



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - بالأغواط-

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الموضوع

دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الإنتماء التنظيمي

(دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

أبو بكر رزق الله.

إعداد الطالبتين

✓ سمية العايب .

✓ نور الهدى حديبي.

لجنة المناقشة

الإسم و اللقب	الدرجة العلمية	الصفة
أ.د قويدر عياش	أستاذ	رئيساً
أ.د أبو بكر رزق الله	أستاذ مساعد أ	مشرف و مقررا
أ.د.الأمين حلموس	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية

2023/2022



شکر

و

حرفان

قال الله تعالى : " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله "

نحمد الله سبحانه وتعالى بأن وفقا لإتمام هذا العمل ،

و نصلي وسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين

محمد - صلى الله عليه وسلم -

بعون الله وتوفيقه (وما توفيقا إلا بالله) انتهينا

من إنجاز هذا البحث بعد مشوار طويل

حافل بالجد والاجتهاد والرجاء و الصبر و الطموح وهدف الوصول إلى
مبتغانا.

يسرني أن أتقدم بخالص الشكر و وافر الامتنان

على ما كان لنا من نصح وتوجيه وإرشاد لمن يستحق الشكر فإتني أبدأ

ونضع بصمة الشكر والتقدير إلى كل الأساتذة ، وخاصة إلى الدكتور

المشرف والمحترم

(أبو بكر رزق الله)

الذي لم يبخل علينا بخبرته و زاده العلمي الكبير فشكرا

و ألف شكر على مجهوده و مساعدتنا في إتمام عملنا هذا

و الشكر الكبير للجنة المناقشة المكونة من الدكاترة المحترمين

(عياش قويدر و الأمين حلموس)

الأهداء

الحمد لله الذي أروع بني آدم في تركيبه عقله فأعطاه بذلك القدرة على
جعل وسيلة الكفاح وغاية النجاح (وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و
بالوالدين إحسانا) على ضوء هذه الآية الكريمة أهدي ثمرة عملي إلى
الله الذي خلقتني وهداني فأثار بصري و بصيرتي بنور العلم
والإيمان إلى شفيع الأمة خاتم الأنبياء والمرسلين عليه الصلاة والسلام
إلى التي تعبت وربت وسهرت وقدمت لي حياة مليئة بالأمل والحنان
والتي كانت درب حياتي وسندي في مساري الدراسي وسققتني دم قلبها
للوصول إلى ذروة النجاح أمي الغالية(عائشة) رحمها الله و غفر لها
إلى من سال جبينه عرفا ليسقيني أفكارى بأخلاق العلم والمعرفة إلى من
قدم شبابه قربانا لسعادتي وسعادة عائلتي إلى من يتعب ويشقى ليشق
لي طريق العلم والنجاح أبي (النوراني)
إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى اخوتي
(فاطمة الزهراء،حنان،ريتا ج) و إخواني (مخلوف هيثم ،وليد، عمر
الفاروق) الغاليين الى من سيقاسمني ما بقي من حياتي خطيبي و زوجي
المستقبلي (محمد) و زوجة ابي (خديجة)
و إلى جميع صديقاتي

حديبي

الحمد لله تعالى وكفى والصلاة و السلام على النبي المصطفى و على آله
و صحبه الكرام أما بعد :

أهدي ثمرة جهدي إلى من أوصاني بهما ربي فقال " واخفض لهما جناح
الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى قرة العين، إلى من جعلت الجنة تحت قدمها، إلى التي
حرمت نفسها وأعطتني، من نبع حنانها سقتني الحب والحنان،
ربتني بلطف وعلمتني كل شيء، إلى تلك المرأة العظيمة أُمي
الحنونة (دايخة)

إلى أعظم الرجال صبورا ورمز الحب والعطاء إلى الذي تعب
كثيرا من أجل راحتني، وأفنى حياته من أجل تعليمي، وتوسم
في درجات العلا والسمو، إلى ذلك الرجل الكريم،
أبي العزيز(مصطفى)

إلى إخوتي فاطمة، مسعودة، خديجة، موسى نصر الله الأعزاء
حفظهم الله لي و رعاهم و إلى جميع صديقاتي

العايب



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

يهدف بحث المنظمة المتعلمة و تعزيز الإنتماء التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر -ولاية الأغواط- إلى دراسة كيفية تعزيز الإنتماء التنظيمي في المنظمات من خلال الاهتمام بتطوير المنظمة كمجتمع يتعلم. وتوضح الدراسة أن المنظمات الناجحة تتميز بتطبيق تقنيات التعلم المستمر والتي تتضمن التعلم من التجارب، التعلم المستند إلى البيانات، التعليم الإلكتروني، وغيرها ومن خلال إدارة التعلم المستمر في المنظمات، تتمكن الشركات من تعزيز الفريق العامل الذي يعمل على زيادة الإنتاجية والكفاءة، حيث تم إتباع المنهج الوصفي للقيام بهذه الدراسة، وتم تطبيق البحث على عينة قوامها 60 موظف، حيث توصلنا إلى أهم النتائج:

يؤثر تطبيق فلسفة المنظمة المتعلمة في تعزيز الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء الفريق. فعندما يشعر الموظف بأنه يعمل في منظمة متعلمة، فإن ذلك يزيد من رغبته في العمل في هذه المنظمة والبقاء فيها لفترة طويلة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على التعلم المستمر وتشجيع الموظفين على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير فرص التطوير والتدريب المستمر.

علاوة على ذلك، يمكن للمنظمة المتعلمة أن تعزز الإنتماء التنظيمي بتوفير بيئة عمل ذات طابع جذاب ومحفز، حيث يشعر الموظف بالاهتمام والاحترام والتقدير والاعتراف بجهودهم.

كذلك، يمكن للمنظمة المتعلمة أن تعزز الإنتماء التنظيمي بتوفير فرص التواصل والمشاركة والتعاون بين أفراد الفريق، بما يدعم المساهمة الإيجابية والتفاعل المشترك.

وبالمجمل، فإن تطبيق فلسفة المنظمة المتعلمة يساعد على تحقيق الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء الفريق، ويساعد في تعزيز الثقة والولاء والانتماء للمنظمة، وبالتالي يحسن الأداء والإنتاجية وتحسين النتائج العامة للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة ، الإنتماء التنظيمي .

Study summary:

The research of the learning organization and strengthening organizational affiliation in Algeria Telecom Corporation - Laghouat Province - aims to study how to enhance organizational affiliation in organizations by paying attention to the development of the organization as a learning community. The study shows that successful organizations are characterized by the application of continuous

learning techniques, which include learning from experiences, data-based learning, e-learning, and others. To carry out this study, the descriptive research was applied to a sample of 60 employees, as we reached the most important results:

The application of the learning organization's philosophy affects the promotion of organizational affiliation among team members. When an employee feels that he is working in a learning organization, this increases his desire to work in this organization and to stay in it for a long time.


This can be achieved by focusing on continuous learning and encouraging employees to contribute to achieving the goals of the organization by providing opportunities for continuous development and training.

Moreover, the learning organization can enhance organizational affiliation by providing an attractive and motivating work environment, where employees feel cared for, respected, appreciated and acknowledged for their efforts.

Likewise, the learning organization can enhance organizational affiliation by providing opportunities for communication, participation and cooperation among team members, which supports positive contribution and joint interaction.

In general, the application of the philosophy of the learning organization helps achieve organizational affiliation among team members, and helps in enhancing trust, loyalty and belonging to the organization, and thus improves performance and productivity and improves the overall results of the organization.

Keywords: learning organization, organizational affiliation.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	شكر و عرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أب	مقدمة
	الجانب المنهجي للدراسة
04	الإشكالية
04	فرضيات الدراسة
05	أهمية البحث
05	أهداف البحث
06	مصطلحات الدراسة (اللغوية، الإصطلاحية، الإجرائية)
07	منهج الدراسة
07	الدراسات السابقة
09	التعقيب
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
11	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية المنظمة المتعلمة
12	المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة
13	المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة
16	المبحث الثاني: (وسائل، بناء، نماذج) المنظمة المتعلمة
16	المطلب الأول: وسائل تسيير المنظمة المتعلمة
16	أولاً: الوسائل التنظيمية

16	ثانياً:الوسائل التكنولوجية
17	المطلب الثاني:بناء المنظمة المتعلمة
19	المطلب الثالث:نماذج المنظمة المتعلمة
19	أولاً:نموذج سينجSenge
20	ثانيا:نموذج ماركوارت Marquardt
20	ثالثاً:نموذج مارسيك وواتكينز
22	المبحث الثالث: الإلتناء التنظيمي
22	المطلب الأول:مفهوم الإلتناء التنظيمي
24	المطلب الثاني: آثار الإلتناء التنظيمي
25	المطلب الثالث: مميزات و دوافع الانتماء التنظيمي
26	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي للدراسة
28	تمهيد
29	المبحث الأول:تقديم المؤسسة محل الدراسة
29	المطلب الأول: لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية الأغواط -
33	المطلب الثاني:مجتمع الدراسة و العينة
35	طريقة جمع البيانات
36	صدق وثبات أداة الاستبيان
37	أدوات الدراسة
39	المبحث الثاني: نتائج دراسة الحالة و تفسيرها
39	المطلب الأول:عرض و تحليل نتائج الدراسة
51	المطلب الثاني:اختبار فرضيات الدراسة
53	أولاً:تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الأولى)
53	ثانيا:تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثانية)
53	ثالثاً:تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثالثة)

54	رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية
55	خلاصة الفصل
57	خاتمة
58	التوصيات
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

33	الجدول رقم(01): تحديد العينة المستهدفة
35	الجدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي
36	الجدول رقم(03): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمنظمة المتعلمة
36	الجدول رقم(04) : توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالانتماء التنظيمي
37	الجدول رقم(05) : معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع
39	الجدول رقم(06): توزيع العينة حسب الجنس
40	الجدول رقم(07): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
41	الجدول رقم(08): توزيع العينة حسب الخبرة
43	الجدول رقم(9): توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية
44	الجدول رقم(10): تقييم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين
47	الجدول رقم(11) : تقييم الانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين
49	الجدول رقم(12): تحليل التباين
50	الجدول رقم(13): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمنظمة المتعلمة
50	الجدول رقم(14): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع
51	الجدول رقم(15) : معاملات خط الانحدار المتعدد

فهرس الأشكال

23	الشكل رقم 01: أبعاد الإنتماء التنظيمي
30	الشكل رقم 02: يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر
34	الشكل رقم 03: نموذج الدراسة
39	الشكل رقم 04: يوضح تصنيف العمال حسب الجنس.
40	الشكل رقم 05 يوضح تصنيف العمال حسب المستوى التعليمي
41	الشكل رقم 06 يوضح تصنيف العمال حسب الأقدمية
43	الشكل رقم 07: يوضح تصنيف العمال حسب الوظيفة الحلية التي يشغلونها

مقدمة

مقدمة:

أصبح التغيير سمة من سمات هذا العصر وإيقاعه تتسارع وأشكاله متنوعة، ويجب توقع حدوده. وأصبحت للأحداث السياسية تأثيراً اقتصادياً واجتماعياً على رؤية التنمية والتطوير والبناء، وبدأت الاتجاهات الإدارية الحديثة في المنظمات بمعرفة ما هو جديد ومتوافق مع احتياجات بيئتها، وتحقيق استراتيجية تجمع بين التكيف والمرونة والمبادرة والتطوير ؛ هناك حاجة إلى زيادة قدرات المنظمة من خلال التعلم السريع والمستمر للمنظمة وأعضائها، بحيث يظهر التعلم أو التفكير أو المنظمات المصممة.

