتماعي، يجب أن يرتبط بنوع من البناء الاجتماعي لا مجرد مجموعة من الأفراد، ثانيها تدعو الحاجة لإيجاد تعريف عام للجماعة بغض النظر عن اعتبارات الحجم، و يدخل الحجم بعد ذلك كعامل متغير إضافي، ثالثها لا يتوقف تعريف الجماعة على قوة الروابط التي تربط أعضائها بعضهم ببعض فحسب، بل أيضا على الشكل البنائي لهذه الروابط، و تختلف التعاريف الاجتماعية من حيث توجيه الاهتمام إلى نوعية الروابط التي تصل بين أعضائها و هناك فريق ثان ينظر من حيث قيمتها (المعيارية)، و فريق ثالث ينظر إليها من حيث قيمتها الوظيفية، و بمراعاة الاعتبارات السابقة يمكن تعريف الجماعة الاجتماعية على النحو التالي:

❖ يذهب " البيون سمول " إلى أن " الجماعة أي عدد من الناس كبيرا أم صغيرا تتكشف بينهم بعض العلاقات الاجتماعية التي ينبغي أن يتحدثوا فيما بينهم عنها بالإضافة إلى أن علاقاتهم هذه تأخذ انطباعا واضحا يلف الأنظار"، و هذا أيضا ما أكد عليه Olsted في كتاب الجماعة الصغيرة، و تعتمد الجماعة الاجتماعية على أسلوب المواجهة في العلاقات التي تربط بين أعضائها أو ما يطلق عليه جماعات الواجهة.

❖ يتخذ " كيرت ليفن " التفاعل بين الأفراد أساسا للجماعة و هو يرى أن التشابه بين الأعضاء قد يكون أساسا صالحا إذا كان المقصود هو تشابه الاتجاهات أو الأهداف أو الولاء، و بالطبع قد يوجد هذا التشابه به مرتبطا بالتفاعل المتبادل بين الأشخاص المشتركين أو قد يكون سببا له.

❖ و يؤكد " كرتش " و " كرتشفيلد " هذا الرأي فيعرفان الجماعة بأنها شخصان أو أكثر توجد بينهما علاقة سيكولوجية صريحة، أي أنها بالنسبة لكل عضو في الجماعة و يجب أن يكون هناك علاقة سيكولوجية بينه و بين الأعضاء الآخرين، بحيث يتأثر بسلوكهم و خصائصهم (عطية، 2004، ص ص 181 182).

3- مفهوم العمل الجماعي:

3 - 1 - لغويا: تتألف كلمة العمل الجماعي من شقين هما العمل و الجماعة:

3-1-1- العمل: مأخوذة من الفعل عمل عملا صنع و مهن، و العمل جمع أعمال أي الفعل يقصد أن العمل هو المهنة و الفعل.

3-1-2- الجماعة: هي الأسرة العشرة، الزمرة، الطائفة، الجمعية... بالمعنى تيسر الجماعة إلى مجموعة ممتدة من الأشخاص يرتبطون فيما بينهم برباط اجتماعي دقيق، إن الانتماء إلى ثقافة مشتركة هو الشعور بالانتماء إلى المجموعة نفسها.

3 - 2 - اصطلاحا: من التعريفات المقدمة للعمل الجماعي نجد:

❖ العمل الجماعي هو: أحد طرق الخدمة الاجتماعية و التي تساعد الأفراد لتحسين أدائهم الاجتماعي من خلال تزويدهم بالخبرات الجماعية ليكونوا قادرين على مواجهة مشكلاتها الشخصية و الجماعية و المجتمعية بمزيد من الفعالية.

❖ العمل الجماعي هو: طريقة العمل مع الأفراد في جماعات داخل المؤسسة بتوجيه من قائد عن طريق برنامج يتفق مع حاجات و قدرات و ميول أعضاء الجماعة.

❖ العمل الجماعي هو: عمل تمارسه الجماعة سواء بصورة مباشرة أو من خلال تنظيم ينوب عليها لتحقيق مصالح مشتركة يدركها أعضاؤها، فمن المنطق توقع أن يسلك الناس ذوي المصلحة المشتركة بطريقة تحقق مصالحهم (أيت طالب، 2022، ص ص 116 130).

❖ و يعرف أيضا: على أنه " نشاط يجتمع فيه مجموعة من الأفراد في بيئة تنظيمية حقيقية أو افتراضية من أجل العمل على تحقيق هدف مشترك ".

❖ و بتعبير آخر يعرف على أنه " أسلوب للتفاعل المباشر على الأقل بين طرفين متكافئين يعملان

طوعا في اتخاذ قرارات مشتركة في سعيها نحو تحقيق هدف مشترك " .

❖ كما أنه " يتمثل في تضافر الجهود من الأفراد لديهم مهارات متكاملة، التزام هدف مشترك موقف من خلال تحملهم المسؤولية بشكل متبادل و واضح " .

❖ العمل الجماعي هو: تطبيق لمفهوم الجماعة في الأوساط المهنية، و هذا يستند على مدى

توفر الشروط الأساسية لها بداية بالأفراد أو العمال أو الموظفين الذي يحملون كفاءات متكاملة و الذين يتفاعلون في إطار علاقات واضحة و محددة هذا ما يوحي بوجود نظام عام موحد يحدد لكل مكانته و دوره داخل البيئة التنظيمية كما أن كل الجهود تكون موجهة نحو تحقيق هدف أو جملة من الأهداف المشتركة (بلعربي، عمارة، 2022، ص ص 215 232) .

4 - أهداف الجماعة:

يرمي الأفراد من انضمامهم إلى الجماعة إلى تحقيق أهداف رسومها لأنفسهم، ربما أنهم فرادى لا يستطيعون تحقيق هذه الأهداف فقد انضموا إلى تشكيل أنفسهم داخل الجماعات، حتى يحققوا و هم جماعات ما عجزوا عن تحقيقه و هم فرادى، و لإعطاء صورة واضحة عن أهداف الجماعة يمكن عرض النقاط السبعة التي تناول فيها الدكتور "محمود حسن" أهداف الجماعة بإيجاز فيما يلي:

❖ إن أهداف الجماعة تكون غامضة في البداية و تحتاج الجماعة إلى تحديد الأهداف قبل أي شيء آخر و رسم خطة لتحقيق الأهداف.

❖ عندما تعجز الجماعة عن تحقيق أهدافها يزداد التوتر بين الأعضاء فيشعر الأعضاء بالضيق إذا ظهرت عقبات بين الجماعة و بين أهدافها و تحاول الجماعة بكل الوسائل القضاء على العائق الذي يقف في سبيلها.

❖ المنافسة تؤدي بالأعضاء إلى بذل الجهود لتحقيق الأهداف و يزداد نشاط الأعضاء و حماسهم إذا شعروا أن هناك جماعة خارجية تهدد مكانة الجماعة و سمعتها، و تؤدي المنافسة إلى تماسك الجماعة و تضامنها.

❖ في الجماعات الديمقراطية يبدوا اهتمام الأفراد في دفع الجماعة نحو أهدافها، و يزداد التعاون و

تقوية العلاقات الودية، و يود التفاهم.

❖ في الجماعات التي يسودها الجو الأوتوقراطي يزداد اهتمام كل فرد بأهدافه الذاتية، و يزداد الصراع حول المركز في الجماعة.

❖ يعتبر مركز الجماعة هو الموقع الذي تفضله الجماعات على غيره من المواقع، و كلما تقدمت الجماعة في حل مشكلاتها تعيد النظر في أهدافها على ضوء احتمالات النجاح، يؤدي سعي الجماعات نحو أهداف مختلفة إلى استمرار بقائها (الجليلي، 2008، ص 139) بتصرف.

5- خصائص الجماعة:

تتفق غالبية تعريفات الجماعة على وجود عدد من الخصائص العامة التي يجب أن تتصف بها الجماعة، و هذه الخصائص تمثل الحد الأدنى لتوفر الجماعة و تميزها عن أي تجمع لعدد من الناس و هذه الخصائص تشمل:

- ❖ أن تتكون الجماعة من فردين فأكثر.
- ❖ توفر أدوار محددة لكل عضو من أعضاء الجماعة (قائد، عضو، أب، مدرس..)
- ❖ توفر وسائل اتصال مناسبة بين الأعضاء.
- ❖ توفر دوافع و حاجات و أهداف الفردية الخاصة بكل عضو.
- ❖ وجود نمط منظم للتفاعل بين الأعضاء ليجدد شكل العلاقة و قابلية التأثر و التأثير المحتملة بين الأعضاء (جماعة العمل)، علاقات مشاركة أو تعاون أو تبعية...
- ❖ وجود معايير و قيم تنظم عمل الجماعة و أنشطتها و توجه أشكال التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة.

❖ أن توفر الجماعة من الأنشطة و العمليات الاجتماعية ما يوفر بعض الفرص الحقيقية في تحقيق أهداف الأعضاء و حاجاتهم بما لا يمكن تحقيقه خارج الجماعة.

❖ توفر الوعي و الإدراك بوجود الجماعة في تفكير الأعضاء و توفر الحس بالانتماء الجماعة و أهدافها و أنشطتها.

6- أهمية العمل الجماعي:

العمل الجماعي له دور حاسم في حل المشاكل داخل المؤسسات. عندما يجتمع الأفراد معاً، ويُضيف كل منهم خبرته وآراءه الفريدة، يمكنهم التعامل مع التحديات بشكل أكثر فعالية، من خلال استغلال الذكاء الجماعي للفريق، يمكن أن تظهر أفكار جديدة، ويمكن تطوير حلول مبتكرة، علاوة على ذلك، قد تكون المشاكل في بعض الأحيان فرصاً مبتكرة، في بعض الأحيان، قد لا يكون العملاء حتى على علم بحاجاتهم الخاصة، ويتطلب الأمر جهداً جماعياً لتحديد ينتقدوا أفكار بعضهم البعض بشكل بناء، وتنقيحها، وفي النهاية الوصول إلى حلول أكثر قوة، بشكل عام، يُعتبر تعزيز بيئة تعاونية حيث يمكن لأعضاء الفريق تبادل الأفكار بحرية، وتحدي الافتراضات، والعمل معاً نحو أهداف مشتركة أمراً أساسياً لتعزيز عملية حل المشاكل بفعالية داخل المؤسسات، و هذه أبرز النقاط التي تبين أهمية العمل الجماعي:

❖ **يحسن التواصل بين الأفكار:** التواصل التنظيمي الفعّال يعتمد على العمل الجماعي كركيزة له،

عندما يعمل الموظفون بشكل منفرد أو بشكل مستقل على المشاريع، يتعثر تبادل الخبرات والمعلومات الجديدة. يؤدي هذا النقص في التنسيق إلى زيادة الوقت المطلوب لإكمال المشاريع أو المهام أو إيجاد الحلول. بالمقابل، يعزز العمل الجماعي الحوار المفتوح بين أفراد الفريق بشأن المهمة المطلوبة، مما يقلل من الفشل المحتمل. على سبيل المثال، إذا اعتبر أحد الموظفين نهجاً معيناً كنهاية طريق لكنه لم يعلن ذلك، فقد يقوم موظف آخر بالمضي قدماً في هذا النهج دون علم، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. تساهم الجهود التعاونية لاسيما في تمكين الأفراد من طلب النصيح أو التغذية الراجعة من الأطراف الثالثة، بالإضافة إلى منعهم من الدوران في دائرة من الأنشطة غير الإنتاجية.

❖ **زيادة سرعة العمل:** التماسك هو نتاج مهم لتنسيق الشركة، يمكن أن يكون هذا الاستقرار نتيجة

لزيادة الكيمياء بين أفراد الفريق، أو الثقة، أو كليهما، فالعمال المتماسكين أقل عرضة للصراع مع بعضهم البعض ويقبلون قرارات بعضهم البعض بفعالية أكبر، ستزيد تآزر الفريق بشكل كبير من سرعة سير العمل في الشركة.

❖ **التعلم من أعضاء الفريق:** يستفيد الموظفون من بعضهم البعض أثناء العمل كفريق داخل

المؤسسة، لا ينبغي أن تقتصر هذه الخبرة على التجارب الشخصية للموظفين؛ بل يجب أن يتعلم الموظفون في المكاتب المختلفة من بعضهم البعض حول أوجه القصور والفرص في أقسامهم. على سبيل المثال، إذا كانت إدارة التسويق تطلب بانتظام مطالب غير واقعية من الأقسام الأخرى، فسوف تدرك من خلال التنسيق أن هذه الطلبات غير عادلة.

❖ **الشعور بالانتماء :** عندما يعمل الفريق معًا ويكون متحدًا، يعلم أفراد الفريق أنهم ينتمون إلى

شيء إيجابي، الجميع يريد أن يكون جزءًا من فريق فائز، ولكن لا يمكن أن يفوز الإنسان دائمًا، نظرًا لأن الخسائر مشتركة بين الفريق، فإنه يصبح أكثر تحملاً. يوفر أفراد الفريق الراحة لبعضهم البعض ويدفعون بعضهم البعض، متذكّرين انتصاراتهم والفوز مرة أخرى معًا هذا يسهل تكوين روابط عمل جيدة.

❖ **الإنتاجية:** أحد أبرز فوائد التعاون هو زيادة الكفاءة هذا هو السبيل لتقسيم العبء وتخفيف العبء

الفردى وبالتالي، يتم تنفيذ العمليات بشكل متكرر في وقت قياسي وفقًا للمواعيد الزمنية. يعتمد أساس موقعك على أوراق الاعتماد والتخصص الخاص بك. الكمية من الأهمية هي وسيلة أخرى لتوزيع الوظائف. يمكن أن تكون مدربًا كفؤًا، ولكن لديك أيضًا خبرة في الهندسة المعمارية، بحيث يمكن للمنظمة الاستفادة من مواهبك. وبالتالي، ستكون الشركة استفادة إضافية.

❖ **تحسين العلاقات بين الموظفين:** العمل على نفس الطابق في نمط الأبواب المفتوحة من المتوقع

أن يحسن تجارب الموظفين. من المرجح أن يكون الموظفون أكثر ارتباطًا. يهيمن على الانتباه الناجح من كل مشروع شعور بالتناغم و المشاعر المتبادلة. وتعتبر أجواء الثقة المشتركة وروح الزمالة أمرًا شائعًا.

❖ **المسؤولية المشتركة:** هذا هو أحد الأسباب الرئيسية التي أكدت على ضرورة التنسيق. يعمل

الموظفون أيضًا تحت الضغط عندما يعملون كأفراد منفردين يقومون بتنفيذ مهمة. يعملون تحت ضغط اجتماعي متزايد. تلتزم المجتمع بأكمله بجعل المنتج يعمل كفريق. لذلك، في أي لحظة، يمكن أن يؤدي العيب إلى تعثر، ويعمل الفريق بأكمله حوله ويُسمح للفرد المتخصص بحله حتى يتم العثور على الخلل الفعلي. لا يرغب مديرو الفرق في تخليهم عن فرقهم لجعل الأمور تتم بحيوية .

(WWW.Jetir.Org , 06 / 06 / 2024, 22h:30)

1. التطبيقات التي يقوم عليها العمل الجماعي

1 - النظريات الأساسية في تكوين أو تشكيل الجماعات:

1-1 - نظرية القرب: propinquity theory و طبقا لهذه النظرية فان شعور الأفراد بالانتماء

يظهر كنتيجة للتقارب أو للجوار، فمثلا في قاعة الدراسة، نلاحظ أن التلاميذ الجالسون متجاورين عادة ما يكونون جماعة لا يشترك فيها التلاميذ الجالسون في الجانب الآخر من القاعدة، كما يكون العاملون في تنظيم معين، و المشتركون في نفس الغرفة، أو في نفس موقع جماعات متميزة، و هناك الكثير من الأبحاث التي انتقد نتائجها هذه النظرية ، و قد كان النقد الأساسي الموجه إليها هو افتقادها للعنصر التحليلي الكافي، و قصورها في شرح التعقيدات المتعددة الموجودة في عملية تكوين و تشكيل الجماعات.

1-2 - نظرية الأنشطة و التفاعل و العاطفة: activitiest interaction and sentiment

و ترتبط هذه النظرية باسم " جورج هومانز " و طبقا لهذه النظرية، فإن هذه العناصر الثلاثة تتفاعل مع بعضها البعض بطريقة مباشرة. فكلما زادت الأنشطة المشتركة بين أفراد معينين، كلما زاد تفاعلهم، و كلما زادت قوة العاطفة التي تربطهم. كما أنه كلما زاد التفاعل بين الأفراد ، كلما زادت الأنشطة التي

يشاركون فيها معاً، وكلما زادت العاطفة التي تجمعهم، و أخيراً فكلما زادت قوة العاطفة بين جماعة من الأفراد، كلما زادت الأنشطة و التفاعلات فيما بينهم، و يعتبر التفاعل أقوى العناصر الثلاثة في تفهم عملية و تكوين الجماعات، و لا يقصد بالتفاعل هنا مجرد "القرب المادي"، و لكن ذلك الانتماء الجماعي لحل المشاكل، و تحقيق الأهداف، و تسهيل التعاون و تخفيض التوتر، و تعد الجماعات الناجمة عن مثل هذا التفاعل من أقوى الجماعات.

1-3- نظرية التوازن: balance theory و ترتبط باسم "نيو كومب" و تنص على انجذاب

الأفراد لبعضهم البعض يستند إلى اتجاهاتهم المشتركة تجاه أهداف أو أشياء معينة، و بمجرد تكوين تلك العلاقة بين الأفراد، فإنها تجاهد في سبيل الوصول إلى توازن بين الانجذاب و الاتجاهات المشتركة، و إن لم يوجد ذلك التوازن فستبدأ المحاولات لتحقيقه. و اذا فشلت تلك المحاولات فإن العلاقة عادة ما يكون مصيرها إلى الزوال، و لا شك أن لكل من عامل القرب و التفاعل دوراً هاماً في هذه النظرية.

1-4- نظرية التبادل: exchange theory و تقوم على فكرة المقارنة بين كل من عائد و تكلفة

التفاعل، و لابد من وجود حد أدنى موجب للعائد بحيث يزيد العائد عن التكلفة حتى يمكن ظهور الانجذاب أو الانتماء، و يشبع العائد من التفاعل حاجات معينة، في حين يترتب على التكلفة توتر أو إحباط أو إجهاد أو حرج، و تلعب عناصر القرب و التفاعل و الاتجاهات المشتركة أدواراً تختلف في أهميتها النسبية في نظرية التبادل، و يوجد إلى جانب المبررات النظرية لتكوين الجماعات، العديد من الأسباب العملية التي تبرر الالتحاق بالجماعة أو تكوينها، و على سبيل المثال يقوم العاملون في أي تنظيم بتكوين الجماعات لأسباب قد تكون اقتصادية، أو اجتماعية، أو لتدعيم شعورهم بالأمان، فمن الناحية الاقتصادية قد يكون العمال جماعة للعمل في مشروع يستخدم نظام الأجر الجماعي الحافزي. أو يكونون نقابة للمطالبة برفع الأجور، و بالإضافة إلى ذلك فإن تكوين الجماعة قد يزود الأفراد المنتمين إليها بقوة موحدة لمواجهة أية قوى خارجية، و بالتالي تزيد من قدرتهم التفاوضية و يزداد شعورهم بالأمان أخيراً فإن تكوين الجماعة يزود الأفراد بحاجاتهم الاجتماعية الهامة. و أهم تلك الحاجات هي الحاجة إلى الانتماء التي يمكن إرضاءها عن طريق الالتحاق بجماعة. و قد أظهرت

الأبحاث المتعددة و من تجارب " هاوثرن " أهمية هذه الحاجة لدى الأفراد، و محاولاتهم المستمرة لإشباعها (الحناوي، سلطان، 2000، ص ص 288 289 290).

2- نظريات حول تطور الجماعات:

2-1-1- نظرية المراحل: ظهرت هذه النظرية في الستينات من القرن الماضي و هي تقسم تطور الجماعة إلى 5 مراحل محددة كما يبين الشكل رقم (01) وفق لما يراه " توكمان " " Tuchman " و " جنسن " " Jensn "، و تتحدد هذه المراحل على النحو التالي:

1- التشكيل Forming

2- العصف Stroming

3- وضع المعايير Norming

4- العمل Performing

5- الانفكاك Adjourning

و سنتناول فيما يلي التعريف بهذه المراحل:

2-1-1- مرحلة التشكيل: Forming و تتميز هذه المرحلة بأن أعضاء الجماعة يكونون في بداية الطريق و يحاولون التعرف على بعضهم البعض، و في مرحلة تكوين الانطباعات و معرفة الوظائف المطلوبة منهم و الأهداف المطلوب تحقيقها، و يكون هناك ضرورة لوجود قائد يحدد القواعد الأساسية التي ستعمل الجماعة وفقا لها.

2-1-2- مرحلة العصف: Stroming تتميز هذه المرحلة و كما يستدل من التسمية بنوع من

التناقض بين الأعضاء في محاولة للوصول إلى الأهداف المحددة. إذ يتعرف الأعضاء على ما لا يتوافقون عليه، و على الرغبات و الاتجاهات التي يختلفون فيها.

2-1-3- مرحلة وضع المعايير: Norming تمثل هذه المرحلة مرحلة الاتفاق على القواعد

الأساسية للعمل، حيث يتم توزيع الأدوار و يتم التأكيد على التماسك و التوافق كأساس لازم للعمل.

2-1-4- مرحلة العمل: Performing تمثل هذه المرحلة بداية عمل المجموعة لتحقيق الأهداف

التي تتفق عليها، حيث تشهد هذه المرحلة حالات التعاون و التنافس مع الالتزام بتحقيق الأهداف.

2-1-5- مرحلة التفكك: Adjourning تمثل هذه المرحلة مرحلة انحلال الجماعة إما بسبب

تحقيقها لأهدافها أو تفرق أعضائها، و رغم أن المنطقية في التسلسل المفترض لمراحل تطور الجماعة إلا أنه و كما هو الأمر في نظرية " ماسلو " للحاجات، فإن التسلسل في سلوك الجماعات على شكل مراحل لا يمكن أن يكون حتميا، إذ أن هناك تداخلا و قفزات في تطور الجماعات، كما أن هذا التسلسل يتجاهل أثر العوامل الخارجية في ضبط سلوك الجماعات. إذ أن التنظيم الرسمي يوفر القواعد و المهمات و الموارد التي تحكم عمل الجماعات، و لا تحتاج الجماعة لوقت و تسلسل في المراحل لإنجاز تلك المهام و التي تستغرق المرور بمراحل لم تكن موجودة في تلك المقومات.

2-1-6- نظرية التذبذب في تطور الجماعة: تنطلق هذه النظرية من الافتراض بأن تشكيل

الجماعات لا يتسلسل بشكل مراحل تنطبق على كافة الجماعات، و لكنه يحدد توقيت تشكيل و تغيير السلوكيات للجماعات و على النحو التالي:

- ❖ يتم في البداية تحديد أهداف الجماعة و الاتفاق على مواعيد لإنجاز المهام.
- ❖ يحصل بعد ذلك فترة من التوقف في النشاط enertia.
- ❖ يلي ذلك فترة انتقالية بعد استنفاد الجماعة للوقت المحدد لها لإنجاز المهام الموكلة إليها.
- ❖ يتم خلال هذه الفترة الانتقالية القصيرة إحداث تغييرات هامة.
- ❖ يلي ذلك فترة توقف أو كسل أخرى.
- ❖ يتضمن الاجتماع الأخير للجماعة بنشاط متسارع.

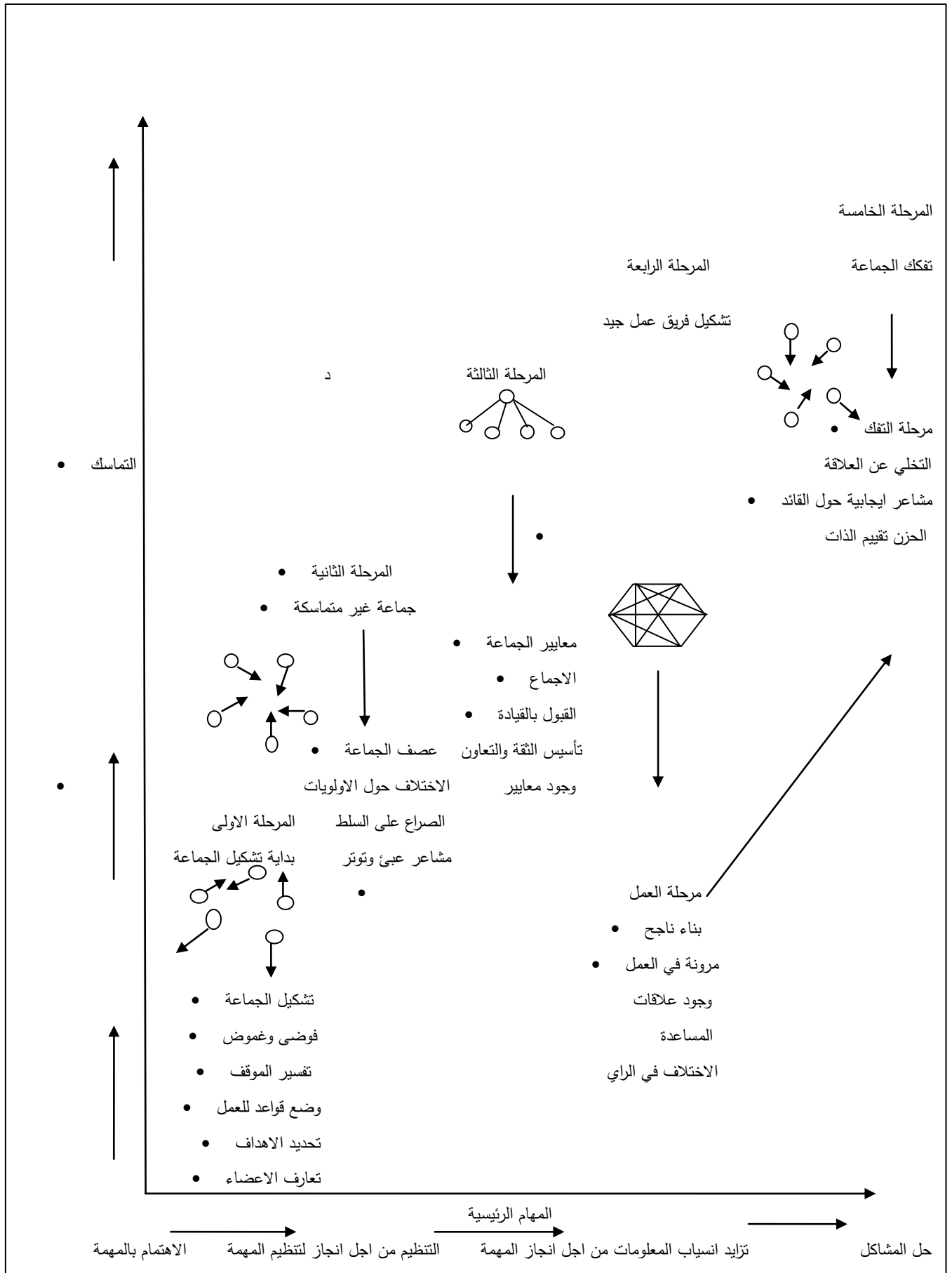
و يتضح من هذا الطرح أن هناك مرحلتين أساسيتين في سلوك الجماعة تتصف كل منها بفترة ركود يعقبها (و نظرا للشعور بضيق الوقت) فترة اتخاذ القرارات و انجاز المهام بسرعة، و تعتبر المرحلة الثانية مرحلة التوازن حيث تنطلق الجماعة لإنجاز المهام، و من الخبرة الشخصية للمؤلف حول سلوك

الجماعات الرسمية في التنظيمات و على مستوى الدوائر و الأقسام و الكليات في الجامعات، و على مستوى إنجاز الطلبة للأبحاث المطلوبة منهم أن هناك توافقا كبيرا ما بين هذا النموذج و السلوك الحقيقي لهذه الجماعات، إذ تتصف الاجتماعات بداية و بعد تحديد الأهداف بفترة انتظار، يليها فترة تذكير بالمطلوب. و من ثم و بعد تباطؤ يصل إلى استهلاك معظم الوقت المخصص لإنجاز المهام، يحصل تسارع في العمل لإنجاز المطلوب، و هو ما يسمى سلق الأمور على عجل، فما كان مفروض أن يتم انجازه من عمل خلال خمس شهور يتم عمله في حقيقة الأمر خلال الخمسة أسابيع الأخيرة. و ينطبق ذلك أيضا على سلوك الطلبة الذين يكلفون بعمل الأبحاث كمتطلبات للمساقات الدراسية، إذ ينتظرون حتى الأسابيع الأخيرة من انتهاء الفصل ثم تحدث الهرولة. بل قد يكون هذا السلوك صحيحا على مستوى السلوك السياسي التفاوضي الذي نشهده في المنطقة حاليا، إذ أن التسوية التي كان محددا لها أن تنتهي من خلال عملية مفاوضات تستمر خمس سنوات مطلوب لها أن تتجز و بفعل عامل الوقت خلال الخمسة أشهر الأخيرة من الوقت الأصلي المحدد رغم أنه ليس في قاموس " الحباب اليهود " مقدسات إلا أطماعهم. (القريوتي، 2009، ص ص 155 156 157).

والشكل الاتي رقم (1) يوضح مراحل تطور الجماعة وفق لما يراه " توکمان " " tucman " و

" جنس " " jenes ":

شكل رقم (01) يمثل مراحل تطور الجماعة. (القريوتي، 2009، ص 154).



3- مراحل تكوين جماعة العمل: تمر الجماعة عادة بعدة مراحل قبل أن تبدأ في العمل بفاعلية و من المهم التعرف على هذه المراحل و ذلك لأن أداء المجموعة يتأثر بمرحلة التطور التي تمر بها الجماعة، و فيما يلي عرضا لهذه المراحل:

3- 1 - مرحلة التكوين: forming تحدث عندما يجتمع أعضاء جماعة عمل جديدة، و يتم أول تفاعل فيما بينهم للتعرف على الأهداف التي تسعى الجماعة لتحقيقها و مناقشتها، فقد لا توجد معرفة كافية بطبيعة الهدف و كيفية تحقيقه، أما إذا كان أعضاء الجماعة لم يعملوا معا من قبل فيقل التركيز على الهدف، و يكون التركيز الأساسي على معرفة و اختبار قدرات و معارف و الخبرات السابقة لبعضهم البعض، كما يتم التعرف على انطباعاتهم عن فلسفة المنظمة و أهدافها و سياستها المختلفة... و تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

❖ أهداف الجماعة ليست واضحة تماما خاصة و أن الرغبات الحقيقة لأعضاء الجماعة لم تتبلور بعد.

❖ معرفة أعضاء الجماعة كل بالأخر لا تزال غير وثيقة رغم أن علاقتهم تكون أكثر توطدا، و أقوى العلاقات تتمثل في هذه المرحلة و التي يطلق عليها اسم الشلل.

❖ لا يزال أعضاء الجماعة يشتركون بحذر في النشاط الاجتماعي، كما يكون إشراك البعض منهم ضعيفا بشكل ملحوظ.

❖ لا تكون الجماعة قد استطاعت بعد وضع نظام داخلي لها يحدد العضوية فيها و ينظم العلاقات و يقسم الأعمال بين أعضائها، لذلك تظهر محاولات فردية أو شللية في الجماعة تحاول السيطرة عليها.

❖ تكون علاقة الجماعة بالجماعات الأخرى غير واضحة و يغلب عليها التخوف و التشكك و ذلك

لعدم استقرارها و ضعف تشكيلها الجماعي (الصيرفي، 2008، ص ص 42 43 44).

3 - 2 - مرحلة التعارف و حل المشاكل: في هذه المرحلة تسود حالة من الشعور بالعواطف، و محاولة كل من أفراد الجماعة أن يتعرف على شخصية الآخرين، و محاولة الاندماج معهم، ثم حل مشاكل التعارض بين مصالح الأفراد بعضهم و بعض و بين المصالح الشخصية و المصلحة العامة للجماعة ككل.

3- 3 - مرحلة العصف: storming في هذه المرحلة تتزايد احتمالات حدوث الصراع و

التوتر و عدم الاتفاق بين أعضاء الجماعة فيما يتعلق بالسلطة و التبعية و هيكل القيادة داخل الجماعة، و إذا لم تتم علاج هذه المشاكل و إزالة العقبات التي تقف في طريق أهداف الجماعة فلن تتطور الجماعة (الصيرفي، 2008، ص ص 44).

3- 4 - مرحلة وضع مبادئ للجماعة: norming بينما تتميز مرحلة العصف بالاختلافات بين أعضاء الجماعة، فإن هذه المرحلة تركز على التكامل استعدادا لكي تكون الجماعة وحدة واحدة متكاملة، ويتم في هذه المرحلة وضع مبادئ و قواعد للعمل داخل الجماعة و تبادل الآراء و الأفكار حول كيفية تنفيذ مهام الجماعة، و يزداد تماسك و ارتباط الجماعة، و تزداد قوة جذب الجماعة لأعضائها، و يبدأ توافر الإحساس بالرضا عن العمل، بالإضافة إلى التعاون بين الأعضاء و اقتسام المسؤوليات التي تعمد إليهم.

3 - 5 - مرحلة التكامل المبدئي: بعد أن يتعرف كل فرد على الآخرين و احتياجاتهم فإن التركيز في هذه الحالة يكون على الوصول إلى درجة ما من التوازن و التكامل، و ذلك من خلال التنازل عن بعض الرغبات الشخصية من أجل تحقيق أهداف الجماعة ككل، و هنا يبدأ أعضاء الجماعة في الشعور بالتقارب و التصرف كأعضاء جماعة عمل واحدة، و في هذه المرحلة يكون تركيز الأعضاء على تماسك الجماعة أكثر من التركيز على النجاح في إنجاز المهمة أو المهام المفروض أداؤها بواسطة الجماعة. حيث تتميز هذه المرحلة بما يلي :

❖ تصبح أهداف الجماعة واضحة نسبيا للأعضاء و لذلك تبدأ الجماعة في التماسك و التفاعل

الديناميكي، كما تزداد معرفة الأعضاء كل بالأخر توثق و تنشأ بينهم علاقات من الصداقة و الود، و بذلك يبدأ نوبان الشللية داخل الجماعة.

- ❖ تبدأ الجماعة في وضع لائحة مبدئية بنظامها الداخلي تتفق مع احتياجات أعضائها من جهة و أوضاع الجماعة من جهة أخرى.
 - ❖ يزداد شعور الأعضاء بأن الجماعة ملك لهم، كما يزداد شعورهم بشخصيتهم الجماعية، و ترفع نسبة مشاركتهم في أعمال الجماعة كما يزداد التفاعل الجماعي بين الأعضاء.
 - ❖ يزداد كشف الجماعات لقدرات و مهارات أعضائها و تزداد كفاءتها على الاستفادة بهذه القدرات و المهارات، و بالتالي تتبلور أنشطة الجماعة و برامجها و تزداد واقعيتها.
 - ❖ ترغب الجماعة في ممارسة أوجه النشاط ذات الخبرات الأكثر تقدماً مما كانت تمارسه.
 - ❖ يزداد اتصال الجماعة بالجماعات الأخرى، كما ينشأ بينهما و بين هذه الجماعات علاقات مثمرة من التعاون و تبادل الخبرات (الصيرفي، 2008، ص ص 45 46).
- 3 - 6 - مرحلة التكامل التام:** و هنا تتصف الجماعة بالنضج و حسن التنظيم و الأداء المرتفع و تصبح الجماعة قادرة على التوفيق بين احتياجات أعضائها و بين متطلبات إنجاز المهام الصعبة الموكلة إلى الجماعة، و هنا تتميز الجماعة بقدر معين من الثبات و بالتالي الدوام، حيث تمتاز هذه المرحلة بما يلي:
- ❖ تكون أهداف الجماعة قد أصبحت محددة و واضحة و يدركها الأعضاء جميعاً، و أن تكون هذه الأهداف متلائمة مع رغباتهم و قدراتهم و على درجة كافية من المرونة تسمح بتطويرها بما يتفق مع نمو الأعضاء و ما يطرأ على المجتمع من تغير في الاحتياجات و الإمكانيات.
 - ❖ يصبح حجم الجماعة (أنسب الأحجام) الذي يمكنها من تحقيق أغراضها و أن يكون أيضاً ملائماً لما تمارسه من أنشطة، و على أية حال يصبح عدد الأعضاء محدوداً بالدرجة التي تجعل كل منهم قادراً على تكوين علاقات اجتماعية قوية بالآخرين، و بالتالي تمكنهم من المساهمة الفعالة في حياة الجماعة.

- ❖ يصبح التنظيم الداخلي للجماعة متكاملًا يقابل حاجات الجماعة و أعضائها كما يكون فعالاً يخضع لأحكامه و تعليماته جميع الأعضاء.
- ❖ تصبح الجماعة على درجة كبيرة من التماسك كما يزداد ولاء الفرد للجماعة و يسود بين الأعضاء مبدأ (الفرد للجماعة و الجماعة للفرد). و يلاحظ أن مستلزمات تشكيل الجماعة المنظمة، وما تمر به من خبرات في مراحل تكوينها الأولى ، يجعلها أكثر تحملاً لما يواجهها من مشكلات.
- ❖ يقل عدد الأعضاء الهامشيين في الجماعات المنظمة، إذ يساعد البرنامج في الجماعات المنظمة على إتاحة الفرصة لكل عضو في إشباع ميوله و رغباته التي لا تتاح له داخل الجماعات غير المنظمة مما يقلل احتمالات وجود عدد كبير من الأعضاء الهامشيين، سواء كأفراد أو كأفراد في شلل، و هم الأعضاء الذين يظلون على هامش الجماعة دون أن يتفاعلوا مع مجموع الأعضاء.
- ❖ تزداد قوى الضغوط الموجهة نحو التماثل و ليس النشابه حيث تتميز الجماعة المنظمة بخضوعها لمجموعة من القواعد التي تعمل كمساعد لمحافظة الجماعة على كيانها، ففي الجماعات المنظمة تقوي الضغوط الموجهة نحو الامتثال للجماعة و هي التي تساعد على البقاء و الاستمرار.
- ❖ تتصف الجماعة المنظمة ببيان اجتماعي تفاعلي، و يقصد بالبيان الاجتماعي التفاعلي للجماعة للعناصر التنظيمية التي تندمج مع بعضها و التي تعطي الشكل العام أو النمط العام للجماعة، و لهذا فإن التفاعلات ذات الطابع الاستقراري هي التي تعطي الشكل الذي يميز البنيان الاجتماعي للجماعة المنظمة، و هي التي تملي على أعضاء الجماعة أدوارهم داخل الجماعة، و هي التي تحدد واجباتهم و حقوقهم.
- ❖ تكون القيادة في الجماعة موزعة على أكبر عدد ممكن من أعضائها و أن تكون قيادة نشاط لا قيادة أفراد بمعنى أن القائد يتولى مسؤولية تنفيذ نشاط معين مشتركاً في ذلك مع عدد من أعضاء الجماعة، و بهذا النوع من القيادة يمكن أن تتوفر الفرص لمعظم أعضاء الجماعة لكي يدرّبوا على القيادة و التبعية.

- ❖ تصبح أعضاء الجماعة و أنشطتها من تصميم و وضع أعضائها أنفسهم، و يرتفع باستمرار مستوى أداء أعضاء الجماعة لهذه الأعمال و الأنشطة مع ازدياد إدراكهم لقدراتهم و تقلبهم لحدودهم و من ثم تزداد مشروعاتهم واقعية، و من سمات الجماعات المنظمة أيضا حرصا على تحديد مسؤولية كل عضو فيها تحديدا دقيقا، بحيث يساعد هذا التجديد على إدراك كل عضو لدوره في الجماعة.
- ❖ تكون الجماعة قادرة على التعاون بإحساس اجتماعي مع الجماعات الأخرى و القيام معها بمشروعات و برامج مشتركة، حيث تكون الجماعة قد بلورت نفسها في كيان اجتماعي متمكن من التعامل خارج حدود تشكيلها الجماعي. فالجماعة المنظمة تتمتع بقدر واف من الإحساس الاجتماعي و لا يمكن أن تعيش بمعزل عن أحداث المجتمع (الصيرفي، 2008، ص ص 47 48 49 50 51).

3 - 7 - مرحلة تحقيق الأهداف:

- ❖ إذا نجحت الجماعة في علاج المشاكل المختلفة التي توجد في المراحل السابقة فإن أعضاء الجماعة في هذه المرحلة يتعلمون الثقة في بعضهم البعض، و توجه الجماعة كافة طاقتها و قدراتها نحو الأداء الناجح للمهام التي تستند لها، و تصبح الجماعة في هذه المرحلة قادرة على التعامل مع المهام المعقدة. و تتمثل التحديات في هذه المرحلة في استمرار العمل كوحدة متكاملة و استمرارية التنسيق مع المنظمة الأكبر، و التكيف بنجاح مع التغيرات المختلفة.
- ❖ و يجب أن نوضح هنا أنه ليس من الضروري أن تمر الجماعات بنفس هذه المراحل السابقة بشكل ثابت، فعلى سبيل المثال بالنسبة لجماعات العمل الرسمية حيث توجه خطوط واضحة و محددة للسلطة يصعب وجود نزاع أو صراع على السلطة و هيكل النفوذ، و بالتالي فهي لا تمر بالمرحلة الثانية، أيضا مع حدوث تغيرات في خبرات الجماعات مثل وجود قائد جديد للجماعة يتطلب الأمر في هذه الحالة الرجوع مرة أخرى للمراحل الأولى في تكوين الجماعات...و هكذا.

3 - 8 - مرحلة ما بعد الجماعة:

- تختفي عندها ميول الأعضاء و مصالحهم و يصبح نهاية الجماعة أمرا محتوما و يبدو أن الجماعة استنفذت أغراضها، و تظهر مؤشرات تؤثر في بناء الجماعة و وظائفها منها:

❖ انسحاب بعض الأعضاء و رغبة بعضهم في الانضمام لجماعات أخرى و لو أن البعض يتمسك بالجماعة و يرغب في استمرارها.

❖ تضائل حماس الأعضاء و مدى مشاركتهم في الحياة الجماعية.

انخفاض نسبة تردد الأعضاء على الجماعة (الصيرفي، 2008، ص ص 52 53).

4- مجالات ممارسة العمل الجماعي في المنظمات الصناعية: يمارس العمل الجماعي في

التنظيمات الصناعية من خلال مجالات متعددة نذكرها على النحو التالي:

❖ في الهيئات التي تشرف على التنظيم الصناعي نفسه كمجلس الإدارة و اللجان الفنية فهي، و ذلك باستخدام أساليب العمل الجماعي من دراسات و بحوث و استشارات و تسجيلات.

❖ في النقابات العمالية، فالنقابة هي حد ذاتها جماعة لها أيضا أهداف اجتماعية تسعى إلى النهوض بالعمال و إسهامهم في التنمية ، هذا بالإضافة إلى أنها أداة جماعية تهيئ للعمال الإحساس بالكيان و القدرة الاجتماعية.

❖ و تقوم النقابات العمالية على التفكير الجماعي من حيث تخطيط برامجها و تنفيذها و تتبعها كما أنها يتم فيها انتخاب وظائفها كالرئيس و الوكيل و السكرتير و أمين الصندوق، و أعضاء اللجان الفرعية و تصبح من مهام مشرف الجماعة معاونة المنتخبين لهذه الوظائف على أداء مسؤولياتهم بطريقة جماعية.

❖ في التجمعات السكانية للعمل، و تعتبر هذه من أهم المجالات التي يعمل فيها قائد الجماعة خصوصا، و أن العمال يسكنون في هذه المساكن متجاورين، و تربطهم رابطة المصلحة المشتركة، و بقدر ما تتكاف مساكن العمال فإنه يصبح من العسير صيانتها، ما لم يدرك العمال المقيمين فيها أهمية هذه الصيانة، و لذلك فمن الممكن قيام القائد مع الجماعات بالعمل مع ساكني هذه المساكن في شكل مجلس لكل مجموعة مساكن، و يضعون لأنفسهم خطة لصيانة مساكنهم، و تهيئة مجال اللعب لأطفالهم، و القيام بالحدة العامة التي تتطلبها مساكنهم.

❖ أندية العمال، و يعمل فيها قادة الجماعات بقصد تنظيمهم في جماعات تهبيئ لهم فرص النشاط الذي يرغبون فيه و اكتساب السلوك الاجتماعي اللازم لحيلتهم، و يراعي في نشاط و برامج أندية العمال الإكثار من البرامج الاجتماعية التي تساعد العمال على النهوض بمستوى سلوكهم الجماعي، مع تنظم فترات تدريب جماعي و تنظيم برامج ثقافية تساعدهم في التعرف على التشريعات العمالية، و قوانين العمل و حقوق العامل و واجباته و دوره في المجتمع.

❖ معسكرات العمال و هذه محالات هامة لنمو الحياة الاجتماعية للعمال ، كما أن لها أثر كبير في زيادة إنتاج العامل، فالعامل الذي يعيش في جو المعسكر فترة من الزمن بعيدا عن جو العمل و يمكن بجوار استمتاعه بحياة المعسكر الترويحية توجيهه نحو رفع كفايته الإنتاجية.