في ضوء ذلك تواجه المنظمات الحديثة مجموعة من التحديات والتغيرات التي لم تكن موجودة من قبل، وهذا يفرض عليها أن تكون لديها القدرة على إعادة تنظيم مواقعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة، وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مجال مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. مما يعني اعتماد فلسفة التعلم التنظيمي بالضبط كمدخل أساسي لبناء المنظمات المتعلمة¹.

المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين التي يجب على المنظمات أن توليها أكبر قدر من الاهتمام. عندما تقوم هذه المنظمة على رؤية مفتوحة للأفراد وقدرتهم على المساهمة في تطوير المنظمة من خلال وضع وتحقيق الرؤية وبلورة استراتيجيتها وهيكلها والمشاركة في صنع القرار، والإدارة ليست وحدها المسؤولة عن هذا التغيير؛ لأن جميع أعضائها يلعبون دوراً نشطاً في حل المشكلات ومحاولة التكيف مع التغيير البيئي المستمر لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، ومن ثم زيادة فرصها في البقاء، وإلا فإنها ستواجه حتماً خطر الانقراض والدمار. وقد أجبر ذلك العديد من الدول على مراجعة نقاط قوتها وضعفها بدقة، وتحديد أهم العوائق التي تحول دون إعادة بعثها، مع إيجاد بدائل لاحتلال موقع متميز في العالم.

حيث يعتبر التعلم أحد المكونات الأساسية للمنظمات التي تسعى إلى المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام. من وجهة النظر هذه، بدأت العديد من المنظمات في تبني مفهوم ما يسمى بالمنظمة التعليمية، مما يعني، بالنسبة للمنظمة، عملية التعلم المستمر حول كيفية تنفيذ مهامها والاستفادة من

¹ المغربي ع.؛ مرزوق ع.، دراسات إدارية معاصرة. ط1، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع. 2016، ص49

مقدمة

الأساليب المستخدمة². المنظمات الإدارية سواء في نفس القطاع أو القطاعات الأخرى لرفع مستوى الأداء وتحسين مستوى الانتماء. الانتماء التنظيمي هو أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى المنظمات إلى إقامة صلة بين المنظمة وموظفيها، لأن الانتماء له تأثير فعال في تحسين أداء واستقرار الموارد البشرية.³

² لطرش ص.، العلواني ع.، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين: دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيبيكو بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، عدد 9، 2018م، ص.73.

³ لطرش ص.، العلواني ع.، المرجع السابق، ص.73.

الجانب المنهجي

1_ الإشكالية:

التعلم هو أحد المكونات الأساسية للمنظمات التي ترغب في السعي للمبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في تنفيذ المهام. من وجهة النظر هذه، بدأت العديد من المنظمات في تبني ما يسمى بمفهوم المنظمة التعليمية، مما يعني بالنسبة للمنظمة التعلم المستمر لكيفية تنفيذ مهامها والاستفادة من الأساليب المستخدمة في إدارة المؤسسات سواء كانت إقتصادية أو غيرها لرفع مستوى الأداء وتحسين مستوى الانتماء.

حيث أن الانتماء التنظيمي هو أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى المنظمات إلى إقامة رابطة بين المنظمة وموظفيها، لما له من أثر فعال للانتماء في تحسين أداء واستقرار الموارد البشرية.

حيث أن المنظمة المتعلمة تمثل ضرورة حتمية لجميع المؤسسات مهما كان تنوعها وتنوع عملها وتعود أهدافها إلى الظروف التي تجبر المؤسسة على التحلي بالمرونة والتكيف باستمرار مع المتغيرات الجديدة التي تصل إلى أبعاد المنظمة المتعلمة التي تؤدي إلى الانتماء التنظيمي بحيث يصبح الفرد مخلصًا لعمله وبالتالي تزيد من رغبته في تحقيق أهداف المنظمة. حيث يمكن طرح مشكلة البحث في مجموعة من الأسئلة وهي:

السؤال الرئيسي:

_ ما مدى تأثير المنظمة المتعلمة على الانتماء التنظيمي؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف هو تصور العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة والانتماء التنظيمي؟

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

(2) فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تساعد المنظمة المتعلمة وتساهم في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين.

الفرضيات الفرعية:

_ لا توجد فروق في تصور العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة والانتماء التنظيمي.

_ يعزز الانتماء التنظيمي الرؤية المشتركة بين الأفراد العاملين في المنظمة المتعلمة.

(3) أهمية البحث:

- تجلت أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على حقيقة أن المنظمة المتعلمة تلعب دوراً رائداً في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين، مما يجعل الطلاب يعرفون الدور الذي تلعبه المنظمة المتعلمة في تعزيز الإنتماء التنظيمي.

_ يعتبر موضوع المنظمة المتعلمة من الموضوعات المهمة التي تعتمد على التفكير المنظم وأنظمة التفكير الأخرى، مما يمنح الموارد البشرية القدرة على التفكير الإبداعي ويؤدي إلى استدامة الممارسات الفردية والتنظيمية من أجل التعلم على المدى الطويل واكتساب المهارات والمعرفة.

- التأكيد على دور ومكانة المنظمة المتعلمة في المؤسسات الحديثة.

- تناول مجموعة من النماذج والأساليب الفكرية التي تركز على تطوير الانتماء التنظيمي للعمال، لا سيما تلك المتعلقة بالأفراد.

_ نظراً لأهمية المؤسسات الاقتصادية في مجال الخدمات كمنظمات تقوم على المعرفة والتعلم، وتتمتع بطبيعة معقدة ومحددة في تقديم خدماتها، وتعتمد على العمل الجماعي الفعال والتفاعل، و ذلك لتفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة لتحسين مستويات الانتماء التنظيمي ودعم وتقوية هذا الانتماء من خلال توفير البيئة المناسبة لعملية التعلم ومتطلبات التحول إلى مؤسسات تعليمية له أهمية قصوى ويتطلب بحثاً وتطويراً.

(4) أهداف البحث

_ التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها، وتحديد الأهمية النسبية لكل من هذه الأبعاد، ومدى ارتباط كل منها بالانتماء التنظيمي.

- الوقوف على ممارسات وأبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بجانب البحث الأكاديمي للباحثين في هذا المجال من ناحية، ومن ناحية أخرى معرفة واقع المنظمة المتعلمة كعملية استراتيجية للتطوير الفكري في المنظمة قيد الدراسة حسب رأي العاملين فيها.

التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة والانتماء التنظيمي والعلاقة التي تربط بينهما معرفة طبيعة أبعاد المنظمة المتعلمة من الناحية النظرية، ودراسة كفاءة المؤسسة قيد الدراسة في تنفيذها، حسب آراء موظفيها.

- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للمديرين الإداريين في المنشأة لتطبيق نهج تنظيم التعلم بشكل صحيح ودعم وتقوية الانتماء التنظيمي للموظفين.

- توضيح ما إذا كان العمال في المؤسسة محل الدراسة يشعرون بالإنتماء لمؤسستهم
- البحث في الأبعاد التفسيرية لنموذج دراسة المنظمة المتعلمة وأثرها على الانتماء التنظيمي للعاملين.

5) مصطلحات الدراسة (اللغوية، الإصطلاحية، الإجرائية)

_ تعريف الدور : في محاولة تعريف الدور توجد صعوبات حقيقية، للوصول لمفهوم الدور في قواميس اللغة العربية التي اتجهت إلى تعريفه بمعنى دورة الشيء. إلا إنه قد تعددت محاولات تعريف الدور في الدراسات الغربية، ومن هذه التعريفات:

تعريف ليفي: يرى أن الدور هو بمثابة مركز متميز في نطاق بنیان اجتماعي معين. تعريف بارسونز: يرى أن الدور هو ما يقوم بفعله الفاعل الاجتماعي في علاقته مع الآخرين. تعريف ميريل: يشير أن الدور يعتبر نموذجاً من السلوك المتوقع والمرتبط بموقع معين في مجتمع معين⁴. تعريف بيدل: يرى أن مفهوم الدور يمثل تلك الممارسات السلوكية المميزة لواحد أو أكثر من الأشخاص في إطار معين.

_ مفهوم التعلم: التعلم هو الأساس الحقيقي للابتكار، والتعلم يمكن أن يكون مبتكراً، وهو ما أطلق عليه بيتر دراكر تقليد الابتكار. يحول التعلم الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر إلى ممارسة سلوكية في منظمة التعلم ككل. أكد سنج أيضاً على ما أسماه التعلم التكيفي من خلال الاستجابة للأحداث التي تواجه الأعمال والموظفين، فهو يمثل الخطوة الأولى نحو منظمة تعليمية. لكن أهم تعلم حسب سينغ هو الذي يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التغيير بشكل عام وفي تغيير افتراضاتها وأسس عملها. هذا بالتأكيد لا يمكن أن يتم بدون الرؤية المفتوحة للموظفين وقدراتهم على تطوير المنظمة⁵، لأن الإدارات أو الإدارة العامة ليست وحدها المسؤولة عن هذا التطور وهذا الابتكار.

_ مفهوم المنظمة المتعلمة: يتم تعريف المنظمة المتعلمة على أنها منظمة طورت قدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يلعبون دوراً نشطاً في تحديد وحل المشكلات المختلفة المتعلقة بالعمل، ولكن هذا التعريف لا يعتبر التعريف الوحيد للمنظمة المتعلمة.

⁴ <https://www.elsyasi.com/articles/print/8654> تم الإطلاع عليه يوم 2022/03/29 على الساعة 03:51

⁵ عادل د.، منقذ م. و ح.، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد 2000م. ص 535-

تُعرف المنظمة المتعلمة أيضًا بأنها المنظمة المختصة بإنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتغيير السلوك لتعكس المعرفة والرؤى الجديدة.

لا يقتصر هذا الاعتراف على مستوى نقل المعرفة والفهم ، بل على السلوك وإعادة بناء المنظمة.⁶

الإنتماء التنظيمي : ويعني شعور الفرد بالمحبة نحو موضوع ما ينتسب إليه، لذا يعتبر الإنتماء إنتساب الفرد لأي منظمة ما وارتباطه بها، إلا أن الولاء التنظيمي أعم وأشمل منه ولذلك الإنتماء هو احد العوامل المسببة للولاء واللازمة لجوده.⁷

(6) منهج الدراسة:

من أجل الاجابة على مشكلة الدراسة وتحقيق الأهداف القائمة، تم اتباع الخطوات التالية:

-**المنهج الوصفي**: الإلمام بالإطار النظري للدراسة ، لأن هذا المنهج مبني على الوصف، ولقد تمت الإستعانة بمجموعة من الكتب والأطروحات الأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

-**الأسلوب الاستقرائي**: لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة الحالة يتم هذا من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال استبيان محكم التصميم.

يتضمن أسئلة يمكن من خلالها معرفة تأثير المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي

الأدوات المستخدمة: للإجابة على مشكلة الدراسة والتحقيق في فرضياتها ،تم توزيع الاستبيان المصمم والمحكم ،و الإستعانة برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

(7) الدراسات السابقة:

- **الدراسات باللغة العربية:**

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

⁶ بيتر د. ، "الإدارة والمستقبل - التسعينات وما بعدها "ترجمة الدكتور صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994م ص 270.

⁷ مرسي ج. ، وثابت ع.، السلوك التنظيمي(نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002،ص149.

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

-دراسة (صباح بن سهلة): «دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري ودور ذلك في بناء المنظمة المتعلمة، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الإداريين البالغ عددهم 88 أستاذاً الموجودين في كليات الجامعة المختلفة، وتم استخدام أسلوب العد الشامل لمجتمع الدراسة، حيث وزعت الاستبيانات على كل منهم، من خلال زيارات ميدانية عديدة، وتم استرداد 82 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

- تم استخدام عدة طرق في التحليل الإحصائي للبيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار t للعينات المستقلة. وجدت الدراسة:

- مد تفويض الصلاحيات للمعلمين والمساءلة عن عملهم.
- إكمال العمل من قبل فرق العمل ومكافأة فرق العمل على إكمالها.
- إتاحة الفرصة للجميع للتعلم المستمر وإنشاء أنظمة في الجامعة لتبادل المعرفة.
دراسة (محمد عود صغير الشمري) 2019: «الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتماء التنظيمي»، يهدف البحث الحالي إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الجامعة المستتصيرية من خلال تحديد الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الجامعة. وقد أظهرت خصائصهم السيكمترية، وفق عينة عشوائية قوامها 100 عاملا ، وجود رضى وظيفي في العينة، وكذلك الانتماء التنظيمي، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي.

-دراسة (حمزة عبد الحسين خضير وعلي مكي مهدي): « بناء مقياس للانتماء التنظيمي لمدربي أندية الدوري الإنجليزي الممتاز في كرة القدم » من منظور اللاعبين من أجل التعرف على حقيقة الانتماء التنظيمي لمدربي أندية الدوري الإنجليزي لكرة القدم من منظور اللاعبين. إنه لأمر رائع أن يكون الهوس بالفصل والاستبعاد من عملية التدريب موجوداً لدى معظم المدربين. نظر الباحثان في هذه المشكلة وتوصلا إلى ما يلي: الانتماء التنظيمي الأخلاقي في جميع المجالات تعتبر مسألة العضوية التنظيمية من القضايا الهامة التي يجب أن تركز عليها الأندية ، ويجب إيجاد آلية لتحسين العضوية.

الدراسات باللغة الأجنبية:

-دراسة (Wang Xiaohui 2006) : « ثقافة المنظمات المتعلمة في الشركات الصينية باستخدام المفهوم الغربي الأداة المسماة أبعاد استبيان المنظمة المتعلمة » ، البيانات التي تم جمعها من 919 موظفًا في تسع شركات تقع في مقاطعة جوانجدونج بالصين ، تستكشف الدراسة التجريبية ثقافة المؤسسات المتعلمة في بيئة الأعمال الصينية. تشير النتائج إلى أنها تنطبق أيضًا على السياق الصيني وأن المتغيرات الديموغرافية ، مثل العمر ومستوى التعليم ، وكذلك أنواع ملكية الشركات الصينية ، مثل الشركات العامة والخاصة .

- دراسة (Qingying Duan 2017): « دراسة تأثير منظمة متعلمة على الإبداع التنظيمي والاتصال التنظيمي في التكنولوجيا »دراسة تأثير منظمة متعلمة على الإبداع التنظيمي والاتصال التنظيمي في التكنولوجيا العالية هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية خلق بيئة للموظفين للاستمتاع بعملهم ، والتعلم والتواصل والمشاركة فيما يتعلق بصناعة التكنولوجيا العالية. تم إرسال ما مجموعه 500 نسخة من الاستبيان وعدد النسخ الصالحة المعادة 376 بمعدل استجابة 75٪. وجاءت نتائج هذه الدراسة كالتالي:تأثير المنظمة المتعلمة على الاتصال التنظيمي.


- تأثير الاتصال التنظيمي على الإبداع التنظيمي له دلالة إيجابية.

- تأثير المنظمة المتعلمة على الإبداع التنظيمي إيجابي.⁸

التعليق:

لقد ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في إثراء موضوع الدراسة الحالية إلا في خطوات تحديد وتعريف متغيرات الدراسة أو تحديد متغيرات مشكلة الدراسة. نقطة الاختلاف والأهم بينهم أن الدراسة الحالية ركزت على عينة من العاملين بالمؤسسة إتصالات الجزائر -ولاية الأغواط- ، بينما الدراسات السابقة كانت العينة مختلفة على حسب المؤسسات المدروسة ، كما تختلف الدراسة الحالية عن بقية الدراسات حسب المتغير التابع والغرض والبيئة التي حدثت فيها. الدراسة وهذا ما جعل الدراسة الحالية لها مزايا على باقي الدراسات.

⁸ قطراني أ.، صراطي ب.، دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الإنتماء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، إشراف الدكتور زلاسي سامر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، سنة 2021/2022



الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ماهية المنظمة المتعلمة

المعرفة هي أحد الأصول المهمة لأي منظمة ، وبما أن التعلم هو نتاج المعرفة ومصدر لها ، فإن المنظمة المتعلمة تدرك أنها متشابكة وتدار بناءً على هذا الترابط وخصائص أهم مورد. في هذا النوع من التنظيم مقارنة بالمنظمات التقليدية التي كان كل شيء فيها يتسم بالركود والاستقرار وعدم القدرة على التغيير والتكيف بسبب إغلاقها والمبادئ التي سادت هناك ، والأهمية النسبية التي توليها لمواردها ، لأن العنصر المادي والمالي يسبق الموارد البشرية في الترتيب. لقد تغيرت خصائصها بسرعة دون تدخل أو مشاركة فيها ، لإعادة تنظيم موارد المنظمة حسب الأهمية التي تفرضها التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال. تتجه المنظمة بشكل أساسي نحو عملية التعلم بدلاً من الاكتساب التدريجي لخصائص وصفات المنظمة المتعلمة

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من أكثر المفاهيم حداثة وإثارة للاهتمام في الآونة الأخيرة ، ومن التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة ، حيث يتطلب فهماً شاملاً لجميع أبعاد وأنشطة المنظمة المتعلقة بسياساتها ونشاطها ، الهيكل وطبيعة العاملين هناك والتكنولوجيا والمعلومات المتوفرة هناك. يشجع هذا النوع من التنظيم التعلم ويستمر فيه ، ويعزز تبادل المعلومات بين الأفراد ، ويعمل على نقل المعرفة بسرعة وكفاءة في جميع أنحاء المنظمة بحيث يكون التعلم مسؤولية الجميع. تعود جذور التنظيم الأكاديمي إلى أيام المدرسة العلمية ، والتي كان أبرز روادها فريدريك تايلور وهنري فايول ، اللذين شجعا على حاجة العامل إلى تعلم كيفية القيام بالمهمة.

يعتبر التعلم أحد العناصر الأساسية للمنظمات التي تريد أن تتسلح بالمبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في تنفيذ المهام. من وجهة النظر هذه ، بدأت العديد من المنظمات في تبني مفهوم ما يسمى بالمنظمة التعليمية ، مما يشير إلى التعلم المستمر للمنظمة حول كيفية تنفيذ مهامها وكيفية الاستفادة من الأساليب المستخدمة في الإدارة الأخرى. المنظمات ، سواء في نفس القطاع أو في القطاعات الأخرى ، لتحسين مستوى الأداء .

إن المنظمات تحتاج إلى تغيير مستمر لتصبح منظمات تعليمية حيث يزيد كل فرد وكل مجموعة من قدرتها على التعلم ، حتى يتمكنوا من البقاء والاستمرار.¹

شدد Chunharas على أهمية اعتماد أسلوب تفاعلي متكامل لضمان استخدام المعرفة البحثية لبناء منظمة تعليمية ولضمان أن دور المعرفة لا يقتصر على التأثير في قرار واحد بمعزل عن الإدارة. نظام المنظمة والخدمات العامة التي تقدمها.²

أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة التعليمية تسعى إلى توفير فرص للتعلم المستمر واستخدامها لتحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء الموظف. تنظيم وتشجيع البحث والحوار والمشاركة و الإبداع ، كمصدر للطاقة والقدرة والتجديد والتفاعل مع البيئة.

يشار إلى أن نظام منظمة التعلم يتكون من خمسة أنظمة فرعية: (المنظمة ، الأفراد ، التعلم ، التكنولوجيا ، المعرفة) ، وهذه الأنظمة الفرعية مترابطة بالفعل وتكمل بعضها البعض ، وغياب واحد من سيكون لها تأثير سلبي على المنظمة.