❖ و هكذا يتضح لنا كيفية ممارسة العمل الجماعي من أجل توفير الخدمات العمالية، و يجب أن نعرف أن الهدف من هذه الخدمات لا ينحصر فقط في مجرد تقديمها باعتبار أنها مجرد خدمات و إنما المهم هو الأثر الذي تغرسه هذه الجماعات في نفوس العمال و في مساهمتهم في تحقيق أهداف التنظيم الصناعي نفسه (الصيرفي، 2008، ص ص 338 339).

5- مكونات مهارة العمل الجماعي:

5-1- المكونات المعرفية: و تتضمن:

- ❖ قواعد و مفاهيم المهارة، و تتمثل في معايير السلوك التي يجب على الفرد أن يسلكها و تلك التي عليه أن يتجنبها أو يكف من ممارستها.
- ❖ أهداف الموقف الاجتماعي، و يتمثل في إدراك العضو و وعيه بدوافع الآخرين في موقف التفاعل.
- ❖ السياق الاجتماعي، و يتمثل في معرفة العضو للسياق الذي يحدث فيه التفاعل الاجتماعي الايجابي و ما يطرأ عليه من تغيرات.
- ❖ تأثير السلوك على الآخرين، و يتحدد هذا الجانب في ضوء قدرة العضو على التحكم في سلوكه و

تقييمه له و معرفة مدى تأثيره على الآخرين، و في مقدرة على مواجهة نجاحه أو فشله الاجتماعي و مواصلة سعيه لتعديل سلوكه وفقا لمتطلبات الموقف.

5-2- المكون الأدائي: و يتحدد هذا المكون في قدرة العضو على ترجمة معرفته للمهارة و

التعبير عنها في سلوك ماهر، و على الرغم من أن معظم الأعضاء يمتلكون القدرة على ذلك، إلا أن هناك بعض الأعضاء يخفقون في تحقيق ذلك (الصيرفي، 2008، ص ص 286 287).

6- أنواع و أشكال العمل الجماعي: يتميز أسلوب العمل الجماعي بعدة أدوار في المؤسسة، فهو وسيلة لتبادل المعارف و الخبرات، و عامل أساسي لتقريب الآراء و الأفكار، و بالتالي تتعدد أشكاله بتعدد وظائفه، و هي كالآتي:

6-1- العمل الجماعي التنسيقي:

يعرفه " Schermerhor " بأنه " مجموعة من الآليات التي تستعملها المؤسسة لربط مختلف نشاطات وحداتها في شكل متناسق ".

كما يعرفه أيضا: " نشاط إدراكي لتجميع و تزامن مختلف الجهود من أجل الانسجام في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة "، و عليه نستخلص أن هذا الشكل من العمل الجماعي يركز بالأساس على آلية التنسيق و التشاور في إدارة الفريق الموكل بإنجاز المهام، بحيث هناك مجموعة من الآليات التي تسمح بإنجاز مختلف المهام بشكل متناسق و بصورة جماعية كآلية التكليف المتبادل و التي تغني العمل على تنسيق جهود الأفراد عبر الاتصالات غير الرسمية، كذلك آلية توحيد العمليات، المؤهلات و توحيد النتائج و آلية الإشراف المباشر.

6-2- العمل الجماعي التعاوني: تم الاهتمام في علوم التسيير بدراسة الأهمية التي يحققها

العمل التعاوني على الكفاءة و جودة انجاز الأعمال، يتمحور هذا الشكل من العمل الجماعي حول آلية التعاون، بحيث يعرف بأنه " هو عمل يتعلق بالتنظيم الهرمي الرسمي للمؤسسة، حيث يكون مخططا له من قبل و له أجال للتنفيذ، و يتم عن طريق تجزئة الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية في

شكل مهام يتولى كل قسم أو مجموعة أو شخص انجاز الجزء الموكل إليه، فيتحقق الهدف العام بالتنسيق بين مختلف الأطراف المتعاونة و ضمان تنفيذ كل عضو مهمته الموكلة إليه.

و في ضوء ذلك تتضح متطلبات العمل الجماعي التعاوني المتمثلة في: الهدف المشترك، توفر الجماعة و الفريق، عملية تجزئة الأهداف و توفر وسائل اتصال مرنة و فعالة.

6-3- العمل الجماعي التشاركي: يتميز هذا النوع من العمل الجماعي بخاصية التشارك و

التفاعل بين الأفراد فريق العمل، بحيث يعرف العمل التشاركي على أنه "عمل مشترك ينجز من طرف العديد من الأشخاص مما يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك، و ذلك عن طريق حدوث تفاعل بين الأفراد، بحيث يتشارك الأفراد في انجاز هذا الهدف كل على حسب مهاراته و معارفه و خبراته و الأدوار التي يقوم بها في ديناميكية الجماعة.

7- تصنيفات الجماعة: وجدت الجماعات بشكل أو بآخر في تصنيفات شتى منذ أن وجد الإنسان على ظهر الأرض، حيث ولد و هو اجتماعي بطبعه، ميل للاتصال بغيره راغب في التعاون، مكونا بذلك الجماعة، و بهدف التسهيل و التسيير على القارئ، جمع المؤلف التصنيفات المختلفة التي تناولت الجماعات في خمسة تصنيفات أساسية، حيث تتضمن هذه التصنيفات الخمسة: 1 الجماعات الأولية و الجماعات الثانوية، 2 الجماعات الرسمية و الجماعات الغير الرسمية، 3 الجماعات المغلقة و الجماعات المفتوحة، 4 الجماعات الاجتماعية و الجماعات السيكولوجية و 5 الجماعات العلاجية، سوف نتطرق إليها بالتفصيل على النحو التالي : (ماهر، 2003، ص ص 225 227).

7-1- الجماعات الأولية و الجماعات الثانوية: يعتمد هذا التصنيف على طريقة الاتصال

بين الأعضاء داخل الجماعة و نوعية العلاقات و المشاركة التي تمارس بينهم فيها، و يرى بعض علماء الاجتماع و علماء علم النفس أنه لا توجد جماعات يمكن وصفها بأنها خالصة لتصنيف الجماعات الأولية، و أخرى يمكن وصفها بأنها خالصة لتصنيف الجماعات الثانوية حيث يوجد درجات من أولية العلاقات و من ثانويتها بين الأعضاء داخل الجماعة الواحدة، حيث يمكن توضيح كل منهما على النحو التالي:

7-2- الجـماعات الرسمية و الجماعات الغير رسمية :

يهتم علماء الاجتماع بتصنيف المؤسسات و المنظمات المنتشرة في المجتمع وفقا لطريقة إنشائها و أسلوب التعامل فيها و شروط عضويتها، حيث يركز غالبيتهم على شكلها القانوني من حيث تأسيسها و استمراريتها. و قد توصل الكثير منهم إلى تصنيف هذه المؤسسات و المنظمات و الجماعات إلى صنفين أساسيين هما : تصنيف رسمي و تصنيف غير رسمي، و قد أوضح جلانر و هايز (1967) هذين التصنيفين خلال وصفهما للجماعات الرسمية و الجماعات غير رسمية على نحو يمكن تفصيله فيما يلي:

7-2-1- الجـماعات الرسمية: Formal groups

هي عبارة عن جماعات يتم إنشاؤها و تكوينها حسب تقليد منظم يشتمل على أسس معينة من اللوائح و القوانين المتضمنة لقواعد معينة و بنود محددة يلتزم بها كل المنتسبين إليها، و لا تخرج بأي حال من الأحوال عن الإجراءات التنظيمية التقليدية السائدة في المجتمع، و يستمر نشاطها لفترة زمنية معلومة تحقق خلالها أهدافها التي تأسست و تكونت من أجلها، و غالبا ما تتبنى هذه الجماعات تحقيق أهداف معينة قد تكون أهدافا سياسية أو أهدافا اقتصادية أو إدارية، أو اجتماعية، أو رياضية، أو تربوية، أو دينية، و خلفها، و يمارس العمل في نطاقها وفق لوائح معينة منظمة لكل الأعضاء المنتمين إليها. و من الأمثلة على الجماعات الرسمية: المؤسسات الحكومية مثل الوزراء و الجامعات و المعاهد، و شركات الأموال و الأشخاص مثل: الشركات المساهمة و البنوك ذات المسؤولية المحدودة و التضامنية، الجمعيات و الهيئات و النقابات مثل: جمعية أنصار السنة المحمدية و الجمعية المصرية...

7-2-2- الجـماعات غير الرسمية: (Informal groups)

هي عبارة عن جماعات يتم تكوينها بآء على تجمع عدد من الأفراد يعملون معا بأسلوب جماعي خلال إطار غير منظم و غير رسمي و بدون أي التزام بلوائح معينة، و دون مراعاة لأي قوانين منظمة. و يرتبط أعضاء هذه الجماعات برباط أدبي فقط قوامه التعاون المثمر البناء بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك يسعى الجميع لتحقيقه. و غالبا ما تكون العضوية في هذه الجماعات اختيارية

تطوعية تستمر لفترة قصيرة في سبيل انجاز عمل ما لتحقيق الهدف المنشود ثم تحل الجماعات بعد ذلك و تنقضي و كأنها لم تكن. و من أمثلة هذه الجماعات غير الرسمية: جماعات المشجعين لنشاط معين، جماعات المخيمات و المعسكرات، جماعات الرحلات، جماعات المعارض الموسمية، جماعات الباعة المتجولين، و ما شابهها (ماهر، 2003، ص ص 228 229).

3-7- الجماعات المغلقة و الجماعات المفتوحة: Closed and open groups

من الضروري تحديد ما إذا كانت الجماعات التي ستكون و يتم تأسيسها تتصف بكونها جماعات مغلقة أو جماعات مفتوحة، و ذلك قبل البدء في ممارسة أنشطتها. و قد حدد " زيلر " (ziller,1965) أربع خصائص أساسية توضح الفروق الجوهرية بين التصنيفين يمكن تلخيصها في :

- ❖ الوقت المستغرق منذ بداية تكوين الجماعة و حتى وقت حلها و نهايتها.
- ❖ التوازن بين التأثيرات الإنسانية المتبادلة و الموجهة لسلوكيات أعضائها في داخلها.
- ❖ الإطار المرجعي فيهما يتعلق بعدد الأفراد المنتمين إليها.
- ❖ التغيرات التي تطرأ على عضوية أفرادها و فيما يلي عرض تفصيلي لكل من هذين التصنيفين على حده.

3-7-1- الجماعات المغلقة: Closed groups

تتكون الجماعات المغلقة من هؤلاء الأفراد الذين وجدوا أصلاً منذ بداية تكوينها، و منذ البدء في مقابلاتها بحيث لا يمكن لأي عضو جديد أن يلتحق بها بعد ذلك. و من ثم، فهي قاصرة على عدد ثابت من الأعضاء لا يتغير منذ بدء تكوينها و حتى وقت حلها. و يحتم على أعضائها حضور مقابلاتها بصفة مستمرة دون انقطاع منذ نشأتها الأولى و حتى اتخاذ قرار جماعي من كل الأعضاء بانتهاء مقابلاتها و حل تموينها بعد مرور فترة زمنية معينة محددة متفق عليها من قبلهم بلا استثناء. و مما لا شك فيه، وجود عدد ثابت من الأعضاء لا يتغير بالإضافة إلى وجود فترة زمنية محددة تتم خلالها مقابلاتهم المنظمة المستمرة كفيل بخلق جو من الاستقرار البيئي للعمل الجماعي ككل باعتبارها وحدة لها كيان مستقل عن كيان أعضائها، و من الأمثلة على الجماعات المغلقة : جماعات الإرشاد و العلاج النفسي في العيادات الداخلية بمستشفيات الصحة النفسية و مراكز الإرشاد و العلاج النفسي،

جماعات الدراسة في الفصول الدراسية بالمدارس و المعاهد و الجامعات، جماعات العمال في عنابر التشغيل بالمصانع، جماعات الموظفين في أقسام المؤسسات و الهيئات الحكومية و في قطاع الشركات و الجماعات و النقابات.

7-3-2- الجماعات المفتوحة: Open groups

تسمى الجماعات المفتوحة بالجماعات المستمرة (continuous groups) نظرا لإمكانية انضمام أي عدد من الأعضاء الجدد إليها في أي وقت بعد تكوينها، و بعد البدء في مقابلاتها، و نظرا لإمكانية انسحاب أي عدد منهم في أي وقت يشاءون فيه ذلك، و في أي مرحلة من مراحل تكوينها و خلال أي مقابلة من مقابلاتها دون أن يكون لذلك أي تأثير على عملها الجماعي، و دون أن يكون لذلك أي تأثير على استمراريتها و تحقيق أهدافها و لا يشترط وجود عدد ثابت من الأعضاء المؤسسين لها، و بالتالي يتحدد الإطار المرجعي للجماعة وفقا لعضوية أعضائها المتغيرة فيها، لذلك، يصبح هذا الإطار المرجعي كبيرا لدرجة تعرقل فعالية العلاقات الاجتماعية بينهم. و من ثم، فإن تغيير عضوية الأفراد فيها، أما بالانضمام إليها أو الانسحاب منها يؤثر سلبا على التأثيرات الإنسانية المتبادلة بين سلوكيات الأعضاء مما يؤدي إلى اختلال توازنها، و بالتالي لا يشعر الأعضاء في هذه الجماعات بالجدية في علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة بينهم و لا سيما عند تأكيد إحساسهم بأن وجودهم فيها وقتي و انتقالي لأنه غير مرتبط بثبات عددهم، و غير مرتبط بوقت محدد (ماهر، 2003، ص ص 229 230 231).

7-4- الجماعات الاجتماعية و الجماعات السيكلوجية: تتكون الجماعات ذات النسق

الاجتماعي أو ذات النسق السيكلوجي...

7-4-1- الجماعات ذات النسق الاجتماعي: Socio-process groups

ترتبط الجماعات ذات النسق الاجتماعي بأهداف خارجية، واضحة و مرئية، تتعلق بما يكلف به أعضاؤها من أعمال، و ما يتحملونه من مسؤوليات، و ما عليهم من مطالب، حيث أنها تستهدف بالدرجة الأولى انجاز مجموعة معينة و محددة من المطالب و الأعمال التي تخص الجماعة ككل

باعتبارها وحدة لها كيان مستقل عن كيان كل عضو فيها. لذلك، فإنها تستثمر المصادر البشرية المتاحة لديها، و الممثلة في طاقات أعضائها بأقصى درجة ممكنة في تحقيق أهدافها،

و من ثم، فإن الجهد المبذول للجماعة ككل موجه بصفة أساسية لحل المشكلات التي تعترض انجاز تلك المطالب و الأعمال أو التي تعرقل سير الأعضاء و تقدمهم نحو هذا الانجاز، و مما تجدر الإشارة إليه، أن نجاح العمل الجماعي داخل هذا النوع من الجماعات الاجتماعية يتوقف على مدى إشباع أعضائها لحاجة لانتماء لها، و مدى تأكيد ذاتهم بالمساهمة و المشاركة في أعمالها، و مدى تدعيم التفاعل الاجتماعي بالتعاون المثمر البناء من انجاز مطالبها التي تحقق أهدافها.

و تتصف هذه الجماعات بعدم تجانس أعضائها في العمر أو المركز الاجتماعي، أو الخلفية الثقافية، أو المستوى المادي و قد تتم بعض الملامح الرسمية التي تتمثل في تنفيذ خطط معينة، أو الالتزام بلوائح معينة و لكنها مرحلية مؤقتة و ليست دائمة، و التقيد بإتباع جداول أعمال يومية قد تتغير من يوم لآخر، و من الأمثلة على هذه الجماعات ذات النسق الاجتماعي: جماعات الفرق الرياضية، جماعات الفرق المسرحية، جماعات الفرق الموسيقية، جماعات معسكرات العمل، جماعات المخيمات الكشفية للفتية و الفتيات، و مثيلاتها.

7-4-2- الجماعات ذات النسق السيكلوجي: psycho process groups

ترتبط الجماعات ذات النسق السيكلوجي بأهداف داخلية غير مرئية، تابعة من الإطار المرجعي لأعضائها أنفسهم فيما يتعلق بسمات شخصيتهم و نموهم النفسي و تعلمهم الذاتي، حيث تستهدف بالدرجة الأولى تنمية شخصية الأعضاء و تعديل سلوكياتهم نحو الأفضل. و تعمل هذه الجماعات على مساعدة أعضائها في حل مشكلاتهم التي تؤرقهم، و اتخاذ قراراتهم بأنفسهم بالتفاعل الإيجابي المثمر ذي التأثيرات الإنسانية المتبادلة بينهم، مما يزيد من معرفتهم لأنفسهم و معرفتهم للآخرين، و بالتالي تزداد ثقتهم في أنفسهم و في الغير. و تتصف هذه الجماعات بالتجانس في عمر أعضائها، و المشاركة الاختيارية التطوعية في أعمالها غالبا، و عدم التقيد بلوائح و لا قوانين نهائيا. و عدم الالتزام بجدول أعمال أو خطط جامدة، لذلك فهي لا تتسم بأي ملامح رسمية تصبغ تكوينها حيث يترك حرية العمل فيها للرائد الذي يتولى إدارتها و ريادتها و هو غالبا ما يكون من رجال علم النفس المتخصصين في مجال علم النفس الإرشادي أو علم النفس الإكلينيكي. و من الأمثلة على هذه الجماعات

السيكولوجية: جماعات التوجيه النفسي التي تتكون غالبا في المدارس و الجامعات و المصانع و الشركات في المجالين التربوي و المهني، و جماعات الإرشاد النفسي التي تتكون غالبا في مراكز و مكاتب الخدمات النفسية و جماعات العلاج النفسي التي تتكون غالبا في مستشفيات الصحة النفسية (ماهر، 2003، ص ص 231 232 233).

4-7- الجماعات العلاجية: Therapeutic groups

إن الجماعات العلاجية التي تتناولها هذه السطور هي الجماعات التي تتكون من الأفراد المضطرين انفعاليا، و الذين يسعون إلى تحقيق اتزانهم النفسي، و يأملون في توفير ثباتهم الانفعالي من أجل اكتساب السلوك السوي الذي يجعلهم أكثر توافقا و تكيفا مع المجتمع الذي يعيشون فيه. و تركز الجماعة العلاجية عملها على شخصية كل فرد من الأفراد المكونين لها من أجل تنمية شخصياتهم و تعديل سلوكياتهم نحو الأفضل بما يوفر لهم الثبات الانفعالي و يحقق لهم الاتزان النفسي حتى يتمتعوا جميعا في النهاية بالصحة النفسية المنشودة و التي تعتبر الهدف الأساسي الذي من أجله تكونت هذه الجماعة من أصلها و يستمر تكوين الجماعة بناء على استراتيجية إرشادية و علاجية معينة تستغرق فترة زمنية محددة في مفهوم رائد الجماعة على الأقل، و هو المرشد النفسي أو المعالج النفسي الذي يتولى إدارتها و ريادتها و هي غالبا ما تتكون في مراكز الإرشاد و العلاج النفسي أو في مستشفيات الصحة النفسية بحيث تكون جماعة مغلقة (closed groups) إذا تكونت في العيادات الداخلية التابعة لها، أو جماعة مفتوحة و مستمرة (open continous groups)، إذا كونت في عيادتها الخارجية كما سبق توضيحه مسبقا. و الجماعات العلاجية بصفة عامة تنتمي إلى الجماعات ذات النسق السيكولوجي التي سبق الإشارة إليها.

7-5-1- تعريف الجماعة العلاجية: تعرف الجماعة العلاجية (Therapeutic groups) على

أنها " وحدة إنسانية تتكون من ثلاثة أفراد أو أكثر، يتميزون بالإدراك لانتمائي لها، و بالرغبة في العمل الموحد خلالها، في نسق سيكولوجي يسمح بتبادل التأثيرات الإنسانية بين سلوكياتهم كأفراد مستقلين عن بعضهم في جو من الثقة و التقبل و الاحترام من جهة، و بين الجماعة، كوحدة لها كيان مستقل في مجموعتها و بين أعضائها المكونين لها و المختلفين في شخصياتهم عنها من جهة أخرى،

و ذلك من أجل تحقيق الهدف الأساسي من تكوينها و هو تنمية شخصياتهم و تعديل سلوكياتهم خلال فترة زمنية محددة " (ماهر، 2003، ص ص 234).

II. تقييم العمل الجماعي:

1- فرق العمل و الجماعات في الأعمال الدولية: و من الممارسات السلوكية المهمة للمدراء الدولية نفهم أهمية مشاركة فرق و جماعات العمل، بغض النظر عن ما إذا كانت الشركة محلية أو دولية صغيرة أو كبيرة الحجم، أو متعددة الجنسيات (MNCS)، لان جزءا كبيرا من عملهم يتم إنجازه بواسطة عمل الأفراد مع بعضهم البعض كأعضاء في جماعة العمل الواحدة الذي يتم بنائه على شكل لجنة، أو فريق عمل.

إن استخدام أسلوب الجماعات و فرق العمل من جانب الشركات يتكرر بصورة مستمرة، لان نظريات الأعمال تؤكد على أن الإنتاجية تزيد باستخدام هذا الأسلوب و تقل عندما يعملون بصورة انفرادية، و عليه فان أسلوب العمل الجماعي (Groupe Works) الذي تستخدمه الشركات و المدراء على نطاق واسع في مختلف دول العالم، و هناك أنواع مختلفة من الجماعات و الفرق، فنيا يمكن تعريف جماعة العمل، بأنها تجمع بين الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك لصالح المنظمة، أما فريق العمل فهو نوع من أنواع الجماعات و التي تتحدد مسؤولياته عن انجاز عمل واحد ينتهي بانتفاء المهمة الموكلة إليه. و من مهام فريق العمل المتميز في الشركات الدولية ما يلي:

❖ أن يكون الفرد قادرا على الالتزام بقواعد و أنظمة العمل ضمن الفريق، فكل عضو يجب أن يكون له دور مساهم في انجاز مهمة الفريق.

❖ ترسيخ الأعراف السلوكية بين أعضاء الفريق، فالأعراض عبارة عن مستويات (معايير) السلوك، مثلا كيف يجب أن يكون اللباس؟ كيف يلتزم العضو بمواعيد بداية الاجتماعات؟، النتائج المترتبة على الغياب عن الاجتماع، كيف يتكلم الشخص في الاجتماعات، كيف يطرح وجهة نظره و أفكاره حول الموضوع... وهكذا؟

❖ أن يكون أعضاء فريق العمل مترابطين أي أن يكونوا متفهمين لموضوع النقاش و الهدف الذي يريدون تحقيقه، و أن يحترم كل عضو آراء و أفكار الآخرين، و أن يتواصلوا بين بعضهم البعض بضرورة جيدة.

❖ إشراك أعضاء من التنظيم الغير رسمي في تشكيل فرق العمل و الانسجام معهم بغض النظر عن توجهات التنظيم الرسمي، و على الشخص الذي يقود و يوجه الفريق الاستماع جيدا لآرائهم و أفكارهم. فإذا استطاع الفريق من تلقاء نفسه تفعيل الأعراف (Normes) الموجودة فيه فان عمله حتما سيكون أكثر فعالية، لان الأعراف السلوكية تعزز من كفاءة أعضاء الفريق الواحد، و تدفع بأعضاء القيادات الغير رسمية (Informal leaderships) للعمل معا نحو تحقيق أهداف الشركة. و قد طورت شركة (سوني) على سبيل المثال فريقا وفق الشروط و المواصفات السابقة، و لم تواجه أي مشكلة في عمل الفريق، خاصة ما يتعلق بالجدول الزمني المرسوم لفريق العمل (عباس، 2008، ص ص 144 145).

2- العوامل التي تؤدي إلى تماسك الجماعة: هناك العديد من العوامل نذكر منها:

❖ إشباع حاجات الأعضاء: كلما شعر العضو أن رغباته الشخصية و الاجتماعية التي يعجز عن تحقيقها بمفرده يمكن إشباعها عن طريق الانضمام للجماعة.

❖ الشعور بالانتماء: و هو شعور الفرد بالانتماء إلى جماعة تتقبله و يتقبلها يشعر بالأمن و الطمأنينة.

❖ الشعور بالمكانة أو المركز: كلما زادت مكانة الفرد من انضمامه لجماعة زاد التمسك داخل الجماعة.

❖ أن يكون للجماعة قوانين و معايير: فالقوانين و اللوائح تحدد العلاقة القائمة بين الأعضاء و الهدف الذي ترمي إليه الجماعة.

❖ أن يكون للجماعة تقاليد: فهي عبارة عن أنماط سلوكية تتمتع بقول عام و تنتقل من جيل إلى

آخر. فالتقاليد الثابتة تعطي تماسك و ترابط بين الأفراد، و من هذه التقاليد الشعارات و الملابس الخاصة و الهتافات و الإعلام.

❖ **التعاون:** أن سعي الأعضاء إلى تحقيق أهداف مشتركة يمثل تعاون قائم على تخطيط للوصول إلى هدف، و تعد مؤشر لعلاقات الود و الإيجابية و التفاعل بين الأعضاء للوصول إلى هدف مشترك.

❖ **القيادة السليمة:** إن وجود قيادة سليمة لها أثر كبير في تماسك الجماعة و نجاحها في تحقيق أهدافها، و تعتبر القيادة الديمقراطية أساسا لبنائها.

❖ **أسلوب الاتصال داخل الجماعة:** أن سهولة الاتصال بين الأعضاء يسهم في تقارب وجهات نظر الأعضاء، كما يسهم أيضا في إعطاء الفرصة لكل عضو بالتعبير عن وجهة نظره (الصيرفي، 2008، ص ص 340 341).

3- العوامل التي تؤدي إلى تفكك الجماعة: و هي تمثل الجوانب السلبية التي تؤدي إلى تمزق الجماعة، و هي تتضمن الاتجاه العكسي لنقاط جوانب تماسك الجماعة و التي تشمل باختصار عدم إشباع الجماعة لحاجات الأعضاء و انخفاض مكانة الفرد بها، انخفاض التفاعل بين الأعضاء، الاختلاف في حل المشاكل و صعوبة الاتفاق على قرار جماعي، القيادة الغير الرشيدة كالقيادة الديكتاتورية و التسلطية أو الفوضوية، و التنافس الجديد بين أعضاء الجماعة، و صعوبة الاتصال بين الأعضاء، مع عدم وجود قوانين و لوائح ثابتة لتنظيم العمل داخل الجماعة و تناقض المعايير داخل الجماعة، و يتبع مما سبق أن جاذبية الجماعة تتناقض إذا اختلف أفرادها على طريقة حل مشكلات الجماعة، و لنا أن نتوقع أيضا أن الجماعة المتماسكة تكون أكثر حساسية للاختلافات البسيطة في الرأي...

و من الملاحظات المألوفة أن نجد بعض الأفراد ينسحبون من الجماعة، لأنهم يشعرون أن الأفراد الآخرين يسيطرون على الجماعة سيطرة كبيرة، أو أنهم ذو خصائص غير مستحبة.

و قد تنقص جاذبية الجماعة إذا كان الاتصال بين أفرادها صعبا نتيجة لتعدد موصيات- و بالتالي- لغات أفرادها كما يحدث في الجماعات التي تعمل وسط ضجيج الآلات مما قد يجعل الاتصال صعبا. و قد تنقص جاذبية الجماعة الأولى للفرد، إذا انضم إلى جماعة جديدة أعلى منها في الجماعة الاجتماعية مثل (غنى العرب)، أو إذا كانت الجماعة الجديدة أكثر إشباعا لحاجاته، و لا يجد الوقت الكافي للجمع بين عضوية الجماعتين، و للعوامل الثقافية و الحضارية تأثيرها البالغ في هذا المجال، فقطاعات المجتمع تختلف من حيث درجة اهتمامها بالعمل الجماعي، و من حيث تكافؤ الفرص أمام الأفراد في هذه القطاعات للانضمام إلى المنظمات، هذا فضلا على مكانة الفرد في المجتمع و خصائصه الشخصية (الصيرفي، 2008، ص ص 342 344).

4- فوائد العمل الجماعي: إن أغلب المؤسسات في عصرنا الحالي و خاصة الكبيرة الحجم تعتمد على العمل الجماعي في شكل فرق عمل لها من فوائد يمكن تلخيصها في الآتي:

4-1- الكفاءة: حيث أن العمل الجماعي يضمن الكفاءة في انجاز الأعمال عن طريق تجنب

انجاز عاملين مثلا لنفس المهمة أو العملية.

4-2- خلق بيئة ابتكار: حيث أن الأفكار التي يمكن أن ينتجها عقليين أكثر من عقل واحد، و

كلما كان أعضاء الفريق ذو خبرة و معرفة كلما ساهموا بشكل كبير في ابتكار منتجات جديدة أو ابتكار أفكار لحل مشاكل تعترضهم.

4-3- ثقافة الأفراد: يؤدي انجاز الجماعة للمهام الموكلة إليها إلى تحسين العضو بالانتماء و

الولاء للفريق حتى و لو لم يساهم بشكل كبير في المهام المنجزة، مما يخلق ثقافة الإبداع و الابتكار لدى الأفراد و يمكنهم من تحصيل فوائد العمل الجماعي كالعلاوات الجماعية و غيرها.

4-4- الحفاظ على الخبرات المكتسبة : يكسب العمل الجماعي لكل الأفراد نفس الخبرات و

المعارف في أكثر الأحيان، مما يساهم في الحفاظ على الخبرات، بحيث إذا كان العمل يتم بشكل فردي و قرر أحد الأفراد التخلي عن عمله قد لا تستطيع المؤسسة أن تجد بديلا خاصة بعدما اكتسبه من خبرة.

4-5- توفير الوقت: فاعمل الجماعي يؤدي غلى كسب الوقت من خلال القضاء على التكرار في

المهام و الأعمال، كما يساهم في تعليل الجهد الفردي للأفراد وتركيز جهودهم في تحسين الجودة.

4-6- تقليل الصراعات الفردية: العمل الجماعي يقلل من الصراعات التنظيمية الفردية و توحيد

الجهود لإنجاز المهام و تحقيق الأهداف.

4-7- الرضا الوظيفي: كل فرد في الفريق يكمل الآخرين في الخبرات و المعارف و يكتسب

مهارات و معارف أكثر تمكنه من تحسين فعاليته...

4-8- الوصول إلى ثقافة المؤسسة المتعلمة: بحيث أن بيئة العمل الجماعي تكون أكثر

ملائمة للأفراد للتعلم من بعضهم البعض عن طريق مشاركة المعلومات و الخبرات، مما يخلق ثقافة المؤسسة المتعلمة (معتوقى، بن زيان، د. س ، ص ص 141 160).

5- ضغوط جماعة العمل و دورة حياتها: مهما كان نوع الجماعة فان المطلوب من أعضائها

الإذعان لإرادتها و ضغوطها، كشرط لاستمرار العضوية فيها و المحافظة على سلامتها و المساعدة على تحقيق أهدافها، و لكي يحصل الفرد على الحماية و الحقوق الأخرى مقابل عضويته، فان عليه الخضوع للمعايير و الضوابط السلوكية و احترامها، و تمثل هذه المعايير أدوات ضغط الجماعة و يشير " فولمر " (Fulmer) إلى أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد إيجابا و سلبا من خلال ثلاثة وسائل هي:

5-1- ضغط الجماعة: (pressure groupe) و هو أقوى دافع لدى الأفراد للانضمام إلى

عضوية الجماعة، إذا أن قبول الجماعة للفرد يعتبر الدافع وراء كل قرار يتخذه الفرد، و الكثير من

أعمالنا و تصرفاتنا تتأثر كثيرا بخوفنا مما سيقوله الغير، مع أن الغير من الناس قد يكونون غير مهتمين، و لكن ضغط الجماعة يتواجد دوما في ذهن الفرد العضو.

5-2- تطبيق العقوبة: و هو امتداد لضغط الجماعة و لكنه فعلي و حقيقي أي إنزال العقوبة

بالأعضاء غير الملتزمين بمعايير العضوية في الجماعة و المتفق عليها.

5-3- القيم الشخصية: (Personal values) تعمل الضغوط التي تمارسها الجماعة على التغلب

على القيم الشخصية، و عادة ما تطور الجماعات نظاما للقيم، (value system) فتصبح أهداف الجماعة و أفكارها مقبولة لدى الفرد على أنها صحيحة أدبيا و أخلاقيا.

و قد وصف " ماك جريجور " الخصائص الصحية للجماعة بأنها تتميز بالا رسمية في العلاقات و المناقشات، و تفهم أعضائها لبعضهم البعض، و التماسك، و تتخذ قراراتها بالإجماع، و النقد المتكرر و الصريح، و الشعور بالحرية. إن رئيس الجماعة المرغوب فيه لا يبسط سلطته على الأعضاء، في مقابل احترام الأعضاء له، و نادرا ما يحدث خلاف على من يقود الجماعة، إن جميع المعايير و القواعد، و القيم و الوسائل التي توفرها الجماعة لأعضاء ما هي إلا عوامل ضغط تقضي إلى التماسك في وحدة الجماعة، و لكننا لا يمكن أن نتوقع بقاء الفرد العضو تحت تأثير هذه الضغوط إلى ما لا نهاية، على الرغم من التفاعل و التماسك الذي تحقق بين الأعضاء طيلة الفترة الماضية، و ما يثير الانتباه هو انه كلما زاد التفاعل بين الأعضاء و اشتد تماسكها، كلما زاد من سرعة تحول سلوكهم إلى حركات نمطية مملة مع طول الوقت، و هنا يمكن التنبؤ بحتمية تفسخ الجماعة و تفككها، فأعضاء الجماعة لا زال كل واحد منهم يحتفظ بنمط شخصيته الأصلية و الحرة، و ثقافته و قيمته، و عاداته و رغباته التي تختلف عن القيم و القواعد الجماعية التي كان ملتزما بها كشرط لاستمرار عضويته، و هكذا يظهر التباين الثقافي بينهم لأنهم لا ينتمون بالضرورة إلى بيئة ثقافية واحدة، و تبدأ مظاهر التفكك على سبيل المثال عندما نلاحظ التحام عضوين من جنسية واحدة (اثنين من ألمانيا) إلى بعضهم، و اثنين آخرين من الجنسية الفرنسية، و الخامس من جنسية عربية، و سيكون العربي أول الخارجين من عضوية الجماعة ليفك عزلته، و البحث عن جماعة أو أصدقاء آخرين.

إن وقوع النزاع بين أفراد الجماعة في مرحلة متقدمة من التفاعل و التماسك قد لا يكون بالضرورة بسبب التباين الثقافي وحده، فقد لاحظنا تمسك الأفراد بقيمهم و ثقافتهم الأصلية أثناء عضويتهم، و إنما بسبب عدم الاتفاق على موقف معين الذي ينشأ عن التغير في الاتجاهات و الإدراكات، و بعض السلوكيات الغامضة، و قد يحصل النزاع بسبب رغبة أحد أعضاء جماعة العمل التخلص من ضغوط الجماعة عليه، و عدم القدرة على تحملها.

إن ظاهرة النزاع أو الصراع بين أعضاء الفريق (الجماعة) الواحد ليس دائماً ظاهرة سيئة، و لا هي بالصورة التي عبرنا فيها سابقاً، ففي بعض الأحيان يكون الصراع داخل فريق العمل ظاهرة ايجابية عنه مستوى معين من المناقشات و حرية التعبير عن وجهات النظر حول مشكلة معينة، و هو أمر طبيعي، أما إذا أخذ أبعاداً سلوكية أخرى، فقد يتحول الصراع إلى ظاهرة ضارة يمكن أن تعجل بحتمية تفكك الجماعة و انتهاء حياتها، و يمكن أن تكون النتائج مدمرة لفريق العمل نفسه (عباس، 2008، ص ص 266 267).

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره والتطرق إليه، يمكننا استنتاج أن العمل الجماعي هو عملية تعاونية تهدف إلى تحقيق هدف مشترك من خلال تنسيق جهود الأفراد في الفريق. يعتمد هذا التعاون على الاتصال الجيد والفعال، حيث يتبادل الأفراد الأفكار والمهارات ويبنون علاقات تعاونية قوية ومتينة. هذا التبادل المستمر يسهم في تعزيز فهم مشترك للأهداف وكيفية تحقيقها، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الفريق في تحقيق النتائج المرجوة بشكل أكثر فاعلية وفعالية، بالإضافة إلى ذلك، تساهم العلاقات التعاونية في بناء الثقة وتعزيز التواصل الإيجابي بين أعضاء الفريق، مما يعزز من أدائهم المجتمعي ويساهم في تحقيق النجاحات بشكل مستدام على المدى الطويل. علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي العمل الجماعي الفعال إلى تعزيز روح الفريق والانتماء إلى المؤسسة، مما يعزز من استعداد الأفراد للتفاعل بإيجابية والمساهمة بجهودهم الشخصية لتحقيق الأهداف المشتركة بنجاح.

الفصل الثالث:

التعلم التنظيمي.

تمهيد:

يعد المورد البشري من أهم الموارد الاقتصادية في العالم، بالإضافة للإمكانيات العظيمة التي يمتلكها هذا المورد، و التي تتجلى بشدة في كم الانجازات و الابتكارات و التطور الذي يشهده القرن الواحد و العشرين، فإنه بالجدير بالذكر بان هذه الكفاءات لم تكن من فراغ بل نتاج لسنوات و أجيال من التعلم و التطور، و في إطار المنظمات الاقتصادية فان للتعلم أثر على استمرارية و نمو المؤسسة، و نخص بذلك التعلم التنظيمي، حيث هي عملية مستمرة و واحدة من أبرز العمليات التي ترتبط بالمنظمة منذ نشأتها، و هي العملية التي تستند إليها المنظمة للقيام بمختلف مهامها و نشاطاتها لتحقيق أهدافها و استمراريته، و قد تطور التعلم التنظيمي بشكل كبير في العقود الأخيرة، فلم يعد عملية عابرة تحدث بالصدفة، إذ أصبح المدير و الباحثون و الممارسون يهتمون به أكثر من العصور السابقة، و هذا ما يدل على أهميته بالنسبة لمختلف المنظمات.

سنحاول إلقاء الضوء في هذا الفصل على أهم ما جاء حول التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة من خلال عدة عناصر.

1. أساسيات حول التعلم التنظيمي:

1- نبذة تاريخية حول التعلم التنظيمي:

أن تتعلم المنظمات هي فكرة حان وقتها. لقد استغرق الأمر ما يقرب من نصف قرن لبناء أساسها على العمل الرائد في الفيزياء وعلم الأحياء، و الإعلام الآلي وعلم النفس، والعلوم التنظيمية وممارسة الإدارة. يؤكد فيلسوف العلوم " غونتر سنتت (1972) أن النماذج الجديدة غالبا ما تكون سابقة لأوانها قبل وقتها. في الوقت نفسه ، نادرا ما تكون فريدة من نوعها: في مجالات مختلفة ، في مواجهة ظواهر مختلفة ، يبدو أن المفكرين والفاعلين ينجذبون بشكل مستقل إلى مجموعات مماثلة من الأفكار، لأنها تحولها بشكل مختلف إلى أطر أو صيغ أو أمثال أو ممارسات ، يتم الكشف عن تفاهات جديدة ونغير الطريقة التي نفعل بها الأشياء.

فكرة أن المنظمة تتبع من ومن خلال المعلومات تدعم مفهوم التعلم التنظيمي. بعد كل شيء ، للإعلام هو إعطاء شكل ، وكما تم استخدام المصطلح منذ أصوله اللاتينية ، للتحريك والتواصل وإعطاء شخصية له. ولكن وراء هذا الاستنتاج توجد خطوط تاريخية للتفكير والبحث في الطرق التي يتم بها إدراك المعلومات وفرزها وتفسيرها وتعميمها وترجمتها إلى عمل وكيف تؤثر ردود الفعل من الإجراءات على ما سبق. تتحدث هذه السطور عن إمكانات التعلم الجماعي وتنتج أفكارا حول كيفية تحسينه.

حدد الباحثون الافتراضات والنظرية القائمة على الخبرة في السوق وراء استراتيجية الشركات، وبالتالي، عززوا القرارات إلى التعلم التنظيمي. ولكن أي نوع من التعلم؟ إلى أن نتعمق في كيفية تفسير الناس للتجارب السابقة، ومسح الوضع الحالي ، والنظر في الخيارات المستقبلية وتنفيذ القرارات، من الصعب القول ما إذا كان هذا هو التعلم من التجربة والخطأ مقابل نوع أكثر توليدا. و على نفس المنوال، قد يبدو الفريق منخرطا في التعلم الإبداعي عندما يقوم أعضاؤه بفحص نماذجهم، وسيناريوهات العصف الذهني، ومعاينة أفضل وأسوأ الآثار المترتبة على بدائل العمل. ولكن قبل أن نحبي اختراقهم، نحتاج أيضا إلى تقييم الطرق التي قد تكون الثقافة قد حددت بها مسبقا مدخلات القرار والنظر فيما إذا كانت النتائج التي تبدو عقلانية قد تم تحديدها بشكل مبالغ فيه، على سبيل المثال، من خلال ديناميكيات القوة أو السوابق السابقة.

هذه هي أنواع الأسئلة النظرية والعملية التي تنشأ عندما نأخذ على محمل الجد المفاهيم القائلة بأن المعلومات هي دم الحياة للمنظمة وأن التعلم يحكم تداولها وقيمتها. ازدهرت الأدبيات حول هذا الموضوع منذ نشر مجلد (Senge, 1990) المؤثر حول " فن وممارسة منظمة التعلم ": تبع ذلك أكثر من 100 مقال والعديد من الكتب ، ناهيك عن النشرات الإخبارية والمؤتمرات ومجموعات الأخبار عبر الإنترنت وكتاب ميداني للممارسين. يمكن النظر إلى كل هذا التقدم على أنه عمل "العلم الطبيعي" (كوهن ، 1970) و " تأثير الانتشار" في الممارسة (روجرز ، 1962). اهتمامي هنا هو أصولها النظرية والأسئلة العملية التي أدت إلى فكرة التعلم التنظيمي. مكان للبدء ومع تأسيس الانضباط من التخصصات التي جعلت تنظيم الفعل والحياة في مفهوم التنظيم. (philip, 1996, p13 14)

2- مفهوم التعلم و التعلم التنظيمي:

2-1- مفهوم التعلم: جميع الأشخاص يولدون بقدرة على التعلم ، وهذا التعلم يجعلهم مستعدين للتكيف مع التغيرات ونمو البيئة. التعلم يؤدي إلى الحدس والمفاهيم الجديدة. في الإنسان، وغالبا ما يحدث أننا نتأثر بالأفعال ، ونحدد الأخطاء ونصححها ، التعلم هو عملية من خلال العلم الذي يتم إنشاؤه من خلال التغيير في التجربة. وعلى هذا النحو، يمكن القول أن التعلم يعني جعل المفاهيم المفيدة الأخرى فردية أو متعددة (vajiheh, zeyneb, 2016, p 219 225).

2-2- مفهوم التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة على مستوى المنظمة تعزز قدرتها الجماعية على قبول التغيير الداخلي والخارجي وفهمه والاستجابة له. التعلم التنظيمي هو أكثر من مجموع المعلومات التي يحتفظ بها الموظفون. إنه يتطلب تكاملا منهجيا وتفسيرا جماعيا للمعرفة الجديدة التي تؤدي إلى العمل الجماعي وتنطوي على المخاطرة والتجريب.

التعلم التنظيمي هو عملية إنشاء المعرفة والاحتفاظ بها ونقلها داخل المنظمة. يركز التعلم التنظيمي على تسجيل المعرفة المكتسبة من خلال الخبرة وبالتالي إتاحة تلك المعرفة للآخرين عندما تكون ذات صلة بعملهم. يشير التعلم التنظيمي إلى التعلم الفردي داخل المنظمة، أو تعلم المنظمة

بأكملها كهيئة جماعية، أو في أي مكان بين هذين النقيضين. عندما تعيش منظمة في عالم مضطرب لا يمكن التنبؤ به ومليء بالتحديات، يجب أن تتعلم المنظمة أن تكون قادرة على التعامل مع التغيير وعدم اليقين والتعقيد. تتطلب الاستجابة التنظيمية للتغيرات تعلمًا أفضل وأسرع من قبل المزيد من الأشخاص (kalyan, 2022, s.p).

3- أهمية التعلم التنظيمي: هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى ضرورة الاهتمام بالتعلم

التنظيمي، بعضها مرتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة، والبعض الآخر مرتبط ببيئتها الداخلية، وفيها يلي تلخيص لأهم هذه العوامل التي خلقت أهمية للتعلم التنظيمي:

3-1- تغيرات البيئة الخارجية:

3-1-1- تزايد أهمية المعرفة: يمر الاقتصاد المعاصر بتغيرات جذرية من أهمها تأثير العولمة

التكنولوجية و عولمة الأسواق، فالعولمة إلى جانب معاني أخرى تعني منتجات كثيفة التعلم، و نغني أن وظيفتي التسويق و البحث و التطوير أصبحتا على مستوى عالمي لا محلي، أي أن الشروط التي تعمل بها الصناعات أصبحت أكثر تعقيداً، من أهم التحولات ظهور هياكل تنظيمية جديدة، تزايد كثافة المعرفة في المنتجات، تزايد أهمية رأس المال الفكري و تكنولوجية المعلومات، كل هذا يلخص في تزايد أهمية المعرفة في تنافسية المؤسسات المعاصرة و تطويرها. و لكن تزايد أهمية المعرفة لا يعني أن المهم هو الحصول عليها و إنما التعلم المستمر من خلال خلق معارف جديدة تحول و تطبق داخل المؤسسة، نستنتج من هنا أن من العوامل التي تخلق أهمية التعلم التنظيمي المعرفة متزايدة الأهمية لنجاح المؤسسات، لأن التعلم التنظيمي يسمح بخلق المعرفة و توزيعها و استغلالها.