¹ ملحم ي.، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2006.ص46

² المرجع السابق، ملحم ي.، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ص46/47

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

هناك العديد من التعريفات الخاصة بالمنظمة المتعلمة ويذكرها الباحث:

_ "هي المنظمة التي يقوم الأفراد فيها باستمرار بتوسيع استخدام طاقاتهم وقدراتهم لخلق النتائج التي يرغبون فيها، حيث يتم تشجيعها على تطبيق أنماط فكرية جديدة ومتميزة تنشأ في هذه المنظمة، ، حيث يتعلم الأفراد التعلم معاً".

_ "هي المنظمة التي تشجع التعليم بين أعضائها وتشجع على تبادل المعلومات بين العمال، ثم تخلق قوة عاملة أكثر استنارة، حيث يبحث العمال عن أفكار جديدة، لتطبيقها و الإستفادة منها و تكييفها وتبادلها من خلال رؤية مشتركة".¹

_ "منظمة يستمر فيها الأفراد العاملون في محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه لتحسين جودة المنتج أو الخدمة".

_ "هذه المنظمة التي يتعلم فيها الأفراد باستمرار ويستفيدون من النجاحات والإخفاقات التي مروا بها ومن تجاربهم وتجارب الآخرين لتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم".²

_ "حيث يوسع الأفراد قدراتهم لخلق النتائج التي يرغبون فيها، وتوسيع أنماط التفكير، وإطلاق العنان للدوافع الاجتماعية".

_ "المنظمات التي تخلق بيئة مواتية وتسهل عملية التعلم في جميع أنحاء المنظمة وتشجع موظفيها على جميع المستويات على المشاركة في العصف الذهني والحوار والمناقشة وحل المشكلات".

_ "هي المنظمة التي توفر التسهيلات التعليمية لجميع أعضائها لتكون قادرة على التغيير والتحسين باستمرار لتحقيق أهدافها وأهداف أعضائها وأهداف المجتمع الذي تعمل فيه".³

المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة

من أهم الخصائص المنظمة المتعلمة:

_ أنها منظمات تكيفية مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتشجع الإبداع وتغذيه، ولديها المهارات والحافز لتعزيز التعلم مدى الحياة، وتتوقع التغيير في المستقبل ، ولديها القدرة على التكيف مع المؤثرات ، ونقل

¹ صقر ه.، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري، دمشق، المؤتمر العربي الرابع للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003. ص131

² Wilhelm W. "Organizational learning Competitive advantage Leadership", Leadership Excellence, Vol. 23, Iss. 3, 2006.P3

³ عثمان آ.، المنظمة التعليمية والتعلم التنظيمي، القاهرة، دراسات الإدارة المعاصرة، 2008، ص01.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المعرفة بين أجزاء المنظمة والمنظمات الأخرى بسرعة وسهولة ، ويشعر العمال أنهم يقدمون العمل لأنفسهم ولصالح المجتمع ، وأن كل فرد في المنظمة معني بتقدمه و تحسين قدراته الإبداعية بالتعاون مع فرق العمل ، ويعامل كل منهم الآخر كزملاء في إطار من الاحترام والثقة، ولأفراد الحرية في إجراء التجارب واتخاذ قرار المجازفة من أجل تحقيق نتائج ومعرفة جديدة.

_توصف منظمة التعلم بأنها منظمة تتجاوز أهداف تعظيم الربحية على المدى القصير. تتمثل إحدى خصائص المؤسسات التعليمية في شعور موظفيها بأنهم يقدمون عملاً يعود بالفائدة على الجميع وأنهم مهتمون (بطريقة أو بأخرى) بالنمو والتقدم وتحسين قدراتهم الإبداعية.

_ومن خصائصها أن التركيز ينصب على فرق العمل، باعتبارها إنجازات الأفراد كمجموعات وليس كأفراد منفصلين. _تبنى المنظمة المتعلمة أيضاً على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعرفة، وتستنبط رؤية مشتركة على جميع المستويات الإدارية، حيث يعامل كل فرد الآخرين كزملاء في إطار من الاحترام والثقة. _توصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتجاوز اهداف تعظيم الربحية قصيرة المدى كما ان من خصائص المنظمات المتعلمة شعور العاملين فيها انهم يقدمون عملاً لصالحهم وللصالح العام، كما ويشعر كل فرد فيها انه معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وبتحسين قدراته الإبداعية.

_وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الادارية جميعها.¹

_تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي .

_تمتلك إرادة التحدي وأهداف تسعى إلى تحقيقها .

_تجمع وتعالج المعلومات وتعمل بطرق ملائمة لأهدافها .

_تملك المعرفة المؤسسية وعمليات تنظيمية تساعدها على خلق الأفكار والمعارف الجديدة .

_تمتاز بالتبادل المستمر للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية .

_تحصل على التغذية الراجعة (ردود الفعل) عن سلعتها وخدماتها.

_تمتاز بالمراجعة المستمرة والتحسين المستمر للعمليات الأساسية بها.

¹ أبو الوفا ج. ،و سلامة ع.، سمر م.، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية ببنها، جامعة بنها، مصر، 2013، ص11

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي . هي بمثابة تنظيم مفتوح باستمرار مع البيئة الخارجية ومواكبة للتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. يقول أبو عفش ان المنظمة التي تضم وتدمج عناصر المنظمة سيكون لديها خصائص او قدرات هائلة وهي :

- التوقع والتكيف بسهولة أكبر للتأثيرات البيئية ;
 - الاسراع في تطوير منتجات، عمليات وخدمات جديدة ;
 - تصبح ماهرة أكثر في التعلم من المنافسين ;
 - الإسراع في نقل المعرفة من جزء في المنظمة الى جزء اخر ;
 - تتعلم بفعالية أكثر من اخطائها ;
 - اختصار الوقت اللازم لتغيير الاستراتيجية ;
 - تحفيز التحسين المستمر في جميع انحاء المنظمة ;
 - جذب أفضل العاملين وزيادة التزام وابداع العاملين¹ ;
- بالإضافة الى ما سبق فان المنظمة المتعلمة عموما تتميز بستة عناصر متفاعلة شبكيا وهي:
- الاستراتيجية التشاركية ;
 - الهيكل القائم على الفرق ;
 - الثقافة التكيفية القوية ;
 - التمكين الاداري للعاملين ;
 - المعلومات المفتوحة² ;

¹ أبو عفش م.، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير (منشورة)، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين. 2014، ص35

² اسيل زهير رشيد، المنظمة المتعلمة ودورها في تقليل الاجهاد لدى العاملين/ دراسة تحليلية في اثنتين من المنظمات التعليمية في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 10، عدد 31، 2014، ص17

المبحث الثاني: (وسائل، بناء، نماذج) المنظمة المتعلمة

المطلب الأول: وسائل تسيير المنظمة المتعلمة:

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

أولاً: الوسائل التنظيمية: وتتضمن ما يلي:

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

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

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

ثانياً: الوسائل التكنولوجية:

أ- التدريب الشخصي: المنظمة تتعلم عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضاءها وأصحاب المصلحة تحقيقه، وكذا عندما تستطيع التوقع والتكيف مع بيئة دائمة التغيير، تدريب أعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات الفردي والجماعي والتنظيمي. فالمنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها وبيئتها وعملياتها على التعلم أكثر وأفضل وأسرع من منافسيها.

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

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ب- **التعلم عن بعد:** يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه والمناسب لهم. فالتعلم عن بعد يضمن للأفراد نتائج إيجابية من خلال مساهمته في تكيف العمال مع مناصبهم، مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية، وكذا تطوير وترقية وتقدم مؤهلاتهم، وهذا ما يوفر للمنظمة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي.

ت- **التعلم الفردي والتنظيمي:** تعتبر مستويات التعلم العجلة التي تسيّر المنظمة المتعلمة، وبدونها لا تعمل المنظمة، ويعتبر التعلم الفردي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء¹.

المطلب الثاني: بناء المنظمة المتعلمة :

سعى سانج **Senge** للمساهمة في تطوير نهج منظم لتحويل المنظمات وتجهيزها لجعلها أكثر فعالية في البيئات المعقدة، وتحويلها على وجه الخصوص إلى منظمات تعليمية. ومن أجل ذلك قدمت خمس استراتيجيات أساسية يجب أن تعتمد عليها أي منظمة في توجيهها نحو نموذج منظمة التعلم، وقد تم تمثيل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:²

تشجيع وممارسة التفكير التنظيمي: يُعرّف التنظيم بأنه مجموعة من المعارف والأدوات التي تسمح للأفراد بإدارة المواقف المعقدة، وهي نتاج التفاعل بين الأدوات وأعضاء المنظمة، حيث تعمل على تحديد النتائج الكامنة وراء هذا التفاعل بين أجزاء المنظمة، والبحث عن الأسباب الجذرية للمشاكل.

اكتساب التمكين (التحكم الشخصي): التمكين الشخصي هو العملية التي يتم من خلالها توضيح الرؤية الشخصية للموظفين وتعميقها باستمرار، وتعمل على تركيز طاقاتهم ، وتطوير رؤية موضوعية للواقع والبيئة.و ذلك عن طريق (النماذج العقلية، بناء رؤية مشتركة، دعم فرق التعلم (التعلم الجماعي). النماذج العقلية: هي افتراضات ومعتقدات راسخة، والتصورات التي تؤثر على كيفية فهم الفرد وإدراكه للعالم وكيفية تنفيذ مهامه وأفعاله. وبالتالي، فإن النماذج العقلية هي عمليات التفكير والتوضيح والتحسين الفكري.و ذلك بتحديد تصرفات وقرارات أعضاء المنظمة.

¹ حمادي ع.، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² كرازي ع.، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير المنظمات المتعلمة. من خلال تحسين عمليات التعلم التنظيمي وادارة المعرفة، الملتي الوطني الأول حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، ديسمبر 2010، ص19

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

بناء رؤية مشتركة: هي الصورة الجماعية التي يمتلكها أفراد المنظمة لما سيكون عليه الحال في المستقبل من خلال العمل على إيجاد وإنشاء المبادئ الأساسية، بالإضافة إلى تطبيق مجموعة من الضوابط للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة.

دعم فرق التعلم (التعلم الجماعي): وهذا يعني الدرجة التي يتمتع بها الأفراد بالقدرة على العمل كفريق واحد لتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال تبادل الخبرات بطريقة جماعية تساعد على تحسين أداء المهام بشكل أفضل، مع التأكيد على أن قدرات المجموعة من الأفراد أكبر من قدرات الأفراد المأخوذة بشكل منفصل. وقد تحدث ماركوارت أيضًا عن عشر استراتيجيات لتقوية منظمة التعلم نوردها فيما يلي¹:

- المشاركة في مسؤولية جمع المعرفة ونقلها: وهذا يعني أنه يجب تشجيع كل عضو في المنظمة ليصبح على استعداد لجمع المعرفة.

- استخراج المعرفة من الخارج: وهذا يعني أنه يجب على المنظمة أن تنظر إلى الخارج للبحث عن المعرفة ذات الصلة واستخراجها واكتسابها.

- تنظيم أمسيات تعلم داخلية: هذا يعني أن المنظمة تطور العديد من التكتيكات لتشجيع المشاركة في التعلم.

- توليد تفكير جديد ومعرفة جديدة: وهذا يعني أن المنظمة يجب أن تكون مبدعة من حيث التفكير والتعلم. تشجيع ومكافأة الابتكار: وهذا يعني أن الرغبة في البقاء في السوق العالمية تتطلب عملية توليد طرق جديدة باستمرار لتقديم منتجات وخدمات أفضل.

- تدريب الأفراد على تخزين واسترجاع المعرفة: وهذا يعني أن المنظمة المتعلمة يجب أن تبلغ أعضائها، على أساس مستمر، بكل ما يتعلق بالمعرفة التي ترغب المنظمة في اكتسابها.

- تعظيم عملية نقل المعرفة عبر الحدود: يشير هذا إلى أن العمل المتناوب وخلق فرق العمل يعتبر من أكثر الطرق فعالية لنقل المعرفة داخل المنظمة.

- تطوير قاعدة معرفية للقيم التنظيمية واحتياجات التعلم: وهذا يعني أن المعرفة لن تكون فعالة ما لم يتم ترميزها وتخزينها بطريقة تجعلها ذات قيمة وذات مغزى للأفراد والمؤسسات.

¹ شوق ن.، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص127

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- إنشاء آليات لجمع التعلم وتخزينه: مما يعني أن التعلم القيم لا يترك أذهان الأفراد أو الجماعات الذين جربوه.

- نقل التعلم في الفصل إلى الاستخدام أثناء العمل: وهذا يعني أنه يمكن نقل التعلم في الفصل إلى العمل من خلال تنفيذ استراتيجية مدروسة جيدًا، والتي تتضمن خطوات محددة ومدروسة من جانب المديرين والمشاركين والمدرسين.¹

المطلب الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة

درس عدد من الباحثين موضوع المنظمة المتعلمة وحاول العديد منهم تصميم نماذج تنظيم التعلم. حيث عملوا بجد لوضع العناصر الأساسية في نماذجهم و كان أهمها:

أولاً: نموذج سينج Senge

حدد Senge خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة نجملها في:

القدرات والإمكانات الفردية الشخصية PERSONAL MASTERY، وإصرار الفرد على التعلم وقدرته على التطور ورؤية الحقائق بموضوعية.

1. النماذج الفكرية MENTAL MODELS، وهي الأنماط التي يسيّر وفقها تعلم الفرد من المواقف والتجارب المختلفة.

2. النظرة المشتركة SHARED VISION -، ويقصد بها وجود صورة مستقبلية مشتركة لدى كافة أفراد المنظمة.

3. التعلم الجماعي TEAM LEARNING -، وهي إعطاء الفريق الحق في التعلم من بعضهم في إطار مجموعات من اختيارهم وغير مقيدة بنمط.

4. التفكير المنظم SYSTEMS THINKING -، ويعني النظر لكافة الأحداث والأنشطة والتجارب التي تمر بها المنظمة بشكل مترابط وانها تؤثر بشكل خفي على مواقف واحداث لاحقة وتشكل معها ثقافة تنظيمية راسخة.²

¹ شوق ن.، المرجع السابق، ص 128/127

² موقع إلكتروني:

<https://hdrme.com/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9/%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%85%D8%A9-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81->

نموذج ماركوارت Marquardt

يعتقد ماركوارت أن المنظمات بحاجة إلى التعلم بشكل أفضل وأسرع من أجل الاستمرار في العطاء، ويشعر أن بعض المؤسسات ركزت على جوانب معينة فقط وتغاضت عن التحدي المتمثل في التعقيد في البحث عن التعلم المؤسسي الواسع والحفاظ عليه. ، اقترح ماركوارت نموذجًا للتعلم. تتكون المنظمة من خمسة أنظمة فرعية، وهي:

- التعلم: هذا هو قلب منظمة التعلم ويتضمن ثلاثة مستويات: التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم التنظيمي.
 - المنظمة: هذا هو المكان الذي تتم فيه عملية التعلم، وتتكون من أربعة أنظمة فرعية هم: الرؤية، والثقافة، والاستراتيجية، والهيكل.
 - الأشخاص: يشمل هذا النظام الفرعي المديرين والمديرين التنفيذيين والموظفين والعملاء والشركاء التجاريين والموردين والمجتمع المحيط بالمنظمة.
 - المعرفة: تتعلق بإدارة المعرفة المكتسبة في المنظمة.
 - التكنولوجيا: وتتكون من أدوات المعلومات والشبكات الفنية.¹
- نموذج مارسيك وواتكينز:²

طور **Marsk** و **Watkins** نموذج تنظيم التعلم الخاص بهم، وتمت مراجعته واختباره من خلال العديد من الدراسات السابقة، يعتقد الباحثون أن المناخ والثقافة تم بناؤها من قبل قادة وأشخاص مهمين يتعلمون من تجاربهم، ويحفزون تعلم الآخرين، ويخلقون بيئة من التوقعات التي تشكل وتدعم النتائج المرجوة والتي يتم قياسها وتعزيزها في نموذجهم، طوروا أداة لقياس مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وأطلقوا عليها (أبعاد استبيان المنظمة المتعلمة (DLOQ))، وتقيس هذه الأداة التغييرات المهمة والثقافة التنظيمية والأنظمة والهيكل. التي تحفز الناس على التعلم. في هذا النموذج، هناك سبعة مكونات رئيسية:

[D9%8A%D9%85%D9%83%D9%86-%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82.html](https://www.researchgate.net/publication/338888888) تم الإطلاع عليه

يوم، 2023/06/17 على الساعة 22:19

¹ البغدادي ع، المرجع السابق، ص103/104

² Song, J. H., Joo, B.-K. and Chermack, T. J. **The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context.** *Human Resource Development Quarterly*-2009. 20 P68

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- البعد الأول: خلق فرص للتعلم مدى الحياة: تم تصميم التعليم في هذا البعد بحيث يتم دمجها في العمل حتى يتمكن العمال من التعلم أثناء وجودهم في الوظيفة ، ويتم توفير الفرص للتعليم والنمو المستمر ، ويجب دمج التعليم في التدريب المستمر والأنظمة والممارسات والهياكل ، بحيث يتم مشاركتها واستخدامها بشكل دوري لتطوير التغييرات في الأداء المعرفي عن قصد.
- البعد الثاني: تشجيع الاستفسار والحوار: في هذا البعد يكتسب الناس مهارات فاعلة في توضيح وجهات نظرهم وقدرتهم على الاستماع والاستفسار في وجود وجهات نظر الآخرين ، ويتم تعديل الثقافة لدعم طرح الأسئلة والتعليقات والتجارب.
- البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: في هذا البعد ، يتم تصميم العمل لاستخدام المجموعات لتحقيق أنظمة فكرية مختلفة ، ومن المتوقع أن تتعلم المجموعات وتعمل بشكل جماعي ، ويتم تعزيز التعاون وتشجيعه من خلال ثقافة المنظمة.
- البعد الرابع: إنشاء أنظمة لتبادل المعرفة والتعلم: يتعلق هذا البعد بإنشاء أنظمة عالية ومنخفضة التكنولوجيا لمشاركة التعلم ودمجها في العمل ، والمحافظة عليها بشكل دوري وإتاحتها لأعضاء فريق المؤسسة.
- البعد الخامس: السماح للعمال بجمعهم حول رؤية مشتركة: في هذا البعد، يلعب الأفراد دورًا مهمًا في إعداد وملكية وتطبيق رؤية متماسكة، وتوزيع المسؤوليات وكذلك اتخاذ القرار لتشجيع الأفراد لتعلم تحقيق توقعاتهم.
- البعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: هنا تتم مساعدة الأفراد على رؤية تأثير عملهم على المجتمع ككل، ويستخدمون المعلومات لتكييف ممارسات العمل.
- البعد السابع: القيادة الاستراتيجية: يعبر هذا البعد عن مدى استخدام القيادة للتعلم استراتيجياً لتحقيق النتائج المهنية. القادة هم نماذج يحتذى بها ويدعمون التعلم الفردي في المنظمة ، يُنظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها شيء ملهم للناس على الرغم من صعوبة التطبيق ، وتتضمن تغييرًا عميقًا في طريقة تفكير الناس ، في ثقافة المنظمة والمجتمع المحيط بها ، وهذا التغيير لا يحدث بين عشية وضحاها.¹ و من خلال ما سبق من نماذج إعتدنا في دراستنا نموذج سينج Senge.

¹ Song, J. H., Joo, B.-K. and Chermack المرجع السابق، ص69/68

المبحث الثالث: الإلتناء التنظيمي

المطلب الأول: مفهومه:

الانتفاء هو أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة في نفس الوقت، حيث يساعد على استقرار العمل وكذلك تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم. و لقد تم تناول هذا الموضوع في دراسات عربية و أجنبية، وهو ما يدل على درجة الإخلاص والولاء التي أظهرها الفرد تجاه عمله وانعكاسه على قبول الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها، وتفانيه، ورغبته القوية، وجهوده المستمرة لتحقيق أهدافه.

يختلف مفهوم الانتفاء التنظيمي عن مفهوم الرضا الوظيفي، و ذلك نظرا لأن الفرد قد يكون راضياً عن وظيفته، لكنه لا يشعر بالانتفاء إلى المؤسسة التي يعمل بها، ويريد القيام بنفس الوظيفة في منظمة أخرى، والعكس بالعكس.

يتطلب تحقيق التوازن والانتفاء في المنظمة تغيير ثقافة الشركة حول العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين. في الوقت نفسه ، واتفق العلماء على أن مفاهيم الانتفاء يمكن أن تندرج تحت ثلاث مداخل:

1- مدخل التبادل.

2- المدخلات النفسية.

3- المدخل المشترك.