3-1-2- تغير أذواق المستهلك: ما يميز بيئة المؤسسة المعاصرة أيضا التغير المستمر في

أذواق المستهلكين و حاجاتهم و رغباتهم المختلفة، مما يستوجب على المؤسسة تبني نظرة استكشافية حول الزبون لمعرفة حاجاته، تفضيلاته، توقع سلوكه المستقبلي و تقدير قيمته، بمعنى بناء علاقات مستمرة مع الزبون، غير أن مجرد الحصول على المعرفة حول الزبون غير كاف بل لا بد من نشرها و استغلالها في إضافة قيمة لهذا الزبون و هذا ما ييسره التعلم التنظيمي.

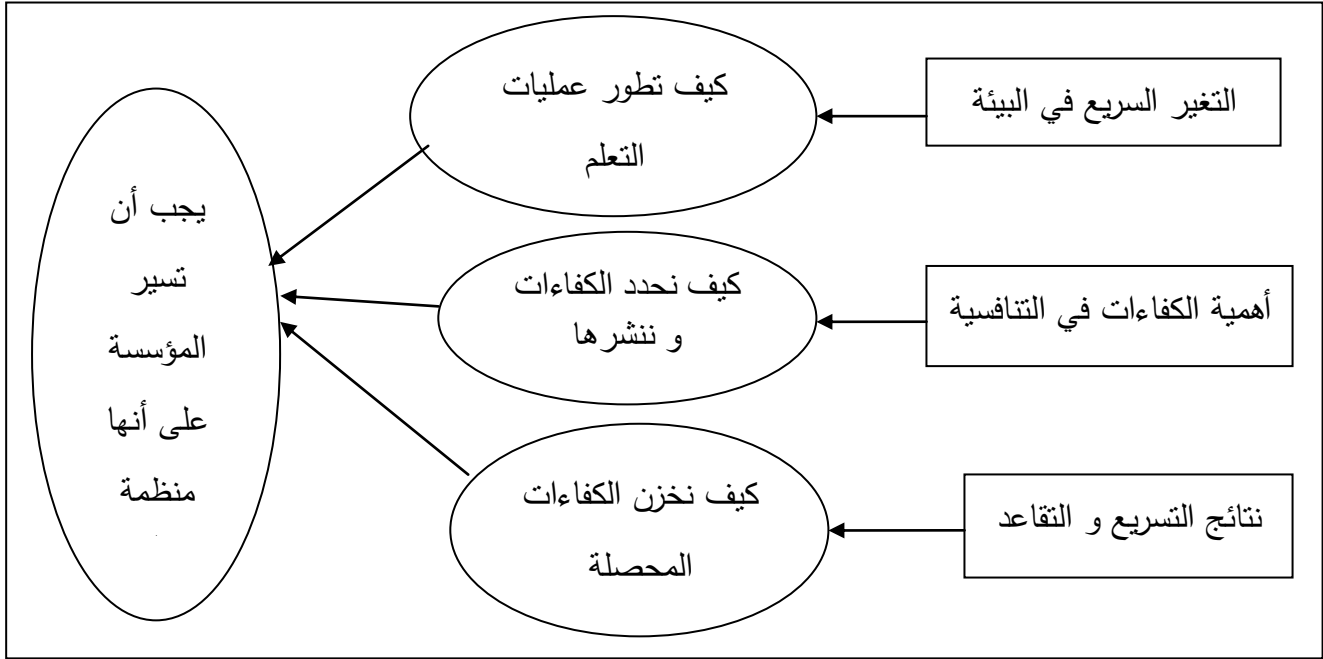
3-1-3- تزايد الحاجة إلى الإبداع: بالإضافة إلى ما سبق فإن محيط المؤسسة يفرض عليها الإبداع حتى تتمكن من التكيف معه، و الإبداع يحتاج إلى حصول الأفراد على المعارف و استغلالها، فهو يحدث عندما يتشارك الأفراد هذه المعرفة مع المؤسسة و عندما تؤدي المعرفة المشتركة إلى رؤى (insights) جديدة و مشتركة، و تظهر أهمية التعلم التنظيمي هنا في كونه يسمح بتطوير حصول، تحويل، استغلال المعارف الجديدة، مما يؤدي إلى الإبداع سواء الإبداع التقني (عملية جديدة، منتجات جديدة، خدمات جديدة...) أو الإبداع الإداري (إجراءات جديدة، سياسات جديدة...).

3-2- تغيرات البيئة الداخلية:

3-2-1- أهمية الكفاءات: في ظل هذه التغيرات تزايدت مكانة الموارد و الكفاءات في تنافسية المؤسسة مما جعلها تعمق ميكانزمات خلق و توزيع و تخزين معارفه. هذه الميكانزمات هي عمليات التعلم التنظيمي التي تهدف من ورائها إلى إثراء قاعدة كفاءاتها، فإذا كانت المؤسسة مجموعة موارد منسق فيها بينها في شكل كفاءات، فإن التعلم التنظيمي يمكننا من فهم تمكن بعض المؤسسات من تطوير كفاءاتها بسرعة و فعالية مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إذا، فالتعلم التنظيمي هو العملية التي تؤدي في الأخير إلى تكوين الكفاءات.

3-2-2- دوران العمل: حدوث دوران العمل أمر ملازم لكل المؤسسات، سواء كان دورانا اختياريا كالأستقالة أو دورانا إجباريا كالتسريح أو الوفاة، و ينتج عنه خسارة الكفاءات البشرية المحصلة عبر السنين، مما استوجب إدراك أهمية تخزين هذه الكفاءات داخل المؤسسة حتى تضمن بقاء الكفاءات المحصلة حتى و لو حدث دوران العمل (بلموهوب، 2012، ص ص، 9 10 11).

و الشكل الموالي رقم (02) يوضح أهمية التعلم التنظيمي:



الشكل (02) يوضح أهمية التعلم التنظيمي.

(بلموهوب، 2012، ص 11).

لخص الشكل أهمية التعلم التنظيمي في أنه يسمح بتطوير عمليات تعلم تمكن من التكيف مع التغير السريع في البيئة، و أنه يمكن المؤسسة من خلق الكفاءات و نشرها لأنها تساهم كثيرا في تنافسيتها، إضافة إلى أن التعلم التنظيمي وسيلة تخزين الكفاءات المحصلة في حالة حدوث دوران العمل. كما يبين الشكل أن نجاح التعلم التنظيمي في تحقيق كل ذلك يتطلب تسيير المؤسسة على أنها منظمة متعلمة، بمعنى أنه لا بد من توفير مجموعة شروط تشجع على التعلم التنظيمي.

من خلال عرض أهمية التعلم التنظيمي نلاحظ أن هذه الأهمية تنشأ بفعل مجموعة عوامل تتعلق أساسا بمتغيرات بيئية سواء داخلية أو خارجية على المؤسسة أن تحاول التكيف معها لتتمكن من تحقيق مستويات الأداء المخططة. و التعلم التنظيمي هو الوسيلة التي تتمكن بواسطتها المؤسسة من تحقيق ذلك (بلموهوب، 2012، ص ص 11 12).

4- خصائص التعلم التنظيمي: هناك العديد من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي و التي

تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى و هذه الخصائص هي كالآتي:

❖ إن عملية التعلم في المؤسسة عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المؤسسات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى واجباتهم و أعمالهم اليومية، إنما ينظرون إليها على أنها جزء من نشاط و ثقافة المؤسسة، بالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية.

❖ أن التعلم التنظيمي نتاج للخبرة و التجارب الداخلية و الخارجية للمؤسسة، فالخبرة هي أفضل معلم، حيث أنها تذكر أعضاء المؤسسة بضرورة الانتباه و الاهتمام بالدروس التي يمكن اكتسابها من هذه الخبرة.

❖ ظاهرة جماعية يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي و لروح الفريق و يرتبط بحاجات أعضاء المؤسسة و دوافعهم و اهتماماتهم و التفاعل الاجتماعي في حل المشكلات (دوح، برباوي، 2023، ص 355 376).

5- أنواع التعلم التنظيمي: صنف كل من (Argyris and Shon) ثلاثة أنواع من التعلم التنظيمي و التي سوف نذكرها على النحو التالي:

5-1-التعلم أحادي الحلقة: حيث يحدث التعلم التنظيمي عندما يتم اكتشاف الأخطاء و

تصحيحها وفقاً ل (Dodgysen,1993)، يمكن تصنيف التعلم أحادي الحلقة، كما تم الإشارة إليه باسم التعلم منخفض المستوى من قبل (Fioland lyles,1985)، و التعلم العاملون من تجارب و ممارسات، و ما يترتب عليه من نتائج و مخرجات.

5-2-التعلم ثنائي الحلقة: حيث يحدث هذا التعلم ذو الحلقة المزدوجة عندما يتم الكشف عن

تناقضات بين النظرية الرسمية و النظرية المستخدمة لدى الأشخاص و المنظمات، و بعد ذلك، يتم مقابلة الخلافات و حلها عن طريق استبدال المعايير أو القيم غير الفعالة بأخرى أكثر فعالية.

5-3-التعلم ثلاثي الحلقة: هو تغيير في نمط التعلم السائد، و يشمل مجموع البدائل المتاحة عند

تحديد الاختيارات أو يتضمن تغيير الاستجابات المترتبة عن الخبرات، فهو "تعلم كيفية التعلم" من خلال التفكير في كيفية التعلم في المقام الأول، في هذه الحالة يفكر المشاركون في كيفية تفكيرهم في (القواعد) و ليس فقط فيما إذا كان يجب تغيير القواعد، و يرى (السيد) أن التعلم ثلاثي الحلقة يركز على تحدي الافتراضات المتأصلة و المعايير التي ثبت عدم القدرة على تحقيقها، و من ثم فإن هذا النمط من التعلم يهتم بتغيير الافتراضات حول أسلوب إنجاز الأمور (معمري محلات، 2022، ص 241 247 270).

II. التطبيقات التي يقوم عليها التعلم التنظيمي

1- مبادئ التعلم التنظيمي:

- ❖ العليم يعكس المعرفة من خلال الأعمال و هو ضروري لتحقيق عوائد الاستثمار.
- ❖ التعلم يعكس التعليم من خلال السلوك و هو ضروري للمعرفة.
- ❖ تراكم المعرفة و التعلم بين الأفراد يمنح قوة عظمى للمعرفة.
- ❖ المعرفة و التعلم يتطوران و يتعاونان من أجل تحسين مستوى التعليم.
- ❖ المعرفة و التعلم طريقان متكاملان يسمحان بتطوير مهارات و الصلابة (محمد الباي، 2015، ص 92).

2- الركائز الأساسية لممارسة التعلم التنظيمي: إن ممارسة عملية التعلم التنظيمي بنجاح

تتطلب تهيئة بيئة عمل فعالة تشجع على خلق المعارف، و نشرها، و تعلمها بصفة مستمرة، و فيما يلي أهم الركائز المؤثرة على تطبيق هذه العملية:

2-1- مرونة الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي في الشركة حجر الأساس في تحقيق

أهدافها و استراتيجياتها من خلال تحديد الأدوار و الصلاحيات و العلاقات بين الأفراد و بين جميع المستويات، لذلك يجب عليها تصميم هيكل تنظيمي مرن يوفر الظروف الملائمة لتسيير عملية التعلم، و في هذا السياق أشار (Marc ingham, 1994) إلى أن ضمان مستوى عال من التعلم يتطلب بناء هيكل تنظيمي يعتمد على اللامركزية، المشاركة، استخدام فرق المشروع، المرونة التنظيمية، تشجيع الاتصالات غير الرسمية و التركيز على نظم معلومات التي توفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

2-2- القيادة المشجعة على التعلم: لقد اتجه الباحثين في الآونة الأخيرة نحو التركيز على

مفهوم القيادة التحويلية كالنمط الملائم لقيادة التعلم التنظيمي، و هذا نظرا لكون القادة التحويليين هم الذين يركزون على التغيير في الشركة بما يسهل انسياب التعلم من الفرد إلى المجموعة، كما يلعبون دورا مهما في تدعيم التعلم من الجماعة إلى الشركة، و يحرصون أيضا على تسهيل عملية التعلم من خلال التغذية العكسية، و ذلك لأنهم يهتمون بعملية الاتصال.

فيما يخص تطبيق أسلوب القيادة التحويلية فإنه يتوقف على أربعة محاور أساسية هي:

- ❖ الخصائص الكاريزمية للقائد.
 - ❖ تأثير القادة على المرؤوسين لاستخدام الرموز و القيم بهدف زيادة دافعيتهم.
 - ❖ الاستشارة الفكرية للمرؤوسين و دفعهم لتقديم الأفكار الجديدة لحل مشاكل العمل و تطويره.
 - ❖ الاعتبارات الفردية للمرؤوسين، أي التخصيص بالمعاملة معهم بحث تعامل كل فرد بشكل منفرد.
- ## 2-3- القيم المشتركة: تلك القيم و المعتقدات التي تدور أساسا حول سبب وجود الشركة، و يتم

توصيلها لجميع العاملين بشكل علني أو ضمني. هذه القيم تشكل أساسا الثقافة التنظيمية و يجب على القادة ترسيخ و تطوير قيم الشركة و القواعد السلوكية الخاصة بها بطريقة تناسب استراتيجياتها و هيكلها التنظيمي، و لكي تتجح عملية التعلم التنظيمي يجب على الشركة ترسيخ ثقافة تنظيمية محابية للتعلم التي عرفها (Miha setal,2010) على أنها تلك القيم و القواعد المعبرة على أساليب عمل الشركة، و التي تتميز بالتفكير النظمي العميق الهادف إلى تحقيق أعلى مستوى من التعلم التنظيمي و حسب (Watkins and marsik,1993)، تتميز ثقافة التعلم التنظيمي بما يلي:

- ❖ خلق فرص للتعلم المستمرة، و تشجيع التعاون و العمل الجماعي.
 - ❖ تركيز على تصميم أنظمة تسمح باكتساب و تبادل المعارف.
 - ❖ تركيز على خلق لرؤية مشتركة جماعية، و تمكين الموارد البشرية.
 - ❖ تشجيع على الاتصالات، و تؤكد على تصميم نظم تربط البيئة بالشركة.
 - ❖ التأكد على تكوين قيادة استراتيجية تؤمن بالتعلم.
- ## 2-4- التشارك المعرفي: أي مدى اهتمام الشركة بتشجيع المشاركة في المعرفة من خلال

الاعتماد على أسلوب فرق العمل الذي يعتبر الوسيط لنقل المعرفة على مستوى جميع فروع التنظيم و هكذا يصبح فريق العمل الجسر الذي يربط بين تعلم الأفراد و تعلم الشركة عن طريق تشجيع الحوار بين أعضائه و تبادل الأفكار و المهارات و المعارف، و إثارة القدرة الجماعية المشتركة على توليد الأفكار الجديدة المبتكرة للتعامل مع المشكلات.

2-5- تمكين الموارد البشرية: يعرف (Daft,2001) تمكين العاملين على أنه " عملية منح

الأفراد الحرية و المعلومات لصناعة القرارات و المشاركة في اتخاذها " و يستمد هذا المفهوم أهميته من مدى مساهمته في مساعدة العاملين على العمل بشكل مستقل و حر يؤدي إلى اكتسابهم خبرة، و سرعة في معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات. و هنا يجب التمييز بين مصطلح التمكين و تفويض الصلاحيات حيث هذا الأخير عرفه (إبراهيم الفقي، 2010) على أنه " عملية نقل السلطات الموكلة للقائد إلى أفراد آخرين مما سيساهم في منحهم فرصة تعلم مهارات و معارف جديدة ".

3- شروط التعلم التنظيمي: إذا اعتبرنا أن التعلم التنظيمي يتشكل انطلاقاً من المعارف و

الكفاءات التي تسمح يخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فالمشكل المطروح هو ما هي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعليم في المنظمة، يمكن تحديد في هذه النقطة الشروط الداخلية و الخارجية من خلال الجدول رقم (01) التالي:

جدوا رقم (01) يمثل الشروط الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي:

• محيط معتدل (ليس كثير الاستقرار و ليس كثير التغير) • تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة.	الشروط الخارجية.
• بنية لا مركزية، نظام تسيير تشاركي • Plate structure • التسيير بالأهداف و المشاريع • المرونة التنظيمية • نشر واسع للمعلومات الرسمية و غير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا • مشاركة الإدارة العامة	الشروط الداخلية.

(عيشوش، 2011، ص ص 30 31 32).

و في هذا الصدد حدد (Nonaka Takeuchi) 07 خطوات التي تسعى إلى تطوير نظام لخلق المعارف و التعلم التنظيمي و هي:

3-1- خلق رؤية للمعرفة : على القيادة العامة توفير لأعضاء المنظمة خريطة ذهنية للعالم ، و تحديد اتجاه لنوع المعرفة التي يجب اكتسابها و خلقها و هذا هدف استراتيجي.

3-2- تطوير فريق للمعرفة: خلق المعرفة يعتمد أساسا على الأفراد و لهذا يجب حذفهم و

المحافظة عليهم في المؤسسة. و هنا يعتبر عدم تكافؤ الأجور حافز لديهم.

3-3- خلق شبكة من التفاعلات ذات كثافة عالية على خط المواجهة: خلق المعرفة

يمر هنا بتحويل للمعارف الضمنية (أفكار ذاتية) إلى معارف ظاهرة (لغة رسمية و منهجية). إذن يجب أن تكون المنظمة مكاناً للتفاعلات المتكررة و المكثفة بين أعضاء الفريق.

3-4- عملية تطوير منتج جديد: عملية خلق منتج جديد هي ميكانيزم مركزي لخلق معرفة جديدة للمنظمة ، هذه العملية يجب أن تسير بفريق المشروع.

3-5- استخدام التسيير التشاركي: خلق المعارف التنظيمية يستوجب تسير الوضعيات بنظرة مشتركة ما بين المسيرين و العمال.

3-6- الانتقال إلى منظمة: المنظمة المتعلمة يجب أن تكون قادرة على كسب و خلق و استغلال باستمرار و بطريقة ديناميكية للمعارف الجديدة.

3-7- بناء شبكة من المعارف مع العالم الخارجي: خلق المعرفة يفترض الانفتاح على المحيط الخارجي و كذا الزبائن من اجل التقاط التصورات الذهنية (عيشوش، 2011، ص ص 30 31 32).

4- أهم النظريات المفسرة للتعلم التنظيمي: تقديم ثلاث نظريات كلاسيكية لمقارنة نماذج وأساليب التعلم التنظيمي ومقارنتها: نظرية التعلم التجريبي من " المدرسة المعرفية "، نظرية التعلم التكيفي والتوليدي، أيضاً من " المدرسة المعرفية "، نظرية الاستيعاب من " المدرسة السلوكية ".

4-1- نظرية التعلم التجريبي: تستند نظرية التعلم التجريبي " لكولب " (1984) إلى علم النفس والفلسفة وعلم وظائف الأعضاء ، وقد أثرت بشكل كبير على تطوير القيادة والتنظيم وساهمت في مبادئ المنظمة التعليمية منذ تقديمها. الفرضية الأساسية لهذه النظرية هي أن التعلم يحدث من خلال الجمع بين استيعاب التجربة وتحويلها. تتكون نظرية التعلم التجريبي من دورة تعلم من أربع مراحل: التجربة الملموسة (CE) والتصور المجرد (AC) يشكلان مكون الاستيعاب، بينما الملاحظة التأملية (RO) والتجريب النشط (AE) يشكلان مكون تحويل التجربة.

تتميز هذه العملية التعليمية بأنها دورة يتقدم فيها المتعلم من خلال تسلسل من التجارب، والتأمل، والتفكير، والعمل في تتابع متكرر يكون فريداً لكل ظرف تعليمي. تحديداً، تشغل التجارب الملموسة

(التجربة) الملاحظة والتأمل (التأمل)، الذي يتم استيعابه ودمجه في مفاهيم مجردة (التفكير) التي تشعل تجريب سلوكي جديد (التصرف). يمكن الدخول إلى دورة التعلم هذه في أي نقطة، ولكن المراحل تتبع دائماً بتسلسل محدد.

4-2- نظرية التعلم التكيفي والتوليدي: تأثر نموذج ELT الخاص " بكولب " بالعالم " بيتر سينج "

، الذي طور نظرية معرفية أخرى للتعلم التنظيمي التي حددت بشكل بارز النماذج العقلية الافتراضات المتجذرة بعمق، والتعميمات، أو الصور التي تؤثر على كيفية فهمنا للعالم وكيفية اتخاذنا للإجراءات كعنصر أساسي. الأربعة الأخرى من الخمس تخصصات المطلوبة لاكتساب المهارات والكفاءات (التعلم) على المستوى الفردي، وفريق العمل، والمستوى التنظيمي، كما تم تقديمها في نظرية " سينج " ، هي: التفوق الشخصي، بناء رؤية مشتركة، التعلم الجماعي، والتفكير النظمي .

أحد المبادئ الهامة في عمل "سينج" هو التمييز بين التعلم التكيفي والتعلم التوليدي. يصف " سينج " التعلم التكيفي بأنه يركز على أساس المعرفة الحالية، وتعديلها بأفكار جديدة، لتحقيق هدف معين. هذا النوع من التعلم مهم بشكل خاص للمنظمات التي تسعى إلى التحسين المستمر. على سبيل المثال، فإن فهم الفجوات بين إنتاجية الشركة الخاصة، والجودة، والتكاليف، أو المرونة السوقية، وتلك الخاصة بالمنافسين، يمكن أن يولد أفكاراً إضافية لسد هذه الفجوات.

بالمقابل، عندما تكون هناك حاجة ماسة لاستراتيجيات جديدة، أو خطوط إنتاج، أو موارد، أو أصول أخرى، يتطلب الأمر نوعاً مختلفاً من التعلم لإنتاج أفكار جديدة جذرياً وتغييراً غير مستمر – وهو طبيعة التعلم التوليدي ، تم التحقق من ذلك قريباً بعد ذلك من قبل العالم " جيمس مارش " (1991)، الذي وسع هذه النظرية لتحديد وضعين من التعلم التنظيمي: الأول هو الاستغلال، أو استخدام المعرفة والموارد الحالية لتحقيق القيمة مما هو معروف بالفعل، أما الثاني فهو الاستكشاف، أو التفكير بطرق لم تُستخدم أو لم تُرى من قبل.

4-3- نظرية الاستيعاب: مختلفة عن النظريات المعرفية، تركز النهج السلوكية على التعلم

التنظيمي على التغييرات القائمة على الأداء التي تحدث مع تعلم الأفراد من خلال الأداء. تتميز هذه النهج بأن التعلم يكون مرئياً، عقلياً، وقابلاً للقياس.

نظرية " نيفيس " و " ديببلا " و " جولد " (1995) تقدم عملية تعلم تتكون من ثلاث مراحل فريدة:

- اكتساب المعرفة، الذي يتكون من تطوير أو إنشاء المهارات، والرؤى، والعلاقات.
- مشاركة المعرفة، التي تتميز بنشر ما تم تعلمه.
- استخدام المعرفة، التي تتكون من دمج التعلم لجعله متاحًا بشكل عام ومعمماً على المواقف الجديدة.

كل هذه المراحل الثلاث مرتبطة بشكل كبير بالسلوك وتركز على التطبيق العملي أكثر من الإدراك.

5- نموذج " سينج " حول بنية مفهوم التعلم التنظيمي: حسب " سينج " التعلم التنظيمي

الوسيلة التي يكتشف من خلالها الأفراد في المنظمة كيفية تشكيل المحيط الذي يعملون فيه و كيفية تغييره، و اقتراح "سينج" نموذجاً للتعلم التنظيمي يحتوي على خمسة أبعاد أو عوامل و هي:

5-1- التفكير التنظيمي: (systematic thinking) و يقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة

و كاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، و بدونها ستكون المجالات الأخرى معزولة و لن تحقق أهدافها فالتفكير النظامي يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل، و يوفر هذا المجال هيكلية فكرية تربط الأحداث و القرارات بعضها البعض فبعد التفكير النظامي يعتبر حجر الأساس في هذا النموذج، فهو منهج و إطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، و رؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء المنظمة بدلاً من التركيز على الأفراد ذاتها. و هو يساعد أفراد المنظمة على التعامل مع المشاكل الصعبة و المعقدة، و تغيير المواقف بطريقة عملية طويلة المدى.

5-2- التمكن الشخصي: (mastery personal) ويشير إلى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع

الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة، و إتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم و زيادة مهاراتهم و معارفهم و قدراتهم في جميع المستويات الإدارية فبعد التمكن الشخصي يعمل على تعميق و اكتشاف و توضيح الرؤية الشخصية بدقة، و رؤية الواقع بموضوعية يساعد على تركيز الجهود و المثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى

تحقيقه. و بالتالي فان التمكن الشخصي أبعد مدى من مفهوم المهارات و القدرات مع أنها جزء منه، فالأشخاص ذوي مستوى عال من التمكن الشخصي يعيشون في حالة تعلم دائم.

5-3- النماذج الذهنية: (model mental) يركز هذا البعد على الانفتاح المطلوب بين العاملين

لكشف مواطن الضعف في طرق التحليل في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة. و ذلك بتشجيع تبني طرق تفكير و أساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير و التحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف بدلا من التمسك و التعتن بالفكر الشخصية غير الواقعية في أداء المهام، فالنماذج الذهنية هي تلك الافتراضات و التعميمات والصور الذهنية الراسخة في أعماق الأفراد التي تؤثر في تصوراتهم للعالم و تفسيرهم للأحداث من حلولهم و كيفية التعامل معها فإذا أرادت المنظمة تطوير القدرات الخاصة بالنماذج الذهنية فإنه يتوجب على الأفراد تعلم مهارات جديدة و تطوير توجهات جديدة و إجراءات تغييرات مؤسساتية تدعم عملية التغير تلك.

5-4- الرؤية المشتركة: (Shared vision) تعني القدرة على الالتزام الحقيقي من العاملين برؤية

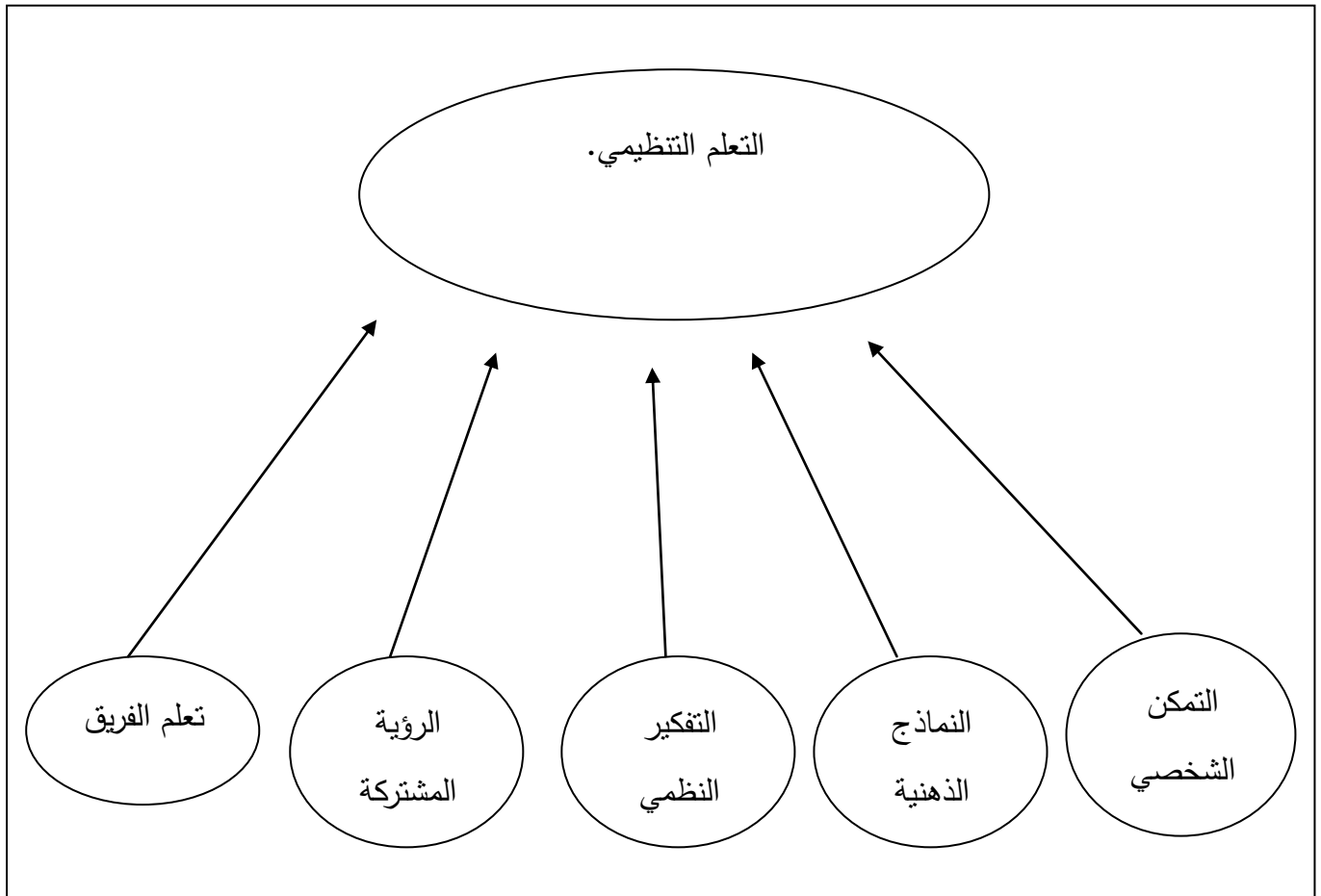
موحدة و متسقة إلى مستقبل المنظمة و أهدافها مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة لتحقيق الأهداف المرجوة كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم و التصرف بما يتفق مع غرض التنظيم و توجيهاته المستقبلية و يعتبر "سينج" و آخرون الرؤية المشتركة بمثابة نقطة البداية لتحقيق التعلم التنظيمي و بمثابة قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو مماثلة للمستقبل المستهدف، ذلك لأن المنظمات الناجحة تستطيع جميع العاملين بها حول هوية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة و تطلعاتها المستقبلية.

5-5- تعلم الفريق أو الجماعي: (team learning) يقصد به درجة امتلاك العاملين القدرة

على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم و قدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعد في تحسين أداء المهام بصورة أفضل. فالتعلم الجماعي هو العملية التي بموجبها يتم تنظيم و ترتيب و توحيد تعلم الفريق على توفر الرؤية المشتركة و التمكن الشخصي للأفراد. و يرى "سينج" أن وحدة التعلم الأساسية في المنظمات المعاصرة هي الفريق و ليست الأفراد و إذا لم يستطع الأفراد تحديد

افتراضاتهم و الانخراط في حوار مستمر فلن يستطيع هذا الفريق التعلم و من ثم لن تتعلم المنظمة ككل.

إن هذه الأبعاد و لمكونات متصلة فيما بينها على نحو هرمي، بحيث تجتمع الأبعاد الخمسة تحت مظلة التعلم التنظيمي، و الشكل التالي رقم (03) يوضح هذا التفصيل و التشكيلة الهرمية لمكونات مفهوم التعلم التنظيمي وفقا لنموذج " سينج " (بوبكر، أحمد، 2018، ص ص 281 302).



الشكل رقم (03): نموذج بنية التعلم التنظيمي وفقا لنموذج " سينج " .

(بوبكر، أحمد، 2008، ص ص 281 302).

III. مبررات واليات التعلم التنظيمي:

1- طرق و أساليب التعلم التنظيمي: تشمل النشاطات الرئيسية التي تتعلم المنظمة من خلالها و التي تتشكل مصادر للتعلم التنظيمي، و من أهم الطرائق التي حددت بناء على (كارفن 1993) وهي:

1-1- التعلم من خلال القياس المرجعي: تتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق

للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون، و من ثم محاولة تبني تلك المعرفة و تكييفها بما يتلاءم معها، و تعمل المنظمات هنا على التعلم من المنظمات ذات الأداء المتميز أو التي تمتلك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة، و وفق الأسلوب المقارن تتعلم الشركات بشكل رئيسي من تجارب الآخرين و تستغل ممارسات و تقنيات ناجحة موجودة مسبقاً.

1-2- التعلم من خلال إعادة من التجارب الناجحة و المخففة للمنظمة: إذ يمكن عد

كلا من النجاح و الإخفاق على السواء مصدر للتعلم فبالنسبة إلى التعلم من الخطأ يرى بعض الباحثين أن الإخفاق مطلب جوهري من أجل التعلم التنظيمي الفعال و التكيف و يقترحون أن المنظمات يمكنها تبني استراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة، كما أن الأحداث الناجحة توفر أساساً ثابتاً للنشاط المستقبلي و تشجيع الأفراد على تنمية توقعاتهم، و يمكن القول إن الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء.

1-3- التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات: يعتمد هذا الأسلوب بشكل

أساسي على مفاهيم و طرائق دراسة الجودة مثل الطرائق (DMING 1986) (التخطيط الفعّال، الفحص، التصرف) التي تفترض وجود بيانات أكثر من الافتراضات لمساعدة متخذ القرار في صنع قراره بالإضافة إلى خرائط (Pareto) و مخطط السبب و الأثر (ما يعرف بأسلوب السمكة) الذي يوضح و ينظم البيانات المتاحة و يستخلص الاستنتاجات.

قدم " werawardana " و"يروردين " (2006) ثلاث وجهات نظر لمصادر التعلم التنظيمي هي :

❖ **التعلم بالتركيز على السوق:** و يقصد بها قدرة المنظمة على اكتساب، نشر، و استخدام

معلومات السوق في التغيير التنظيمي.

❖ **التعلم الداخلي:** و يقصد به قدرة المنظمة على تطوير معرفة باستخدام مصادر داخلية، و نشر،

و استخدام هذه المعرفة في التغيير التنظيمي، و يتضمن التعلم الداخلي كل من المعرفة التجريبية

(التعلم من التجربة و الخطأ)، و التعلم من الخبرة (تطوير طرق جديدة خلال فعل الأشياء).

❖ **التعلم العلائقي:** و هو تعلم المنظمة من خلال بناء علاقات مع منظمات أخرى و معاهد بحث

خارجية مثل الجامعات و الجمعيات الصناعية، و يقصد بالتعلم العلائقي قدرة المنظمة على كسب المعرفة من خلال شبكات و علاقات خارجية، نشر هذه المعرفة و استخدامها من أجل التغيير التنظيمي.

أما " Jean yvesprax " قدم أربع أجهزة البيداغوجية المعتمدة من طرف الأفراد في التنظيم للتعلم:

❖ **التعلم بالسمع:** يمثل هذا النمط آلية خاصة يعتمد فيها الفرد على جهازين أحدهما كلاسيكي و

هو الدروس أو التكوين الظرفي و الثاني حديث يعتمد على التقنيات الحديثة للاتصال كالفديو، البث التلفزيوني، أو المؤتمر المتلفز.

❖ **التعلم بالتبادل:** و فيه هو الآخر جهازان أولهما كلاسيكي و يتعلق الأمر فيه بالاجتماعات و

كل ما تحمله هذه التقنية من تواصل على مستوى الجماعات بينما يمثل الجهاز الحديث صيغة أخرى للتبادل بين الأفراد في شكل مجموعات يطلق عليها اسم المنتديات " frums " أو مجموعة الممارسة communautés depratique و تعتمد هي الأخرى علة التكنولوجيات الاتصال الحديثة لتحقيق و تفعيل التبادل.

❖ **التعلم بالبحث:** و يقصد به الباحث السبل و الطرق التي يعتمد عليها المتعلم في التنظيم

للحصول على معلومات و معارف متعلقة بموضوع ما يمثل الجهاز الأول الطرق الكلاسيكية كالاعتماد على القراءات الجيولوجرافية من كتب، دلائل، نشرات و غيرها. بينما الشق الحديث لهذا النمط يتمثل في الوسائط الحديثة من « GED » Gestion électronique des documents، أي وثائق مسيرة إلكترونية حيث يتم الاعتماد على برامج تسيير قاعدة البيانات و محركات البحث، و كذا وسائل أخرى حديثة كالإنترنت و الوسائط الرقمية من أقراص مضغوطة و غيرها (قواسمي، 2020، ص ص 7 8).

2- مستويات التعلم: يهدف مصطلح " المنظمة المتعلمة " أو " المنظمة المؤهلة " إلى تغيير و تطوير الهياكل التنظيمية، إجراءات تنفيذ العمل، نوع تسيير الموارد البشرية من أجل التطوير المستمر و المتناسق، هذا الأخير لديه ثلاثة مستويات و التي هي:

2-1- المستوى الفردي: يتعلق التعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه هذا التعلم يكون أقل تقنيا و

رسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) و أوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء).

2-2- المستوى الجماعي: يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق

العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة و بطريقة تعاونية و تشاركية، تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية، حيث أنها تتفصل بعد أي مشروع جماعي، بعد دور الغدرة لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم و فرض الأوامر، و إنما في المتابعة و تسهيل عملية التعلم.

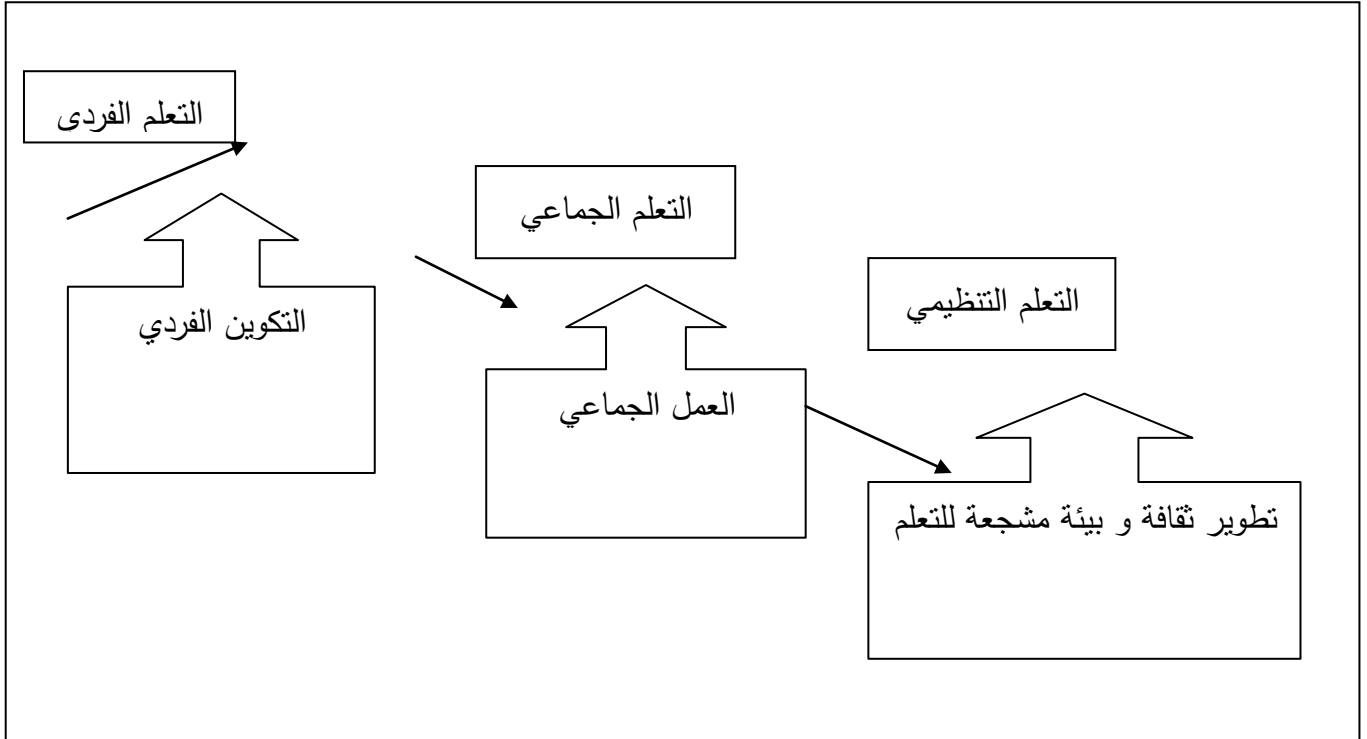
2-3- المستوى التنظيمي: التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج

تجاربها و اكتسابها من خلال نشاطات أفرادها. يمثل التعلم في هذا المستوى الحال التي يتم فيها تبادل المعرفة و المعلومات و الخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية و الاستراتيجيات و الإجراءات و السياسات التي تعيق عملية التعلم و تسبب المشكلات في العمل اليومي.

و فيما يلي سنحاول التفصيل في المستويات الثلاثة:

- **التعلم الفردي:** هو التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة و التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين، و للتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لابد أن تكون لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه و أن يمتلك رغبة في التعلم و قدرة على التعلم، إذن التعلم الفردي هو عملية خلق و اكتساب المعارف من طرف الفرد.
- **التعلم الجماعي :** (teams) الفرق هي العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي و لعل من أبرز خصائصها هو قدرها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه و صريح بين جميع الأعضاء في هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء و هم يشتركون في نماذجهم العقلية (mental models) يتحاورون علانية في الحلول التي لا يتفق معهم. يتم التعلم بينهم بطريقة تعاونية تشاركية و يمتلكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول إلى هدف موحد.
- و يرى كل من (Rayan and zyber Skerrilt) أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما:
 - تؤمن بأهمية التعلم بالممارسة.
 - يتم تصميمه و تقسيمه من قبل خبراء مختصين.
 - تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعا.
 - تكافئ المنظمة و تشجع المشاركة الناجحة (عيشوش، 2011، ص ص 19 20 21).

سيتم شرح هذا المستوى في الشكل الاتي رقم (04) :



الشكل رقم (04) : مستويات التعلم.

(عيشوش، 2011، ص 21).

هذه المستويات الثلاثة المتكاملة فيما بينها، التعلم الفردي ينمي و يدعم التعلم الجماعي و العكس صحيح، و التعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي و يطور المنظمة و يرتقي بها إلى منظمة متعلمة.

3- مصادر التعلم التنظيمي: تشير دراسات متخصصة في مجال التعلم التنظيمي إلى أن هناك مصادر داخلية و أخرى خارجية للتعلم التنظيمي.

3-1- مصادر داخلية: إن المنظمات لا تتعلم من تلقاء نفسها و إنما من خلال ما يتعلمه أعضاؤها من التجربة و التدريب أو من خلال استقطاب و تعيين الكفاءات و الخبرات الجديدة، فإنه ليس بمقدور المنظمة خلق المعرفة دون أفرادها.

3-2- مصادر خارجية: يعتمد تعلم المنظمات من المنافسين على التحديث المستمر لملاح و مستويات المنافسة في السوق عبر عملية المقارنة المرجعية benchmarking.

و تعد عملية صنع القرار مصدرا مباشرا من مصادر التعلم عبر الخبرة المباشرة و بصورة غير مباشرة عبر خبرة المنظمات الأخرى كالمحاكاة. فضلا على المنافسة العالمية و التغيير التكنولوجي الذي يحدث كاستجابة لمجاعة هذه التحديات. و في دراسة ميدانية أعدها مجموعة من الباحثين في مركز دراسات التعلم التنظيمي و طبقت على أربع شركات عالمية، توصلت إلى أن هناك عشرة أنشطة رئيسية تعد مصادر مهمة للتعلم التنظيمي، و هي على النحو الآتي:

- إجراء دراسات عن البيئة الخارجية و جمع المعلومات بشكل مستمر، مثل إجراء الدراسات على منتجات المنافس للتعرف على ماهيتها أو ما يسمى المقارنة بالأمثل (benchmarking) و يعتبر هذا النوع مصدرا مهما من مصادر التعلم.

- إدراك الفجوة بين الأداء المتوقع من الأفراد و الأداء الفعلي بشكل جماعي.
- الاهتمام بقياس و تقويم أنشطة المنظمة الخاصة بالتعلم بشكل مستمر.
- تشجيع الأفراد على تجربة أشياء جديدة، و دعم ثقافة التساؤل، و تأسيس هيكل تنظيمي و سياسات لمنح الأفراد فرص للتعلم التلقائي.

- تهيئة مناخ تنظيمي يتصف بالانفتاح (openness) و يساعد الأفراد على اكتساب المعرفة و تجربتها في ظل أجواء من الاتصال الرسمي و غير الرسمي، تدعو إلى المشاركة في حل المشكلات و صنع القرارات و مناقشتها بشكل جماعي.