1- منهج التبادل: يقوم هذا النهج على مفهوم الانتفاء التنظيمي الذي قدمه بيكر 1960 والذي أوضح أن الانتفاء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وتردده في تركها. بسبب وجود مزايا "موازية" سيخسرهما إذا ترك المنظمة، وهذه الفوائد لا تقتصر على الجانب المادي فقط، بل تمتد أيضاً إلى الجانب الأخلاقي، هو ظاهرة تنشأ نتيجة علاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر مع استمرار هذه العلاقة.

2- المدخلات النفسية:

يعتمد هذا النهج على مفهوم الانتفاء التنظيمي الذي قدمه بورتر وزملاؤه في عام 1974.¹

وفقاً لهذا النهج، يمكن وصف الانتفاء التنظيمي من خلال ثلاثة عناصر:

¹ابنسام ع.، علي ك.، الانتفاء والولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير الإدارة التربوية المستوى الأول، المملكة العربية

السعودية جامعة جازان كلية التربية، دون سنة، ص10، 11

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

• قبول القيم والأهداف التنظيمية.

• رغبة الفرد في بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة.

• رغبة الفرد في الحفاظ على عضويته في المنظمة.

3- المدخل المشترك:

تعتبر رؤية النهج المشترك أن نهج التبادل والنهج النفسي ليسا مناسبين بمفردهما لشرح الانتماء التنظيمي. لذلك، قدم ألين وماير في عام 1984 النهج المشترك. وفقاً لهذا النهج، يعتبر الانتماء التنظيمي له بعدين رئيسيين:

1- التزام مستمر: يعكس هذا البعد "ميل الفرد لمواصلة العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتكبدها إذا ترك المنظمة"، وهذا المفهوم يتوافق مع الدخول في التبادل.

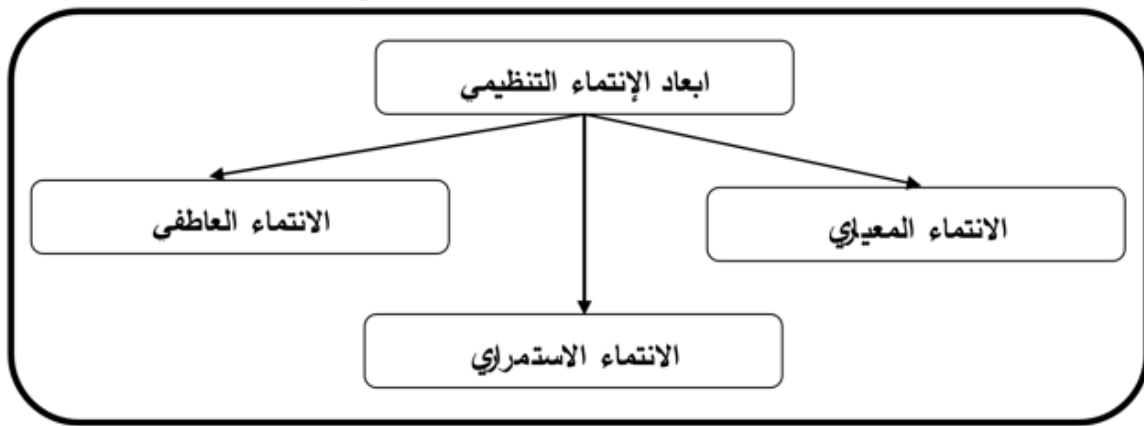
2_الالتزام العاطفي: يعكس هذا البعد "ارتباط وتوافق وحصص الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها". هذا المفهوم يتوافق مع المدخلات النفسية.

ثم أضاف ألين وماير بعداً آخر للانتماء التنظيمي، وهو "الالتزام المعياري"، والذي يعكس "الالتزام الأخلاقي للفرد بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يتبناها الفرد". تأتي هذه القيم من مصدرين:

* المصدر الأول: القيم التي يعتنقها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية؛

* المصدر الثاني: القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالمنظمة الناتجة عن التنشئة الاجتماعية التنظيمية.¹

الشكل رقم 01: أبعاد الإنتماء التنظيمي



المصدر : إعداد الطالبتين

¹ ابتسام ع.، علي ك.، المرجع السابق، ص.11.

المطلب الثاني: آثار الإلتزام التنظيمي

أولاً: تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد: حيث يمتد تأثير الإلتزام التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف صاحب الإلتزام العالي يكون مخلصاً ومجتهداً ومثابراً في عمله، ساعياً لتحقيق أهداف المنظمة التي يتبناها، بل ويرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لتيقنه بأن المنظمة ستكافئه على إخلاصه وتفانيه وأدائه العالي، وهناك آثار للإلتزام التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل منها آثار إيجابية تتمثل في أن الإلتزام التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الإستمرار في العمل داخل المنظمة، كما يولد لديه الإستمتاع أثناء أدائه لعمله، مما ينعكس إيجابياً على رضاه الوظيفي، وهذا يدفعه إلى تبني أهداف المنظمة واعتبارها أهدافه الخاصة، ونتيجة لذلك يسعى بكل جد لتحقيقها، كما تنعكس آثار الإلتزام التنظيمي على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتصف الفرد صاحب الإلتزام المرتفع بمستويات عالية من السعادة والراحة النفسية خارج أوقات العمل الرسمية، وتكون علاقاته العائلية قوية، أما الآثار السلبية فتتمثل بقدرة الإلتزام التنظيمي على توجيهه واستثمار طاقاته للفرد للعمل، وبالتالي لا يبقى لديه وقت للنشاطات الأخرى خارج العمل، مما يحول حياة الفرد إلى عزلة عن الآخرين، كما أن شدة الإلتزام التنظيمي تدفع الفرد المنتمي إلى التفكير الدائم بمشكلات العمل وهمومه.¹

ثانياً: تأثير الإلتزام التنظيمي على المنظمة: ويأتي من خلال الأداء المتميز حيث يؤثر الإلتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الإلتزام التنظيمي من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما تشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الإلتزام التنظيمي والإبداع الإداري، كما توصلت الدراسات إلى أن للإلتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي بغض النظر عن المتغيرات الشخصية (الخبرة، مستوى التعليم، الجنسية، العمر)، ويرجح كثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع درجات الإلتزام التنظيمي لدى العامل الياباني. وتشير الدراسات إلى أن زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل من دوران العمل، بمعنى أن الإلتزام التنظيمي يؤثر سلباً وبشكل مباشر على نية العاملين بترك العمل، فالعامل الأكثر انتماءً أقل ميلاً لترك العمل، كما يساعد الإلتزام التنظيمي إلى حد كبير على تقليل غياب العاملين، ويقلل من مشكلة التأخر عن العمل.

وتؤكد سليمان (2013) أن الإلتزام يحقق فوائد عظيمة على مستوى الفرد حيث يعتبر الإلتزام من العوامل الهامة التي يشعر الإنسان عند فقدانها بالضياح، ودون الإلتزام إلى وطن أو جماعة أو أمة يفقد الفرد ذاته، ولذلك لم يعد انتماء الفرد للجماعة أمراً عرضياً له أن يختاره أو يرفضه بل هو في صميم وجوده، أما فوائد الإلتزام على مستوى الجماعة فتتمثل بما يحققه من حب للجماعة ورعايتها والسعي إلى تقدمها مع أفرادها، كما أنه يبعث على احترام آراء الآخرين وتحقيق الإلتزام بقيم المنظمة.²

¹ سليمان، س.، سيكولوجية الحب والإلتزام، القاهرة، مصر: عالم الكتب، 2013، ص 140/139

² المرجع السابق، سليمان، س.، سيكولوجية الحب والإلتزام، ص 140

المطلب الثالث: مزايا و دوافع الانتماء التنظيمي

أولاً: مزايا الانتماء التنظيمي:

تتمثل مزايا الانتماء التنظيمي في عدة مستويات يمكن سردها كما يلي:

- 1- على مستوى الفرد: يعزز الانتماء التنظيمي رغبة الموظفين في الاستمرار للعمل بالمنظمة، كما يجعله يؤدي عمله بكل إتقان وتفاني، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي وهذا ما يجعله يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- على مستوى الجماعة: يدفع الانتماء التنظيمي الموظفين إلى بذل جهداً أكبر في العمل، وذلك لزيادة فاعلية مجموعة العمل، فكلما زاد الاعتماد على مهام المجموعة أدى الانتماء لمستويات مرتفعة من تماسك المجموعة وإنجازها للعمل بشكل أفضل.
- 3- على مستوى المنظمة: تتسم المنظمات ذات المستويات المرتفعة من الانتماء بين أعضائها بأنها أكثر فاعلية والتي تنتج من الجهد المتزايد الذي يبذله منسوبها وانخفاض معدلات الغياب والتأخير وترك العمل بينهم.¹

ثانياً: دوافعه:

تلعب دوافع الإنتماء الذاتي أو الإجتماعي للمنظمة دوراً أساسياً في خلق التباين أو الإختلاف بين المنظمات، ويمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع الأول هو الدوافع الذاتية للإنتماء والتي تشكل الدوافع والرغبات الشخصية، أو الذاتية في الإنتماء أساساً لتكوين هذه المنظمات التي من بينها نقابات العمال، والمنظمات المهنية، والجمعيات التعاونية، وجمعيات الهوايات ويهدف الفرد من خلال إنتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية، أو اشباع حاجاته المادية أو المعنوية، والثاني هو الدوافع الإجتماعية للإنتماء حيث ينبثق بناء بعض المنظمات من الدوافع الإجتماعية العامة، حيث يهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها، مثل جمعيات الرفق بالحيوان والجمعيات الخيرية.²


ويرى الباحثون أن دوافع الإنتماء متعددة ، وضرورة التعرف عليها من قبل الإداريين والقادة والرؤساء لاستثمارها في زيادة وتنمية الإنتماء لدى العاملين في المنظمات.

¹ خيرة ذ.، الانتماء التنظيمي وأخلاقيات العمل: دراسة ميدانية بمديرية الصحة والسكان بولاية ورقلة. ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. 2014،

² الشماع خ.، نظرية المنظمة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط(1)، 2000، ص95

خلاصة الفصل:

يحظى موضوع المنظمات التعليمية في الوقت الحالي باهتمام متزايد من العديد من العلماء حيث أصبح من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر الإداري المعاصر ، حيث يعد التعلم مصدرًا مهمًا للانتماء التنظيمي. تسعى المنظمات أيضًا إلى البقاء والتحمل والنمو ، وتشهد تغيرات بيئية سريعة في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. على المنظمة التي تريد الصمود ألا تقف حازمة في وجه هذه التغيرات السريعة ، وإلا فإنها ستعرض للانقراض والاختفاء ، لأن التغيير يسيطر على مصيرها ويفرض تبعاتها وشروطها. من أجل التمكن من التكيف معها أو الحفاظ على وضعها الحالي ، يرتبط نجاح عملية التغيير بشكل أساسي ووثيق بمدى اقتناع المدير بمزايا ونتائج عملية التغيير ، وقدرته لإدارة التغيير ، وما ينعكس على العاملين من حيث نشر النقاؤل بالمستقبل وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة والتغيير الفعال من سمات المنظمة الناجحة التي تتطلبها ظروف العمل.



الجانب التطبيقي

لِلدِّرَاسَةِ

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

دراسة الحالة هي إسقاط لما ناقشناه في الجانب النظري ، وهذا متفق عليه ، ولهذا فقد خصصنا فصلاً تطبيقياً وسنحاول إثراء ما جاء في الجزء النظري وإعطاء مزيد من التفاصيل وشرح دقيق عن المشكلة الرئيسية للدراسة: (ما هو دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي؟) وسنقوم بذلك في هذا الفصل بإجراء دراسة حالة للتعرف على واقع المنظمة المتعلمة ، ومدى إسهامها في تعزيز الانتماء التنظيمي في المؤسسة المدروسة. نعتد في هذا الفصل على البيانات الإحصائية ونقوم بتفريغها كمياً ونوعاً ، بمساعدة برنامج (EXCEL) وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 لإثراء النتائج وتحليلها للوصول إلى إجابات حول إشكالية البحث والأسئلة المتفرعة عنها.

يتضمن هذه الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: نتائج دراسة الحالة و تفسيرها

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1- لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية الأغواط -

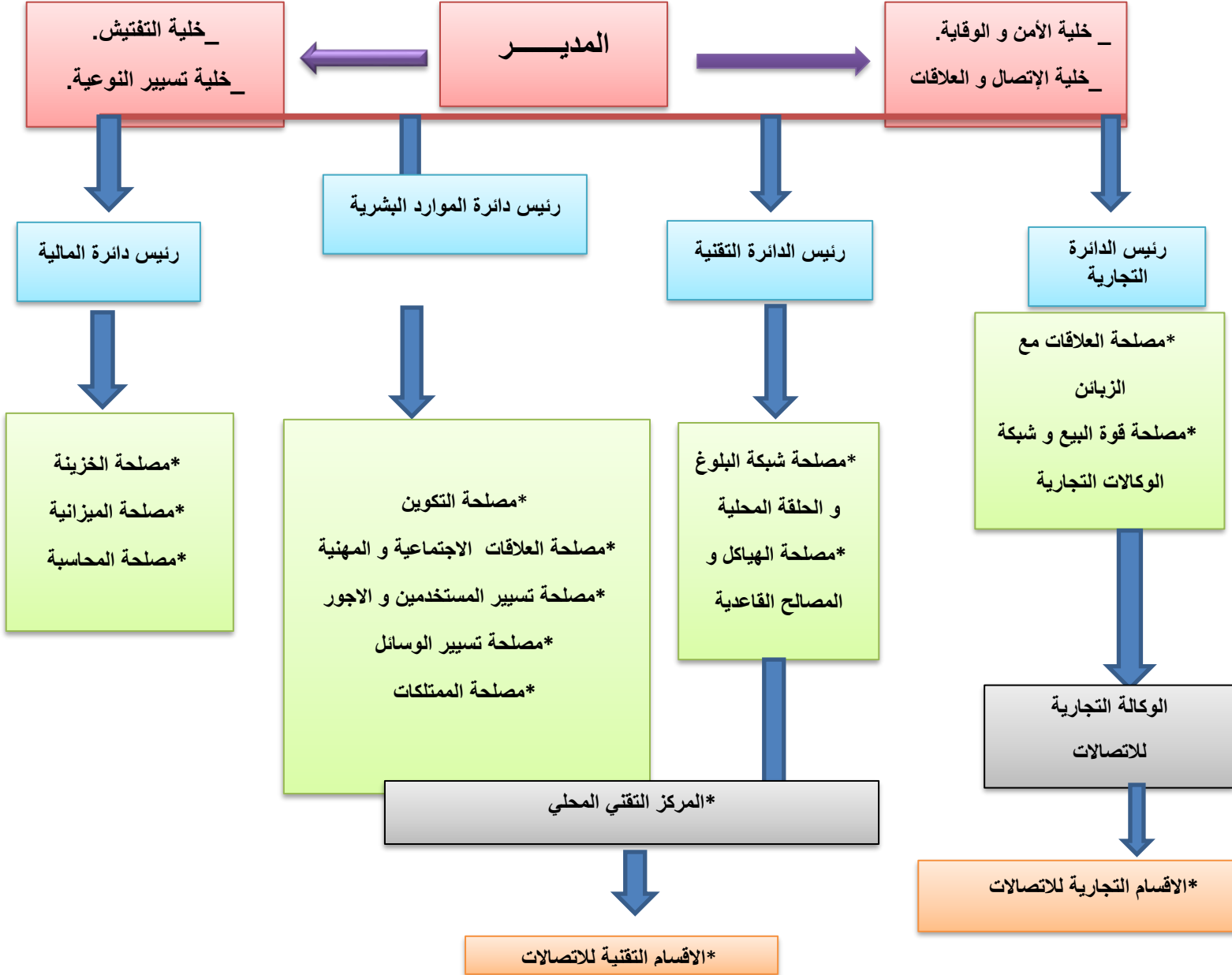
مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط: هي عبارة عن مؤسسة (وحدة) عملية للاتصالات الخاصة بولاية الأغواط، بدأت نشاطها سنة 2003 مباشرة بعد التأسيس، نظرا للأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي تتمتع بها الولاية، انشئت المديرية الولائية للاتصالات بالأغواط، بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى منطمتين (بريد الجزائر و اتصالات الجزائر) كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العلمية لاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الإسم إلى المديرية العلمية و هي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية الأغواط والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في الجزائر العاصمة.

أ_ الموارد البشرية بالمديرية العملية: وهي تشغل (287 عاملا) حيث يقسمون إلى أربع فئات وهي إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ.

ب_ الهيكل التنظيمي في المصالح المختلفة:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الشكل (3) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر



المصدر : نقلا عن تعليمية مصلحة صادرة في 2010/07/25، عن المديرية المركزية للموارد البشرية متعلقة بالمهام و المسؤوليات و الهياكل الإقليمية لإتصالات الجزائر

جـ. مهام ومسؤولية الدوائر والمصالح:

إن المديرية العملية للإتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا في تسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها وهي مقسمة إلى أربع دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمديرية العملية للإتصالات وهي كما يلي: الدائرة التجارية، الدائرة التقنية، دائرة الموارد البشرية والوسائل، دائرة المالية والمحاسبة.

تقديم المصالح:

أهم المصالح الموجودة داخل المؤسسة:

تتكون المؤسسة من عدة مديريات و دوائر و مصالح لتسيير شؤون المؤسسة و التي تتكون مما يلي:

مصلحة الإدارة العامة و الوسائل:

تعتبر مصلحة الإدارة العامة و الوسائل ركيزة من الركائز الأساسية للمؤسسة و من أهم الأنشطة التي تقوم بها:

تقوم بجمع كل المعلومات الخاصة بتمويل المكاتب.

تقوم بتوزيع كل المستلزمات الخاصة بالمكاتب الموجودة بكل أنحاء الولاية.

تقوم بإحصاء جميع الوسائل الخاصة بالمصلحة.

تقوم بإنجاز و السهر على مشاريع البناء التابعة للمؤسسة.

و تتبثق عن هذه المصلحة عدة فروع منها:

مكتب المستخدمين:

و هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل المؤسسة، حيث أنها تتكفل بمسيرتهم في إطار تنظيمي و تتابع كل عامل منذ دخوله المؤسسة إلى غاية خروجه منها و هي مسيرة من طرف رئيس و لها علاقات وطيبة بكل المكاتب خاصة مكتب المدير و تكون علاقتها في شكل قرارات صادرة للموظفين و العمال.

مكتب الإعلام الآلي:

يمثل خلية الإعلام و الاتصال في المؤسسة كما يعتبر نقطة ربط بين جميع المكاتب المزودة بالإعلام الآلي من بين مهامه:

القيام بتغيير و تبديل جميع العتاد المعطل.

التدخل السريع في حالات التعطل (قطع الشبكات).

ب - المصالح المالية و البريدية: و ينبثق عنها فرعين:

مكتب المصالح البريدية:

تعتبر مصلحة الاستثمار البريدي من أهم المصالح على مستوى الوحدات البريدية، المديرية الإقليمية وكذلك المديرية العامة وهذا ما سيتجلى لنا من خلال المهام الموكلة للمشرفين على المكتب والتي تتمثل خاصة في:

الإشراف على تنظيم و تشغيل مكاتب البريد.

متابعة و معالجة احتياجات المتعلقة بالإرساليات في النظام الداخلي و الدولي.

إحصاء الاحتياجات فيما يتعلق بالتجهيزات البريدية.

متابعة و تنظيم توزيع البريد.

مراقبة عمل الموزعين فيما يتعلق بالمسالك أو الأخطاء المرتكبة.

مراقبة التزام رؤساء المكاتب البريدية بالساعات المخصصة لفتح و إغلاق المكاتب البريدية.

اقتراح و تقديم طلبات خلق مؤسسات بريدية جديدة.

مكتب المصالح المالية:

يهتم بمراقبة ومتابعة الميزانيات وجميع العمليات المحاسبية التي تخص مختلف المكاتب البريدية (سحب، إيداع، تحويل)، كما تسهر على مراقبة التجاوزات المالية والأخطاء المحاسبية وتوفير جميع المطبوعات المحاسبية، وتتكون من رئيس المصلحة ثم رئيس مكتب ثم الأعوان.

ج- مصلحة التجارة و التسويق:

وتنبثق عن هذه المصلحة لعدة مكاتب:

مكتب التسويق والاتصال يتمثل فيما يلي:

تعريف سياسة الاتصال.

المشاركة في توزيع الإنتاج.

تقوم لإنتاج الطوابع البريدية والصكوك البريدية.

دراسة واقتراح معايير أو مقاييس موافقة المنتوجات الموجودة في السوق كالجودة.

مكتب التجارة النوعية:

تقوم بتسويق وتصدير وتوزيع المنتوجات حتى تشهر لمنتجاتها.