- دعم عملية التعلم المستمر في كل المستويات، و سعي المنظمة إلى التدرج في تطوير مهارات الأفراد و قدراتهم.

- المعرفة في تطبيق الطرائق و الرسائل و الإجراءات التنظيمية، و تقبل التغيير.
- تقبل إبداعات الأفراد بطريقة سلمية، و تشجيع الأفكار الجديدة و الطرائق المستحدثة.

- العناية بضرورة تطوير أنماط قيادية تتصف بالتفاعل و المشاركة الإيجابية لما لها من دور أولي في دعم عملية التعلم.

- تطوير أنماط تفكيرية حديثة لرؤية العلاقات التي تربط الأنماط بعضها ببعض، إذ تمثل الروابط بين الوحدات التنظيمية.

و يشير (الساعدي، 2006، 75) في إطار الإجابة عن تساؤل الدراسة الذي مفاده ما هي مصادر التعلم التنظيمي، إذ إن بعض الكتاب و الباحثين ينظر إلى التعلم التنظيمي بوصفه حالة متساوية مع الميزة التنافسية المستدامة أو الكفاءة الابتكارية، لما له من دور في المحافظة على نمو المنظمة و بقائها، و ذلك من خلال منحها القدرة على التكيف.

و هكذا تصبح عملية خلق التعلم التنظيمي و بناء أسسه عملية في غاية الأهمية، تواجه المنظمات المعاصرة اليوم المتنافسة و ذات التحديات. و قد أشار باحثون إشارات مختلفة إلى مصادر التعلم التنظيمي التي تعتمد عليها المنظمات، فمنهم من عنده خاصية وراثية تنتقل عبر ثقافة المنظمة و مكوناتها (محمد، 2010، ص ص 76 77).

4- المحتويات و العمليات في التعلم التنظيمي: على الرغم من وفرة الكتابات حول التعلم التنظيمي، فإنه من المثير للاهتمام أن العديد منها تركز على العملية و تهمل إلى حد كبير المحتويات الفعلية للتعلم. يُفسر هذا الاهتمام النسبي بأهداف التعلم أيضًا بالتسلسل الهرمي بين مستويات التعلم. التعلم بالحلقة المزدوجة، الذي يُقدّر العديد من الكتاب، هو عملية تعلم من الدرجة الثانية: إذ يكون هدفه أكثر لماذا من كيف. ويجعل المرحلة العليا من التعلم الهدف أكثر تجريداً لأن " التعلم الثانوي " هو عملية تتمثل في تعلم كيفية التعلم. المؤسسة المتعلمة هي تلك التي ستتمكن من إدخال التكرار في عمليات التعلم بالحلقة المزدوجة والتي ستكون قادرة على اتخاذ موقف من التعلم النظامي وتنوع الأساليب الداخلية مما يسمح بتنوع أكبر في النهج المعرفي. يمكن أن تكون هذه القدرة على التعلم مصدراً لميزة تنافسية (" ليفيت " " ومارش "، 1988). ولكن بشكل متناقض، كما يشير هؤلاء الكتاب، فإن أفضل قدرات التعلم لا تكون متاحة للقادة بقدر ما يكونون قليلي الفشل، إذ لا يميلون إلى البحث عن التعلم وتنظيمه. مع ذلك، فإن تحليل محتويات التعلم يشهد تطورات أوسع اليوم التي تهدف

إلى تحديد طبيعة المعرفة التنظيمية والمهارات المشاركة في عمليات التعلم. لاحظ أولاً أن الاهتمامات بالبعد التنظيمي للتعلم مرتبطة بطبيعة أهداف التعلم. فعلى سبيل المثال، يمكن اعتبار التعلم تنظيمياً إذا تم تعميم المعرفة الجديدة على كل المنظمة (ويترجم ذلك، على سبيل المثال، في تغيير في الاستراتيجية الخاصة بالشركة) أو، ببساطة، إذا كان لهذه المعرفة، دون أن تكون مناسبة لجميع أفراد المنظمة، تأثير تنظيمي قوي (" هوير"، 1991). وفي هذا المعنى، حاول " دنكان " و " وايس "

(1979) تحديد طبيعة المعرفة التنظيمية وقد درّجها على أنها ما يتعلق بالمنظمة بأكملها ويسهم في تحسين الأداء. ومن مساهمات هؤلاء الكتاب أيضاً تعريف المعرفة التنظيمية بأنها "قابلة للتواصل" وليست خاصة، و "متفق عليها"، حيث يعترف أفراد المنظمة بصحتها وفائدتها، وأخيراً بأنها "متكاملة"، وهذا يعني أنها مدرجة في هياكل وإجراءات المنظمة. ومع هذا التعريف، فإن " دنكان " و " وايس " يطرحان أيضاً مسألة الطابع غير الرسمي، الضمني، الاجتماعي والإجرائي للمعرفة التنظيمية. وقد تم التعامل مع هذا الجانب بوضوح أيضاً من قبل " شريفاستافا " (1983) الذي قام بتحليل المعرفة التنظيمية بناءً على أبعاد التشكيل والتفصيل ولكن أيضاً حاول أن يأخذ في الاعتبار وسائل الاتصال ودوافع الاتصال بالإضافة إلى الجوانب الزمنية والهيكلية التنظيمية الشكلية التي تنظم عمليات التعلم، واقترح "وينتر" (1987)، ويقترح " وينتر " (1987)، بناءً على (Polanyi (1958، فئات لتحليل المهارات والمعارف المتواجدة في المنظمة. يمكن أن تكون هذه المعارف صمتية أو صريحة، مفصلة أو غير مفصلة، بسيطة أو معقدة، مستقلة أو جزءاً من نظام. كما يقول " انجهام " (1993)، يعتمد الوصول إلى المحتوى، ونقل المهارات، ومشاركتها على شكل هذه المهارات. بالتالي، فإن طرق التعلم ستعتمد على مختلف محتويات التعلم. يمكننا أن نفترض أن العمليات ستكون أكثر صعوبة عندما تكون المهارات صمتية، غير مفصلة، معقدة، وتعتمد. بالتالي، يمكن تحديد فئتين رئيسيتين للتعلم (Ingham, 1997)، (Ramanans and Leroy؛ 1992)، التعلم المتفوق المعرفي الذي يتعلق في المقام الأول بالمهارات الموجهة نحو المعرفة التي يمكن تفصيل محتواها أو تفصيله. إنه يمر من خلال توضيح أو حتى تشكيل المعرفة. يظهر التعلم ذو السيطرة السلوكية بدلاً من ذلك عندما لا تكون المعرفة مفصلة أو قابلة للتفصيل ولكن يمكن تدريسها، وذلك بطريقة أقل مباشرة وأقل وضوحاً.

5- مزايا التعلم التنظيمي:

- ❖ يسمح التعلم التنظيمي للمنظمة بالبقاء دوما نشطة و قادرة على مواجهة التحديات، كما يجعلها في حالة يقظة مستمرة و واعية و مدركة لما يكتف نشاطاتها من تغيرات.
- ❖ إن التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحويل معرفة الأفراد إلى قاعدة تنظيمية للمعارف النافعة في مجال اتخاذ القرارات.
- ❖ التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من تغيير سلوكيات العاملين لديها وزيادة معارفهم و تطوير مهاراتهم المختلفة و محاولة إكسابهم سلوكيات جديدة و حثهم على التفكير الايجابي و الإبداع.
- ❖ المشاركة الفعالة في اكتساب المهارات المختلفة و منا الإدارية، و تعلمها مما يؤدي إلى اكتساب مرونة في الأداء.
- ❖ رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة (لرحمون، و اخرون، 2019، ص ص 518 535).

6- قياس التعلم التنظيمي: هناك عدة أدوات و مؤشرات لقياس و تقييم مدى خصائص التعلم التنظيمي في المنظمات، و قد وضع الباحث (huber,1991) أربع عمليات لقياس التعلم التنظيمي و هي: اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات و الذاكرة التنظيمية، كما أشار الباحثان (Nevis,Dibella and vould ,1995)، أيضا إلى آليتين للتعلم في المنظمات و هي : العوامل الداعمة للتعلم و توجهات التعلم، أما الباحثان " سام " و " سكوت " (2003) فقدما ذلك الإطار المفاهيمي لقياس التعلم في المنظمات و الذي تضمن عشرة أدوات تم اعتمادها كأدوات قياس.

بعد مراجعة أدبيات الدراسة حددت الباحثين ستة عناصر مهمة لقياس التعلم التنظيمي و التي أجمعت معظم الدراسات التجريبية تأثيرها الإيجابي على عملية التعلم، حيث نذكر هذه الست عناصر فيما يلي:

6-1- التخطيط الاستراتيجي: يجب أن تكون الاستراتيجيات و السياسات مصممة لدعم عملية

التعلم لأجل ضمان مشاركة جميع الأفراد في تشكيلها ثم تنفيذها، لأن رؤية المنظمة يجب أن تعكس و بوضوح توجهاتها و أهدافها الاستراتيجية، و أن تكون مدعومة من طرف هؤلاء، عليها أن تركز و بشكل خاص على تطوير قدراتهم لأن القيادة الاستراتيجية هي التي تحدد التوجه الاستراتيجي من خلال الالتزام الطويل الأجل بالتعلم، و على هذا الأساس عليها أن تدعم و تعزز ثقافة التعلم المستمر، و القضاء أو على الأقل التقليل من الحواجز الموجودة بين مختلف أقسام المنظمة.

6-2- البنية التنظيمية المرنة: بالإمكان تعريفها على أنها قدرة المنظمة على تصميم الأنظمة و

الهيكل التنظيمية و الاجتماعية القادرة على الاستيعاب و التكيف مع المتغيرات و الأحداث البيئية الحالية و التي تتصف بالديناميكية و الاستمرارية، الأمر الذي يتطلب وجود صفات قيادية فعالة و موارد بشرية كفئة من أجل تشكيل رؤية مستقبلية و بشكل ديناميكي ضمن بيئة متقلبة و خلق الدوافع لتحقيقها عبر مزج رؤية المنظمة برؤية الأفراد.

6-3- التعلم الفردي: التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد و الذي يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة

من التجارب أو الممارسات السابقة و التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية، و له شروط محددة، حيث و حتى يتعلم الفرد لابد أن يكون لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه، و أن يمتلك القدرة على التعلم، ليصبح بذلك عملية خلق و اكتساب المعارف من طرف الفرد.

6-4- التعلم الفرقي: أي تعزيز و بشكل مستمر القدرات الجماعية و تحسين فعالية الفريق، نجده

يرتكز على العمل الجماعي و الحوار و تبادل الأفكار و المهارات لحل المشاكل، و تحقيق الأهداف الجماعية.

6-5- الثقافة التنظيمية الداعمة: مفهومها يشير إلى أن ثقافة المنظمة يجب أن تسهل التعلم

المستمر لجميع أعضائها بالاعتماد على خصائصها وأنماط تسييرها، فالوعي بالحاجة إلى التعلم في جميع مستوياته الفردية و الجماعية و التنظيمية، و في ظل المعرفة و مشاركتها و تطبيقها و الاستفادة منها، نجد هذا كله يخدم الأهداف التنظيمية كحل المشاكل، عملية التعلم الديناميكية، التخطيط الاستراتيجي و صناعة القرار، و كلها أهداف المنظمة المتعلمة، هذا معناه أنه على كل فرد داخل

المنظمة أن يكون مستعدا للالتزام بعملية التعلم و التحسين المستمر و تبادل المعارف و التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة، و يكون هذا من خلال الثقافة التنظيمية المتفتحة من أجل إزالة الحواجز التي تعيق التعلم الجماعي و بمنح فرص التعلم المستمر إلى جميع أعضاء المنظمة، كما يشجع تحمل المخاطرة و قبول التغيير.

6-6- القيادة الفعالة: أسلوب يهدف إلى بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القادة و الأفراد

للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة من خلال إنشاء علاقة تكاملية فيما بينهم تربط بين حاجات الأفراد و رغباتهم، و قدرة القيادة على فهمها و تأسيس طموحات جماعية في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تقويض الأفراد (عيشوش، بوسالم، د.س، ص ص 24 25).

خلاصة الفصل:

يمكننا في هذا الفصل القول أن التعلم التنظيمي يمثل تحولاً أساسياً في فهم كيفية تحقيق الأفراد والمؤسسات للتكيف والتطور في بيئة العمل المتغيرة باستمرار. يتطلب هذا التحول استراتيجيات تعلم مرنة وموجهة نحو الهدف، تعزز التعاون وتشجع على المشاركة الفعالة من قبل الأفراد والفرق داخل المؤسسات. يعتمد التعلم التنظيمي على تبادل المعرفة والتفكير التنظيمي الذي يشجع على التجريب والابتكار. من خلال خلق بيئة تتيح للأفراد تجربة أفكار جديدة واختبارها، يمكن للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتطورة. بالإضافة إلى ذلك، يشكل تبادل المعرفة بين الأفراد والفرق داخل المؤسسة عنصراً أساسياً في التعلم التنظيمي، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة كفاءتها. تعزز استراتيجيات التعلم التنظيمي التعاون والعمل الجماعي، مما يتيح تحقيق نتائج أفضل وتعزيز روح الفريق داخل المؤسسة. وبالتالي، يمكن للتعلم التنظيمي أن يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والنمو في البيئات التنافسية المعقدة.

الجانِب التطبيقِي.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للجانب التطبيقي.

تمهيد:

إن الدراسة السيسولوجيا المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بإجراء الدراسة الاستطلاعية، مع التعرف على الأهداف العامة والخاصة ونتائج الدراسة الاستطلاعية، ثم بعدها تحديد مجالات الدراسة، والمنهج الملائم لها، بالإضافة الى تحديد حجم مجتمع وعينة الدراسة والخصائص الديموغرافية لهذه الأخيرة، بعدها سيتم الكشف عن الأدوات والوسائل المساعدة في جمع البيانات، قصد تحضيرها للدراسة ومن ثم التحليل والتفسير.

1- الدراسة الاستطلاعية:

1-1- مفهوم الدراسة الاستطلاعية: هي أول مرحلة ميدانية يقوم بها الباحث، حيث يتقرب من ميدان بحثه ويتعرف على مجتمع الدراسة والبيئة التنظيمية التي يتعامل معها في اجراء البحث، وهذا ما يجعله يفهم مشكلة البحث اكثر وتتضح له بلورة الاسئلة بطريقة جيدة، كما تساعده في اختيار ادوات البحث الملائمة للدراسة المقصودة (صادق، 2018، ص 14).

1-2- الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية:

1-2-1- بصفة عامة: تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في البحث العلمي إذ تعتبر دراسة أولية له، حيث تهدف إلى التحقق من صلاحية أدوات جمع المعطيات التي يستخدمها الباحث في بحثه ومعرفة مختلف الصعوبات والنقائص المسجلة أثناء التطبيق لتداركها فيما بعد (بلخير، 2007، ص 100).

1-2-2- بصفة خاصة: تهدف الدراسة الاستطلاعية الحالية إلى التعرف بشكل معمق على أبعاد مشكلة الدراسة، والمتمثلة في: التفاعل الاجتماعي، الاتصال الفعال، حجم جماعة العمل، تماسك جماعة العمل والعلاقات التعاونية من خلال الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين ومدى ظهور هذه الابعاد اثناء ممارستهم لعملهم، وترمي أيضا إلى معرفة مدى صدق وثبات الاستبيان الذي استخدمناه ومدى تجاوب أفراد العينة مع بنود الاستبيان، حيث تساعدنا نتائج الدراسة الاستطلاعية في تعديل الاستبيان بصفة نهائية وتوزيعه على العينة الاساسية، كما تهدف الى معرفة مختلف الصعوبات التي سوف تواجهنا في الدراسة الاساسية، وبالتالي يمكن تجنبها لاحقا، ومن ميزاتنا ايضا أنها تسمح لنا بالاحتكاك مع عينة الدراسة وكسر الحاجز النفسي بين الباحث والمبحوث.

2- الخصائص السيكو مترية للاستبيان:

1-2-1- صدق أداة جمع البيانات:

1-2-1-1- الصدق الظاهري (المحكمين): قمنا في البداية بتصميم استبيان أولي، وذلك بالاعتماد والاطلاع على دراسات سابقة لها علاقة بموضوع بحثنا، ولمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرضها في البداية على الأستاذ المشرف، ثم بعدها عرضناها على أربعة أعضاء من الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد

البشرية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو، وعضو واحد من الهيئة التدريسية في نفس التخصص بجامعة المسيلة، وعلى ضوء آراءهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان وإجراء التعديلات اللازمة حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الشكل النهائي للاستبيان، أنظر الشكل رقم (02)، وتتكون قائمة المحكمين من:

جدول رقم (02) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين:

الاسم واللقب.	الكلية.	الجامعة.	الرتبة.
عبد الرزاق ادير.	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.	جامعة مولود معمري بتيزي وزو.	استاذ التعليم العالي.
رشيد خلفان.	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.	جامعة مولود معمري بتيزي وزو.	استاذ التعليم العالي.
حمزة لحسن	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.	جامعة مولود معمري بتيزي وزو.	استاذ التعليم العالي.
علوطي عاشور	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.	جامعة المسيلة	استاذ التعليم العالي
شيخاوي صلاح الدين	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.	جامعة مولود معمري بتيزي وزو.	استاذ مساعد صنف ب

المصدر : (من إعداد الباحثين).

2-2- ثبات أداة جمع البيانات:

2-2-1 - معادلة ألفا كرومباخ:

جدول رقم (03) يمثل ثبات استبيان العمل الجماعي بمعادلة الفا كرومباخ.

استبيان العمل الجماعي	عدد العبارات.	معادلة الفا كرومباخ (A).
ثبات المحور الأول (التفاعل الاجتماعي).	10	0.73
ثبات المحور الثاني (الاتصال الفعال).	10	0.30
ثبات المحور الثالث (حجم جماعة العمل).	10	0.63
ثبات المحور الرابع (تماسك جماعة العمل).	10	0.68
ثبات المحور الخامس (العلاقات التعاونية).	10	0.72
ثبات الاستبيان ككل.	50	0.87

يوضح الجدول أعلاه رقم (03) ثبات استبيان العمل الجماعي بمعادلة الفا كرومباخ، حيث أن قيمة A كانت تختلف من محور لآخر، حيث بلغت قيمة A في المحور الأول المتعلقة بالتفاعل الاجتماعي والتي تحتوي على عشر عبارات ب 0.73، وهي أعلى قيمة مقارنة بالمحاور الأخرى، حيث بلغت قيمة A في المحور الخامس المتعلق بالعلاقات التعاونية والذي يحتوي على عشر عبارات ب 0.72، وهي قيمة جيدة، وبلغت قيمة A في المحور الرابع المتعلق بتماسك جماعة العمل والذي يحتوي على عشر عبارات ب 0.68، وبلغت قيمة A في المحور الثالث المتعلق بحجم جماعة العمل والذي يحتوي على عشر عبارات ب 0.63، أما قيمة A في المحور الثاني المتعلق بالاتصال الفعال والذي يحتوي على عشر عبارات فكانت 0.30، وهي قيمة ضعيفة، وفي الأخير كان ثبات الاستبيان ككل والذي يحتوي على 50 عبارة مرتفع وجيد، حيث بلغت قيمة a لاستبيان العمل الجماعي 0.87، وهي قيمة مرتفعة وجيدة، ومن خلال هذه النتائج يمكن الاعتماد على الاستبيان وإعادة تطبيقه لمرات عدة، بحيث نتحصل على نفس النتائج تقريبا إذا ما توفرت نفس الشروط.

جدول رقم (04) يمثل ثبات استبيان التعلم التنظيمي بمعادلة الفا كرومباخ.

استبيان التعلم التنظيمي.	عدد العبارات.	معادلة الفا كرومباخ (A) .
ثبات استبيان التعلم التنظيمي.	50	0.91

يوضح الجدول أعلاه رقم (04) ثبات استبيان التعلم التنظيمي بمعادلة الفا كرومباخ، والذي يحتوي على 50 عبارة، حيث بلغت قيمة A لاستبيان التعلم التنظيمي 0.91، وهي قيمة مرتفعة وجيدة، ومن خلال هذه النتائج يمكن الاعتماد على الاستبيان وإعادة تطبيقه لمرات عدة، بحيث نتحصل على نفس النتائج تقريبا اذا ما توفرت نفس الشروط.

2-2-2- التجزئة النصفية: بعد حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ سوف نحاول حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية، ثم بعدها نقوم بحساب الصدق الذاتي، وذلك عن طريق الجذر التربيعي للثبات:

جدول رقم (05) يمثل قيمة الثبات والصدق الذاتي بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان العمل الجماعي:

العلاقة بين البنود الفردية والزوجية قبل التصحيح.		التجزئة النصفية.
0.662	قيمة الثبات بعد التصحيح بالمعادلة التصحيحية لسبيرمان براون.	الصدق الذاتي.
	0.79	0.88

يوضح الجدول أعلاه رقم (05) قيمة الثبات والصدق الذاتي بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان العمل الجماعي، حيث بلغت قيمة البنود الفردية والزوجية في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 ب 0.662، وبعد إخضاعها إلى المعادلة التصحيحية لسبيرمان براون تحصلنا على قيمة الثبات بطريقة

التجزئة النصفية والتي بلغت 0.79، وبالتالي قيمة الثبات كانت مرتفعة، وبعد ما قمنا بوضع قيمة الثبات تحت الجذر تحصلنا على قيمة الصدق الذاتي والمقدرة ب 0.88، وبالتالي فإن قيمة الصدق الذاتي كانت مرتفعة.

جدول رقم (06) يمثل قيمة الثبات والصدق الذاتي بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان التعلم التنظيمي.

العلاقة بين البنود الفردية والزوجية قبل التصحيح.		التجزئة النصفية.
0.943	قيمة الثبات بعد التصحيح بالمعادلة التصحيحية لسبيرمان براون.	الصدق الذاتي.
	0.97	0.98

يوضح الجدول أعلاه رقم (06) قيمة الثبات والصدق الذاتي بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان التعلم التنظيمي، حيث بلغت قيمة البنود الفردية والزوجية في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 ب 0.93، وبعد إخضاعها إلى المعادلة التصحيحية لسبيرمان براون تحصلنا على قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية والتي بلغت 0.97، وبالتالي فإن قيمة الثبات كانت مرتفعة جداً، وبعد ما قمنا بوضع قيمة الثبات تحت الجذر تحصلنا على قيمة الصدق الذاتي والمقدرة ب 0.98، وبالتالي فإن قيمة الصدق الذاتي كانت مرتفعة جداً.

2-3- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

بعدما قمنا بوضع استبيان اولي وتقديمه إلى الأساتذة المحكمين، وبعد تعديل بنود الاستبيان بما يتوافق مع ملاحظات المحكمين، قمنا في خطوة أولى بتوزيعه على العينة الأولية، والتي كان عددها 20 مبحوثاً، وذلك من أجل معرفة مدى وضوح الاستبيان بالنسبة للعمال، حيث كانت بنود الاستبيان الذي قدمناه لهم واضحة بنسبة كبيرة، وكانت مبسطة ومفهومة، وقد تجاوب معنا أفراد العينة بشكل كبير، ومن بين الصعوبات التي تلقيناها كانت في البداية عندما قمنا بكتابة استبيان الكتروني، فكانت هذه أول تجربة

لنا وقد وجدنا صعوبة في البداية، ثم بعدها قام المشرف علينا في المؤسسة بمساعدتنا، بعدما قمنا بإرسال الاستبيان إلى أفراد العينة الأولية، وبعد مرور أسبوعين تقريبا تم استرجاع الردود من جميع أفراد العينة، بعدها قمنا بتفريغ الإجابات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 وذلك من أجل حساب ثبات الاستبيان المتعلق بالعمل الجماعي مع محاوره، والاستبيان المتعلق بالتعلم التنظيمي، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

ثبات استبيان العمل الجماعي، حيث بلغت قيمة ألفا كرومباخ A للاستبيان ككل 0.87، وهي قيمة مرتفعة وجيدة، أما بالنسبة للمحاور فكانت تختلف قيمة ألفا كرومباخ من محور لآخر، حيث كانت أكبر قيمة تقدر ب 0.73 وهي للمحور الأول المتعلق بالتفاعل الاجتماعي، ثم يليها المحور الخامس المتعلق بالعلاقات التعاونية فكانت قيمة A تقدر ب 0.72، أما المحور الرابع المتعلقة بتماسك جماعة العمل فكانت قيمة A تقدر ب 0.68، وهذه المحاور الثلاثة المذكورة كانت قيمها مرتفعة نوعا ما، أما فيما يخص المحور الثالث المتعلق بحجم جماعة العمل فكانت قيمة A تقدر ب 0.63، وأخيرا لدينا المحور الثاني المتعلق بالاتصال الفعال فكانت قيمة A منخفضة، حيث كانت تقدر ب 0.30، أما بالنسبة للمتغير الثاني، فقد توصلنا إلى ثبات استبيان التعلم التنظيمي، حيث بلغت قيمة ألفا كرومباخ 0.91، وهي قيمة مرتفعة وجيدة، وقد حصلنا أيضا على ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية، حيث قمنا بحساب البنود الزوجية والفردية في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26، بعد ذلك حصلنا على قيمة، وهذه القيمة قمنا بإخضاعها إلى المعادلة التعديلية لسبيرمان براون الخاصة بحساب الثبات وهي كالآتي: $R^2/1+R$ ، وبعد ذلك حصلنا على قيمة ثبات التجزئة النصفية لاستبيان العمل الجماعي وهي: 0.79، و بالتالي فإن الثبات كان مرتفع، أما قيمة ثبات التجزئة النصفية لاستبيان التعلم التنظيمي قد بلغت 0.97، وبالتالي كان الثبات مرتفع جدا، وفي الأخير قمنا بحساب الصدق الذاتي للاستبيان المتعلق بالعمل الجماعي والاستبيان المتعلق بالتعلم التنظيمي، وذلك عن طريق جذر تربيعي لقيمة الثبات التي حصلنا عليها بطريقة التجزئة النصفية، أي القيمة التي حصلنا عليها نضعها تحت الجذر والقيمة المتحصل عليها هي قيمة الصدق الذاتي، حيث في استبيان العمل الجماعي بلغت قيمة الصدق الذاتي 0.88، أما في استبيان التعلم التنظيمي فقد بلغت قيمة الصدق الذاتي 0.97، وبالتالي فإن الصدق الذاتي كان مرتفع جدا كما تم توضيحه في الجدول اعلاه.

3 - المنهج المستخدم في الدراسة: لإجراء أي دراسة علمية او بحث علمي، من اجل الوصول الى حقيقة او البرهنة على حقيقة ما وجب اتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، وذلك يتبع مجموعة من القواعد والانظمة العامة التي يتم وضعها بغية الوصول الى حقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة والبحث.

3 - 1 - تعريف المنهج: فقد عرف المنهج بانه " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الافكار العديدة ما من اجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، واما من اجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين " (بحوش، وآخرون، 1999، ص 99).

3 - 2 - تعريف المنهج الوصفي: يرى سامي ملحم (2000)، بأن المنهج الوصفي الذي يعتبر الأسلوب الأكثر شيوعا بين الباحثين، هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف وتوضيح ظاهرة أو مشكلة محددة ، وتصويرها كميا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة ، ويتناول هذا المنهج ما هو كائن من ظواهر ووقائع وأحداث ، حيث يحاول الباحث معرفة العلاقة بين تغير ظاهرة معينة وما يصاحبه من تغير في ظاهرة أخرى ، اي العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المختلفة ، عن طريق استخدام اساليب الارتباط الاحصائية المختلفة مثل معاملات الارتباط . (صادق، 2018، ص ص 139 140).

4- مجال الدراسة:

4 - 1 - المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني لهذا البحث في تطبيق الدراسة الميدانية في المؤسسة الصناعية الخاصة -SOFICLEF- بسي مصطفى ولاية بومرداس.

4 - 2 - المجال الزمني: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من أواخر شهر فيفري (2024) إلى غاية أواخر شهر ماي من السنة نفسها.

4 - 3 - المعلومات الخاصة بالمؤسسة: سنقوم بتقديم مؤسسة « صوفيكلاف »، بالتطرق إلى تعريفها ونشأتها وكل مراحل تطورها، وأهدافها ، وهيكلها التنظيمي .

4 - 3 - 1 - تعريف مؤسسة << صوفيكلاف >>:

مؤسسة « صوفيكلاف » عبارة عن مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، رأس مالها 151.000.000 دينار جزائري ، وهي مؤسسة صناعية وتجارية ، تختص في تصنيع واستيراد أبواب

المنازل (أبواب المداخل، الأبواب الداخلية، أبواب المراب)، مقابض وقوافل أبواب ونوافذ المنازل، لوحات ترقيم السيارات ، معدات البناء الكهربائية، وكل أنواع المفاتيح . وتعتبر المؤسسة متوسطة الحجم باعتبارها تشغل 352 عامل موزعين على النحو التالي، 35 إطار، وخمس إطارات مديرين، و 14 إطار مسؤول، و اثنان إطار عالي، و 229 منفذين، و 67 متمكن، وتقع مؤسسة « صوفيكلاف » في بلدية سي مصطفى في ولاية بومرداس، التي تبعد عن الجزائر العاصمة بـ 55 كلم وعن مدينة تيزي وزو بـ 45 كلم؛ حيث تتربع على مساحة 35000م. تعتبر « صوفيكلاف » من المؤسسات الوطنية التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات والتطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي والمحلي، حيث في 2017 منحت لها شركة vincotte internationale Algérie SPA بعد تقييم شامل، معايير الجودة ISO 9001، لجميع الأنشطة « صوفيكلاف »

4- 3- 2- نشأة وتطور مؤسسة « صوفيكلاف » :

تأسست مؤسسة « صوفيكلاف » سنة (1998)، حيث أبرمت اتفاقيات تقتضي التمثيل الحصري لتسعة مؤسسات صناعية عالمية وامتدت لثمانية سنوات نذكر منها: JMA, FAAB, IZO, AZBE KALE KILIT, SIMDOR, MTF, AHRAM التي من بين منتجات هذه المؤسسات نجد أقفال الاسطوانية، أقفال البراميل، أقفال الأبواب، المغاليق والمفاتيح...

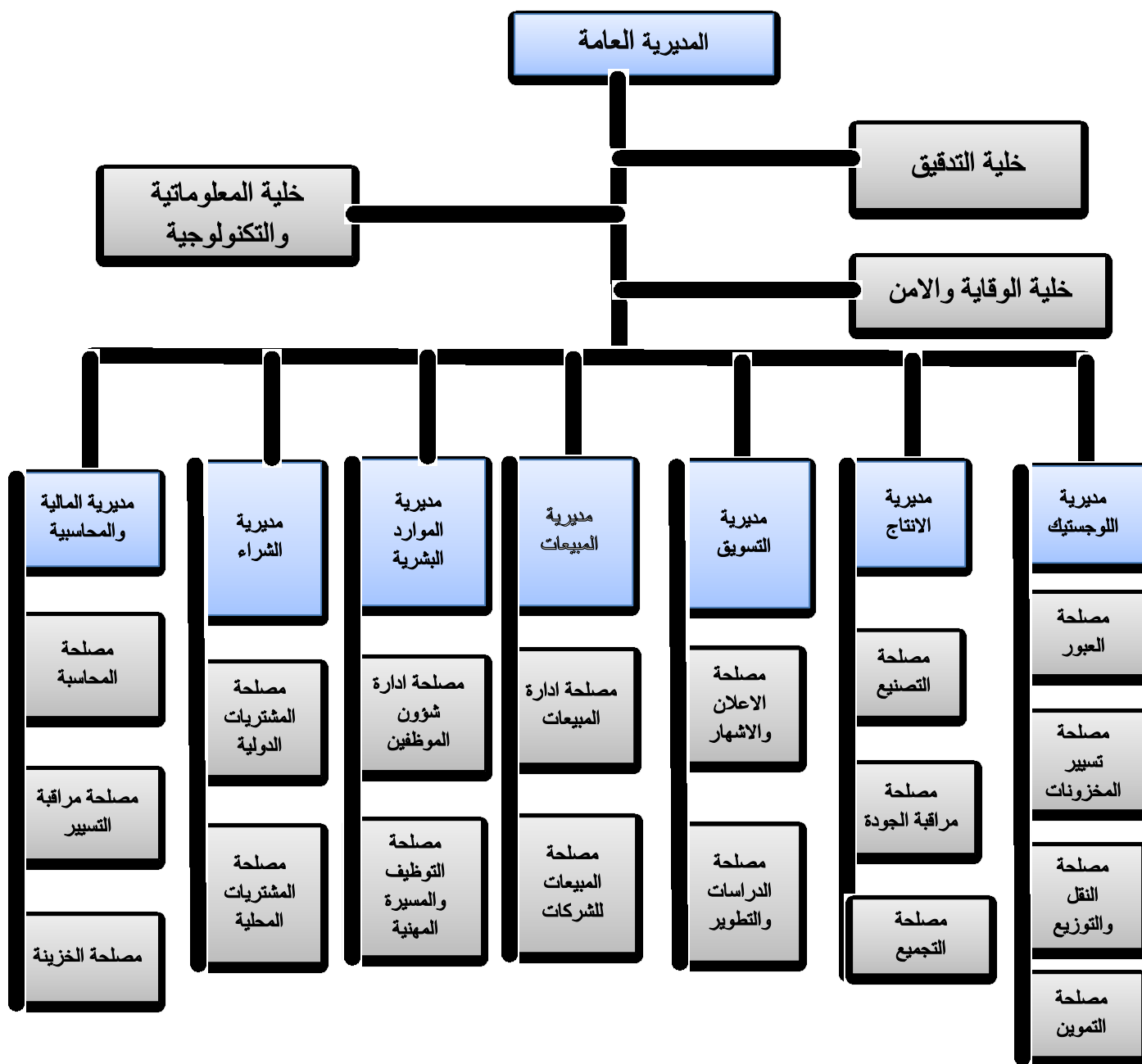
باشرت المؤسسة نشاطها التجاري وبدأت باستيراد لوحات ترقيم السيارات من المؤسسة الفرنسية FAAB، وبهذا أصبحت أول موزع لوحات الترقيم وفق المعايير الأوروبية. وفي 2001 استوردت من المورد الاسباني AZBE أقفال عالية الجودة مقارنة بالأقفال الموجودة في السوق في ذلك الوقت، وفي سبتمبر من نفس السنة تم استيراد ما يقارب 1 مليون دولار أمريكي من المؤسسة المصنعة للأقفال التركية KALE KILITY، وبهذا أصبحت قادرة على المنافسة مع الأقفال الصينية بنفس الجودة والسعر. وفي (2003) قامت المؤسسة بتوسيع نطاق منتجاتها وذلك بإدخال مقابض الابواب من المؤسسة المصنعة HAMEL ET HUSNA، والمباشرة في التعامل مع الصينيين، بداية من سنة (2006) قامت المؤسسة بتسجيل علامتها الخاصة للتصنيع والتسويق وقد قامت بتسجيلها عن طريق تسجيل وطني وعالمي للعلامة « صوفيكلاف » في المعهد الوطني للملكية الصناعية " INAPI"، وفي (2007) شرعت في تصنيع مقابض الأبواب ولوحات ترقيم السيارات طبقا لمعايير تصنيع عالمية وأوروبية، ثم توسع نشاط المؤسسة منذ سنة (2009) بإدخال وإضافة منتجات جديدة كمعدات البناء الكهربائية ، في

(2012) قررت المؤسسة الولوج إلى سوق التصدير، وذلك بتصدير مختلف منتجاتها نحو البلدان العربية والافريقية كالمغرب وليبيا وتونس والسنغال. كما تمّ تصدير أول شحنة من لوحات ترقيم السيارات إلى فرنسا سنة (2016).

4-3-3- أهداف مؤسسة « صوفيكلاف »:

تعد « صوفيكلاف » من أهم المؤسسات في شمال إفريقيا التي تقوم بتصدير منتجاتها نحو العديد من دول المغرب العربي وأوروبا، وهي من بين المؤسسات الناشطة في سوق التصنيع التي تسعى دائما لتحقيق أهدافها المسطرة، من بينها تلبية حاجيات الزبائن مما يؤثر على رفع حجم الطلب وبالتالي رفع حصتها السوقية وزيادة حجم مبيعاتها، تطوير الإنتاج وذلك بالتنوع في المنتجات من بينها أدوات البناء كالمتقاب اليدوي، أداة القطع ، زيادة تصدير منتجاتها إلى دول أخرى ، فتح عدة فروع تابعة للمؤسسة في ولايات أخرى ، السيطرة على السوق.

4-4 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة << صوفيكلاف >>:



الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

المصدر: (من الوثائق الداخلية للمؤسسة).

كما نلاحظ في الشكل رقم (04) تتمثل أهم المديریات في:

4- 1- المديرية العامة: للمديرية العامة للمؤسسة عدة وظائف حيث أنها تسهر على إدارة المؤسسة من خلال وضع استراتيجية عامة للمؤسسة، تسطير الأهداف من أجل تحقيق هذه الاستراتيجية، التخطيط من أجل هذه الأهداف بكفاءة عالية في أقرب وقت ممكن.....

4- 1- 1- خلية المعلوماتية والتكنولوجية: تابعة إلى المديرية العامة، من مميزات تسهيل العمليات المختلفة داخل المؤسسة وسرعة تداول المعلومات بين المستخدمين الخارجيين والداخليين.

4- 1- 2- خلية التدقيق: تابعة إلى المديرية العامة، حيث تقوم هذه المصلحة في التدقيق في كل ما يجري داخل المؤسسة.

4- 1- 3- خلية الوقاية والأمن: تابعة إلى المديرية العامة، حيث تقوم هذه المصلحة بوضع كل وسائل الوقاية والأمن داخل المؤسسة، وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الموارد البشرية.

4- 2- مديرية المالية والمحاسبة: ينصب اهتمام هذه المديرية على تسجيل العمليات المالية والمحاسبية التي تمس الوضعية الاقتصادية للمؤسسة ، وإعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي لهذه المؤسسة ، وتتكون من أربعة مصالح نذكرها فيما يلي :

4- 2- 1- مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية المتعلقة بالمؤسسة، كما تبين جميع المعلومات المالية للمؤسسة من أجل المساعدة في اتخاذ القرار.

4- 2- 2- مصلحة مراقبة التسيير: تساهم مراقبة التسيير في مساعدة المديرين على اتخاذ القرار، حيث تقوم بمراقبة مختلف الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة عن نشاط المؤسسة والتأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة.

4- 2- 3- مصلحة الخزينة: يتم تسيير الخزينة من خلال الاستعمال الجيد لفائض الخزينة، لتسهيل إعداد الميزانية، وحساب النتائج ومراقبة وضعية السيولة في المؤسسة.

4- 3- مديرية المبيعات: تعتبر هذه المديرية أساس ومحرك المؤسسة، تتمثل وظيفتها في تخطيط المبيعات، فالمؤسسة لها دور كبير في إدارة المبيعات وتتكون هذه المديرية من أربعة مصالح هي:

4- 3- 1- مصلحة إدارة المبيعات: من بين مهام هذه المصلحة تسيير مختلف طلبيات البيع داخل المؤسسة والحرص على خدمة الزبائن.

4- 3- 2- **مصلحة المبيعات للشركات:** تنحصر مهامها في المبيعات المتعلقة بالتصدير من خلال البحث على قنوات البيع للمؤسسات عن طريق المساهمة في مختلف المناقصات كما تدير المبيعات خارج المؤسسة للشركات الكبرى.

4- 4- **مديرية الشراء:** تقوم هذه المديرية بتوفير مختلف احتياجات المؤسسة من سلع ومعدات سواء من خارج الوطن من خلال عملية الشراء الدولي أو من داخل الوطن عن طريق الشراء المحلي، وتنقسم إلى:

4- 4- 1- **مصلحة المشتريات الدولي:** تقوم مؤسسة «صوفي كلاف» باستيراد مختلف الغير متوفرة على مستوى الوطني.

4- 4- 2- **مصلحة المشتريات المحلي:** تقوم المؤسسة بشراء منتجات ذات جودة ويتم شرائها ما وفق إجراءات إدارية معينة.

4- 5- **مديرية التسويق:** تهتم هذه المديرية بتحديد رغبة الزبائن والعمل على تلبية هذه الرغبة، ونجد لها مصلحتين في المؤسسة:

4- 5- 1- **مصلحة الإعلان والإشهار:** تقوم هذه المصلحة على التشهير بمنتجات المؤسسة والترويج عبر مختلف الوسائل وتصميم الرسالة الإعلانية مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل الجذب.

4- 5- 2- **مصلحة الدراسات والتطوير:** تقوم المؤسسة بالتفاوض مع المتعاملين الخارجيين من أجل توفير وشراء المنتجات والمواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة من أجل الصلاة ببيعها وإنتاجها.

4- 6- **مديرية الإنتاج:** تعمل مديرية الإنتاج على إدارة عملية الإنتاج من بداية التصنيع إلى غاية خروج منتجات نهائية، وتتكون من مصلحتين:

4- 6- 1- **مصلحة التصنيع:** تعمل هذه المصلحة على إنتاج وتصنيع لوحات الترقيم، مقابض أبواب حديدية، كما تقوم بتركيب مختلف المنتجات للوصول إلى منتجات نهائية تامة الصنع.

4- 6- 2- **مصلحة مراقبة الجودة:** تقوم هذه المصلحة بمراقبة مختلف المنتجات المصنعة قبل إدخالها إلى المخازن وضبط جودة المنتج أثناء التشغيل.

4- 6- 3- **مصلحة التجميع:** تقوم هذه المصلحة بتجميع المنتجات المصنعة داخل المصانع.

4- 7- **مديرية اللوجستيك:** تقوم هذه المديرية بتسيير مختلف المصالح والمتماثلة:

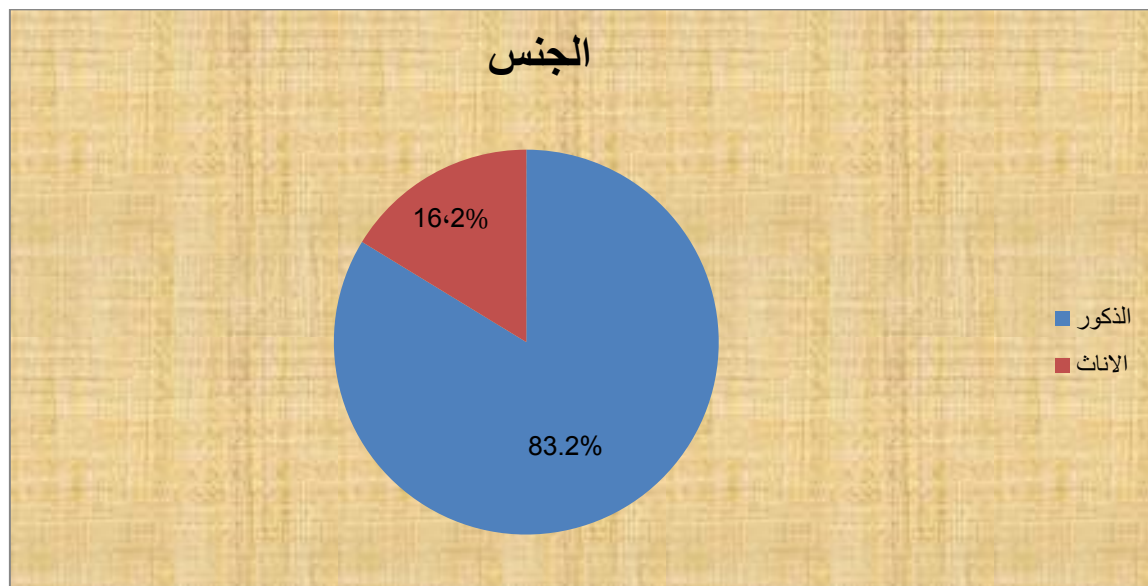
- 4-7-1- **مصلحة العبور:** تقوم هذه المصلحة بكل اجراءات النقل واسترداد السلع من الخارج كما تقوم بكل أعمال التصدير الخاصة بمنتجات المؤسسة .
- 4-7-2- **مصلحة تسيير المخزونات:** تعمل هذه المصلحة على تسيير دخول وخروج المنتجات من المخازن وخروج السلع من المخازن إلى طالبيها.
- 4-7-3- **مصلحة النقل والتوزيع:** تقوم هذه المصلحة بنقل مختلف السلع والمنتجات إلى زبائن وتحويل كذلك السلع بين الفروع ونقل العمال إلى مقر عملهم.
- 4-7-4- **مصلحة التموين:** تعمل هذه المصلحة على شراء الوسائل التي تحتاجها المؤسسة، صيانة وسائل وأجهزة المؤسسة وتسيير المطعم والنظافة.
- 4-8- **مديرية الموارد البشرية:** تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:
- 4-8-1- **مصلحة ادارة شؤون الموظفين:** تقوم بتسيير شؤون المستخدمين من خلال إبرام عقود العمل، تجسيد وضمان حقوق وواجبات العمال وكذا المؤسسة.
- 4-8-2- **مصلحة التوظيف والمسيرة المهنية:** تعمل على توفير العمالة للمؤسسة حسب احتياجات كل مصلحة وتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- المصدر: (من الوثائق الداخلية للمؤسسة).
- 5- **مجتمع وعينة الدراسة:**
- 5-1- **مجتمع الدراسة:**
- 5-1-1- **مفهوم مجتمع الدراسة:** " هو مجموع الأفراد أو المنشأة أو الأحداث أو الظواهر التي تشكل موضوع للدراسة أو البحث " .
- كما يعرف كذلك على أنه " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة " .
- 5-1-2- **حجم مجتمع الدراسة:** تحتوي مؤسسة << صوفيكلاف >> على 352 عامل.
- 5-2- **عينة الدراسة:**

- 5- 2- 1- مفهوم عينة الدراسة: " هي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختيارها من قبل الباحث لإجراء الدراسة عليها، وتكون ممثلة لمجتمع الدراسة ". (عوينان، 2018، ص ص 67 68).
- 5- 2- 2- نوع عينة الدراسة: لقد تم اختيار في هذه الدراسة العينة العشوائية البسيطة، وهي اعطاء فرصة لكل مفردات المجتمع بان يكونوا داخل العينة.
- 5- 2- 3- حجم عينة الدراسة: بلغ حجم عينة الدراسة الحالية 80 عامل، وذلك بعد استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية المقدرة ب 20 فرد.
- 5- 3- خصائص العينة: (الخصائص الديموغرافية: الجنس، السن، الحالة المدنية، والاقدمية).

جدول رقم (07) يمثل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالجنس.

الجنس.	العينة.	التكرار.	النسبة المئوية.
ذكور.	80	67	83,8%
إناث.		13	16.2%
المجموع.		80	100%

يوضح الجدول أعلاه رقم (07) توزيع الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس، حيث نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الذكور، وبلغت نسبتهم 83.8% بتكرار 67، بينما بلغت نسبة فئة الإناث 16.2% بتكرار 13، وبالتالي فإن إجمالي عدد أفراد العينة بلغ 80 فرد، ويرجع هذا التفاوت في النسبة ربما الى طبيعة العمل الممارس الذي يكون موجهها بالأغلبية لفئة الذكور، انظر الشكل رقم 06.



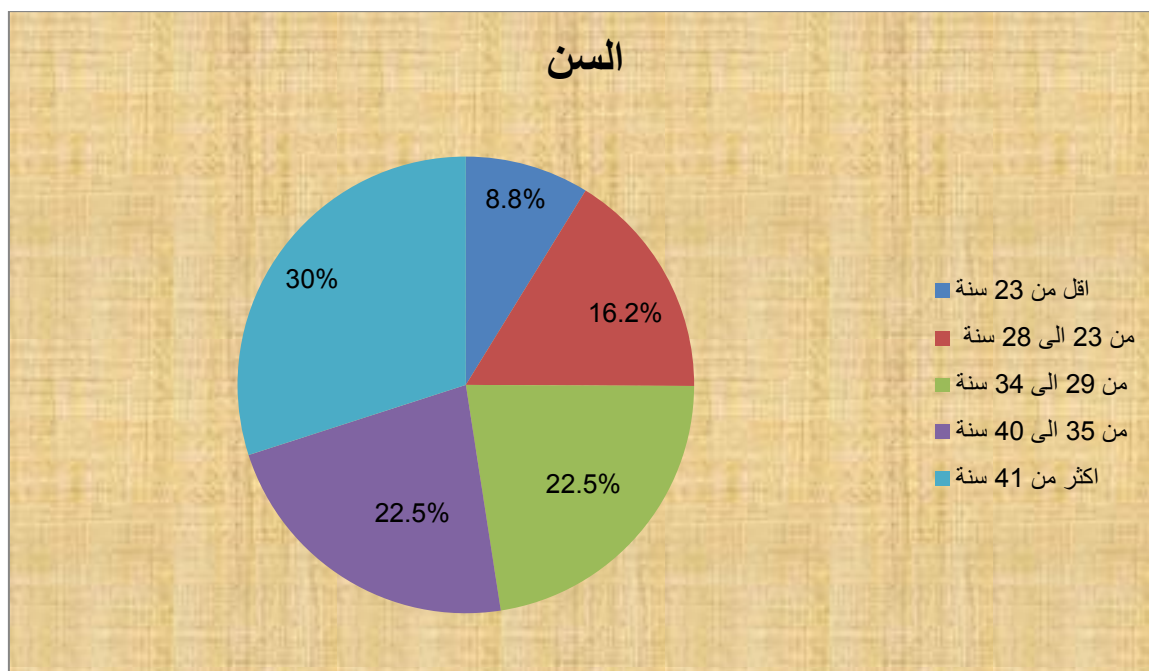
الشكل رقم (06) يمثل دائرة نسبية لتوزيع الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالجنس.

جدول رقم (08) يمثل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالسن.

السن.	العينة.	التكرار.	النسبة المئوية.
أقل من 23 سنة.	80	7	8,8%
[23 - 28 سنة].		13	16,2%
[29 - 34 سنة].		18	22,5%
[35 - 40 سنة].		18	22,5%
أكثر من 41 سنة.		24	30%
المجموع.		80	100%

يوضح الجدول اعلاه رقم (08) توزيع الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالسن، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للفئة العمرية [الأكثر من 41 سنة]، حيث بلغت نسبتهم 30 % بتكرار 24 مرة، بينما جاءت في المرتبة الثانية الفئات العمرية من [29 - 34 سنة]، ومن [35 - 40 سنة]، حيث بلغت نسبتهم 22.5%، بتكرار 18 مرة، حيث كانت متساوية، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة

العمرية من [23 - 28 سنة]، حيث بلغت نسبتهم 16.2%، بتكرار 13 مرة، أما الفئة العمرية [الأقل من 23 سنة] تحصلت على اصغر نسبة وذلك ب 8.8%، بتكرار سبع مرات، ويرجع هذا التفاوت في النسبة ربما الى ان المؤسسة تعتمد على رجال ناضجين واكفاء، انظر الشكل رقم (07).



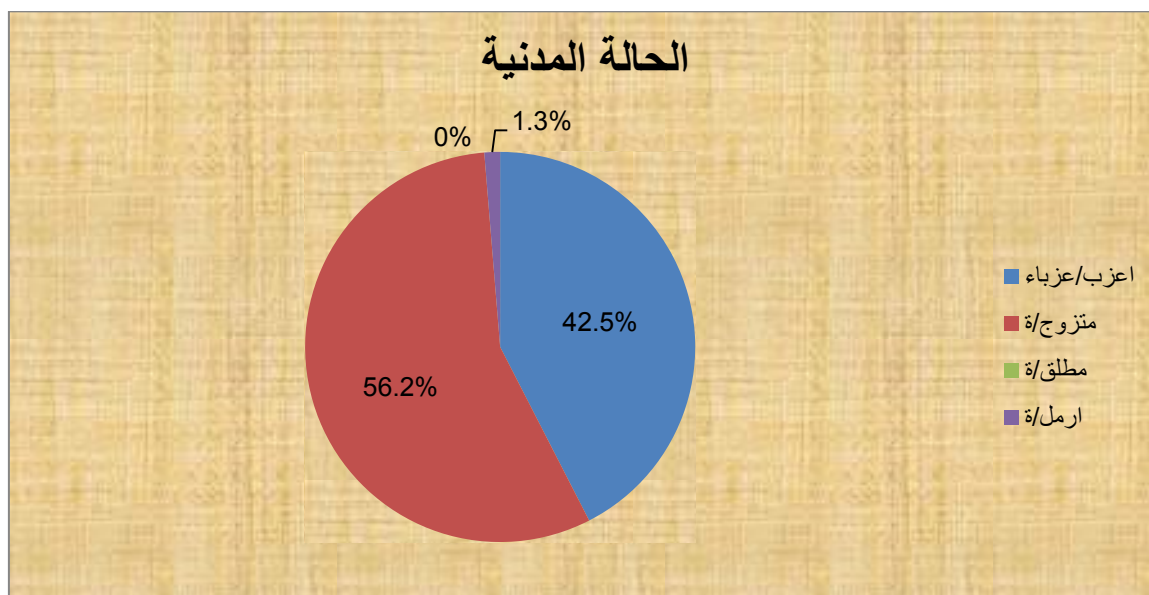
الشكل رقم (07) يمثل دائرة نسبية لتوزيع الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالسن.

جدول رقم (09) يمثل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالحالة المدنية.

الحالة المدنية.	العينة.	التكرار.	النسبة المئوية.
أعزب/عزباء.	80	34	42,5%
متزوج/ة.		45	56,2%
مطلق/ة.		0	0%
أرمل/ة.		1	1,3%
المجموع.		80	100%

يوضح الجدول أعلاه رقم (09) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالحالة المدنية، حيث نلاحظ بأن معظم أفراد العينة كانوا ضمن الفئة المتزوجة، حيث بلغت نسبتهم 56.2%، بتكرار 45 مرة،

وجاءت في المرتبة الثانية فئة العزاب، حيث بلغت نسبتها 42.5%، بتكرار 34 مرة، وهي نسبة متقاربة مع الفئة الأولى، أما بالنسبة لفئة الأرمال كانت تقدر ب 1.3%، بتكرار مرة واحدة فقط، وكانت فئة المطلقين 0%، ويرجع هذا التفاوت في النسبة ربما الى ان اغلب العمال حالتهم المادية جيدة، وايضا اغلب العمال كبار في السن، انظر الشكل رقم (08).



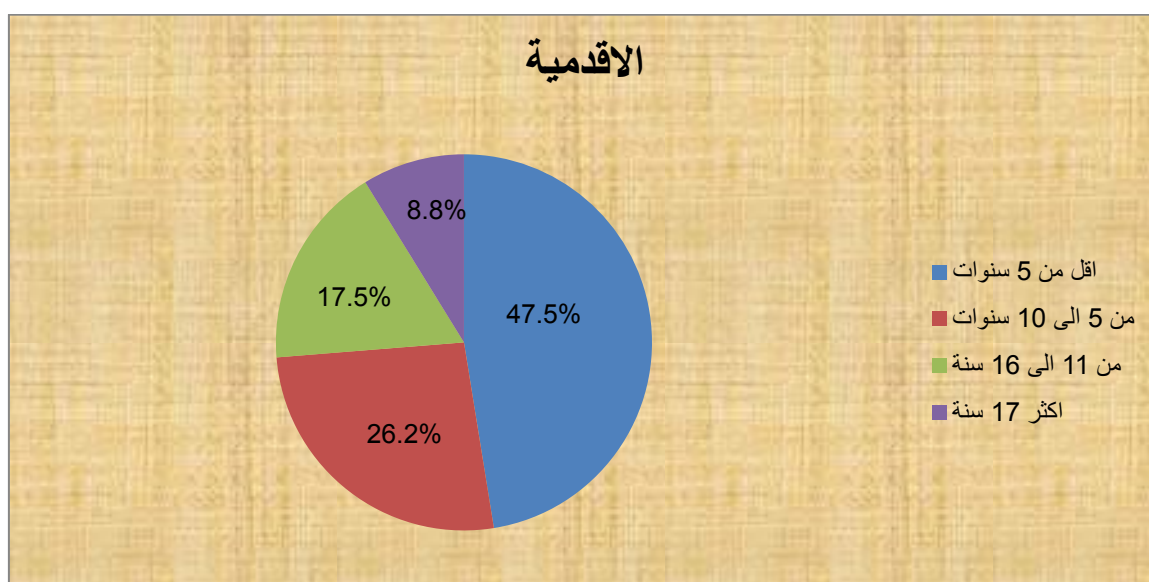
الشكل رقم (08) يمثل دائرة نسبية لتوزيع الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالحالة المدنية.

جدول رقم (10) يمثل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالأقدمية.

الأقدمية.	العينة.	التكرار.	النسبة المئوية.
أقل من 5 سنوات	80	38	47,5%
[5 - 10 سنوات].		21	26,2%
[11 - 16 سنة].		14	17,5%
أكثر من 17 سنة.		7	8,8%
المجموع.		80	100%

يوضح الجدول أعلاه رقم (10) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالأقدمية، حيث نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة [أقل من 5 سنوات]، حيث بلغت نسبتهم 47.5 %، بتكرار

38 مرة، ثم تأتي في المرتبة الثانية الفئة من [5 - 10 سنوات] بنسبة 26.2%، بتكرار 21 مرة، أما الفئة من [11 - 16 سنة] جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغت نسبتهم 17.5%، بتكرار 14 مرة، وأخيرا تحصلت الفئة [الأكثر من 17 سنة] على المرتبة الأخيرة بنسبة تقدر ب 8.8%، بتكرار سبع مرات، ومن هنا نلاحظ بأن معظم الأفراد ينتمون إلى الفئات التي تتحصر بين [الأقل من 5 سنوات] ومن [5 - 10 سنوات]، ويرجع هذا التفاوت في النسبة ربما الى ان المؤسسة تقوم بعملية الاستقطاب بكثرة، انظر الشكل رقم (09).



الشكل رقم (09) يمثل دائرة نسبية لتوزيع الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالأقدمية.

6- أدوات جمع البيانات: تتطلب كل دراسة ميدانية جمع المعلومات من الميدان، ولا يأتي ذلك إلا باستخدام مجموعة من الوسائل والأدوات المحددة التي تمكنه من الحصول على البيانات والمعطيات عن موضوع الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات في:

6-1- الملاحظة:

6-1-1 مفهوم الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات الهامة في جمع المعلومات والحقائق " وهي الأداة التي تهىء للباحث فرصة ملاحظة السلوك الفعلي للجماعة في صورته الطبيعية، وفي مواقف معينة، وهذه الملاحظة لا تكون عابرة وعادية، بل تكون ملاحظة عقلانية ، وفق مخطط منهجي " (ابن خور، 2011، ص 154).

6- 1- 2- نتائج الملاحظة: وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا الملاحظة البسيطة والمنظمة، حيث كانت البداية بالملاحظة البسيطة، وذلك عند دخولنا إلى المؤسسة وبالضبط عند ذهابنا إلى المصنع، تم ملاحظة بيئة العمل التنظيمية المحيطة بالمصنع، لاحظنا بأن الظروف الفيزيائية تختلف من ورشة لأخرى، فبعض الورشات فيها ظروف فيزيقية مناسبة للعمل، وهذا راجع إلى وجود إضاءة كافية ومناسبة للعمل وعدم استخدام الوسائل التي تصدر ضوضاء عالية، فيكون التواصل بين العمال سهل وبدون عقبات، أما بعض الورشات فكانت الظروف الفيزيائية فيها غير مناسبة من ناحية الضوضاء، حيث كان يصدر منها صوت عال جدا، وهذا ما يعيق في التواصل بين العمال، أما بالنسبة لوسائل الوقاية فكانت موجودة وكل العمال يستخدمونها، في خطوة أولى، ليتم بعدها تفعيل الملاحظة المنظمة والتركيز على طريقة العمل الجماعي من خلال التفاعل الاجتماعي والتواصل الفعال وحجم جماعة العمل، وتماسك جماعة العمل، والتعاون الجماعي، والتركيز على التعلم التنظيمي، حيث لاحظنا بأن أغلب العمال يعملون بطريقة جماعية، وذلك من خلال فرق عمل صغيرة في كل صف، مع وجود تفاعل وتعاون فيما بينهم، وأيضا لاحظنا بأن جماعات العمل متماسكة فيما بينها، ويعملون وكأنهم أسرة واحدة يسعون لتحقيق هدف واحد، أما بالنسبة للتواصل لاحظنا بأن العمال يتواصلون مع بعضهم البعض بطريقة مباشرة وبدون عقبات، ماعدا العمال الذين يعملون في الورشة التي فيها ضوضاء، فهم يجدون صعوبة نوعا ما في التواصل فيما بينهم، حيث لاحظنا بأنهم يرفعون صوتهم نوعا ما حتى يتمكنوا من سماع بعضهم البعض، أما التواصل بين العمال والإدارة يكون من خلال المسؤول الهرمي المباشر، أي من خلال رئيس الصف، وذلك يكون إما بالتواصل الشفوي أو الكتابي، وكانت العلاقة بين العمال وبين الرؤساء والمرؤوسين علاقة مهنية يسودها التعاون والاحترام، وبالنسبة للتعلم التنظيمي فقد لاحظنا بأن المؤسسة توفر لعمالها كل شروط التعلم، وذلك من خلال توفير بيئة مناسبة للتعلم، مع توفير كل وسائل التعلم، حيث لاحظنا بأن المؤسسة تخصص قاعات للتعلم في كل وحدة وفي كل مركز، وهذه القاعات تحتوي على طاولات وكراسي وسبورة وأيضا رداء أبيض يعرض فيه مقاطع الفيديو والصور من خلال عاكس الصور المثبت داخل القاعات، وأيضا وجود قاعات مخصصة للاجتماعات....، وأيضا وجود ورشات مخصصة للتدريب والتكوين مع وجود كل الوسائل التي يحتاجونها.

6-2- المقابلة:

6-2-1- مفهوم المقابلة: تعد المقابلة من أدوات البحث التي يشيع استخدامها بسبب فعاليتها في جمع المعلومات التفصيلية خاصة ، ولأنها توفر فرصة استكشاف موضوع معين بدلا من تقييد الردود ، كما هو الحال في الاستبيان المغلق، وهي تتمثل في محادثة بين طرفين (شخصين أو أكثر)، حول موضوع معين وفقا لأنماط ومعايير محددة، وهي وسيلة بحث علمية تستخدم فيها عملية اتصالية شفوية لجمع معلومات تخدم هدفا محددا (أقطي، 2021، ص ص 175 176).

6-2-2- مضمون المقابلة: وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المقابلة الموجهة والتي تكون مفتوحة الإجابات تماما، وذلك بغية الحصول على المعلومات اللازمة والكافية، حيث قمنا في البداية بمقابلة مسؤول الوظائف والكفاءات، وطرحنا عليه عدة أسئلة متعلقة بموضوع بحثنا، وكانت هذه الأسئلة شفوية وكتابية، ومن خلال إجاباته على الأسئلة اتضح لنا بأن المؤسسة تسعى إلى تطوير فرق العمل الناجحة، وذلك من خلال توفير كل وسائل التعلم، وايضا تدعم فرص التدريب وذلك بتوفير برامج تدريبية داخل المؤسسة، وتستخدم طرق ووسائل وتقنيات متطورة في العمل، أيضا تقوم المؤسسة بتحفيز أفرادها ومكافأتهم من خلال ترقيتهم إلى مناصب أعلى، أما بالنسبة للعمل الجماعي التي تتبناها المؤسسة تتوافق بشكل جزئي مع فئة من العمال، بعد ذلك قمنا بمقابلة مع عشر عمال في جلسة مدتها ساعة ونصف، حيث طرحنا عليهم عدة أسئلة متعلقة بمتغيرات وأبعاد بحثنا، وأسئلة متعلقة بالظروف الفيزيائية المحيطة ببيئة العمل (المصنع)، وكانت هذه الأسئلة شفوية وبطريقة منظمة، حيث قسمنا المتغير الأول المتعلق بالعمل الجماعي إلى خمسة أبعاد، وفي كل بعد طرحنا عليهم ثلاثة أسئلة وفي المتغير الثاني المتعلق بالتعلم التنظيمي طرحنا عليهم عشرة أسئلة، أما فيما يخص الظروف الفيزيائية طرحنا خمسة أسئلة، ومن خلال إجاباتهم اتضح لنا بأن في البعد الأول المتعلق بالتفاعل الاجتماعي أغلب العمال لا يتفاعلون فيما بينهم وذلك بنسبة 60%، وفي البعد الثاني المتعلق بالاتصال الفعال فأغلب العمال راضون على أساليب الاتصال الموجودة داخل المؤسسة، وذلك بنسبة 60%، أما البعد الثالث المتعلق بحجم جماعة العمل، كان معظم العمال يفضلون العمل في جماعة صغيرة على الجماعة الكبيرة، وذلك لإمكانية المشاركة مع جميع العمال، بنسبة 80%، وفي البعد الرابع المتعلق بتماسك جماعة العمل كان أغلب العمال لا يفضلون إقامة صداقات مع الآخرين، وذلك بنسبة 60%، أما فيما يخص العلاقات التعاونية فكانت النسبة متساوية ، فالبعض يقوم بمساعدة الآخرين في عملهم والتعاون مع الزملاء والبعض الآخر يعملون

بمفردهم، حيث في المتغير الثاني المتعلق بالتعلم التنظيمي، اتضح لنا بأن أغلب الأفراد يرون بأن المؤسسة توفر برامج التدريب لهم، وتعمل على تطوير فرق العمل الناجحة بتوفير تقنيات ووسائل متطورة، وبتوفير بيئة مناسبة للتعليم، وتقوم بتحفيز أفرادها على تبادل الخبرات فيما بينهم....، وذلك بنسبة 80%، أما بالنسبة للأسئلة المتعلقة بالظروف الفيزيائية، كان معظم الأفراد يرون بأن الحرارة مرتفعة نوعاً ما في الصيف، وذلك بنسبة 80%، أما فيما يخص الضوضاء فكان كل الأفراد يرون بأنها مرتفعة، وهذا ما يعيق في التواصل بين العمال، مما يتوجب عليهم الرفع من صوته، أما بالنسبة للإضاءة فكان معظم العمال يرون أنها مناسبة وكافية، بنسبة 80%، حيث تتوفر إضاءة طبيعية واصطناعية، أما بالنسبة للتهوية ووضعية الجلوس في العمل كان أغلب العمال غير راضون عليها، بنسبة 70%، (انظر دليل المقابلة الموجود في قائمة الملاحق)

6-3- الاستبيان:

6-3-1- مفهوم الاستبيان: هو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، ولجمع حقائق هم على علم بها. ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى اكتشاف حقائق عن الممارسات الحالية و استطلاعات الرأي العام وميول الأفراد. وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فإن أداة الاستبيان تمكنه من الوصول إليهم جميعاً بوقت محدود و بتكاليف معقولة (ريال ، 2020 ، ص ص، 125 149).

6-3-2- وصف الاستبيان: وعليه كانت عملية تصميم الاستبيان على شكل استمارة أولية، بعد ما تم إخضاعها إلى التحكيم، وذلك كان من خلال إعطاء لكل أستاذ نسخة من الاستمارة ، وبذلك قمنا بإعطاء خمس نسخ من الاستمارة من أجل النظر في بنود الاستبيان، وبعد ما قمنا باسترجاع النسخ قمنا بتعديل بنود الاستبيان بما يتوافق مع ملاحظات الأساتذة المحكمين، وبعدها قمنا بالزيارة الاستطلاعية في المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف "، وقمنا بتوزيع الاستمارة الأولية على 20 مبحوث، وذلك بعد ما تم اختيار عينة الدراسة من المجتمع الكلي الذي يحتوي على 352 عامل ، وبذلك تم تحديد عينة الدراسة والتي تحتوي على 105 عامل، وبهذا الأخير قمنا باختيار 20 عامل، وقمنا بتوزيع الاستمارة الأولية عليهم ، وذلك من أجل معرفة جوانب النقص أو القصور التي يمكن أن توجد في بنود الاستمارة والبنود الغير واضحة والغير مقبولة لدى المبحوثين، ليتم في الأخير صياغة الاستمارة في صورتها

النهائية والتي احتوت على بنود مغلقة متصلة بأهداف الدراسة وفرضياتها، حيث استخدمنا سلم التقييط ليكرت الخماسي، وقمنا بتوزيعه على عينة الدراسة الأساسية والتي كان حجمها 85 عامل، بعد ما قمنا باختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وقد تم استرجاع 80 منها فقط.

وقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى بيانات ومحاور كما يلي :

أولاً: البيانات الشخصية: يتركز حول الصفات الشخصية والاجتماعية لمجموع المبحوثين، ويشمل أسئلة متعلقة بالجنس، السن، الحالة المدنية والأقدمية، وتتضمن هذه البيانات الأسئلة من [1 إلى 4].

ثانياً: استبيان حول العمل الجماعي: حيث يتضمن هذا الاستبيان خمس محاور، وكل محور يتضمن عشرة أسئلة، وهي كالاتي:

المحور الأول: يتضمن هذا المحور مجموعة من البنود المتعلقة بالتفاعل الاجتماعي، حيث يحتوي على عشر بنود، قمنا بترقيمها من [1 - 10].

المحور الثاني: يتضمن هذا المحور مجموعة من البنود المتعلقة بالتواصل الفعال، حيث يحتوي على عشر بنود، قمنا بترقيمها من [1 - 10].

المحور الثالث: يتضمن هذا المحور مجموعة من البنود المتعلقة بحجم جماعة العمل، حيث يحتوي على عشر بنود، قمنا بترقيمها من [1 - 10].

المحور الرابع: يتضمن هذا المحور مجموعة من البنود المتعلقة بتماسك جماعة العمل، حيث يحتوي على عشر بنود، قمنا بترقيمها من [1 - 10].

المحور الخامس: يتضمن هذا المحور مجموعة من البنود المتعلقة بالعلاقات التعاونية بين جماعة العمل، حيث يحتوي على عشر بنود، قمنا بترقيمها من [1 - 10].

ثالثاً: استبيان حول التعلم التنظيمي: يتضمن هذا الاستبيان مجموعة من البنود المتعلقة بتعزيز التعلم التنظيمي، حيث يحتوي على 50 بند، قمنا بترقيمها من [1 - 50].

ويكون بذلك عدد بنود الاستبيان الموجه للعمال هو 100 بند، مع إضافة البيانات الشخصية والتي تتضمن اربعة أسئلة، وبهذا يكون الاستبيان ككل يحتوي على 104 أسئلة.

6-3-3- مفتاح التصحيح وسلم التنقيط الخماسي ليكرت:

جدول رقم (11) يمثل مفتاح التصحيح وسلم التنقيط الخماسي ليكرت:

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
القيم	5	4	3	2	1

6-4- الوثائق والسجلات: تعتبر مكملا لأدوات جمع البيانات و بطاقة تعريفية للمؤسسة ميدان

الدراسة، فهي سند للباحث بما تقدمه من دعم وتوجيه عن طريق المعلومات التي تتعلق بالبحث وتضم ما يلي:

❖ تقديم المؤسسة من خلال معلومات بيانية تتعلق بالتسمية، مرسوم الإنشاء، تاريخ التدشين وبداية النشاط، المساحة والموقع.

❖ الهياكل الرئيسية للمؤسسة، الهيكل التنظيمي، والمصالح المختلفة للمؤسسة.

❖ المستخدمين (التعداد الحقيقي)، وتوزيعهم على مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة.

7- اساليب المعالجة الاحصائية:

بعد توزيع الاستبيان في صورته النهائية على افراد عينة الدراسة، وبعد الحصول على المعطيات الخاصة بموضوع الدراسة، قمنا بتشغيلها في برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26، وذلك عن طريق اخضاع المعطيات الى المقاييس والمعادلات التالية:

7-1- معادلة الفا كرومباخ والتجزئة النصفية: لحساب ثبات الاستبيان ومدى قياسه لما اعد لاجله.

7-2- التكرارات والنسب المئوية: لحساب الخصائص الديموغرافية للعينة (والاحصاءات الوصفية).

7-3- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: لحساب متوسط اجابات العمال على بنود الاستبيان ودرجة انحرافها.

7-4- معادلة " سميرونوف كولموغروف " : لحساب التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.

7-5- معامل الارتباط " سبيرمان و براون ": لحساب العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في العمل الجماعي بأبعاده الخمسة (التفاعل الاجتماعي، الاتصال الفعال، حجم جماعة العمل، تماسك جماعة العمل والعلاقات التعاونية)، والتعلم التنظيمي.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح اهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في هذا البحث والتعرف على اهم الادوات المنهجية التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها. بالإضافة الى التعرف على مجالات الدراسة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، وقد شكلت هذه العناصر والادوات سندا منهجيا ساعدنا في تسيير معالجة الموضوع وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه، وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور الى المرحلة الاخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في عرض تفسير وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة، ومن ثم الحصول او التوصل الى نتائج واجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

الفصل الخامس:

عرض تفسير و مناقشة النتائج.

تمهيد:

بعد التطرق الى الدراسة الاستطلاعية وجمع البيانات والتوصل الى النتائج التي على اساسها نقوم بتصميم الدراسة الاساسية، سنتطرق في هذا الفصل الى الدراسة الاساسية وذلك بعرض النتائج المتواصل إليها من خلال المعطيات الميدانية وتحليلها، حيث لا يمكن بقاءها على شكل إحصاءات في جداول لا دلالة لها، بل عرضها بطريقة يمكن فهمها والاستفادة منها، وذلك عن طريق وزنها بدقة وتقييمها لمعرفة درجة موضوعيتها وثباتها، حيث اعتمدنا في استهدافنا لتحليل المعطيات الميدانية على التدرج الآتي:

الإحصاءات الوصفية.

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الاحصاء الاستدلالي، وذلك بحساب معامل الارتباط سبيرمان وبراون الخاص بالفرضيات.

وبعدها قمنا بتفسير ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة، حيث قمنا بوضع خلاصة الفصل، وتوصلنا الى بعض الاقتراحات والحلول والتي يمكن أن تعطي نفسا جديدا للمؤسسة، وفي الاخير الخروج بخاتمة عامة كحوصلة للنتائج المتواصل إليها.

1. عرض نتائج الدراسة:

1- عرض الاحصاءات الوصفية:

1-1- الاحصاء الوصفي الخاص باستبيان العمل الجماعي:

جدول رقم (12) يمثل الاحصاء الوصفي الخاص بإجابات العمال على استبيان العمل الجماعي المحور الاول المتعلق بالتفاعل الاجتماعي.

الرقم	العبارة	العي نة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوس ط الحساب ي	الانحرا ف المعيار ي	الترتيب ب					
1	اتجنب الانفراد مع زملائي في العمل.	80	12	15 %	28	35 %	10	12.5%	24	30 %	6	7.5 %	3.20	1.23	10
2	اشعر بعدم وجود اي مسافة اجتماعية بيني وبين زملائي في العمل.		28	35 %	32	40 %	13	16.3%	6	7.5 %	1	1.3 %	4.00	0.96	8
3	اشعر بالحرية في التعبير عن افكاري لزملائي في العمل.		33	41.3%	37	46.3%	7	8.8 %	3	3.8 %	0	0%	4.25	0.77	4
4	اشعر بالانسجام مع زملائي في العمل.		35	43.8%	38	47.5%	6	7.5 %	0	0%	1	1.3 %	4.32	0.72	1
5	اشعر بالموودة اتجاه زملائي في العمل.		35	43.8%	33	41.3%	9	11.3%	2	2.5 %	1	1.3 %	4.23	0.84	5
6	اشعر وكأننا اسرة واحدة متفاعلة.		29	36.3%	37	46.3%	12	15 %	1	1.3 %	1	1.3 %	4.15	0.81	7
7	اشعر بالثقة المتبادلة بين اعضاء جماعة العمل.		23	28.7%	37	46.3%	14	17.5%	5	6.3 %	1	1.3 %	3.95	0.91	9
8	احتك قدر المستطاع مع زملائي في العمل لكسب مهارات جديدة.		35	43.8%	37	46.3%	4	5%	2	2.5 %	2	2.5 %	4.26	0.86	3
9	اتشاور دائما مع زملائي.		38	47.5%	34	42.5%	2	2.5 %	5	6.3 %	1	1.3 %	4.28	0.88	2
10	اساعد المتأخرين في انجاز مهامهم.		34	42.5%	34	42.5%	6	7.5 %	5	6.3 %	1	1.3 %	4.18	0.91	6

العبارة الاولى التي مفادها: " اتجنب الانفراد مع زملائي في العمل " ان اكبر نسبة هي 35% بتكرار 28 اجابة لموافق بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يتجنبون الانفراد، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.20 بانحراف معياري 1.23، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة.

العبارة الثانية التي مفادها: " اشعر بعدم وجود اي مسافة اجتماعية بيني وبين زملائي في العمل. " ان اكبر نسبة هي 40% بتكرار 32 اجابة لموافق ، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة لا توجد بينهم مسافة اجتماعية، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.00 بانحراف معياري 0.96، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة.

العبارة الثالثة التي مفادها: " اشعر بالحرية في التعبير عن افكاري لزملائي في العمل " ان اكبر نسبة هي 46.3% بتكرار 37 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يشعرون بالحرية في التعبير عن افكارهم لزملائهم في العمل، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.25 بانحراف معياري 0.77، وبالتالي اصبح ترتيب هذه العبارة المرتبة الرابعة.

العبارة الرابعة التي مفادها: " اشعر بالانسجام مع زملائي في العمل. " ان اكبر نسبة هي 47.5% بتكرار 38 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يميلون الى الانسجام، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.32 بانحراف معياري 0.72، وبالتالي فان هذه العبارة جاءت في الترتيب في المرتبة الاولى.

العبارة الخامسة التي مفادها: " اشعر بالمودة اتجاه زملائي في العمل " ان اكبر نسبة هي 43.8% بتكرار 35 اجابة لموافق بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يشعرون بالمودة مع زملائهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.23 بانحراف معياري 0.84، وبالتالي حافظت هذه العبارة على نفس الترتيب وهي المرتبة الخامسة.

العبارة السادسة التي مفادها: " اشعر وكأننا اسرة واحدة متفاعلة " ان اكبر نسبة هي 46.3% بتكرار 37 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يشعرون وكأنهم اسرة واحدة

متفاعلة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.15 بانحراف معياري 0.81، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة.

العبارة السابعة التي مفادها: " اشعر بالثقة المتبادلة بين اعضاء جماعة العمل. " ان اكبر نسبة هي 46.3% بتكرار 37 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يشعرون بالثقة المتبادلة بين اعضاء جماعة العمل، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.95 بانحراف معياري 0.91 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة العاشرة، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة.

العبارة الثامنة التي مفادها: "احتك قدر المستطاع مع زملائي في العمل لكسب مهارات جديدة." ان اكبر نسبة هي 46.3% بتكرار 37 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يحتكون قدر المستطاع مع زملائهم لكسب مهارات جديدة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.26 بانحراف معياري 0.86، وبالتالي اصبح ترتيب هذه العبارة المرتبة الثالثة.

العبارة التاسعة التي مفادها: " اتشاور دائما مع زملائي." ان اكبر نسبة هي 47.5% بتكرار 38 اجابة لموافق بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يتشاورون فيما بينهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.28 بانحراف معياري 0.88، وبالتالي فان اصبح ترتيب هذه العبارة المرتبة الثانية.

العبارة العاشرة التي مفادها: " اساعد زملائي المتأخرين في انجاز مهامهم." ان اكبر نسبة هي 42.5% بتكرار 34 اجابة لموافق بشدة وموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يقومون بمساعدة زملائهم المتأخرين في انجاز مهامهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.18 بانحراف معياري 0.91 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة السابعة، وبالتالي فقد اصبح ترتيب هذه العبارة المرتبة السادسة.

جدول رقم (13) يمثل الاحصاء الوصفي الخاص بإجابات العمال على استبيان العمل الجماعي المحور الثاني المتعلق بالاتصال الفعال.

الرقم	العبارة	العينة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
1	نتلقى المعلومات من المسؤول مباشرة.	80	40	50	36	45	2	2.5	1	1.3
2	تعتمد مؤسستي على التكنولوجيا في التواصل بفعاليتها.	31	38	8%	32	40	9	11	3%	8
3	التواصل سهل مع زملائي.	41	51	2%	36	45	1	1.3	2	2.5
4	اتواصل مع المشرف بطريقة سريعة دون عقبات.	36	45	%	37	46	3	2.5	3	3.8
5	انا راض على اساليب الاتصال مع الرؤساء الموجودة في المؤسسة.	31	38	8%	34	42	8	10	%	4
6	اتصل بالإدارة من خلال المسؤول الهرمي المباشر.	39	48	8%	31	38	7	8.8	3	3.8
7	اتصل بالإدارة مباشرة.	5	6.3	%	17	21	13	16	3%	13
8	نتصل بالرؤساء بعد نهاية العمل لمواجهة مشاكلنا.	22	27	5%	33	41	12	15	%	8
9	استخدم الاسلوب الشفوي في اتصالي بالرؤساء.	28	35	%	31	38	11	13	8%	9
10	ارى بان الاتصال بين الوحدات الإدارية المتساوية يحقق التعاون من خلال روح الفريق.	34	42	5%	38	47	7	8.8	1	1.3

العبارة الاولى التي مفادها: "تتلقى المعلومات من المسؤول مباشرة." ان اكبر نسبة هي 50% بتكرار 40 اجابة لموافق بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يتلقون المعلومات من المسؤول مباشرة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.41 بانحراف معياري 0.72، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية.

العبارة الثانية التي مفادها: "تعتمد مؤسستي على التكنولوجيا في التواصل بعمالها" ان اكبر نسبة هي 40% بتكرار 32 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يتفقون على ان المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.07 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة الخامسة، بانحراف معياري 0.95، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة.

العبارة الثالثة التي مفادها: "التواصل سهل مع زملائي " ان اكبر نسبة هي 51.2% بتكرار 41 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بأن التواصل سهل مع زملائهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.45 بانحراف معياري 0.65، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى.

العبارة الرابعة التي مفادها: "اتواصل مع المشرف بطريقة سريعة دون عقبات" ان اكبر نسبة هي 46.3% بتكرار 37 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يتواصلون مع المشرف بطريقة سريعة دون عقبات، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.27 بانحراف معياري 0.88، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة.

العبارة الخامسة التي مفادها: "انا راض على اساليب الاتصال مع الرؤساء الموجودة في المؤسسة" ان اكبر نسبة هي 42.5% بتكرار 34 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة هم راضون على اساليب الاتصال مع الرؤساء الموجودة في المؤسسة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.07 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة الخامسة، بانحراف معيار 1.01، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة.

العبارة السادسة التي مفادها: "اتصل بالإدارة من خلال المسؤول الهرمي المباشر" ان اكبر نسبة هي 48.8% بتكرار 39 اجابة لموافق بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يتصلون بالإدارة من خلال المسؤول الهرمي المباشر، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.32 بانحراف معياري 0.79، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة.

العبارة السابعة التي مفادها: "اتصل بالإدارة مباشرة" ان اكبر نسبة هي 40% بتكرار 32 اجابة لمعارض بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة لا يتصلون بالادارة مباشرة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.37 بانحراف معياري 1.36، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة.

العبارة الثامنة التي مفادها: "تتصل بالرؤساء بعد نهاية العمل لمواجهة مشاكلنا" ان اكبر نسبة هي 41.3% بتكرار 33 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يتصلون بالرؤساء بعد نهاية العمل لمواجهة مشاكلهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.73 بانحراف معياري 1.15، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة.

العبارة التاسعة التي مفادها: "استخدم الاسلوب الشفوي في اتصالي بالرؤساء" ان اكبر نسبة هي 38.8% بتكرار 31 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يستخدمون الاسلوب الشفوي في اتصاليهم بالرؤساء، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.95 بانحراف معياري 1.02، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة.

العبارة العاشرة التي مفادها: "ارى بان الاتصال بين الوحدات الإدارية المتساوية يحقق التعاون من خلال روح الفريق" ان اكبر نسبة هي 47.5% بتكرار 38 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بأن الاتصال بين الوحدات الادارية المتساوية يحقق التعاون من خلال روح الفريق، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.31 بانحراف معياري 0.68، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة.

جدول رقم (14) يمثل الاحصاء الوصفي الخاص بإجابات العمال على استبيان العمل الجماعي المحور الثالث المتعلق بحجم جماعة العمل.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		العينة	العبارة	الرقم
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
9	0.91	3.86	1.3 %	1	8.8 %	7	15 %	12	52.5 %	42	22.5 %	18	80	أشعر انه كلما كان عدد الجماعة صغيرا كلما كانت قدرتنا في التصدي للمخاطر الخارجية التي تهدد الجماعة ضعيفة.	1
1	0.74	4.22	0%	0	3.8 %	3	7.5 %	6	51.2 %	41	37.5 %	30		أشعر ان التحكم في الجماعة الصغيرة سهل جدا لقلة عدد افرادها.	2
7	0.98	3.93	0%	0	10 %	8	21.3 %	17	33.8 %	27	35 %	28		كثيرا ما كان كبير حجم الجماعة نقطة قوتنا في التصدي لمشاكلنا مع الإدارة.	3
8	0.89	3.92	1.3 %	1	7.5 %	6	13.8 %	11	52.5 %	42	25 %	20		أحبذ ان تكون جماعة عملي صغيرة لإمكانية المشاركة مع جميع زملائي في العمل.	4
6	1.01	3.96	3.8 %	3	6.3 %	5	11.3 %	9	47.5 %	38	31.3 %	25		أشعر بان صغر حجم جماعتي يمكنني من إقامة علاقات شخصية وطيدة مع الآخرين.	5
4	0.98	4.03	2.5 %	2	6.3 %	5	12.5 %	10	42.5 %	34	36.3 %	29		أشعر بان قلة اعضاء الجماعة يشعروني باننا عائلة واحدة.	6
5	0.89	3.97	0%	0	10 %	8	11.3 %	9	50 %	40	28.7 %	23		أشعر بان صغر حجم جماعة عملي يزيد من وحدة هدفنا.	7
10	1.02	3.55	0%	0	21.3 %	17	21.3 %	17	38.8 %	31	18.8 %	15		أحبذ ان تكون جماعة عملي كبيرة من أجل التقليل من المهام.	8
3	0.83	4.07	0%	0	5 %	4	16.3 %	13	45 %	36	33.8 %	27		أشعر انه كلما كان عدد الجماعة كبيرا كلما كانت قدرتنا في التصدي للمخاطر الخارجية التي تهدد الجماعة كبيرة.	9
2	0.85	4.17	1.3 %	1	3.8 %	3	10 %	8	46.3 %	37	38.8 %	31		أشعر بأنني أستطيع التواصل مع الجميع نظرا لقلة اعضاء الجماعة.	10

العبارة الاولى التي مفادها: " أشعر انه كلما كان عدد الجماعة صغيرا كلما كانت قدرتنا في التصدي للمخاطر الخارجية التي تهدد الجماعة ضعيفة " ان اكبر نسبة هي 52.5% بتكرار 42 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بأنه كلما كان عدد الجماعة صغيرا كلما كانت قدرتهم في التصدي للمخاطر الخارجية التي تهدد الجماعة ضعيفة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.86 بانحراف معياري 0.91، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة.

العبارة الثانية التي مفادها: " اشعر ان التحكم في الجماعة الصغيرة سهل جدا لقلة عدد افرادها " ان اكبر نسبة هي 51.2% بتكرار 41 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بأن التحكم في الجماعة الصغيرة يكون سهلا لقلة عدد أفرادها، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.22 بانحراف معياري 0.74، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى.

العبارة الثالثة التي مفادها: " كثيرا ما كان كبر حجم الجماعة نقطة قوتنا في التصدي لمشاكلنا مع الإدارة " ان اكبر نسبة هي 35% بتكرار 28 اجابة لموافق بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بأن كثيرا ما كان كبر حجم الجماعة نقطة قوتهم في التصدي لمشاكلهم مع الادارة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.93 بانحراف معياري 0.98 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة السادسة، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة.

العبارة الرابعة التي مفادها: " احبذ ان تكون جماعة عملي صغيرة لإمكانية المشاركة مع جميع زملائي في العمل " ان اكبر نسبة هي 52.5% بتكرار 42 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يميلون إلى أن تكون جماعة عملهم صغيرة لإمكانية المشاركة مع الجميع، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.92 بانحراف معياري 0.89 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة السابعة، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة.

العبارة الخامسة التي مفادها: " اشعر بان صغر حجم جماعتي يمكنني من إقامة علاقات شخصية وطيدة مع الآخرين " ان اكبر نسبة هي 47.5% بتكرار 38 اجابة لموافق، وعليه

نستنتج ان معظم افراد العينة يميلون الى ان تكون جماعة عملهم صغيرة لإمكانية إقامة صداقات وطيدة مع الآخرين، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.96 بانحراف معياري 1.01، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة.

العبارة السادسة التي مفادها: " اشعر بان قلة اعضاء الجماعة يشعروني باننا عائلة واحدة " ان اكبر نسبة هي 42.5% بتكرار 34 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بأن قلة اعضاء الجماعة يشعروهم بأنهم عائلة واحدة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.03 بانحراف معياري 0.98 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة الثالثة، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة.

العبارة السابعة التي مفادها: " اشعر بان صغر حجم جماعة عملي يزيد من وحدة هدفنا " ان اكبر نسبة هي 50% بتكرار 40 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان صغر حجم جماعة عملهم يزيد من وحدة هدفهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97 بانحراف معياري 0.89 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة الرابعة، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة.

العبارة الثامنة التي مفادها: " احبذ ان تكون جماعة عملي كبيرة من اجل التقليل من المهام " ان اكبر نسبة هي 38.8% بتكرار 31 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يحبون أن تكون جماعة عملهم كبيرة من أجل التقليل من المهام، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.55 بانحراف معياري 1.02، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة.

العبارة التاسعة التي مفادها: " أشعر انه كلما كان عدد الجماعة كبيرا كلما كانت قدرتنا في التصدي للمخاطر الخارجية التي تهدد الجماعة كبيرة " ان اكبر نسبة هي 45% بتكرار 36 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بأنه كلما كان عدد الجماعة كبيرا كلما كانت قدرتهم في التصدي للمخاطر الخارجية التي تهدد الجماعة كبيرة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.07 بانحراف معياري 0.83، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة.

العبارة العاشرة التي مفادها: " اشعر بأنني استطيع التواصل مع الجميع نظرا لقلّة اعضاء الجماعة " ان اكبر نسبة هي 46.3% بتكرار 37 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يستطيعون التواصل مع الجميع نظرا لقلّة أعضاء جماعتهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.17 بانحراف معياري 0.85، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية.

جدول رقم (15) يمثل الاحصاء الوصفي الخاص بإجابات العمال على استبيان العمل الجماعي المحور الرابع المتعلق بتماسك جماعة العمل.

الرقم	العبارة	العينة	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	توجد ثقة متبادلة بين الزملاء.	80	33.8%	27	42.5%	34	18.8%	15	5%	4	0%	0	4.05	0.85	6
2	ارى ان في حالة اختلافي في بعض القيم فانا مستعد لتكييفها بما يتوافق مع قيم الجماعة.		36.3%	29	46.3%	37	8.8%	7	7.5%	6	1.3%	1	4.08	0.93	4
3	يحترم الزملاء القيم الخاصة بكل فرد من الجماعة.		37.5%	30	51.2%	41	5%	4	5%	4	1.3%	1	4.18	0.84	3
4	يساعد الزملاء الافراد الجدد على التأقلم مع الجماعة.		56.3%	45	37.5%	30	2.5%	2	3.8%	3	0%	0	4.46	0.72	1
5	ارى ان كل عضو في الجماعة يحمل نفس القيم مما زاد من تماسكها.		21.3%	17	50%	40	18.8%	15	7.5%	6	2.5%	2	3.80	0.94	8
6	اشعر ان كل فرد في الجماعة يفهم الآخر.		28.7%	23	45%	36	17.5%	14	6.3%	5	2.5%	2	3.91	0.97	7
7	احاول دائما إقامة صداقات شخصية مع كل زملائي في العمل.		18.8%	15	25%	20	25%	20	26.3%	21	5%	4	3.26	1.18	9
8	نواجه الإدارة كجماعة واحدة في حالات وجود صراعات.		13.8%	11	25%	20	20%	16	20%	16	21.3%	17	2.90	1.36	10
9	اشعر دائما بالموودة لما أكون داخل جماعة عملي.		33.8%	27	48.8%	39	13.8%	11	0%	0	3.8%	3	4.08	0.90	5
10	اشعر بان عملي جزء لا يتجزأ من عمل الجماعة.		45%	36	46.3%	37	6.3%	5	1.3%	1	1.3%	1	4.32	0.75	2

العبارة الاولى التي مفادها: " توجد ثقة متبادلة بين الزملاء " ان اكبر نسبة هي 42.5%

بتكرار 34 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة توجد ثقة متبادلة بينهم، في حين

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.05 بانحراف معياري 0.85، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة.

العبارة الثانية التي مفادها: " ارى ان في حالة اختلافي في بعض القيم فانا مستعد لتكييفها بما يتوافق مع قيم الجماعة " ان اكبر نسبة هي 46.3% بتكرار 37 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بأنهم في حالة اختلافهم في البعض القيم فهم مستعدون لتكييفها بما يتوافق مع قيم الجماعة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.08 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة التاسعة، وهو نفس المتوسط الحسابي في العبارة التاسعة بانحراف معياري 0.93، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة.

العبارة الثالثة التي مفادها: " يحترم الزملاء القيم الخاصة بكل فرد من الجماعة " ان اكبر نسبة هي 51.2% بتكرار 41 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يحترمون القيم الخاصة بكل فرد من الجماعة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.18 بانحراف معياري 0.84، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة.

العبارة الرابعة التي مفادها: " يساعد الزملاء الافراد الجدد على التأقلم مع الجماعة " ان اكبر نسبة هي 56.3% بتكرار 45 اجابة لموافق بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يقومون بمساعدة الأفراد الجدد على التأقلم مع الجماعة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.46 بانحراف معياري 0.72، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى.

العبارة الخامسة التي مفادها: " ارى ان كل عضو في الجماعة يحمل نفس القيم مما زاد من تماسكها " ان اكبر نسبة هي 50% بتكرار 40 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يحملون نفس القيم مما زاد من تماسكها، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.80 بانحراف معياري 0.94، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة.

العبارة السادسة التي مفادها: " اشعر ان كل فرد في الجماعة يفهم الاخر " ان اكبر نسبة هي 45% بتكرار 36 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يفهمون بعضهم البعض،

في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.91 بانحراف معياري 0.97، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة.

العبارة السابعة التي مفادها: " احاول دائما إقامة صداقات شخصية مع كل زملائي في العمل " ان اكبر نسبة هي 26.3% بتكرار 21 اجابة لمعارض، في حين كانت ثاني أكبر نسبة تتمحور حول محايد وموافق وهي نسبة متقاربة مع مع معارض، حيث قدرت نسبتهم 25% بتكرار 25 إجابة لموافق ومحايد وعليه نستنتج ان في هذه العبارة كانت النسب متقاربة فكان بعض العمال يميلون الى اقامة صداقات شخصية مع كل الزملاء والبعض الاخر كانوا يتجنبون اقامة صداقات شخصية مع كل الزملاء، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.26 بانحراف معياري 1.18، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة.

العبارة الثامنة التي مفادها: " نواجه الإدارة كجماعة واحدة في حالة وجود صراعات " ان اكبر نسبة هي 25% بتكرار 20 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يواجهون الادارة كجماعة واحدة في حالة وجود صراعات، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.90 بانحراف معياري 1.36، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة.

العبارة التاسعة التي مفادها: " اشعر دائما بالمودة لما أكون داخل جماعة عملي " ان اكبر نسبة هي 48.8% بتكرار 39 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يشعرون بالمودة لما يكونوا داخل جماعة عملهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.08 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة الثانية، وهو نفس المتوسط الحسابي في العبارة الثانية بانحراف معياري 0.90، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة.

العبارة العاشرة التي مفادها: " اشعر بان عملي جزء لا يتجزأ من عمل الجماعة " ان اكبر نسبة هي 46.3% بتكرار 37 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بأن عملهم جزء لا يتجزأ من عمل الجماعة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.32 بانحراف معياري 0.75، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية.

جدول رقم (16) يمثل الاحصاء الوصفي الخاص بإجابات العمال على استبيان العمل الجماعي المحور الخامس المتعلق بالعلاقات التعاونية.

الرقم	العبارة	العينة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			ك	%	ك	%	ك	%		
1	اشعر بان العمل الجماعي يتيح فرصة تلقي كل فرد من الجماعة المساعدة.	80	29	36.3%	44	55%	7	8.8%	0	0%
2	اميل الى العمل الجماعي اكثر من العمل الفردي.		28	35%	26	32.5%	16	20%	7	8.8%
3	اشعر ان العمل الجماعي يمنح فرصة حل المشكلات.		29	36.3%	35	43.8%	10	12.5%	6	7.5%
4	يقوم زملائي بمساعدتي في حل مشاكلي.		23	28.7%	39	48.8%	10	12.5%	7	8.8%
5	توجد روح التعاون بين زملاء العمل.		35	43.8%	39	48.8%	4	5%	1	1.3%
6	اقوم بمساعدة الآخرين في عملهم.		35	43.8%	34	42.5%	5	6.3%	4	5%
7	اتعاون مع الجميع في عملية تحديد اهداف الجماعة.		33	41.3%	38	47.5%	7	8.8%	1	1.3%
8	اتعاون مع زملائي من اجل تحقيق اهداف المنظمة.		40	50%	35	43.8%	3	3.8%	1	1.3%
9	اتعاون مع زملائي من اجل تحقيق اهداف الجماعة.		35	43.8%	39	48.8%	4	5%	1	1.3%
10	اتعاون مع زملائي من اجل الحفاظ على موارد المنظمة.		37	46.3%	40	50%	2	2.5%	0	0%

العبارة الاولى التي مفادها: " اشعر بان العمل الجماعي يتيح فرصة تلقي كل فرد من الجماعة المساعدة " ان اكبر نسبة هي 55% بتكرار 44 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان العمل الجماعي يتيح فرصة تلقي كل فرد من الجماعة المساعدة، في حين

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.27 بانحراف معياري 0.51، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة.

العبارة الثانية التي مفادها: " اميل الى العمل الجماعي اكثر من العمل الفردي " ان اكبر نسبة هي 35% بتكرار 28 اجابة لموافق بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يميلون الى العمل الجماعي، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.86 بانحراف معياري 1.11، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة.

العبارة الثالثة التي مفادها: " اشعر ان العمل الجماعي يمنح فرصة حل المشكلات " ان اكبر نسبة هي 43.8% بتكرار 35 اجابة لموافق بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بأن العمل الجماعي يمنح حل المشكلات، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.08 بانحراف معياري 0.88، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة.

العبارة الرابعة التي مفادها: " يقوم زملائي بمساعدتي في حل مشاكلي " ان اكبر نسبة هي 48.8% بتكرار 39 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بأن زملائهم يقومون بمساعدتهم في حل مشاكلهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.95 بانحراف معياري 0.93، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة.

العبارة الخامسة التي مفادها: " توجد روح التعاون بين زملاء العمل " ان اكبر نسبة هي 48.8% بتكرار 39 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة توجد روح التعاون بينهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.32، وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة التاسعة بانحراف معياري 0.74، وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة التاسعة وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة، وهي بنفس الترتيب مع العبارة التاسعة.

العبارة السادسة التي مفادها: " اقوم بمساعدة الآخرين في عملهم " ان اكبر نسبة هي 43.8% بتكرار 35 اجابة لموافق بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يقومون بمساعدة الآخرين في عملهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.20 بانحراف معياري 0.94، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة.

العبارة السابعة التي مفادها: " اتعاون مع الجميع في عملية تحديد اهداف الجماعة " ان اكبر نسبة هي 47.5% بتكرار 38 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يتعاونون في عملية تحديد اهداف الجماعة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.26 بانحراف معياري 0.77، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة.

العبارة الثامنة التي مفادها: " اتعاون مع زملائي من اجل تحقيق اهداف المنظمة " ان اكبر نسبة هي 50% بتكرار 40 اجابة لموافق بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يتعاونون من أجل تحقيق اهداف المنظمة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.40 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة العاشرة، بانحراف معياري 0.73، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى.

العبارة التاسعة التي مفادها: " اتعاون مع زملائي من اجل تحقيق اهداف الجماعة " ان اكبر نسبة هي 48.8% بتكرار 39 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يتعاونون من أجل تحقيق أهداف الجماعة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.32 وهو نفس المتوسط المعياري مع العبارة الخامسة بانحراف معياري 0.74، وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة الخامسة، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة، وهي بنفس الترتيب مع العبارة الخامسة .

العبارة العاشرة التي مفادها: " اتعاون مع زملائي من اجل الحفاظ على موارد المنظمة " ان اكبر نسبة هي 50% بتكرار 40 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يتعاونون من اجل الحفاظ على موارد المنظمة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.40، وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة الثامنة، بانحراف معياري 0.66، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية.

1-2- الاحصاء الوصفي الخاص باستبيان التعلم التنظيمي:

جدول رقم (17) يمثل الاحصاء الوصفي الخاص بإجابات العمال على استبيان التعلم التنظيمي.

الرقم	العبرة	العينة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	اساهم في حل المشكلات بهدف التعلم.	80	36	45	39	48.8	4	5	0	4
2	اتمتع بالحرية داخل المنظمة.		19	23	41	51.2	15	8	2	45
3	تساعدني البرامج التدريبية في زيادة معارفي.		34	42	37	46.3	6	5	3	8
4	الاحترام والتفاهم يبني وبين زملائي يحفزني على كسب معارف جديدة.		38	47	36	45	4	5	2	3
5	تحفزني المنظمة على تنمية معارفي بتوفير بيئة مناسبة لتعلمي.		30	37	34	42.5	13	3	2	24
6	املك الوقت في اكتساب معارف جديدة تفيدني في عملي.		11	13	40	50	14	5	14	47
7	تشجع المؤسسة على تبادل المعلومات بين الافراد.		24	30	37	46.3	12	5	6	41
8	تحرص المؤسسة على توليد المعرفة بالاعتماد على خبرات افرادها.		24	30	43	53.8	10	5	3	28
9	تعمل المؤسسة على مشاركة مختلف المستويات في تبادل المعلومات.		23	28	41	51.2	12	5	4	37
10	تولي قيادة المؤسسة اهمية لتعلم افرادها.		29	36	42	52.5	6	5	3	14

49	1.37	2.58	33.8%	27	12.5%	10	23.8%	19	21.3%	17	8.8%	7	11	تحرص المؤسسة على اشراك موظفيها في صنع القرار.
7	0.79	4.27	1.3%	1	2.5%	2	6.3%	5	47.5%	38	42.5%	34	12	اشراك معارف مع زملائي.
29	0.70	4.10	0%	0	1.3%	1	16.3%	13	53.8%	43	28.7%	23	13	تبحث المؤسسة عن طرق متطورة لنشر المعلومات.
44	0.91	3.91	0%	0	11.3%	9	12.5%	10	50%	40	26.3%	21	14	يمكن للأفراد في مؤسستنا ان يحصلوا على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة.
34	0.84	4.06	0%	0	5%	4	17.5%	14	43.8%	35	33.8%	27	15	عادة ما يدعم الرؤساء في مؤسستنا فرص التدريب.
22	0.76	4.15	0%	0	3.8%	3	11.3%	9	51.2%	41	33.8%	27	16	تحفز المؤسسة افرادها على تبادل الخبرات.
19	0.75	4.16	0%	0	2.5%	2	13.8%	11	48.8%	39	35%	28	17	يندمج الافراد في فرق عمل في المؤسسة بحثا عن التعلم اكثر.
23	0.68	4.13	0%	0	1.3%	1	13.8%	11	55%	44	30%	24	18	تستثمر المؤسسة في معارف افرادها من خلال التعلم.
18	0.77	4.17	0%	0	3.8%	3	11.3%	9	48.8%	39	36.3%	29	19	يعمل الافراد داخل المؤسسة بالاندماج في فرق عمل بغية التعلم اكثر.
30	0.85	4.08	0%	0	5%	4	17.5%	14	41.3%	33	36.3%	29	20	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل تبادل المعلومات.

32	0.80	4.07	%0	0	%5	4	13. %8	11	50 %	40	31. %3	25	80	21	تقوم المؤسسة بتحفيز افرادها مقابل التعلم.
38	0.85	4.02	%0	0	7.5 %	6	12. %5	10	50 %	40	30 %	24		22	توفر المؤسسة للأفراد برامج التدريب.
26	0.92	4.11	1.3 %	1	6.3 %	5	11. %3	9	42. %5	34	38. %8	31		23	تعمل المؤسسة على تطوير فرق العمل الناجحة.
43	0.91	3.92	%0	0	8.8 %	7	18. %8	15	43. %8	35	28. %7	23		24	يحترم الزملاء وجهة نظر الآخرين حتى وان كانت مخالفة لآرائهم.
33	0.75	4.07	%0	0	2.5 %	2	17. %5	14	50 %	40	30 %	24		25	الفرق الجماعية في المؤسسة تؤكد على ضرورة اقبال المعرفة للآخرين.
12	0.66	4.23	%0	0	%0	0	12. %5	10	51. %2	41	36. %3	29		26	تساعد المناقشة النزيهة اعضاء الفريق على الاستفادة من خبرات الآخرين في المؤسسة.
36	0.86	4.03	1.3 %	1	3.8 %	3	16. %3	13	47. %5	38	31. %3	25		27	يجدد الافراد في المؤسسة المعلومات التي يكتسبونها باستمرار.
40	0.85	4.00	%0	0	6.3 %	5	17. %5	14	46. %3	37	30 %	24		28	تعمل المؤسسة على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الافراد.
39	0.77	4.01	%0	0	%5	4	13. %8	11	56. %3	45	25 %	20		29	تعزز المؤسسة اعمالها من خلال الفهم الافضل للمعرفة الجديدة.
16	0.71	4.20	%0	0	2.5 %	2	10 %	8	52. %5	42	35 %	28		30	ارى بان العمل في جماعات يساهم في تعزيز تعليمي.

13	0.69	4.22	%0	0	2.5 %	2	7.5 %	6	55 %	44	35 %	28	31	التفاعل بين الزملاء يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي.
10	0.70	4.25	%0	0	1.3 %	1	11. %3	9	48. %8	39	38. %8	31	32	اعتقد بان التعلم التنظيمي يساعد في تقليل التوتر في العمل.
6	0.76	4.28	1.3 %	1	1.3 %	1	7.5 %	6	47. %5	38	42. %5	34	33	اشعر ان التعلم التنظيمي مهم لتحسين مردودي في العمل.
9	0.89	4.25	2.5 %	2	2.5 %	2	7.5 %	6	42. %5	34	45 %	36	34	ارغب في المزيد من التدريب في مجال التعلم التنظيمي.
2	0.62	4.38	%0	0	%0	0	7.5 %	6	46. %3	37	46. %3	37	35	يساعدني التعلم التنظيمي في تطوير مهاراتي.
5	0.74	4.32	1.3 %	1	%0	0	8.8 %	7	45 %	36	45 %	36	36	يساعدني العمل الجماعي في اكتساب مهارات جديدة وهذا ما يعزز من تطوير مهاراتي.
31	0.83	4.07	%0	0	%5	4	16. %3	13	45 %	36	33. %8	27	37	يشعروني التعلم بالولاء.
15	0.66	4.21	%0	0	%0	0	13. %8	11	51. %2	41	35 %	28	38	اشعر بان التعلم التنظيمي يوفر الراحة لي.
1	0.60	4.40	%0	0	%0	0	6.3 %	5	47. %5	38	46. %3	37	39	ارى بان تعليمي يزيد من تعلم المؤسسة وبالتالي تحسين الانتاجية.
48	1.09	3.36	2.5 %	2	26. %3	21	17. %5	14	40 %	32	13. %8	11	40	اشعر بان العمل الجماعي يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي وبالتالي يمكن الاستغناء على التدريب.

25	0.75	4.12	%0	0	3.8 %	3	11. %3	9	53. %8	43	31. %3	25	يساعد التعلم التنظيمي في اعطاء رؤية واضحة للمستقبل.	41
11	0.68	4.25	%0	0	1.3 %	1	10 %	8	51. %2	41	37. %5	30	يساعد التعلم التنظيمي في بقاء المؤسسة.	42
21	0.87	4.15	1.3 %	1	2.5 %	2	16. %3	13	40 %	32	40 %	32	يقوم المسؤول بتنفيذ القرار الذي يراه مناسباً.	43
42	0.92	3.95	%0	0	10 %	8	15 %	12	45 %	36	30 %	24	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا للتواصل مع كل افراد المؤسسة، مما يزيد من تعلمنا.	44
20	0.70	4.16	%0	0	1.3 %	1	13. %3	11	52. %5	42	32. %5	26	يساعدني التعلم التنظيمي في حل مشاكل المنظمة.	45
24	0.86	4.12	1.3 %	1	%5	4	8.8 %	7	50 %	40	35 %	28	توفر لنا المؤسسة الجو المناسب للتعلم.	46
27	0.83	4.10	%0	0	%5	4	15 %	12	45 %	36	35 %	28	تستخدم المؤسسة كل طرق التعلم.	47
35	0.89	4.05	2.5 %	2	2.5 %	2	15 %	12	47. %5	38	32. %5	26	تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في العمل.	48
46	0.93	3.68	1.3 %	1	12. %5	10	18. %8	15	51. %2	41	16. %3	13	افضل العمل ضمن جماعات للرفع من مستوى تعليمي على التكوين.	49
17	0.57	4.18	%0	0	%0	0	8.8 %	7	63. %7	51	27. %5	22	يساعد التعلم التنظيمي في التأقلم مع التغيرات الحاصلة.	50

80

العبارة رقم (1) التي مفادها: " اساهم في حل المشكلات بهدف التعلم. " ان اكبر نسبة هي 48.8% بتكرار 39 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يساهمون في حل المشكلات بهدف التعلم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.36 بانحراف معياري 0.69 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (31)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة.

العبارة التي رقم (2) التي مفادها: " اتمتع بالحرية داخل المنظمة " ان اكبر نسبة هي 51.2% بتكرار 41 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يتمتعون بالحرية داخل المنظمة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.88 بانحراف معياري 0.92 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارتين رقم (23 - 44)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة والاربعين.

العبارة رقم (3) التي مفادها: " تساعدني البرامج التدريبية في زيادة معارفي. " ان اكبر نسبة هي 46.3% بتكرار 37 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة تساعدهم البرامج التدريبية في زيادة معارفهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.27 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة رقم (12) بانحراف معياري 0.76 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارتين رقم (16 - 33)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة.

العبارة رقم (4) التي مفادها: " الاحترام والتفاهم بيني وبين زملائي يحفزني على كسب معارف جديدة. " ان اكبر نسبة هي 47.5% بتكرار 38 اجابة لموافق بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان الاحترام والتفاهم بينهم يحفزهم على كسب معارف جديدة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.37 بانحراف معياري 0.70 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارات رقم (13 - 32 - 45)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة.

العبارة رقم (5) التي مفادها: " تحفزي المنظمة على تنمية معارفي بتوفير بيئة مناسبة لتعلمي. " ان اكبر نسبة هي 42.5% بتكرار 34 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المنظمة تقوم بتحفيزهم على تنمية معارفهم بتوفير بيئة مناسبة لتعلمهم، في حين

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.12 وهو نفس المتوسط الحسابي في العبارتين رقم (41 - 46) بانحراف معياري 0.86، وهو نفس الانحراف المعياري العبارتين رقم (27 - 46)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة والعشرين، بنفس ترتيب العبارة رقم (46).

العبارة رقم (6) التي مفادها: " املك الوقت في اكتساب معارف جديدة تفيدني في عملي. " ان اكبر نسبة هي 50% بتكرار 40 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يمتلكون الوقت في اكتساب معارف جديدة تفيدهم في عملهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.57 بانحراف معياري 0.97، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة والاربعين.

العبارة (7) التي مفادها: " تشجع المؤسسة على تبادل المعلومات بين الافراد. " ان اكبر نسبة هي 46.3% بتكرار 37 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة تشجع على تبادل المعلومات بين الافراد، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.96 بانحراف معياري 0.93 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (49)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الواحدة والاربعين.

العبارة رقم (8) التي مفادها: " تحرص المؤسسة على توليد المعرفة بالاعتماد على خبرات افرادها. " ان اكبر نسبة هي 53.8% بتكرار 43 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة تحرص على توليد المعرفة بالاعتماد على خبرات افرادها، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.10 وهو نفس المتوسط الحسابي في العبارتين رقم (13 - 47)، بانحراف معياري 0.75 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارات رقم (17 - 25 - 41)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة والعشرين.

العبارة رقم (9) التي مفادها: " تعمل المؤسسة على مشاركة مختلف المستويات في تبادل المعلومات. " ان اكبر نسبة هي 51.2% بتكرار 41 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة تعمل على مشاركة مختلف المستويات في تبادل المعلومات، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.03 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة رقم (27)

(بانحراف معياري 0.80 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (21)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة والثلاثين.

العبارة رقم (10) التي مفادها: " تولي قيادة المؤسسة اهمية لتعلم افرادها. " ان اكبر نسبة هي 52.5% بتكرار 42 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان تولي قيادة المؤسسة اهمية لتعلم افرادها، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.21 وهو نفس المتوسط الحسابي في العبارة رقم (38)، بانحراف معياري 0.74 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (36)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة عشر.

العبارة رقم (11) التي مفادها: " تحرص المؤسسة على اشراك موظفيها في صنع القرار. " ان اكبر نسبة هي 33.8% بتكرار 27 اجابة لمعارض بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة لا تشارك موظفيها في صنع القرار، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.58 بانحراف معياري 1.37، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة والاربعين.

العبارة رقم (12) التي مفادها: " اشراك معارفي مع زملائي. " ان اكبر نسبة هي 47.5% بتكرار 38 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يشاركون معارفهم مع زملائهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.27 وهو نفس المتوسط الحسابي في العبارة رقم (3) بانحراف معياري 0.79، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة.

العبارة رقم (13) التي مفادها: " تبحث المؤسسة عن طرق متطورة لنشر المعلومات. " ان اكبر نسبة هي 53.8% بتكرار 43 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة تبحث عن طرق متطورة لنشر المعلومات، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.10 بانحراف معياري 0.70 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارات رقم (4-32-45)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة والعشرين.

العبارة رقم (14) التي مفادها: " يمكن للأفراد في مؤسستنا ان يحصلوا على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة. " ان اكبر نسبة هي 50% بتكرار 40 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان

معظم افراد العينة يرون بانهم يمكنهم الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.91 بانحراف معياري 0.91 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (24)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة والاربعين.

العبارة رقم (15) التي مفادها: " عادة ما يدعم الرؤساء في مؤسستنا فرص التدريب. " ان اكبر نسبة هي 43.8% بتكرار 35 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان الرؤساء في مؤسستهم يدعمون فرص التدريب، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.06 بانحراف معياري 0.84، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة والثلاثين.

العبارة رقم (16) التي مفادها: " تحفز المؤسسة افرادها على تبادل الخبرات. " ان اكبر نسبة هي 51.2% بتكرار 41 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة تحفز افرادها على تبادل الخبرات، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.15 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة رقم (43)، بانحراف معياري 0.76 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارتين رقم (3 - 33)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية والعشرين.

العبارة رقم (17) التي مفادها: " يندمج الافراد في فرق عمل في المؤسسة بحثا عن التعلم اكثر. " ان اكبر نسبة هي 48.8% بتكرار 39 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يندمجون في فرق عمل في المؤسسة بحثا عن التعلم اكثر، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.16 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة رقم (45)، بانحراف معياري 0.75 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارات رقم (8 - 25 - 41)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة عشر.

العبارة رقم (18) التي مفادها: " تستثمر المؤسسة في معارف افرادها من خلال التعلم. " ان اكبر نسبة هي 55% بتكرار 44 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة تستثمر في معارف افرادها من خلال التعلم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه

العبارة 4.13 بانحراف معياري 0.68 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (42)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة والعشرين.

العبارة رقم (19) التي مفادها: " يعمل الافراد داخل المؤسسة بالاندماج في فرق عمل بغية التعلم اكثر. " ان اكبر نسبة هي 48.8% بتكرار 39 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يعملون داخل المؤسسة بالاندماج في فرق عمل بغية التعلم اكثر، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.17 بانحراف معياري 0.77 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (29)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة عشر.

العبارة رقم (20) التي مفادها: " تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل تبادل المعلومات. " ان اكبر نسبة هي 41.3% بتكرار 33 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل تبادل المعلومات، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.08، بانحراف معياري 0.85 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارتين رقم (22 - 28)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثلاثين.

العبارة رقم (21) التي مفادها: " تقوم المؤسسة بتحفيز افرادها مقابل التعلم. " ان اكبر نسبة هي 50% بتكرار 40 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة تقوم بتحفيزهم مقابل التعلم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.07 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارتين رقم (25 - 37)، بانحراف معياري 0.80 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (9)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية والثلاثين.

العبارة رقم (22) التي مفادها: " توفر المؤسسة للأفراد برامج التدريب. " ان اكبر نسبة هي 50% بتكرار 40 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة توفر لهم برامج التدريب، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.02 بانحراف معياري 0.85 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارتين رقم (20 - 28)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة والثلاثين.

العبارة رقم (23) التي مفادها: " تعمل المؤسسة على تطوير فرق العمل الناجحة. " ان اكبر نسبة هي 42.5% بتكرار 34 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة تعمل على تطوير فرق العمل الناجحة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.11 بانحراف معياري 0.92 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (2) والعبارة رقم

(44)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة والعشرين.

العبارة رقم (24) التي مفادها: " يحترم الزملاء وجهة نظر الآخرين حتى وان كانت مخالفة لآرائهم. " ان اكبر نسبة هي 43.8% بتكرار 35 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يحترمون وجهة نظر الآخرين حتى وان كانت مخالفة لآرائهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.92 بانحراف معياري 0.91 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (14)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة والاربعين.

العبارة رقم (25) التي مفادها: " الفرق الجماعية في المؤسسة تؤكد على ضرورة ايصال المعرفة للآخرين. " ان اكبر نسبة هي 50% بتكرار 40 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يؤكدون على ضرورة ايصال المعرفة للآخرين، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.07 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة رقم (21 - 37)، بانحراف معياري 0.75 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارات رقم (8 - 17 - 41)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة والثلاثين.

العبارة رقم (26) التي مفادها: " تساعد المناقشة النزيهة اعضاء الفريق على الاستفادة من خبرات الآخرين في المؤسسة. " ان اكبر نسبة هي 51.2% بتكرار 41 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة تساعد المناقشة النزيهة على الاستفادة من خبرات الآخرين في المؤسسة ، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.23، بانحراف معياري 0.66 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة رقم (38)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة عشر.

العبارة رقم (27) التي مفادها: " يجدد الافراد في المؤسسة المعلومات التي يكتسبونها باستمرار. " ان اكبر نسبة هي 47.5% بتكرار 38 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يجددون المعلومات التي يكتسبونها باستمرار، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.03 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة رقم (9)، بانحراف معياري 0.86 وهو نفس الانحراف مع العبارتين رقم (5 - 46)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة والثلاثين.

العبارة رقم (28) التي مفادها: " تعمل المؤسسة على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الافراد. " ان اكبر نسبة هي 46.3% بتكرار 37 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة تعمل على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهاراتهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.00، بانحراف معياري 0.85 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارتين رقم (20 - 22)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الاربعين.

العبارة رقم (29) التي مفادها: " تعزز المؤسسة اعمالها من خلال الفهم الافضل للمعرفة الجديدة. " ان اكبر نسبة هي 56.3% بتكرار 45 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة تعزز اعمالها من خلال الفهم الافضل للمعرفة الجديدة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.01، بانحراف معياري 0.77 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (19)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة والثلاثين.

العبارة رقم (30) التي مفادها: " ارى بان العمل في جماعات يساهم في تعزيز تعلمي. " ان اكبر نسبة هي 52.5% بتكرار 42 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان العمل في جماعات يساهم في تعزيز تعلمهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.20، بانحراف معياري 0.71، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة عشر.

العبارة رقم (31) التي مفادها: " التفاعل بين الزملاء يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي. " ان اكبر نسبة هي 55% بتكرار 44 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون

بان التفاعل بينهم يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.22، بانحراف معياري 0.69، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة عشر.

العبارة رقم (32) التي مفادها: " اعتقد بان التعلم التنظيمي يساعد في تقليل التوتر في العمل. " ان اكبر نسبة هي 48.8% بتكرار 39 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان التعلم التنظيمي يساعد في تقليل التوتر في العمل، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.25 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارتين رقم (34 - 42)، بانحراف معياري 0.70 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارات رقم (4 - 13 - 45)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة.

العبارة رقم (33) التي مفادها: " اشعر ان التعلم التنظيمي مهم لتحسين مردودي في العمل. " ان اكبر نسبة هي 47.5% بتكرار 38 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان التعلم التنظيمي مهم لتحسين مردودهم في العمل، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.28، بانحراف معياري 0.76 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (3) والعبارة رقم (16)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة.

العبارة رقم (34) التي مفادها: " ارغب في المزيد من التدريب في مجال التعلم التنظيمي. " ان اكبر نسبة هي 45% بتكرار 36 اجابة لموافق بشدة، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرغبون في المزيد من التدريب في مجال التعلم التنظيمي، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.25 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارتين رقم (32 - 42)، بانحراف معياري 0.89 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (48)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة.

العبارة رقم (35) التي مفادها: " يساعدني التعلم التنظيمي في تطوير مهاراتي. " ان اكبر نسبة هي 46.3% بتكرار 37 اجابة لموافق بشدة وموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يساعدهم التعلم التنظيمي في تطوير مهاراتهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.38، بانحراف معياري 0.62، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية.

العبارة رقم (36) التي مفادها: " يساعدني العمل الجماعي في اكتساب مهارات جديدة وهذا ما يعزز من تطوير مهاراتي. " ان اكبر نسبة هي 45% بتكرار 36 اجابة لموافق بشدة وموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يساعدهم العمل الجماعي في اكتساب مهارات جديدة وهذا ما يعزز من تطوير مهاراتهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.32 بانحراف معياري 0.74 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (10)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة.

العبارة رقم (37) التي مفادها: " يشعرني التعلم بالولاء. " ان اكبر نسبة هي 45% بتكرار 36 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يشعرهم التعلم بالولاء، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.07 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارتين رقم (21 - 25)، بانحراف معياري 0.83 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (47)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الواحدة والثلاثين.

العبارة رقم (38) التي مفادها: " اشعر بان التعلم التنظيمي يوفر الراحة لي. " ان اكبر نسبة هي 51.2% بتكرار 41 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يوفر التعلم التنظيمي الراحة لهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.21 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة رقم (10)، بانحراف معياري 0.66 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (26)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة عشر.

العبارة رقم (39) التي مفادها: " ارى بان تعليمي يزيد من تعلم المؤسسة وبالتالي تحسين الانتاجية. " ان اكبر نسبة هي 47.5% بتكرار 38 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان تعلمهم يزيد من تعلم المؤسسة وبالتالي تحسين الانتاجية، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.40 بانحراف معياري 0.60، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى.

العبارة رقم (40) التي مفادها: " اشعر بان العمل الجماعي يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي وبالتالي يمكن الاستغناء على التدريب. " ان اكبر نسبة هي 40% بتكرار 32 اجابة

لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان العمل الجماعي يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي وبالتالي يمكن الاستغناء على التدريب، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.36، بانحراف معياري 1.09، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة والاربعين.

العبارة رقم (41) التي مفادها: " يساعد التعلم التنظيمي في اعطاء رؤية واضحة للمستقبل. " ان اكبر نسبة هي 53.8% بتكرار 43 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان التعلم التنظيمي يساعد في اعطاء رؤية واضحة للمستقبل، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.12 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارتين رقم (5 - 46)، بانحراف معياري 0.75 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارات رقم (8 - 17 - 25)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة والعشرين.

العبارة رقم (42) التي مفادها: " يساعد التعلم التنظيمي في بقاء المؤسسة. " ان اكبر نسبة هي 51.2% بتكرار 41 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان التعلم التنظيمي يساعد في بقاء المؤسسة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.25 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارتين رقم (32 - 34)، بانحراف معياري 0.68 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (18)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر.

العبارة رقم (43) التي مفادها: " يقوم المسؤول بتنفيذ القرار الذي يراه مناسباً. " ان اكبر نسبة هي 40% بتكرار 32 اجابة لموافق بشدة وموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المسؤول يقوم بتنفيذ القرار الذي يراه مناسباً، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.15 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة رقم (16)، بانحراف معياري 0.87، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الواحدة والعشرين.

العبارة رقم (44) مفادها: " تستخدم المؤسسة التكنولوجيا للتواصل مع كل افراد المؤسسة مما يزيد من تعلمنا. " ان اكبر نسبة هي 45% بتكرار 36 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة تستخدم التكنولوجيا للتواصل معهم مما يزيد من تعلمهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.95، بانحراف معياري 0.92 وهو نفس الانحراف

المعياري مع العبارة قم (2) والعبارة رقم (23)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية والاربعين.

العبارة رقم (45) التي مفادها: " يساعدني التعلم التنظيمي في حل مشاكل المنظمة. " ان اكبر نسبة هي 52.5% بتكرار 42 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يساعدهم التعلم التنظيمي في حل مشاكل المنظمة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.16 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارة رقم (17)، بانحراف معياري 0.70 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارات رقم (4 - 13 - 32)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة العشرين.

العبارة رقم (46) التي مفادها: " توفر لنا المؤسسة الجو المناسب للتعلم. " ان اكبر نسبة هي 50% بتكرار 40 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة توفر لهم الجو المناسب للتعلم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.12 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارتين رقم (5 - 41)، بانحراف معياري 0.86، وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارتين رقم (5 - 27)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة والعشرين، بنفس الترتيب مع العبارة رقم (5).

العبارة رقم (47) التي مفادها: " تستخدم المؤسسة كل طرق التعلم. " ان اكبر نسبة هي 45% بتكرار 36 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة تستخدم كل طرق التعلم، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.10 وهو نفس المتوسط الحسابي مع العبارتين رقم (8 - 13)، بانحراف معياري 0.83 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (37)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة والعشرين.

العبارة رقم (48) التي مفادها: " تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في العمل. " ان اكبر نسبة هي 47.5% بتكرار 38 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان المؤسسة تستخدم تقنيات متطورة في العمل، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.05

بانحراف معياري 0.89 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (34)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة والثلاثين.

العبارة رقم (49) التي مفادها: " افضل العمل ضمن جماعات للرفع من مستوى تعليمي على التكوين. " ان اكبر نسبة هي 51.2% بتكرار 41 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يفضلون العمل ضمن جماعات للرفع من مستوى تعليمهم على التكوين، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.68، بانحراف معياري 0.93 وهو نفس الانحراف المعياري مع العبارة رقم (7)، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة والاربعين.

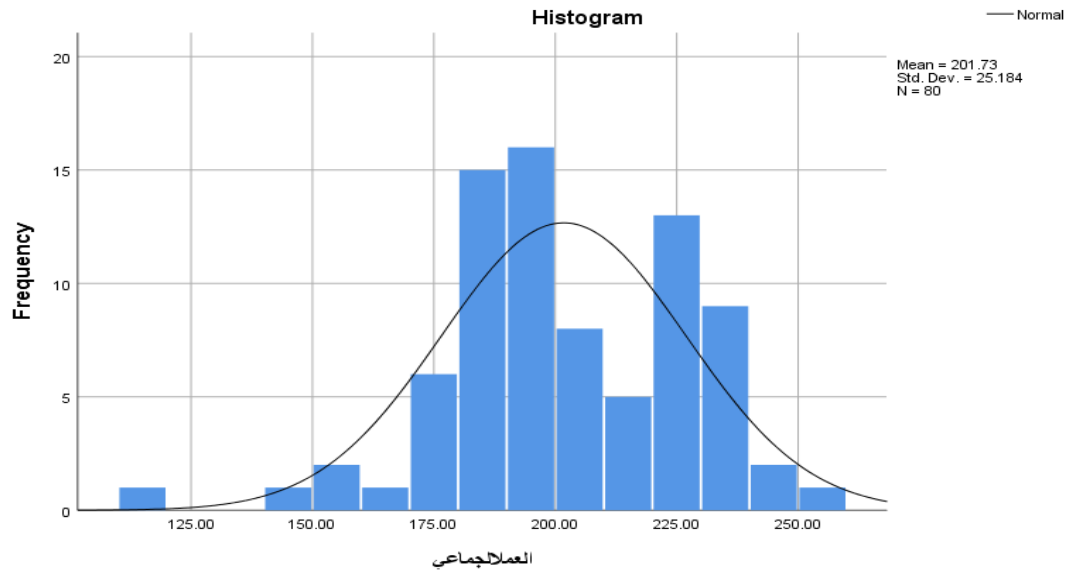
العبارة رقم (50) التي مفادها: " يساعد التعلم التنظيمي في التأقلم مع التغيرات الحاصلة. " ان اكبر نسبة هي 63.7% بتكرار 51 اجابة لموافق، وعليه نستنتج ان معظم افراد العينة يرون بان التعلم التنظيمي يساعد في التأقلم مع التغيرات الحاصلة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.18، بانحراف معياري 0.57، وبالتالي فقد جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة عشر.

2- التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

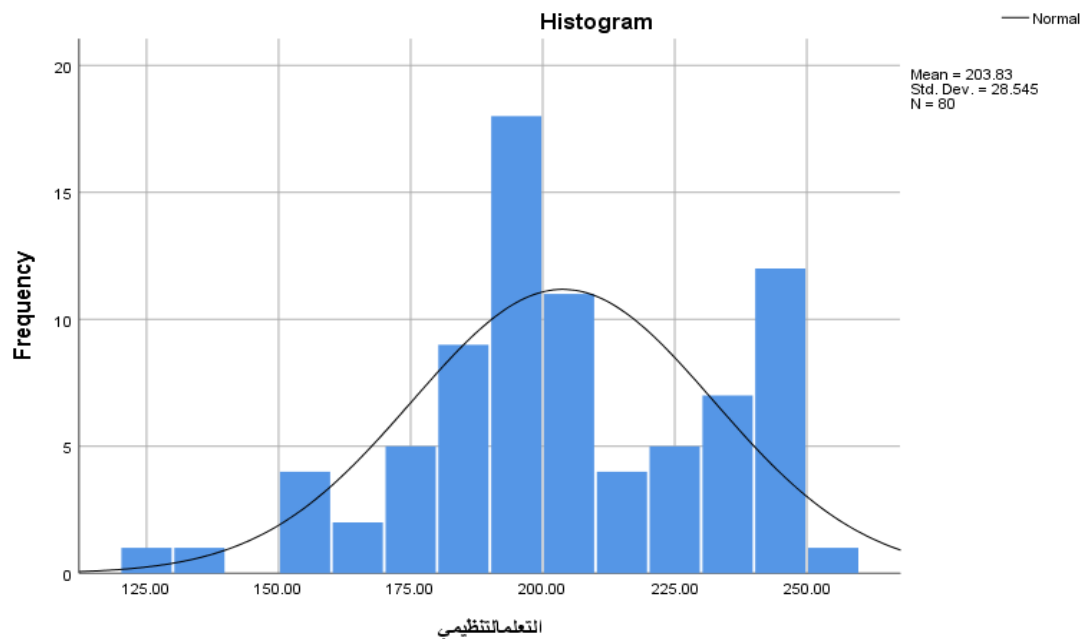
جدول رقم (18) يمثل التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

متغيرات الدراسة	العينة (N)	قيمة " سميرونوف كولموغوروف "	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	الحكم الاحصائي
العمل الجماعي	80	0.086	0.200	0.05	يتبع التوزيع الطبيعي
التعلم التنظيمي		0.095	0.070		يتبع التوزيع الطبيعي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) الخاص بالتوزيع الطبيعي للبيانات ان قيمة اختبار " سميرنوف كولموغروف " بلغت 0.086 بالنسبة لمتغير العمل الجماعي، في حين بلغت 0.095 بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي، فهذا مؤشر قوي يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وتتمركز حول وسطها، كما بلغت قيمة الدلالة الاحصائية في متغير العمل الجماعي 0.200 وهي اكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وقدرت كذلك قيمة الدلالة الاحصائية في متغير التعلم التنظيمي 0.070 وهي اكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وهو ما يؤكد اعتدالية البيانات، انظر الشكلين رقم (10 - 11).



شكل رقم (10) يمثل المنحنى البياني لتوزيع البيانات وفق معادلة " سميرنوف كولموغوروف " بالنسبة لمتغير العمل الجماعي.



شكل رقم (11) يوضح المنحنى البياني لتوزيع البيانات وفق معادلة " سميرنوف كولموغوروف " بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي.

3- الاحصاء الاستدلالي:

3-1- حساب معامل الارتباط الخاص بالفرضية العامة التي مفادها " لا توجد علاقة بين العمل الجماعي وتعزيز التعلم التنظيمي ":

جدول رقم (19) يمثل معامل الارتباط سبيرمان و براون الخاص بالفرضية العامة.

متغيرات الدراسة.	العينة.	معامل الارتباط .B.S	مستوى الدلالة.	الدلالة الاحصائية.	الحكم الاحصائي.
العمل الجماعي.	80	0.88	0.01	0.00	دالة.
التعلم التنظيمي.					

دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) الخاص بالعلاقة بين العمل الجماعي وتعزيز التعلم التنظيمي من خلال قيمة معامل الارتباط سبيرمان و براون التي بلغت 0.88، وهي قيمة دالة احصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية 0.00 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وعلى هذا الاساس فان الفرضية العامة التي مفادها "لا توجد علاقة ذات الدلالة الاحصائية بين العمل الجماعي وتعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " بسي مصطفى لم تتحقق، و بناء على هذا نرفض الفرض الصفري (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) الذي يبين على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين العمل الجماعي وتعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.

3-2- حساب معامل الارتباط الخاص بالفرضية الفرعية الاولى التي مفادها " لا توجد علاقة بين التفاعل الاجتماعي وتعزيز التعلم التنظيمي " .

جدول رقم (20) يمثل معامل الارتباط سبيرمان و براون الخاص بالفرضية الفرعية الاولى.

متغيرات الدراسة.	العينة.	معامل الارتباط .B.S	مستوى الدلالة.	الدلالة الاحصائية.	الحكم الاحصائي.
التفاعل الاجتماعي.	80	0.75	0.01	0.00	دالة.
التعلم التنظيمي.					

دالة عند مستوى الدلالة (0.01) .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) الخاص بالعلاقة بين التفاعل الاجتماعي وتعزيز التعلم التنظيمي من خلال قيمة معامل الارتباط سبيرمان و براون الذي بلغت قيمته 0.75 وهي قيمة دالة احصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية 0.00 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وعلى هذا الاساس فان الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها "لا توجد علاقة بين التفاعل الاجتماعي وتعزيز التعلم التنظيمي" لم تتحقق، و بناءا على هذا نرفض الفرض الصفري (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) الذي يبين على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين التفاعل الاجتماعي وتعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.

3-3- حساب معامل الارتباط الخاص بالفرضية الفرعية الثانية التي مفادها " لا توجد علاقة بين الاتصال الفعال وتعزيز التعلم التنظيمي ":

جدول رقم (21) يمثل معامل الارتباط سبيرمان و براون الخاص بالفرضية الفرعية الثانية.

متغيرات الدراسة.	العينة.	معامل الارتباط .B.S	مستوى الدلالة.	الدلالة الاحصائية.	الحكم الاحصائي.
الاتصال الفعال.	80	0.75	0.01	0.00	دالة.
التعلم التنظيمي.					

دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) الخاص بالعلاقة بين الاتصال الفعال وتعزيز التعلم التنظيمي من خلال قيمة معامل الارتباط سبيرمان و براون الذي بلغت قيمته 0.75 وهي قيمة دالة احصائيا، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية 0.00 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وعلى هذا الاساس فان الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها "لا توجد علاقة بين الاتصال الفعال وتعزيز التعلم التنظيمي" لم تتحقق، و بناء على هذا نرفض الفرض الصفري (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) الذي يبين على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الفعال وتعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.

3-4- حساب معامل الارتباط الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها " لا توجد علاقة بين حجم جماعة العمل وتعزيز التعلم التنظيمي ":

جدول رقم (22) يمثل معامل الارتباط سبيرمان و براون الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة.

متغيرات الدراسة.	العينة.	معامل الارتباط .B.S	مستوى الدلالة.	الدلالة الاحصائية.	الحكم الاحصائي.
حجم جماعة العمل.	80	0.77	0.01	0.00	دالة.
التعلم التنظيمي.					

دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) الخاص بالعلاقة بين حجم جماعة العمل وتعزيز التعلم التنظيمي من خلال قيمة معامل الارتباط سبيرمان و براون الذي بلغت قيمته 0.77 وهي قيمة دالة احصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية 0.00 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وعلى هذا الاساس فان الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها "لا توجد علاقة بين حجم جماعة العمل وتعزيز التعلم التنظيمي" لم تتحقق، و بناءا على هذا نرفض الفرض الصفري (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) الذي يبين على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين حجم جماعة العمل وتعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.

3-5- حساب معامل الارتباط الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها " لا توجد علاقة بين تماسك جماعة العمل وتعزيز التعلم التنظيمي ":

جدول رقم (23) يمثل معامل الارتباط سبيرمان و براون الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة.

متغيرات الدراسة.	العينة.	معامل الارتباط .B.S	مستوى الدلالة.	الدلالة الاحصائية.	الحكم الاحصائي.
تماسك جماعة العمل.	80	0.78	0.01	0.00	دالة.
التعلم التنظيمي.					

دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) الخاص بالعلاقة بين تماسك جماعة العمل وتعزيز التعلم التنظيمي من خلال قيمة معامل الارتباط سبيرمان و براون الذي بلغت قيمته 0.78 وهي قيمة دالة احصائيا، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية 0.00 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وعلى هذا الاساس فان الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها "لا توجد علاقة بين تماسك جماعة العمل وتعزيز التعلم التنظيمي" لم تتحقق، و بناء على هذا نرفض الفرض الصفري (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) الذي يبين على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين تماسك جماعة العمل وتعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.

3-6- حساب معامل الارتباط الخاص بالفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها " لا توجد علاقة بين العلاقات التعاونية وتعزيز التعلم التنظيمي ":

جدول رقم (24) يمثل معامل الارتباط سبيرمان و براون الخاص بالفرضية الفرعية الخامسة.

متغيرات الدراسة.	العينة.	معامل الارتباط B.S.	مستوى الدلالة.	الدلالة الاحصائية.	الحكم الاحصائي.
العلاقات التعاونية.	80	0.81	0.01	0.00	دالة.
التعلم التنظيمي.					

دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) الخاص بالعلاقة بين العلاقات التعاونية وتعزيز التعلم التنظيمي من خلال قيمة معامل الارتباط سبيرمان و براون الذي بلغت قيمته 0.81 وهي قيمة دالة احصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية 0.00 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وعلى هذا الاساس فان الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها "لا توجد علاقة بين العلاقات التعاونية وتعزيز التعلم التنظيمي" لم تتحقق، و بناء على هذا نرفض الفرض الصفري (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) الذي يبين على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين العلاقات التعاونية وتعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " بسي مصطفى ولاية بومرداس.

II. تفسير و مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

1- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية العامة:

من خلال الفرضية العامة التي كانت صيغتها كالآتي: " لا توجد علاقة ارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين العمل الجماعي وتعزيز التعلم التنظيمي على عمال المؤسسة الصناعية الخاصة "صوفيكلاف" بسي مصطفى ولاية بومرداس.

بعد جمع البيانات من المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف" بسي مصطفى، وتقريغها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26، ومعالجتها إحصائيا وعرضها وتحليلها، ومن خلال قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون التي بلغت 0.88، وهي قيمة دالة احصائيا، وقيمة الدلالة الاحصائية التي بلغت 0.00، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وعلى هذا الاساس فقد أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على عدم تحقق الفرضية العامة، وبناء على هذا قمنا برفض الفرض الصفري (H0) وقبلنا الفرض البديل (H1) الذي يبين على " وجود علاقة ارتباطية طردية ذات الدلالة الاحصائية بين العمل الجماعي وتعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى -"، ويمكن تفسير ذلك بأن اغلب العمال يعملون في جماعات تربط بينهم علاقات تعاونية، ولديهم اهداف مشتركة يسعون الى تحقيقها من خلال روح الفريق، حيث تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا في التواصل بعمالها، وهذا ما يجعل الاتصال بينهم سهلا وفعالا، وايضا تهدف المؤسسة الى تشارك المعلومات مع مختلف المستويات، وذلك من اجل تبادل الافكار والخبرات فيما بينهم، ويظهر ذلك من خلال المعطيات التي حصلنا عليها وقمنا بتقريغها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 ، وبعدما قمنا بالإحصاء الوصفي تبين لنا بأن أغلب الإجابات على البنود في استبيان العمل الجماعي كانت تتمحور حول البدائل موافق وموافق بشدة، أي أن أغلب التكرارات والنسب المئوية كانت ايجابية، وهذا ما يعزز من التعلم التنظيمي ويزيد من إنتاجية المؤسسة وبقائها، والتأقلم مع التطورات الحاصلة، حيث أظهرت النتائج بأن العلاقة كانت موجبة.

وهذا ما توصلت اليه دراسة " حميش طالبيه " و " عابد خالديه " (2016)، حيث اكدت على ان هناك علاقة بين العمل الجماعي وفعالية المورد البشري، أي كلما كانت هناك جماعات عمل ساهمت في تحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي الفعالية التنظيمية (حميش، عابد، 2016). وفي سياق اخر فقد توصلت دراسة " بن بيتور يوسف " و " بهاز الياس " (2022) الى انه يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للتعلم التنظيمي في تأهيل الموارد البشرية في الوحدة التطبيقية للطاقات المتجددة بصفة خاصة، كما تم التوصل الى وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية بين كل من التعلم الفردي والجماعي على تأهيل الموارد البشرية، وهذا على حسب ما تم ذكره في الملخص الذي وضعه الطالبين (بن بيتور، بهاز، 2022).

وقد توصلت ايضا دراسة " بوخناف جهاد " و " صالح نسرين " (2020) الى وجود اهتمام للتعلم التنظيمي على مختلف المستويات الفردي، الجماعي والمؤسسة، بالإضافة الى وجود اثر للتعلم في اداء الموارد البشرية العامة بمديرية البيئة لولاية قالمه (بوخناف، صالح، 2020).

2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الفرضية الفرعية الاولى التي كانت صيغتها كالاتي: " لا توجد علاقة ارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين التفاعل الاجتماعي وتعزيز التعلم التنظيمي على عمال المؤسسة الصناعية الخاصة "صوفيكلاف" بسي مصطفى ولاية بومرداس.

بعد جمع البيانات من المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف" بسي مصطفى، وتفرغها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 ومعالجتها إحصائيا وعرضها وتحليلها، ومن خلال قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون التي بلغت 0.75، وهي قيمة دالة احصائيا، وقيمة الدلالة الاحصائية التي بلغت 0.00، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وعلى هذا الاساس فقد أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على عدم تحقق الفرضية الفرعية الاولى، وبناء على هذا قمنا برفض الفرض الصفري (H0) وقبلنا الفرض البديل (H1) الذي يبين على " وجود علاقة ارتباطية طردية ذات الدلالة الاحصائية بين التفاعل الاجتماعي وتعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى - " ، ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب العمال يتفاعلون فيما بينهم، كما أنهم يشعرون بالمودة وكأنهم أسرة واحدة متفاعلة، وتوجد ثقة متبادلة بينهم، والاحترام والتفاهم المتبادل بينهم

يحفزهم على كسب معارف جديدة، وأيضاً نجد بأن أغلب العمال يميلون الى العمل داخل المؤسسة بالاندماج في فرق عمل بغية التعلم أكثر، حيث تساعد المناقشة النزيهة والمتبادلة اعضاء الفريق على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين، وأيضاً نجد بأن المؤسسة توفر لهم الجو المناسب للتعلم، وتحفزهم على تبادل المعلومات والتفاعل فيما بينهم وذلك من أجل الاستفادة من خبرات الآخرين، ويظهر ذلك من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها وقمنا بتفريغها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 ، وبعدما قمنا بالإحصاء الوصفي تبين لنا بأن أغلب الإجابات على البنود كانت تتمحور حول البدائل موافق وموافق بشدة، أي أن أغلب التكرارات والنسب المئوية كانت ايجابية، وهذا ما يعزز من التعلم التنظيمي ويزيد من إنتاجية المؤسسة وبقائها، والتأقلم مع التطورات الحاصلة، حيث أظهرت النتائج بأن العلاقة كانت موجبة.

وهذا ما توصلت اليه دراسة " لوني سامية " (2018)، حيث اكدت على وجود العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين التفاعل الاجتماعي لأعضاء جماعة العمل والتغيير التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية الصناعية للقطن المعقم والضماطات الجراحية بولاية بومرداس (لوني، 2018).

3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الفرضية الفرعية الثانية التي كانت صيغتها كالآتي: " لا توجد علاقة ارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين الاتصال الفعال وتعزيز التعلم التنظيمي على عمال المؤسسة الصناعية الخاصة "صوفيكلاف" بسي مصطفى ولاية بومرداس.

بعد جمع البيانات من المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف" بسي مصطفى، وتفرغها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 ، ومعالجتها إحصائياً وعرضها وتحليلها، ومن خلال قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون التي بلغت 0.75، وهي قيمة دالة احصائياً، وقيمة الدلالة الاحصائية التي بلغت 0.00، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وعلى هذا الاساس فقد أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية، وبناء على هذا قمنا برفض الفرض الصفري (H0) وقبلنا الفرض البديل (H1) الذي يبين على " وجود علاقة ارتباطية طردية ذات الدلالة الإحصائية بين الاتصال الفعال وتعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي

مصطفى -، ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب العمال يتواصلون فيما بينهم بطريقة سهلة وسريعة دون عقبات، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التواصل بعمالها لتسهيل تبادل المعلومات، مما يجعلهم يتواصلون مع كل أفراد المؤسسة، وبالتالي يزيد من تعلمهم وتعلم المؤسسة، وأيضاً تهدف المؤسسة إلى تشارك المعلومات مع مختلف المستويات، وذلك من أجل تبادل الأفكار والخبرات فيما بينهم، ويظهر ذلك من خلال المعطيات التي حصلنا عليها وقمنا بتفريغها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 ، وبعدما قمنا بالإحصاء الوصفي تبين لنا بأن أغلب الإجابات على البنود كانت تتمحور حول البدائل موافق وموافق بشدة، أي أن أغلب التكرارات والنسب المئوية كانت ايجابية، وهذا ما يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي ويزيد من إنتاجية المؤسسة وبقائها، والتأقلم مع التطورات الحاصلة، وأظهرت النتائج بأن العلاقة موجبة.

وهذا ما أكدته دراسة " حميش طالبيه و " عابد خالدية " (2016)، بأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الفعال وزيادة معدلات الدافعية للإنجاز (حميش، عابد، 2016).

4 - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الفرضية الفرعية الثالثة التي كانت صيغتها كالاتي: " لا توجد علاقة ارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين حجم جماعة العمل وتعزيز التعلم التنظيمي على عمال المؤسسة الصناعية الخاصة "صوفيكلاف" بسي مصطفى ولاية بومرداس.

بعد جمع البيانات من المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف" بسي مصطفى، وتفرغها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 ، ومعالجتها إحصائياً وعرضها وتحليلها، ومن خلال قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون التي بلغت 0.77، وهي قيمة دالة احصائياً، وقيمة الدلالة الاحصائية التي بلغت 0.00، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وعلى هذا الأساس فقد أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة، وبناء على هذا قمنا برفض الفرض الصفري (H0) وقبلنا الفرض البديل (H1) الذي يبين على " وجود علاقة ارتباطية طردية ذات الدلالة الاحصائية بين حجم جماعة العمل وتعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى -، ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب العمال يفضلون العمل في جماعات صغيرة على

غرار الجماعات الكبيرة، وذلك لإمكانية المشاركة مع جميع العمال ، ومن أجل إقامة علاقات شخصية وطيدة فيما بينهم، وهذا ما يزيد من وحدة هدفهم وطموحاتهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن أغلب العمال يفضلون العمل في جماعات عمل كبيرة من أجل التقليل من المهام، وأيضا من أجل قدرتهم في التصدي للمخاطر الخارجية التي تهدد الجماعة، وأيضا نجد بأن المؤسسة تعمل على تطوير فرق العمل الناجحة، وذلك من خلال تقسيم العمال الى جماعات صغيرة في كل صف، وتقسيم المهام على تلك الجماعات بطريقة منظمة ومتسلسلة، حيث تعزز المؤسسة أعمالها من خلال عملياتها والفهم الأفضل للمعرفة الجديدة، ويظهر ذلك من خلال المعطيات التي حصلنا عليها وقمنا بتفريغها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26، وبعدما قمنا بالإحصاء الوصفي تبين لنا بأن أغلب الإجابات على البنود كانت تتمحور حول البدائل موافق وموافق بشدة، أي أن أغلب التكرارات والنسب المئوية كانت ايجابية، وهذا ما يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي ويزيد من إنتاجية المؤسسة وبقائها، وأظهرت النتائج بأن العلاقة موجبة.

وهذا ما اكدته دراسة " لوني سامية " (2018)، بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين صغر حجم الجماعة والتغيير التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية الصناعية للقطن المعقم والضماطات الجراحية بولاية بومرداس (لوني، 2018).

5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال الفرضية الفرعية الرابعة التي كانت صيغتها كالاتي: " لا توجد علاقة ارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين تماسك جماعة العمل وتعزيز التعلم التنظيمي على عمال المؤسسة الصناعية الخاصة "صوفيكلاف" بسي مصطفى ولاية بومرداس.

بعد جمع البيانات من المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف" بسي مصطفى، وتفريغها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 ، ومعالجتها إحصائيا وعرضها وتحليلها، ومن خلال قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون التي بلغت 0.78، وهي قيمة دالة احصائيا، وقيمة الدلالة الاحصائية التي بلغت 0.00، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وعلى هذا الاساس فقد أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على عدم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة، وبناء على هذا قمنا برفض الفرض الصفري (H0) وقبلنا الفرض البديل (H1)

الذي يبين على " وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة الاحصائية بين تماسك جماعة العمل وتعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى -، ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب أعضاء الجماعة يحملون نفس القيم، وفي حالة اختلافهم في بعض القيم فهم مستعدون لتكييفها بما يتوافق مع قيم الجماعة، وأيضا نجد بأن الزملاء يحترمون وجهة نظر الآخرين حتى وإن كانت مخالفة لأرائهم، وترتبط بينهم أهداف مشتركة يسعون إلى تحقيقها، حيث أن عملهم جزء لا يتجزأ من عمل الجماعة، أي لديهم أعمال مشتركة فيما بينهم، وعمل جماعة يكمل عمل جماعة أخرى، وتتعلق عملية التماسك داخل الجماعة أيضا بحجم الجماعة، أي أنه كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان التماسك كبيرا والعكس صحيح، حيث هذا الأخير يساهم في تعزيز تعلم الفرد والجماعة والمنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ويساعد أيضا المؤسسة في التأقلم مع التطورات الحاصلة والتكيف مع التغيرات، ويظهر ذلك من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها وقمنا بتفريغها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26، وبعدما قمنا بالإحصاء الوصفي تبين لنا بأن أغلب الإجابات على البنود كانت تتمحور حول البدائل موافق و موافق بشدة، أي أن أغلب التكرارات والنسب المئوية كانت ايجابية، وأظهرت النتائج بأن العلاقة موجبة.

وهذا ما توصلت اليه دراسة " لوني سامية " (2018)، وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تماسك جماعة العمل والتغيير التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية الصناعية للقطن المعقم والضماطات بولاية بومرداس (لوني، 2018).

وفي سياق اخر فقد توصلت دراسة " حميش طالبيه " و " عابد خالدية " (2016) الى نفس النتائج، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تماسك جماعة العمل وتحقيق الاهداف التنظيمية، أي ان اغلب افراد العينة يفضلون العمل ضمن الجماعة وانهم يشعرون بوجود علاقة تربطهم بجماعة العمل (حميش، عابد، 2016).

وتوصلت ايضا دراسة " مجيدر بلال " (2010) الى ان العمال الذين توجد بينهم علاقات جيدة ووطيدة يسودها الاحترام والتقدير المتبادل ومشاعر التضامن والوحدة والمساعدة يشعرون بانهم متماسكون ومترابطون ببعضهم البعض يتمتعون برضا وضيقي اكبر.

وتوصلت ايضا دراسة " شطي امينة " (2014) الى وجود درجة عالية من تماسك وارتباط الجماعة، بالإضافة الى ان الجماعة تتقبل الاهداف التنظيمية وتوافق عليها، والتوصل الى انه كلما كانت الجماعة تحت لواء التنظيم الرسمي كلما كانت العلاقات داخلها ايجابية، وان فهم اسلوب تفكير العاملين يرجع الى العلاقات الجيدة بين افراد جماعة العمل، أي ان هذه الجماعة متماسكة وتماسكها يسمح بوجود هذا الفهم... (حميش، عابد، 2016، ص ص 42 43 44).

6 - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

من خلال الفرضية الفرعية الخامسة التي كانت صيغتها كالاتي: " لا توجد علاقة ارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين العلاقات التعاونية وتعزيز التعلم التنظيمي على عمال المؤسسة الصناعية الخاصة "صوفيكلاف" بسي مصطفى ولاية بومرداس.

بعد جمع البيانات من المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف" بسي مصطفى، وتقريغها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 ، ومعالجتها إحصائيا وعرضها وتحليلها، ومن خلال قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون التي بلغت 0.81، وهي قيمة دالة احصائيا، وقيمة الدلالة الاحصائية التي بلغت 0.00، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، وعلى هذا الاساس فقد أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على عدم تحقق الفرضية الفرعية الخامسة، وبناء على هذا قمنا برفض الفرض الصفري (H0) وقبلنا الفرض البديل (H1) (الذي يبين على " وجود علاقة ارتباطية طردية ذات الدلالة الاحصائية بين العلاقات التعاونية وتعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى -، وعليه يمكن تفسير ذلك بأن أغلب أعضاء الجماعة يتعاونون فيما بينهم في تحديد أهداف الجماعة والمنظمة ويسعون إلى تحقيقها، وتوجد روح التعاون فيما بينهم، أي يقومون بمساعدة بعضهم البعض، ونجد بأن الأفراد يعملون داخل المؤسسة بالاندماج في فرق عمل بغية التعلم أكثر، وهذا ما يساهم في الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين، ومنه يمكن القول بأن تعلم الفرد يساهم في تعلم الجماعة وهذا الأخير يساهم في تعلم المنظمة، وبالتالي يعزز من التعلم التنظيمي، حيث نجد بأن المؤسسة تعمل على تطوير فرق عمل ناجحة، وذلك من خلال تحفيزهم على تبادل الخبرات فيما بينهم من أجل التعلم أكثر، حيث يساهم هذا الأخير في تعزيز التعلم التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها وقمنا بتقريغها في الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 ، وبعدما قمنا بالإحصاء الوصفي تبين لنا بأن أغلب الإجابات على البنود كانت تتمحور حول البدائل موافق و موافق بشدة، أي أن أغلب التكرارات والنسب المئوية كانت ايجابية، وأظهرت النتائج بأن العلاقة موجبة.

لقد توصلت دراسة " yang " (2007)، الى ان التشارك المعرفي من شأنه ان يسهل تحويل المعرفة الفردية والجماعية الى المعرفة التنظيمية، وهذا ما يؤدي الى ارتفاع مستوى التعلم التنظيمي، وفي نهاية المطاف اثراء الفعالية التنظيمية (برحومة، وآخرون، 2020، ص 28).

استنتاج عام:

لقد كان الهدف من خلال هذه المذكرة دراسة العمل الجماعي وعلاقته بتعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى - ولاية بومرداس، لتحقيق هذا الهدف تم عرض الإطار العام لإشكالية الدراسة، قصد الوقوف على الخلفية النظرية وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح، ثم صياغتها في سؤال جوهري، مع طرح عدة تساؤلات فرعية، والإجابة عليها على شكل فرضيات أولية، ثم بعدها قمنا بعرض الجانب النظري للدراسة، وذلك من خلال ذكر متغيرات الدراسة، من خلال عرضنا لبعض العناصر الأساسية لها، وذلك بالاعتماد على عدة مصادر ومراجع والمتمثلة في الكتب العربية والأجنبية، والمجلات، ومذكرات تخرج، ثم بعدها قمنا بعرض الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة، ولقد تضمن الاستبيان البيانات الشخصية والوظيفية، وأيضاً تم تقسيمه إلى جزئين، جزء خاص باستبيان العمل الجماعي، وهو بدوره قسمناه إلى خمس محاور، تضمن أبعاد العمل الجماعي والمتمثلة في (التفاعل الاجتماعي، الاتصال الفعال، حجم جماعة العمل، تماسك جماعة العمل والعلاقات التعاونية)، أما الجزء الثاني فقد تضمن استبيان التعلم التنظيمي، وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها. وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجتها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26، من خلال قياس معامل الثبات للاستبيان، وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من تلك الفرضيات التي وضعناها في الإشكالية والتي تنص على عدم وجود العلاقة بين العمل الجماعي بأبعاده على تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى - ولاية بومرداس، بعدها قمنا بعرض تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، وعلى ضوء ما تم ذكره يتضح من خلال نتائج الدراسة على عدم تحقق الفرضيات، واتضح لنا من خلال النتائج على:

- ❖ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين العمل الجماعي و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى - ولاية بومرداس.
- ❖ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين التفاعل الاجتماعي و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى - ولاية بومرداس.
- ❖ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الفعال و تعزيز التعلم التنظيمي لدى

- عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى - ولاية بومرداس.
- ❖ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين حجم جماعة العمل و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى - ولاية بومرداس.
- ❖ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين تماسك جماعة العمل و تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى - ولاية بومرداس.
- ❖ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين العلاقات التعاونية تعزيز التعلم التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية الخاصة " صوفيكلاف " - بسي مصطفى - ولاية بومرداس.
- ونظرا لأهمية هذا الموضوع، يمكن لهذه الدراسة أن تكون بداية دراسات جديدة داخل المؤسسات الخدمائية، وزيادة البحث في هذه المواضيع، فنتائج دراستنا الحالية ستكون منطلق لدراسات أخرى جديدة.

اقتراحات و حلول:

- ✓ تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية.
- ✓ تقديم برامج تدريب مستمرة لتطوير المهارات.
- ✓ تطوير مهارات العمل الجماعي.
- ✓ تنظيم ورشات عمل تفاعلية لتطوير مهارات التواصل والتعاون.
- ✓ تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل الفرق.
- ✓ تحسين طرق تبادل المعرفة.
- ✓ عقد اجتماعات دورية لمشاركة المستجدات و الأفكار.
- ✓ استخدام أنظمة إدارة المعرفة لتوثيق وتسهيل الوصول إلى المعلومات.
- ✓ تحفيز الابتكار الجماعي.
- ✓ تشكيل مجموعات التفكير الابتكاري لحل المشكلات وتوليد الأفكار.
- ✓ يجب على المؤسسة ان تحرص على توليد المعرفة الجديدة بالاعتماد على تجارب و خبرات افرادها.
- ✓ الاستفادة من العمال المتقاعدين في تكوين العمال الجدد.
- ✓ تقديم مكافآت للفرق التي تحقق إنجازات متميزة أو تقدم أفكارًا جديدة.
- ✓ تطبيق القيادة التشاركية لتشجيع مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.
- ✓ تشكيل فرق تضم أفرادًا من خلفيات وتجارب مختلفة.
- ✓ تشجيع التعاون بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة.
- ✓ وضع مؤشرات لقياس أداء الفرق وتحقيق أهداف التعلم التنظيمي.
- ✓ إجراء تقييمات دورية لأداء الفرق ومدى تطور المهارات الجماعية و التعلم.

قائمة المراجع.

المراجع باللغة العربية:

- بوحوش، وآخرون، (1999). *مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث*. ط02. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- حسن الجيلاني، (2008). *تنظيم الجماعات*. دار الفجر للنشر و التوزيع. - بسكرة - الجزائر.
- السيد عبد الحميد عطية، (2004). *طريقة العمل مع الجماعات - أساسيات و مفاهيم للممارسة -*. دار المعرفة الجامعية. د. ط. وكيل المعهد العالي للخدمة الاجتماعية - الإسكندرية -.
- علي عباس، (2008). *ادارة الموارد البشرية الدولي*. ط1. إثراء للنشر و التوزيع. مكتبة الجامعة - الشارقة -.
- محمد الصيرفي، (2008). *ادارة العمل الجماعي*. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. ط1 -الإسكندرية -.
- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، (2000). *السلوك التنظيمي*. دار الجامعية. طبع - نشر - توزيع. الإسكندرية.
- محمد قاسم القريوتي، (2009). *السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال* - ط5. دار وائل للنشر و التوزيع. عمان.
- ماهر محمود عمر، (2003). *سيكولوجية العلاقات الاجتماعية*. دار المعرفة الجامعية. جامعة الكويت.
- ابن خروير الدين، (2011). *علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية - دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات ولاية تبسة* - مذكرة مكملة لشهادة الماجستير في علم الاجتماع. تخصص علم الاجتماع التربوية. جامعة محمد خيضر - بسكرة -.
- برحومة، وآخرون، (2020). *أثر التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -* دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي. الوادي.
- بلخير بن الأخضر الطيشي، (2007). *الاتجاه نحو مهنة التدريس وعلاقته بالدافعية للإنجاز* -

- دراسة ميدانية بمعهد تكوين المعلمين و تحسين مستواهم - . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التربوي. جامعة ورقلة.
- بن بيتور يوسف، بهاز الياس، (2022). دور التعلم التنظيمي في تأهيل الموارد البشرية في المنظمة - دراسة حالة معهد الطاقات المتجددة - . مذكرة الماستر أكاديمي. الميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. غرداية.
- بوخلوة بلخير، بوخلوة أشواق، (2022). دور سلوكيات العمل الجماعي في تعزيز الأداء الإبداعي - دراسة حالة - . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي. جامعة ورقلة.
- بوخناف جهاد، صالح نسرين، (2020). دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية. دراسة ميدانية في مديرية البيئة. مذكرة ماستر في علوم التسيير. جامعة قالمة.
- حميش طالبية، عابد خالدية، (2016). العمل الجماعي وفعالية المورد البشري - دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية - . جامعة تيارت.
- خديجة بلموهوب، (2012). دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير. سطيف.
- رباب أقطي، (2021). الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني نياي عبود - الشجرة ولاية باتنة . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنظيم والعمل: (منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا. جامعة الحاج لخضر 01 باتنة.
- ريمة لبيض، نادية لالوسي، (2018). أثر فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مذكرة لنيل شهادة الماستر. جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل - .
- صادق بهية، (2018). القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إدارات المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم: (منشورة). جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله. كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس. الجزائر.
- عيشوش خيرة، (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة. دراسة حالة مؤسسة

- سوناطراك. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير الاقتصادية والتجارية. جامعة تلمسان.
- عوينان عبد القادر، (2018). محاضرات في المنهجية. جامعة أكلي محند أولحاج . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . الجزائر.
- قواسمي صافية، (2020). أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز). مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. جامعة بسكرة.
- محمد الباي، (2015). دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم: (منشورة). جامعة بسكرة.
- محمد جبار هادي يوسف الظالمي، (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة - دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط. رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير. جامعة كربلاء.
- ناصر شهاب، (2021). التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل - دراسة ميدانية بالوكالة - الولائية لتسيير القرض المصغر -. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر - ل - م - د. تبسة.
- نوارى فاطمة الزهراء، (2021). إدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات. دراسة - ميدانية بالمؤسسة الصناعية - SARL FACHMANN P. V. C. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر. جامعة قالمة.
- آيت طالب نورة، (2022). تأثير العلاقات الاتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة. مجلة آفاق للعلوم. مجلد 07. العدد 01. جامعة باي مختار عنابة (الجزائر).
- بلعربي عادل عبد الرحمان، عمارة الجيلالي، (2022). العمل الجماعي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى عمال مديرية جامعة ابن خلدون. المجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا. المجلد 03. العدد 04. السنة 2023. - تيارت -.
- بوبكر ساقى، أمحمد تيغرة، (2018). تقدير صدق بنية التعلم التنظيمي وفق لنموذج " سينج "

- بتوظيف النمذجة والتحليل العامل التوكيدي. مجلة العلوم النفسية و التربوية. 7. 2. جامعة وهران 02. الجزائر.
- حمزة معمري، سمرة كحلات، (2022). التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي - أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة - . مجلة المفكر. المجلد السادس. العدد الثاني. جامعة الجزائر 02.
- خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، (د. س). تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية : نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي. مجلة التنظيم و العمل. المجلد 04. العدد 04 (07). بشار (الجزائر).
- دوح عليمة، برباوي كمال، (2023). العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية - . المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية. المجلد 11 / العدد 01. جامعة لونيبي علي (البليدة). جامعة طاهري محمد (بشار). الجزائر.
- عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، (2014). واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر " Sotramest ". مجلة الباحث. عدد 14. كلية باجي مختار. - عنابة - الجزائر.
- رزيقة رحمون، وآخرون، (2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات. مجلة اقتصاد المال و الأعمال. المجلد 03. العدد 03. جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. الجزائر.
- ربال فايزة، (2020). أدوات جمع البيانات في البحث العلمي - بين المزايا و العيوب - . مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية. المجلد 08 / العدد 04. جامعة أكلي محند اولحاج البويرة (الجزائر).
- سرمد حمزة الشمري، (2010). توجهات المنظمات الصناعية في بناء فرق العمل الناجحة. حالة دراسة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 85. العراق (غير منشورة).
- ليث سعد الله حسن الحسن، ريم سعد الجميل، (2009). رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل. مجلة تنمية الرافيدين. المجلد 31. العدد 93. جامعة الموصل.
- معتوقي لطفي، بن زيان إيمان، (د. س). مساهمة أنظمة العمل الجماعي المعرفية في تحسين أداء

- الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت. (باتنة).
- المهدي هتهات، (2023). أسلوب العمل الجماعي كأحد متطلبات بناء الرأس المال الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية - حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز SADEG. مجلة التكامل الاقتصادي. المجلد 11. العدد 03. جامعة قاصدي مرباح. (ورقة).

المراجع باللغة الأجنبية:

- Article “ happy management”, *les 04 avantages du travail en équipe*, Aix-Marseille.
- Carol c. leavit, (2011). *a comparative analysis of three unique theories*.
- Frédéric leroy, (2000). thèse pour l’obtention du titre de doctorat es sciences de gestion : *processus d’apprentissage organisationnel et partage de compétences a l’occasion d’une fusion*. Gestion et management. HEC PARIS.
- kalyan chakravarthy, (2022). *organizational learning*. Bangalore. India.
- Philip H, Mirvis, (1996). *historical foundations of organizational learning*. journal of organizational change management. Babson college.
- vajehah saadat, zeyneb saadat, (2016). *organizational learning as a key role of organizational success*. M.A in public management human resources. central Tehran brunch. Islamic azad university. M.A student in training management IMAM HOUSAIEN. Tehran. Iran.
- *Importance of teamwork in organization*, (2019). Jetir. January. volume 06. issue 01. www.jetir.org (ISSN-2349-5162).

قائمة الملاحق.

ملحق رقم (01): استبيان الدراسة.

استبيان حول موضوع: العمل الجماعي وعلاقته بتعزيز التعلم التنظيمي

دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية الخاصة SOFICLEF ب - سي مصطفى -

الأخ المشارك ... الأخت المشاركة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

- يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لجمع المعلومات اللازمة للبحث، و استكمالا

للحصول على شهادة الماستر في علم نفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، تحت عنوان:

<< العمل الجماعي وعلاقته بتعزيز التعلم التنظيمي >>.

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العمل الجماعي من حيث التفاعل الاجتماعي،

الاتصال الفعال، حجم جماعة العمل، تماسك جماعة العمل، العلاقات التعاونية على تعزيز

التعلم التنظيمي، في المؤسسة الصناعية الخاصة SOFICLEF ب - سي مصطفى - ونظرا

لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة بوضع

علامة (×) في الخانة المناسبة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

لكم منا فائق عبارات الشكر و التقدير.

- ضع علامة (×) في الخانة المناسبة :

المعلومات الشخصية:

1. الجنس: ذكر () أنثى () .

2. السن: - [أقل من 23 سنة] () - من [23 - 28 سنة] () - [29 - 34 سنة] ()

() - [35 - 40 سنة] () - [أكثر من 41 سنة] () .

3. الحالة المدنية: - أعزب / عزباء () - متزوج () - مطلق ()

- أرمل () .

4. الأقدمية: - [أقل من 5 سنوات] () - [5 - 10 سنوات] ()

- [11 - 16 سنة] () - [أكثر من 17 سنة] () .

السنة الجامعية: 2023 / 2024.

1- استبيان : العمل الجماعي.

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من البنود المتعلقة بالتفاعل الاجتماعي.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	أتجنب الانفراد مع زملائي في العمل .					
2	أشعر بعدم وجود أي مسافة اجتماعية بيني وبين زملائي في العمل .					
3	أشعر بالحرية في التعبير عن أفكاري لزملائي في العمل .					
4	أشعر بالانسجام مع زملائي في العمل .					
5	أشعر بالمودة تجاه زملائي في العمل .					
6	أشعر وكأننا أسرة واحدة متفاعلة .					
7	أشعر بالثقة المتبادلة بين أعضاء جماعة العمل .					
8	أحتك قدر المستطاع مع زملائي في العمل لكسب مهارات جديدة .					
9	أتشاور دائما مع زملائي					
10	أساعد زملائي المتأخرين في إنجاز مهامهم .					

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من البنود المتعلقة بالاتصال الفعال.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	نتلقى المعلومات من المسؤول مباشرة .					
2	تعتمد مؤسستي على التكنولوجيا في التواصل بعمالها .					
3	التواصل سهل مع زملائي .					
4	أتواصل مع المشرف بطريقة سريعة، دون عقبات.					
5	أنا راضٍ على أساليب الاتصال مع الرؤساء الموجودة في المؤسسة .					
6	اتصل بالإدارة من خلال المسؤول الهرمي المباشر .					
7	اتصل بالإدارة مباشرة.					
8	نتصل بالرؤساء بعد نهاية العمل لمواجهة مشاكلنا .					
9	أستخدم الأسلوب الشفوي في اتصالي بالرؤساء .					
10	أرى بأن الاتصال بين الوحدات الإدارية المتساوية يحقق التعاون من خلال روح الفريق.					

المحور الثالث: فيما يلي مجموعة من البنود المتعلقة بحجم جماعة العمل.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	أشعر أنه كلما كان عدد الجماعة صغيرا كلما كانت قدرتنا في التصدي للمخاطر الخارجية التي تهدد الجماعة ضعيفة.					
2	أشعر أن التحكم في الجماعة الصغيرة سهل جدا لقلة عدد أفرادها.					
3	كثيرا ما كان كبر حجم الجماعة نقطة قوتنا في التصدي لمشاكلنا مع الإدارة.					
4	أحبذ أن تكون جماعة عملي صغيرة لإمكانية المشاركة مع جميع زملائي في العمل.					
5	أشعر بأن صغر حجم جماعتي يمكنني من إقامة علاقات شخصية وطيدة مع الآخرين.					
6	أشعر بأن قلة أعضاء الجماعة يشعروني بأننا عائلة واحدة.					
7	أشعر بأن صغر حجم جماعة عملي يزيد من وحدة هدفنا.					
8	أحبذ أن تكون جماعة عملي كبيرة من أجل التقليل من المهام.					
9	أشعر أنه كلما كان عدد الجماعة كبيرا كلما كانت قدرتنا في التصدي للمخاطر الخارجية التي تهدد الجماعة كبيرة.					
10	أشعر بأنني أستطيع التواصل مع الجميع نظرا لقلة أعضاء جماعة العمل.					

المحور الرابع: فيما يلي مجموعة من البنود المتعلقة بتماسك جماعة العمل.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	توجد ثقة متبادلة بين الزملاء.					
2	أرى أن في حالة اختلافي في بعض القيم، فأنا مستعد لتكييفها بما يتوافق مع قيم الجماعة.					
3	يحترم الزملاء القيم الخاصة بكل فرد من الجماعة.					
4	يساعد الزملاء الأفراد الجدد على التأقلم مع الجماعة .					
5	أرى بأن كل عضو في الجماعة يحمل نفس القيم مما زاد من تماسكها.					
6	أشعر أن كل فرد داخل الجماعة يفهم الآخر.					
7	أحاول دائما إقامة صداقات شخصية مع كل زملائي في العمل.					
8	نواجه الإدارة كجماعة واحدة في حالات وجود صراعات .					
9	أشعر دائما بالمودة لما أكون داخل جماعة عملي.					
10	أشعر بأن عملي جزء لا يتجزأ من عمل الجماعة.					

المحور الخامس: فيما يلي مجموعة من البنود المتعلقة بالعلاقات التعاونية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	أشعر بأن العمل الجماعي يتيح فرصة تلقّي كل فرد من الجماعة المساعدة.					
2	أميل إلى العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.					
3	أشعر أن العمل الجماعي يمنح فرصة حل المشكلات.					
4	يقوم زملائي بمساعدتي في حل مشاكلي.					
5	توجد روح التعاون بين زملاء العمل.					
6	أقوم بمساعدة الآخرين في عملهم.					
7	أتعاون مع الجميع في عملية تحديد أهداف الجماعة .					
8	أتعاون مع زملائي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.					
9	أتعاون مع زملائي من أجل تحقيق أهداف الجماعة.					
10	أتعاون مع زملائي من أجل الحفاظ على موارد المنظمة.					

2- استبيان: التعلم التنظيمي.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	أساهم في حل المشكلات بهدف التعلم.					
2	أتمتع بالحرية داخل المنظمة.					
3	تساعدني البرامج التدريبية في زيادة معارفي .					
4	الاحترام والتفاهم بيني وبين زملائي يحفزني على كسب معارف جديدة.					
5	تحفزني المنظمة على تنمية معارفي بتوفير بيئة مناسبة لتعلمي.					
6	أملك الوقت في اكتساب معارف جديدة تفيدني في عملي.					
7	تشجع المؤسسة على تبادل المعلومات بين الأفراد.					
8	تحرص المؤسسة على توليد المعرفة بالاعتماد على خبرات أفرادها .					
9	تعمل المؤسسة على مشاركة مختلف المستويات في تبادل المعلومات.					
10	تولي قيادة المؤسسة أهمية لتعلم أفرادها.					
11	تحرص المؤسسة على إشراك موظفيها في صنع القرار .					
12	أشارك معارف مع زملائي .					
13	تبحث المؤسسة عن طرق متطورة لنشر المعلومات.					
14	يمكن للأفراد في مؤسستنا أن يحصلوا على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة.					
15	عادة ما يدعم الرؤساء في مؤسستنا فرص التدريب.					

16	تحفز المؤسسة أفرادها على تبادل الخبرات.				
17	يندمج الأفراد في فرق عمل في المؤسسة بحثا عن التعلم أكثر.				
18	تستثمر المؤسسة في معارف أفرادها من خلال التعلم .				
19	يعمل الأفراد داخل المؤسسة بالاندماج في فرق عمل بغية التعلم أكثر.				
20	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل تبادل المعلومات.				
21	تقوم المؤسسة بتحفيز أفرادها مقابل التعلم.				
22	توفر المؤسسة للأفراد برامج التدريب.				
23	تعمل المؤسسة على تطوير فرق العمل الناجحة.				
24	يحترم الزملاء وجهة نظرا الآخرين حتى و إن كانت مخالفة لأرائهم.				
25	الفرق الجماعية في المؤسسة تؤكد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين.				
26	تُساعد المناقشة النزيهة أعضاء الفريق على الاستفادة من خبرات الآخرين في المؤسسة.				
27	يجدد الأفراد في المؤسسة المعلومات التي يكتسبونها باستمرار.				
28	تعمل المؤسسة على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد.				
29	تعزز المؤسسة أعمالها من خلال الفهم الأفضل للمعرفة الجديدة.				

					أرى بأن العمل في جماعات يساهم في تعزيز تعلمي.	30
					التفاعل بين الزملاء يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي.	31
					أعتقد بأن التعلم التنظيمي يساعد في تقليل التوتر في العمل.	32
					أشعر أن التعلم التنظيمي مهم لتحسين مردود في العمل.	33
					أرغب في المزيد من التدريب في مجال التعلم التنظيمي.	34
					يساعدني التعلم التنظيمي في تطوير مهاراتي.	35
					يساعدني العمل الجماعي في اكتساب مهارات جديدة وهذا ما يعزز من تطوير مهاراتي.	36
					يشعروني التعلم بالولاء.	37
					أشعر بأن التعلم التنظيمي يوفر الراحة لي.	38
					أرى بأن تعلمي يزيد من تعلم المؤسسة وبالتالي تحسين الإنتاجية.	39
					أشعر بأن العمل الجماعي يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي وبالتالي يمكن الاستغناء على التدريب.	40

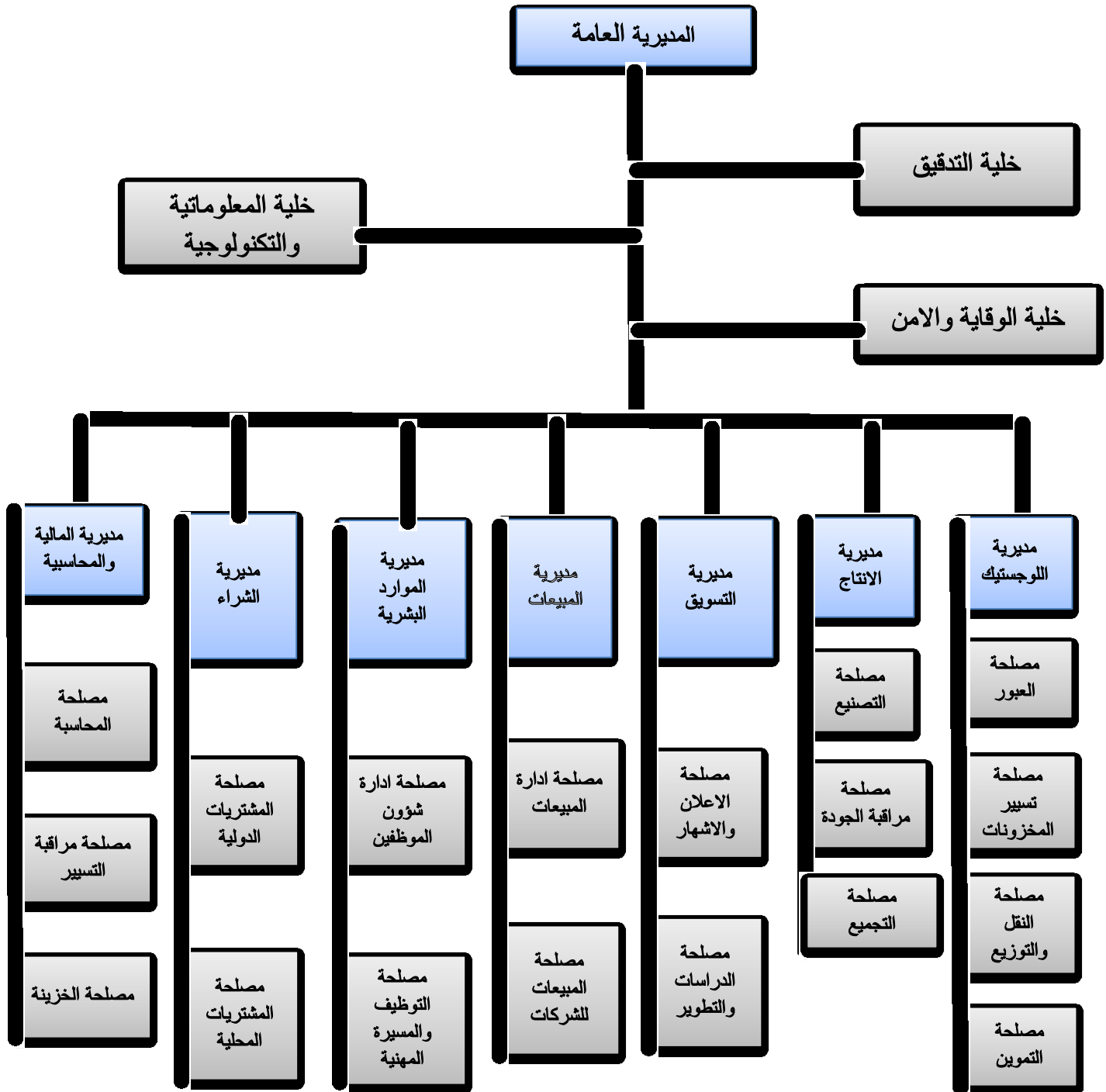
					يساعد التعلم التنظيمي في إعطاء رؤية واضحة للمستقبل.	41
					يساعد التعلم التنظيمي في بقاء المؤسسة.	42
					يقوم المسؤول بتنفيذ القرار الذي يراه مناسباً.	43
					تستخدم المؤسسة التكنولوجية للتواصل مع كل أفراد المؤسسة، مما يزيد من تعلمنا.	44
					يساعدني التعلم التنظيمي في حل مشاكل المنظمة.	45
					توفر لنا المؤسسة الجو المناسب للتعلم.	46
					تستخدم المؤسسة كل طرق التعلم.	47
					تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في العمل.	48
					أفضل العمل ضمن جماعات للرفع من مستوى تعليمي على التكوين.	49
					يساعد التعلم التنظيمي في التأقلم مع التغيرات الحاصلة.	50

ملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين.

الاسم و اللقب.	الكلية.	الجامعة.	الرتبة.
عبد الرزاق ادير.	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.	جامعة مولود معمري بتيزي وزو.	استاذ التعليم العالي.
رشيد خلفان.	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.	جامعة مولود معمري بتيزي وزو.	استاذ التعليم العالي.
حمزة لحسن.	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.	جامعة مولود معمري بتيزي وزو.	استاذ التعليم العالي.
علوطي عاشور.	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.	جامعة المسيلة.	استاذ التعليم العالي.
شيخاوي صلاح الدين.	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.	جامعة مولود معمري بتيزي وزو.	استاذ مساعد صنف ب.

ملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخاصة الصناعية " صوفيكلاف "

بسي مصطفى ولاية بومرداس.



المصدر: (من الوثائق الداخلية للمؤسسة).

ملحق رقم (04): دليل المقابلة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

قسم: علم النفس .

تخصص: علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

دليل مقابلة بحث بعنوان:

"العمل الجماعي وعلاقته بتعزيز التعلم التنظيمي"

—دراسة ميدانية بمؤسستي Soficlef بسي مصطفى .

التاريخ: 18. 03. 2024

مقابلة مع: (GRH)

1/- البيانات الشخصية:

العمر: 33

الحالة الاجتماعية: متزوج

المستوى التعليمي: ليسانس علوم تجارية تخصص إدارة الأعمال.

الخبرة المهنية: 08 سنوات.

مكان الإقامة: بلدية مفتاح ولاية البليدة.

السنة الجامعية: 2023 / 2024.

2/- أسئلة حول موضوع البحث حسب الفرضيات:

- س1: هل طريقة العمل الجماعي التي تتبناها المؤسسة تتوافق مع جميع أعضاء الجماعة ؟ .
- ج1: تتوافق بشكل جزئي مع فئة من العمال.
- س2: هل يتلقى العمال المعلومات من المسؤول مباشرة ؟ .
- ج2: نعم.
- س3: هل ترى بأن الاتصال بين الوحدات المتساوية يحقق التعاون والمشاركة من خلال روح الفريق؟.
- ج3: نعم.
- س4: هل تعتمد المؤسسة بالتكنولوجيا في التواصل بعمالها ؟ .
- ج4: نعم.
- س5: هل تجد صعوبة في التحكم في المرؤوسين (العمال) ؟ .
- ج5: نعم.
- س6: ما هو النمط القيادي المستخدم داخل المؤسسة ؟ .
- ج6: ديموقراطي.
- س7: هل تتركون العمال يشاركون في اتخاذ القرارات ؟ .
- ج7: نعم.
- س8: هل تستخدم المؤسسة قوانين صارمة ؟ .
- ج8: نعم.
- س9: هل توجد برامج تدريبية داخل المؤسسة ؟ .
- ج9: نعم بكثرة.
- س10: هل تستخدم المؤسسة طرق ووسائل وتقنيات متطورة في العمل ؟ .
- ج10: نعم.
- س11: هل تقوم المؤسسة بتحفيز أفرادها ومكافأتهم مقابل التعلم ؟ .
- ج11: نعم وهذا لترقيتهم لمناصب أعلى.
- س12: هل تعمل المؤسسة على تطوير كفاءات عمالها ؟ .
- ج12: نعم وهذا ببرمجة التكوين.
- س13: هل توفر المؤسسة الجو المناسب للعمال أثناء العمل ؟ .
- ج13: بشكل جزئي.
- س14: كيف تتعامل الإدارة مع المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة ؟ .
- ج14: بالحل الودي بين أطراف النزاع وتسعى إلى إيجاد حلول عقلانية ترضي جميع الأطراف.
- س15: هل تعمل المؤسسة على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد ؟ .
- ج15: نعم وبصفة دورية.

ملحق رقم (05): نتائج SPSS خام.

Notes		
Output Created		16-APR-2024 00:45:01
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Documents\حساب
		spss_1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	20
Missing Value Handling	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03

Case Processing Summary

	N	%
Cases	Valid	20
	Excluded ^a	0
	Total	20

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	10

```
RELIABILITY
/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes	
Output Created	16-APR-2024 00:46:54
Comments	
Input	Data
	C:\Users\User\Documents\حساب\spss_1.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	20
	Matrix Input
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used
	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY
	/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5
	b6 b7 b8 b9 b10
	/SCALE('ALL VARIABLES')
Syntax	ALL
	/MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time
	00:00:00,00
Resources	Elapsed Time
	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.300	10

```
RELIABILITY
/VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes	
Output Created	16-APR-2024 00:47:43
Comments	
Input	Data
	C:\Users\User\Documents\حساب\spss_1.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	20
	Matrix Input
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used
	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time
	00:00:00,00
Resources	Elapsed Time
	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.633	10

```
RELIABILITY
/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes	
Output Created	16-APR-2024 00:48:34
Comments	
Input	Data
	C:\Users\User\Documents\حساب spss_1.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	20
	Matrix Input
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used
	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time
	00:00:00,00
	Elapsed Time
	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.685	10

```
RELIABILITY
/VARIABLES=e1 e2 e3 e4 e5 e6 e7 e8 e9 e10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes	
Output Created	16-APR-2024 00:49:30
Comments	
Input	Data
	C:\Users\User\Documents\حساب\spss_1.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	20
	Matrix Input
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY
	/VARIABLES=e1 e2 e3 e4 e5 e6 e7 e8 e9 e10
	/SCALE('ALL VARIABLES')
	ALL
Resources	/MODEL=ALPHA.
Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time
	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.724	10

Notes			RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 e1 e2 e3 e4 e5 e6 e7 e8 e9 e10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA. Reliability Scale: ALL VARIABLES
Output Created		16-APR-2024 00:50:30	
Comments			
Input	Data	C:\Users\User\Documents\حساب spss_1.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File	20	
	Matrix Input		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.	
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 e1 e2 e3 e4 e5 e6 e7 e8 e9 e10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02	
	Elapsed Time	00:00:00,02	

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	50

Notes		
Output Created		16-APR-2024 00:51:52
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Documents\حساب spss_1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	20
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=f1 f2 f3 f4 f5 f6 f7 f8 f9 f10 f11 f12 f13 f14 f15 f16 f17 f18 f19 f20 f21 f22 f23 f24 f25 f26 f27 f28 f29 f30 f31 f32 f33 f34 f35 f36 f37 f38 f39 f40 f41 f42 f43 f44 f45 f46 f47 f48 f49 f50 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

RELIABILITY
/VARIABLES=f1
f2 f3 f4 f5 f6 f7
f8 f9 f10 f11 f12
f13 f14 f15 f16
f17 f18 f19 f20
f21 f22 f23 f24
f25 f26 f27
f28 f29 f30 f31
f32 f33 f34 f35
f36 f37 f38 f39
f40 f41 f42 f43
f44 f45 f46 f47
f48 f49
f50
/SCALE('ALL
VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
Reliability
Scale: ALL
VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	50

```
GET
  FILE='C:\Users\User\Documents\_81;_87;_75;_76; spss_1.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=a1 a3 a5 a7 a9 b1 b3 b5 b7 b9 c1 c3 c5 c7 c9 d1 d3 d5 d7 d9 e1 e3 e5 e7 e9 a2 a4 a6
a8
  a10 b2 b4 b6 b8 b10 c2 c4 c6 c8 c10 d2 d4 d6 d8 d10 e2 e4 e6 e8 e10
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=SPLIT.
```

Reliability

Notes		
Output Created		30-APR-2024 01:06:18
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Documents\حساب spss_1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	20
	Matrix Input	C:\Users\User\Documents\حساب spss_1.sav
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=a1 a3 a5 a7 a9 b1 b3 b5 b7 b9 c1 c3 c5 c7 c9 d1 d3 d5 d7 d9 e1 e3 e5 e7 e9 a2 a4 a6 a8 a10 b2 b4 b6 b8 b10 c2 c4 c6 c8 c10 d2 d4 d6 d8 d10 e2 e4 e6 e8 e10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\User\Documents\حساب spss_1.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.810
		N of Items	25 ^a
	Part 2	Value	.793
		N of Items	25 ^b
	Total N of Items		50
Correlation Between Forms			.662
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.797
	Unequal Length		.797
Guttman Split-Half Coefficient			.797

a. The items are: a1, a3, a5, a7, a9, b1, b3, b5, b7, b9, c1, c3, c5, c7, c9, d1, d3, d5, d7, d9, e1, e3, e5, e7, e9.

b. The items are: a2, a4, a6, a8, a10, b2, b4, b6, b8, b10, c2, c4, c6, c8, c10, d2, d4, d6, d8, d10, e2, e4, e6, e8, e10.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=f1 f3 f5 f7 f9 f11 f13 f15 f17 f19 f21 f23 f25 f27 f29 f31 f33 f35 f37 f39 f41 f43
f45
f47 f49 f2 f4 f6 f8 f10 f12 f14 f16 f18 f20 f22 f24 f26 f28 f30 f32 f34 f36 f38 f40 f42 f44
f46 f48
f50
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.
```

Reliability

Notes	
Output Created	30-APR-2024 01:17:25
Comments	
Input	Data
	C:\Users\User\Documents\حساب\spss_1.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	20
	Matrix Input
Missing Value Handling	Definition of Missing
	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used
	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=f1 f3 f5 f7 f9 f11 f13 f15 f17 f19 f21 f23 f25 f27 f29 f31 f33 f35 f37 f39 f41 f43 f45 f47 f49 f2 f4 f6 f8 f10 f12 f14 f16 f18 f20 f22 f24 f26 f28 f30 f32 f34 f36 f38 f40 f42 f44 f46 f48 f50 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Resources	Processor Time
	00:00:00,00
	Elapsed Time
	00:00:00,05

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.832
		N of Items	25 ^a
	Part 2	Value	.847
		N of Items	25 ^b
	Total N of Items		50
	Correlation Between Forms		.943
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.971
	Unequal Length		.971
Guttman Split-Half Coefficient		.969	

a. The items are: f1, f3, f5, f7, f9, f11, f13, f15, f17, f19, f21, f23, f25, f27, f29, f31, f33, f35, f37, f39, f41, f43, f45, f47, f49.

b. The items are: f2, f4, f6, f8, f10, f12, f14, f16, f18, f20, f22, f24, f26, f28, f30, f32, f34, f36, f38, f40, f42, f44, f46, f48, f50.

GET

```
FILE='C:\Users\User\Desktop\_75_ ; 77_ ; 87_ ; 75_ ; 85_ ; 83_ ل
77_ ي ; 74_ ; 75_ ل نه ; 75_ ; 77_ ي ; 87_ ; 75_ ; 87_ ; 75_ ل ; 75_ ; .sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES= 75_ ن ; 87_ ل ; 75_ ; 87_ ن ; 80_ ل
77_ مي ; 83_ ق ; 75_ ل ; 75_ ; 77_ ن ي ; 83_ ل م ; 75_ ; 77_ ل ; 75_ ; 81_ ل ; 75_ ;
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes		
Output Created		07-MAY-2024 01:20:50
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\ الدراسة الاساسية النهائية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES= الجنس السن الحالة المدنية الاقدمية /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,09

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\ الدراسة الاساسية النهائية.sav

Statistics

	الجنس	السن	الحالة المدنية	الاقدمية
N	Valid	80	80	80
	Missing	0	0	0
Mean	1.1625	3.4875	1.6000	1.8750
Std. Deviation	.37124	1.31201	.56479	.99842
Sum	93.00	279.00	128.00	150.00

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	67	83.8	83.8	83.8
	انثى	13	16.3	16.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-23	7	8.8	8.8	8.8
	23_28	13	16.3	16.3	25.0
	29_34	18	22.5	22.5	47.5
	35_40	18	22.5	22.5	70.0
	+41	24	30.0	30.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

		الحالة المدنية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اعزب/عزباء	34	42.5	42.5	42.5
	متزوج/ة	45	56.3	56.3	98.8
	ارمل/ة	1	1.3	1.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

		الاقدمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-5	38	47.5	47.5	47.5
	5_10	21	26.3	26.3	73.8
	11_16	14	17.5	17.5	91.3
	+17	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 c1
c2 c3 c4 c5
      c6 c7 c8 c9 c10 d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 e1 e2 e3 e4 e5 e6 e7 e8 e9 e10 f1
f2 f3 f4 f5 f6 f7
      f8 f9 f10 f11 f12 f13 f14 f15 f16 f17 f18 f19 f20 f21 f22 f23 f24 f25 f26 f27 f28
f29 f30 f31 f32
      f33 f34 f35 f36 f37 f38 f39 f40 f41 f42 f43 f44 f45 f46 f47 f48 f49 f50
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes	
Output Created	07-MAY-2024 01:24:24
Comments	
Input	Data C:\Users\User\Desktop\الدراسة الاساسية النهائية.sav
	Active Dataset DataSet1
	Filter <none>
	Weight <none>
	Split File <none>
	N of Rows in Working Data File 80
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	<pre>FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 e1 e2 e3 e4 e5 e6 e7 e8 e9 e10 f1 f2 f3 f4 f5 f6 f7 f8 f9 f10 f11 f12 f13 f14 f15 f16 f17 f18 f19 f20 f21 f22 f23 f24 f25 f26 f27 f28 f29 f30 f31 f32 f33 f34 f35 f36 f37 f38 f39 f40 f41 f42 f43 f44 f45 f46 f47 f48 f49 f50 /STATISTICS=STDDEV MEAN SUM /ORDER=ANALYSIS.</pre>
Resources	Processor Time 00:00:00,05
	Elapsed Time 00:00:00,11

		Statistics						
		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.2000	4.0000	4.2500	4.3250	4.2375	4.1500	3.9500
Std. Deviation		1.23657	.96784	.77132	.72522	.84560	.81287	.91264
Sum		256.00	320.00	340.00	346.00	339.00	332.00	316.00

		Statistics						
		a8	a9	a10	b1	b2	b3	b4
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2625	4.2875	4.1875	4.4125	4.0750	4.4500	4.2750
Std. Deviation		.86776	.88866	.91532	.72380	.95168	.65410	.88554
Sum		341.00	343.00	335.00	353.00	326.00	356.00	342.00

		Statistics						
		b5	b6	b7	b8	b9	b10	c1
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0750	4.3250	2.3750	3.7375	3.9500	4.3125	3.8625
Std. Deviation		1.01601	.79197	1.36294	1.15555	1.02993	.68610	.91047
Sum		326.00	346.00	190.00	299.00	316.00	345.00	309.00

		Statistics						
		c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2250	3.9375	3.9250	3.9625	4.0375	3.9750	3.5500
Std. Deviation		.74587	.98526	.89690	1.01188	.98654	.89972	1.02993
Sum		338.00	315.00	314.00	317.00	323.00	318.00	284.00

		Statistics						
		c9	c10	d1	d2	d3	d4	d5
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0750	4.1750	4.0500	4.0875	4.1875	4.4625	3.8000
Std. Deviation		.83855	.85351	.85536	.93041	.84335	.72816	.94668
Sum		326.00	334.00	324.00	327.00	335.00	357.00	304.00

		Statistics						
		d6	d7	d8	d9	d10	e1	e2
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.9125	3.2625	2.9000	4.0875	4.3250	4.2750	3.8625
Std. Deviation		.97037	1.18795	1.36502	.90279	.75933	.61572	1.11086
Sum		313.00	261.00	232.00	327.00	346.00	342.00	309.00

		Statistics						
		e3	e4	e5	e6	e7	e8	e9
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0875	3.9500	4.3250	4.2000	4.2625	4.4000	4.3250
Std. Deviation		.88866	.93997	.74247	.94668	.77531	.73948	.74247
Sum		327.00	316.00	346.00	336.00	341.00	352.00	346.00

		Statistics						
		e10	f1	f2	f3	f4	f5	f6
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.4000	4.3625	3.8875	4.2750	4.3750	4.1250	3.5750
Std. Deviation		.66751	.69799	.92769	.76266	.70036	.86236	.97792
Sum		352.00	349.00	311.00	342.00	350.00	330.00	286.00

		Statistics						
		f7	f8	f9	f10	f11	f12	f13
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.9625	4.1000	4.0375	4.2125	2.5875	4.2750	4.1000
Std. Deviation		.93381	.75641	.80259	.74109	1.37513	.79516	.70442
Sum		317.00	328.00	323.00	337.00	207.00	342.00	328.00

		Statistics						
		f14	f15	f16	f17	f18	f19	f20
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.9125	4.0625	4.1500	4.1625	4.1375	4.1750	4.0875
Std. Deviation		.91671	.84709	.76473	.75379	.68886	.77582	.85970
Sum		313.00	325.00	332.00	333.00	331.00	334.00	327.00

		Statistics						
		f21	f22	f23	f24	f25	f26	f27
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0750	4.0250	4.1125	3.9250	4.0750	4.2375	4.0375
Std. Deviation		.80779	.85647	.92769	.91090	.75933	.66072	.86337
Sum		326.00	322.00	329.00	314.00	326.00	339.00	323.00

		Statistics						
		f28	f29	f30	f31	f32	f33	f34
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0000	4.0125	4.2000	4.2250	4.2500	4.2875	4.2500
Std. Deviation		.85684	.77122	.71865	.69309	.70262	.76628	.89301
Sum		320.00	321.00	336.00	338.00	340.00	343.00	340.00

		Statistics						
		f35	f36	f37	f38	f39	f40	f41
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.3875	4.3250	4.0750	4.2125	4.4000	3.3625	4.1250
Std. Deviation		.62630	.74247	.83855	.66929	.60796	1.09364	.75263
Sum		351.00	346.00	326.00	337.00	352.00	269.00	330.00

		Statistics						
		f42	f43	f44	f45	f46	f47	f48
N	Valid	80	80	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2500	4.1500	3.9500	4.1625	4.1250	4.1000	4.0500
Std. Deviation		.68436	.87294	.92641	.70160	.86236	.83590	.89866
Sum		340.00	332.00	316.00	333.00	330.00	328.00	324.00

		Statistics	
		f49	f50
N	Valid	80	80
	Missing	0	0
Mean		3.6875	4.1875
Std. Deviation		.93584	.57575
Sum		295.00	335.00

Frequency Table

		a1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	6	7.5	7.5	7.5
	معارض	24	30.0	30.0	37.5
	محايد	10	12.5	12.5	50.0
	موافق	28	35.0	35.0	85.0
	موافقة بشدة	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

		a2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	1	1.3	1.3	1.3
	معارض	6	7.5	7.5	8.8
	محايد	13	16.3	16.3	25.0
	موافق	32	40.0	40.0	65.0
	موافقة بشدة	28	35.0	35.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

		a3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض	3	3.8	3.8	3.8
	محايد	7	8.8	8.8	12.5
	موافق	37	46.3	46.3	58.8
	موافقة بشدة	33	41.3	41.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

		a4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	1	1.3	1.3	1.3
	محايد	6	7.5	7.5	8.8
	موافق	38	47.5	47.5	56.3
	موافقة بشدة	35	43.8	43.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

a5				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	1	1.3	1.3
	معارض	2	2.5	3.8
	محايد	9	11.3	15.0
	موافق	33	41.3	56.3
	موافقة بشدة	35	43.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0

a6				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	1	1.3	1.3
	معارض	1	1.3	2.5
	محايد	12	15.0	17.5
	موافق	37	46.3	63.7
	موافقة بشدة	29	36.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0

a7				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	1	1.3	1.3
	معارض	5	6.3	7.5
	محايد	14	17.5	25.0
	موافق	37	46.3	71.3
	موافقة بشدة	23	28.7	100.0
	Total	80	100.0	100.0

		a8			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارضبة	2	2.5	2.5	2.5
	معارض	2	2.5	2.5	5.0
	محاي	4	5.0	5.0	10.0
	موافق	37	46.3	46.3	56.3
	موافبة	35	43.8	43.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

		a9			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارضبة	1	1.3	1.3	1.3
	معارض	5	6.3	6.3	7.5
	محاي	2	2.5	2.5	10.0
	موافق	34	42.5	42.5	52.5
	موافبة	38	47.5	47.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

		a10			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارضبة	1	1.3	1.3	1.3
	معارض	5	6.3	6.3	7.5
	محاي	6	7.5	7.5	15.0
	موافق	34	42.5	42.5	57.5
	موافبة	34	42.5	42.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

```
GET
FILE='C:\Users\User\Desktop\_75; ;77_ي;87;75;87;75_ل;75_ ;77_87;75;85;83_ل
77_ي;74_75_لنه;75_.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
GET
FILE='C:\Users\User\Desktop\_75; ;77_ي;87;75;87;75_ل;75_ ;77_87;75;85;83_ل
77_ي;74_75_لنه;75_.sav'.

Warning # 67. Command name: GET FILE
The document is already in use by another user or process. If you make
changes to the document they may overwrite changes made by others or your
changes may be overwritten by others.
File opened C:\Users\User\Desktop\_75; ;77_ي;87;75;87;75_ل;75_ ;77_87;75;85;83_ل
77_ي;74_75_لنه;75_.sav
DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.
EXAMINE VARIABLES= 75; نبي;75_79_ل;75_85_ي;94_78_لم;75_ ول;75_ل;75_85_ي;94_78_لم
/PLOT BOXPLOT HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explore

Notes	
Output Created	14-MAY-2024 02:25:08
Comments	
Input	Data
	C:\Users\User\Desktop\الدراسة الاساسية النهائية.sav
	Active Dataset
	DataSet2
	Filter
	<none>
Missing Value Handling	Weight
	<none>
	Split File
Syntax	<none>
	N of Rows in Working Data File
	80
Resources	Definition of Missing
	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
Resources	Cases Used
	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Resources	EXAMINE VARIABLES المتغير الأول المتغير الثاني
	/PLOT BOXPLOT HISTOGRAM NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time
	00:00:03,55
Resources	Elapsed Time
	00:00:01,81

[DataSet2]

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
العمل الجماعي	80	100.0%	0	0.0%	80	100.0%
التعلم التنظيمي	80	100.0%	0	0.0%	80	100.0%

Descriptives

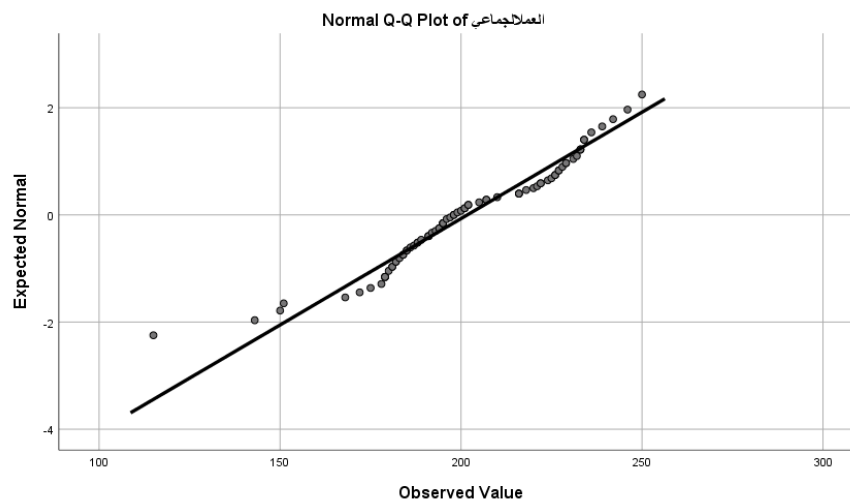
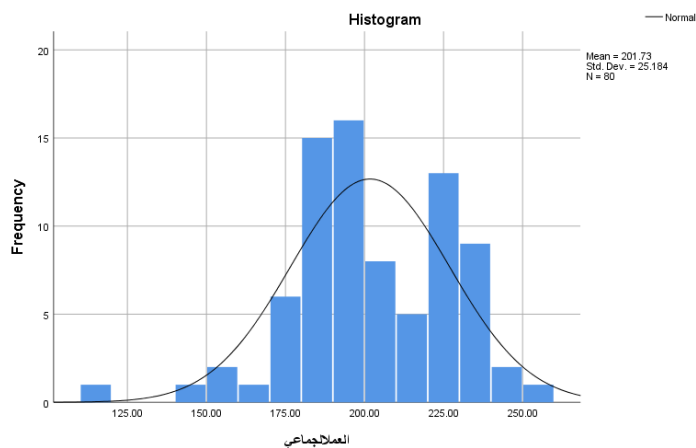
			Statistic	Std. Error
العمل الجماعي	Mean		201.7250	2.81570
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	196.1205	
	Mean	Upper Bound	207.3295	
	5% Trimmed Mean		202.8056	
	Median		198.0000	
	Variance		634.253	
	Std. Deviation		25.18437	
	Minimum		115.00	
	Maximum		250.00	
	Range		135.00	
	Interquartile Range		39.75	
	Skewness		-.482	.269
	Kurtosis		.748	.532
التعلم التنظيمي	Mean		203.8250	3.19145
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	197.4726	
	Mean	Upper Bound	210.1774	
	5% Trimmed Mean		204.9306	
	Median		199.0000	
	Variance		814.830	
	Std. Deviation		28.54522	
	Minimum		127.00	
	Maximum		250.00	
	Range		123.00	
	Interquartile Range		44.00	
	Skewness		-.300	.269
	Kurtosis		-.217	.532

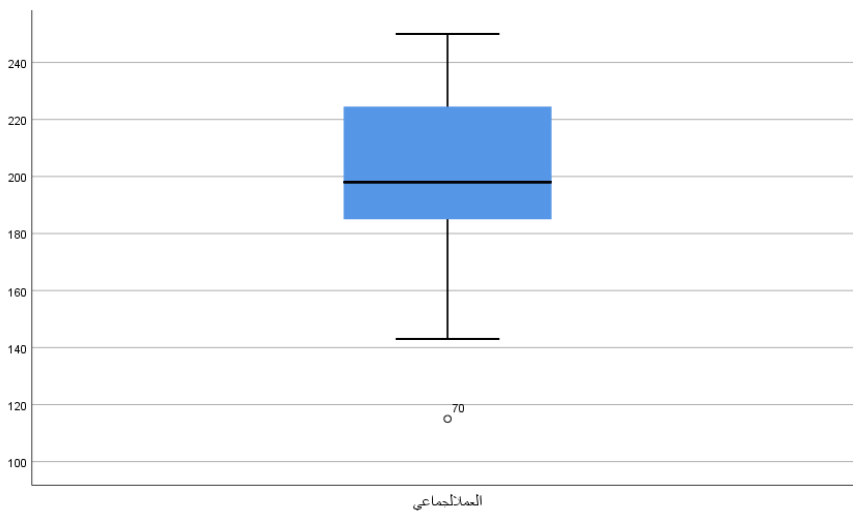
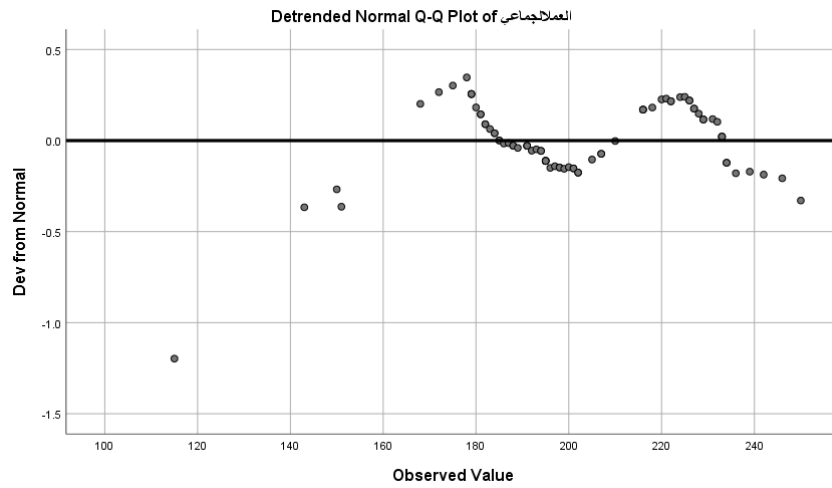
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
العمل الجماعي	.086	80	.200*	.958	80	.010
التعلم التنظيمي	.095	80	.070	.955	80	.007

*. This is a lower bound of the true significance.

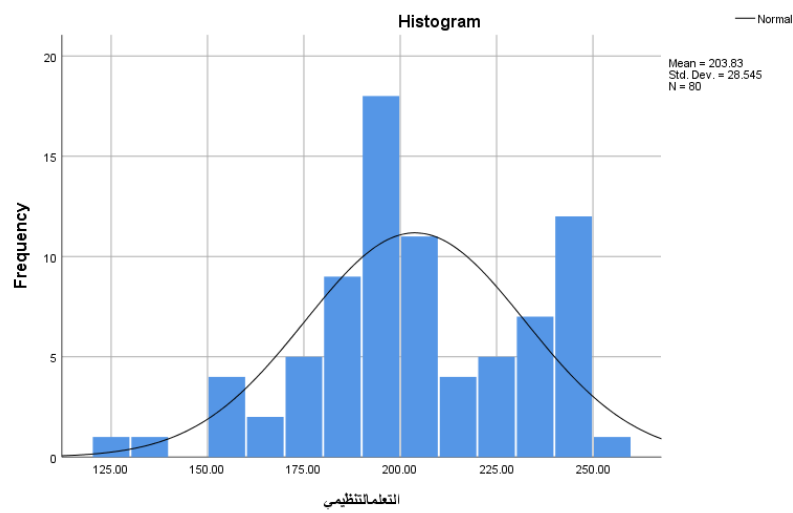
a. Lilliefors Significance Correction

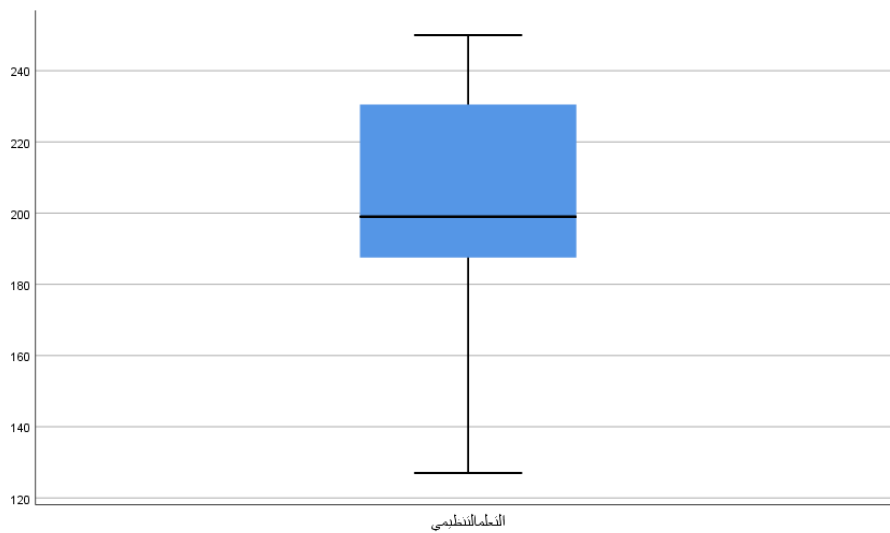
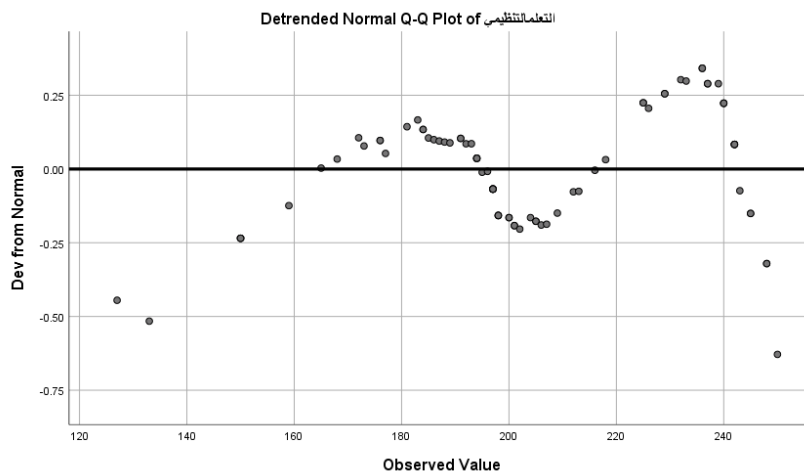
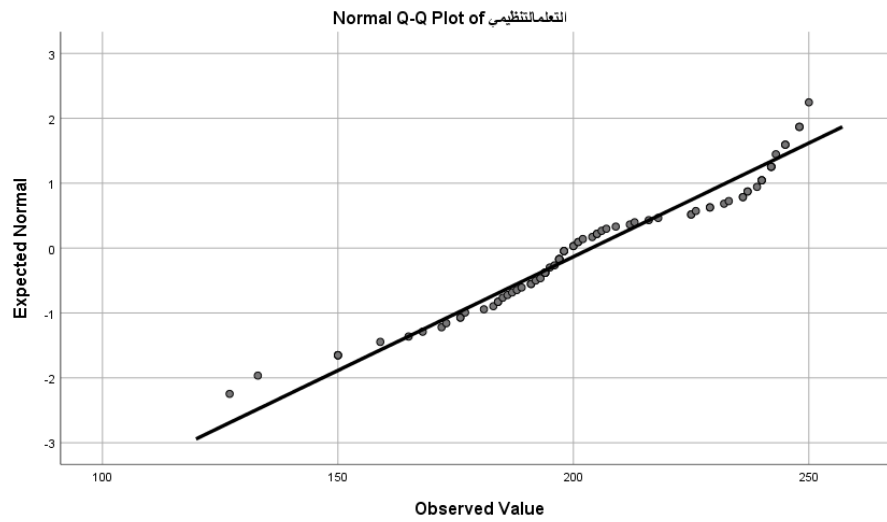
العمل الجماعي





التعلم التنظيمي





NONPAR CORR

/VARIABLES= _75_ ; ول_75_ ; 75_ ; 85_ ; 94_ ; 78_ ; لم_75_ ; نسي_75_ ; 79_ ; 75_ ; 85_ ; 94_ ; 78_ ; لم_75_ ;
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

Notes		
Output Created		07-MAY-2024 00:57:49
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\الدراسة الاساسية النهائية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	NONPAR CORR /VARIABLES= المتغير الثاني المتغير الاول /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed	629145 cases ^a

a. Based on availability of workspace memory

Correlations			
		التعلم التنظيبي	العمل الجماعي
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.889**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	80	80
	Correlation Coefficient	.889**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	80	80

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

GET

FILE='C:\Users\User\Desktop_75_ ; 77_ي; 87_ ; 75_ ; 87_ ; 75_ل; 75_ ; 77_ ; 87_ ; 75_ ; 85_ ; 83_ل
77_ي; 74_ ; 75_لنه; 75_ ; .sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

NONPAR CORR

Notes		
Output Created		07-MAY-2024 00:52:52
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\الدراسة الاساسية النهائية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		NONPAR CORR /VARIABLES= التفاعل الاجتماعي المتغير الثاني /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,16
	Number of Cases Allowed	629145 cases ^a

a. Based on availability of workspace memory

[DataSet1] C:\Users\User\Desktop\الدراسة الاساسية النهائية .sav

Correlations

		التفاعل الاجتماعي	التعلم التنظيمي
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.759**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	80	80
	Correlation Coefficient	.759**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	80	80

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

NONPAR CORR

/VARIABLES= _لم_ 78 ; 94 _دي_ 85 ; 75 _ل_ 79 ; 75 _نبي_ 75 _ل_ 76 ; 93 _ل_ 83 ; 75 _ل_ 79 ; 75 _نبي_ 75 ;
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

Notes		
Output Created		07-MAY-2024 00:54:26
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\الدراسة الاساسية النهائية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	NONPAR CORR /VARIABLES= المتغير الثاني البعد الثاني /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Number of Cases Allowed	629145 cases ^a

a. Based on availability of workspace memory

Correlations			
		التعلم التنظيبي	الاتصال الافعال
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.759**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	80	80
	Correlation Coefficient	.759**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	80	80

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

NONPAR CORR

/VARIABLES=_75;79_ل;75_؛79_ل;75_؛83_؛93_؛76_ل;75_ نبي;75_؛79_ل;75_؛85_ي;94_؛78_لم;

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

Notes	
Output Created	07-MAY-2024 00:55:59
Comments	
Input	Data
	C:\Users\User\Desktop\الدراسة الاساسية النهائية.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
Missing Value Handling	Weight
	<none>
	Split File
Resources	<none>
	N of Rows in Working Data File
	80
Syntax	Definition of Missing
	User-defined missing values are treated as missing.
Resources	Cases Used
	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Resources	NONPAR CORR
	/VARIABLES=المتغير الثاني البعد الثالث
Resources	/PRINT=SPEARMAN
	TWOTAIL NOSIG
Resources	/MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time
	00:00:00,00
	Elapsed Time
Resources	00:00:00,02
	Number of Cases Allowed
	629145 cases ^a

a. Based on availability of workspace memory

Correlations		التعلم التنظيمي	حجم جماعة العمل
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.774**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	80	80
	Correlation Coefficient	.774**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	80	80

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

NONPAR CORR

/VARIABLES=_75;93_76_75_85_ل75_83_93_76_ل75_ني75_79_ل75_85_ي94_78_لم78_ل
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

Notes	
Output Created	07-MAY-2024 00:56:38
Comments	
Input	Data
	C:\Users\User\Desktop\الدراسة الاساسية النهائية.sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
Missing Value Handling	Weight
	<none>
	Split File
Resources	N of Rows in Working Data File
	80
	Definition of Missing
Syntax	Cases Used
	User-defined missing values are treated as missing.
Resources	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	NONPAR CORR
Resources	/VARIABLES=المتغير الثاني البعد الرابع
	/PRINT=SPEARMAN
Resources	TWOTAIL NOSIG
	/MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time
	00:00:00,00
	Elapsed Time
Resources	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed
Resources	629145 cases ^a

a. Based on availability of workspace memory

Correlations		التعلم التنظيمي	تماسك جماعة العمل
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.781**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	80	80
	Correlation Coefficient	.781**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	80	80

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

NONPAR CORR

/VARIABLES= _لم_78;94_95;75_79;75_76;93_83;75_82;75_87;_م_75

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

Notes	
Output Created	07-MAY-2024 00:57:15
Comments	
Input	Data C:\Users\User\Desktop\الدراسة الاساسية النهائية.sav
	Active Dataset DataSet1
	Filter <none>
	Weight <none>
	Split File <none>
	N of Rows in Working Data File 80
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	NONPAR CORR /VARIABLES= المتغير الثاني البعد الخامس /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time 00:00:00,00
	Elapsed Time 00:00:00,00
	Number of Cases Allowed 629145 cases ^a

a. Based on availability of workspace memory

Correlations		التعلم التنظيمي	العلاقات التعاونية
Spearman's rho	التعلم التنظيمي	Correlation Coefficient 1.000	.815**
		Sig. (2-tailed) .	.000
	N 80	80	80
	العلاقات التعاونية	Correlation Coefficient .815**	1.000
		Sig. (2-tailed) .000	.
	N 80	80	80

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

فهرس الجداول.

فهرس الجداول.

الرقم.	عنوان الجدول.	الصفحة.
01	الشروط الداخلية والخارجية للتعلم.....	89
02	قائمة الاساتذة المحكمين.....	111
03	ثبات استبيان العمل الجماعي بمعادلة الفا كرومباخ	112
04	ثبات استبيان التعلم التنظيمي بمعادلة الفا كرومباخ.....	113
05	قيمة الثبات والصدق الذاتي بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان العمل الجماعي.....	113
06	قيمة الثبات والصدق الذاتي بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان التعلم التنظيمي.....	114
07	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالجنس.....	123
08	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالسن.....	124
09	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالحالة المدنية.....	125
10	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالأقدمية.....	126
11	مفتاح التصحيح وسلم التقيط الخماسي " ليكرت ".....	132
12	الاحصاء الوصفي الخاص بإجابات العمال على استبيان العمل الجماعي للمحور الاول المتعلق بالتفاعل الاجتماعي.....	137
13	الاحصاء الوصفي الخاص بإجابات العمال على استبيان العمل الجماعي للمحور الثاني المتعلق بالاتصال الفعال.....	140
14	الاحصاء الوصفي الخاص بإجابات العمال على استبيان العمل الجماعي للمحور الثالث المتعلق بحجم جماعة العمل.....	143
15	الاحصاء الوصفي الخاص بإجابات العمال على استبيان العمل الجماعي للمحور الرابع المتعلق بتماسك جماعة العمل.....	147
16	الاحصاء الوصفي الخاص بإجابات العمال على استبيان العمل الجماعي	

150	للمحور الخامس المتعلق بالعلاقات التعاونية.....	
	الاحصاء الوصفي الخاص بإجابات العمال على استبيان التعلم	17
153	التنظيمي.....	
169	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....	18
172	معامل ارتباط سبيرمان وبراون الخاص بالفرضية العامة.....	19
173	معامل ارتباط سبيرمان وبراون الخاص بالفرضية الفرعية الاولى.....	20
174	معامل ارتباط سبيرمان وبراون الخاص بالفرضية الفرعية الثانية.....	21
175	معامل ارتباط سبيرمان وبراون الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة.....	22
176	معامل ارتباط سبيرمان وبراون الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة.....	23
177	معامل ارتباط سبيرمان وبراون الخاص بالفرضية الفرعية الخامسة.....	24

فهرس الاشكال.

فهرس الاشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
54	مراحل تطور الجماعة.....	01
84	اهمية التعلم التنظيمي.....	02
94	نموذج بنية التعلم التنظيمي وفقا لنموذج " سينج ".....	03
99	مستويات التعلم.....	04
119	الهيكل التنظيمي لمؤسسة " صوفيكلاف ".....	05
124	دائرة نسبية لتوزيع الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالجنس.....	06
125	دائرة نسبية لتوزيع الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالسن.....	07
126	دائرة نسبية لتوزيع الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالحالة المدنية.....	08
127	دائرة نسبية لتوزيع الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الخاصة بالاقدمية.....	09
171	المنحنى البياني لتوزيع البيانات وفق معادلة " سميرنوف كولموغوروف " بالنسبة لمتغير العمل الجماعي.....	10
171	المنحنى البياني لتوزيع البيانات وفق معادلة " سميرنوف كولموغوروف " بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي.....	11