مكتب بيع المنتوجات:

مسؤولة عن متابعة الطلبات من عملية التنفيذ إلى التسليم مستعملة في ذلك وسائل الإعلام الآلي.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

- طريقة الدراسة:

يعتمد تحديد أسلوب الدراسة على جمع البيانات ومعرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات الأداة البحث.

2-مجتمع الدراسة و العينة:

سوف نتطرق لمجتمع الدراسة ثم لعينة الدراسة

أولا/ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 100 موظف بمؤسسة إتصالات الجزائر -ولاية الأغواط.

ثانيا/ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (60 موظف) من شركة الاتصالات الجزائرية - ولاية الأغواط. يوضح الجدول التالي العينة المستهدفة .

الجدول رقم(01): تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستثمارات القابلة للتحليل		عدد الاستثمارات الملغاة		عدد الاستثمارات المسترجعة		عدد الاستثمارات الموزعة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار
%100	60	0%	0	%100	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان

2- تحديد متغيرات الدراسة و كيفية قياسها :

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع¹.

المتغير المستقل:

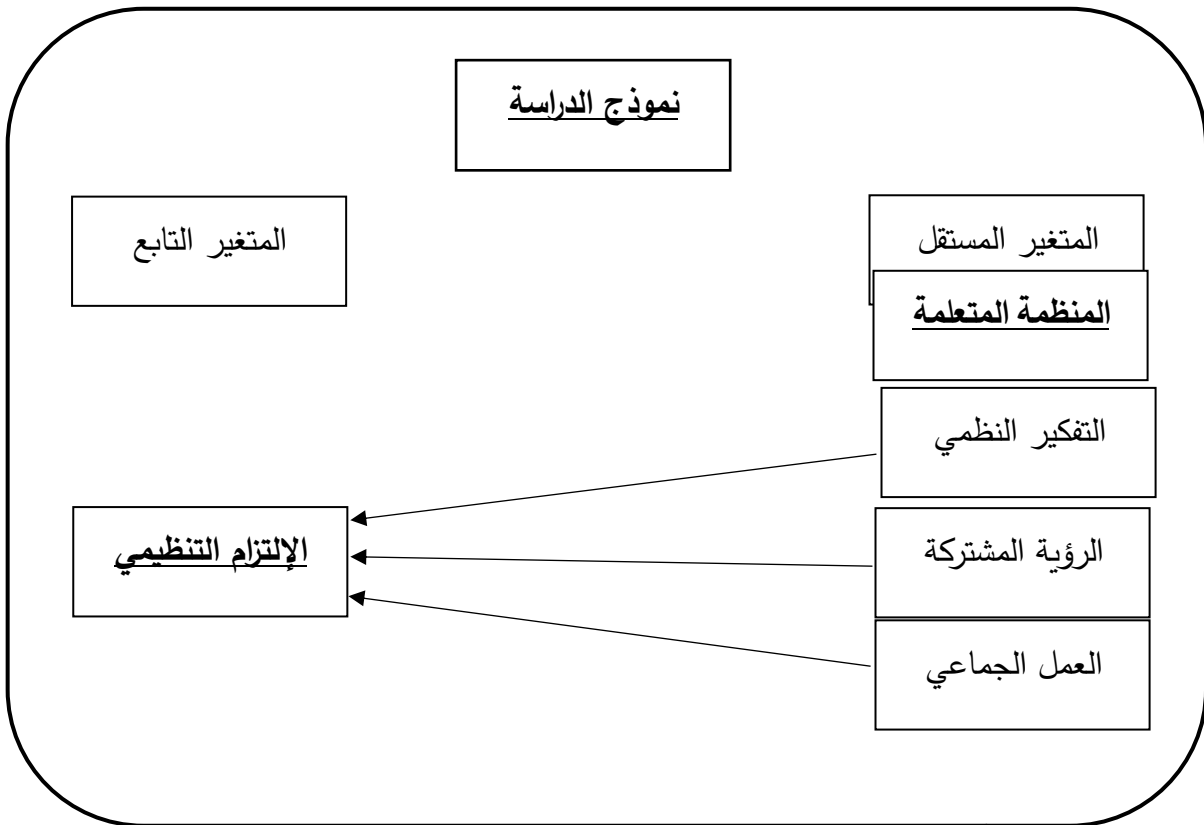
إنه المتغير الذي لنا الحرية في التعبير عنه بأي قيمة في معادلة معينة، هو "المنظمة المتعلمة".

المتغير التابع: هو المتغير الذي يتم تحديد قيمته وفقاً للقيم المأخوذة بواسطة متغيرات أخرى تسمى المتغيرات المستقلة. في دراستنا، هو الانتماء التنظيمي.

3_ نموذج الدراسة :

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يعرض كل من المتغير التابع و هو المنظمة المتعلمة و المتغير المستقل الإنتماء التنظيمي.

الشكل رقم(03) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الأستاذة فضيلة حويو

¹ - عبد العزيز ف.، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية للنشر، الطبعة الأولى، بيروت- لبنان ،

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

ثانيا/ كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	20.4 -	3.4 -	2.6 -	8.1 -	1 -
	5	4.19	3.39	2.59	1,79

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS.

دار الوفاء، السعودية، ص.20.

2-1-3- طريقة جمع البيانات:

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

أولا/ المصادر الأولية:

وهي ممثلة في بعض الكتب المتاحة المتعلقة بالموضوع، وكذلك رسائل الدكتوراه والماجستير....الخ المتعلقة بالمنظمة المتعلمة والانتماء التنظيمي.

ثانيا/ المصادر الثانوية:

تتمثل في تصميم استبيان وجه إلى العاملين في الشركة الجزائرية لاتصالات الجزائر - ولاية الأغواط. والذي تم إرفاقه في الملحق رقم (01) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة تمثيلية.

حيث تم تصميم الإستبيان تماشيا مع الدراسة و متغيراتها و تم ذلك عن طريق الإستعانة ببعض الدراسات السابقة التي تصب في نفس الموضوع ، و بعدها جاءت مرحلة تحكيم الإستبيان الذي كان تحت إشراف

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الدكتورة المشرفة و كل من الأساتذة المحكمين (شتاتحة عائشة ، بعاج الهاشمي ، صفراني عائشة) وبعد الموافقة عليه أصبح الاستبيان في صورته الأخيرة التي هو عليها الآن (ملحق رقم 01) حيث يتكون الاستبيان من جزأين، الجزء الأول يتكون من معلومات عامة (الجنس، والمؤهل ، والوظيفة الحالية ، والخبرة) ، بينما يتكون الجزء الثاني من الأسئلة المتعلقة بكل من المتغير الثابت والمتغير التابع .
والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات المنظمة المتعلمة.

الجدول رقم(03): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمنظمة المتعلمة

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات الانتماء التنظيمي.

الجدول رقم(04) : توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالانتماء التنظيمي

العبارات	تنمية المعرفة
من 16 الى 27	تنمية المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

2-1-4- صدق وثبات أداة الاستبيان:

يعني ثبات الاستبيان أنه سيعطي نفس النتيجة إذا أعيد توزيعه أكثر من مرة على نفس العينة وفي نفس الظروف.

تم تأكيد ثبات استبيان الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (05) : معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع

اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المتعلمة (المستقل)المنظمة	0.903
المتغير التنظيمي (التابع)الانتماء	0.843
معامل ألفا كرونباخ الكلي	0.910

المصدر: من إعداد الطالبتين و بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (22SPSS) لضمان ثبات واتساق أداة الدراسة، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ. أظهرت نتائج القياس معامل ألفا مرتفعاً ككل 0.910. أكبر من (0.6)، وبالتالي فإن أداة الدراسة بشكل عام لها معامل ثبات عالي يسمح لها بتحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تعطيها.

2-2- أدوات الدراسة :

من أجل إجراء التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث، استخدمنا الأدوات الإحصائية وكذلك البرامج الإحصائية.

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

- التكرارات:

- إنها طريقة تصنيف تعتمد على عدد مرات تكرار المفردة.¹
 - تم استخدامه لتحديد عدد الردود لجميع المبحوثين.
- النسبة المئوية: هو تحويل التكرارات المطلقة إلى ترددات نسبية، أي أن تكرار كل فئة يحسب كنسبة مئوية من إجمالي الترددات المدرجة في توزيع التكرار، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي للعينة.²

¹ بوشاشي ب.، فوائد الإحصاء، دروس وتمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص:18.

² عبد العزيز ف.، مرجع سابق، ص: 231.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

- المتوسط الحسابي : **Mean** يعتبر أهم مؤشر لقياس المواضع المركزية ويستخدم على نطاق واسع في مختلف الدراسات والحسابات.¹
- الانحراف المعياري: مقياس إحصائي لتشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين.²
- ألفا كرونباخ: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- تحليل التباين: إنه مقياس لتشتت مجموعة من القيم بالنسبة إلى وسطها الحسابي، وكلما زاد التباين، كلما زاد التشتت.³
- تحليل الانحدار: يتم استخدامه للتنبؤ بقيمة المتغير. يطلق عليه المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة. يقال أنه ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول هو متغير مستقل والثاني متغير تابع.
- 2-2-2- البرمجيات الإحصائية المستخدمة:
وتتمثل فيما يلي:
- برنامج **IBM SPSS Statistique v22**: هو برنامج يعتبر من أهم وأشهر حزم البرمجيات الجاهزة في مجال معالجة البيانات الإحصائية.⁴
- برنامج **EXCEL**: هو جزء من مجموعة برامج Office وتتمثل وظيفتها في إنشاء جداول إلكترونية وإجراء عمليات حسابية وإحصائية معقدة بسرعة وكفاءة عالية، بالإضافة إلى إضافة جداول ورسوم بيانية.⁵

¹ أحمد م. مقدمة في الإحصاء مفاهيم و طرائق, دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان 2009, ص: 30.

² عبد العزيز ف., مرجع سابق, ص: 252

³ بوشاشي ب., مرجع سبق ذكره, ص: 32

⁴ إبراهيم سا., استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص: 66

⁵ محسن م. تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر و التوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص: 07.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الثاني: نتائج دراسة الحالة و تفسيرها

3-1- عرض و تحليل نتائج الدراسة:

3-1-1- المتغيرات الديمغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل قسم البيانات الشخصية الأول الذي يصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS V22. ومخرجات نظام (EXCEL) التي تم إستخدامها لإنجاز الرسومات.

أولا/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

حتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في جدول والرسم البياني التاليين:

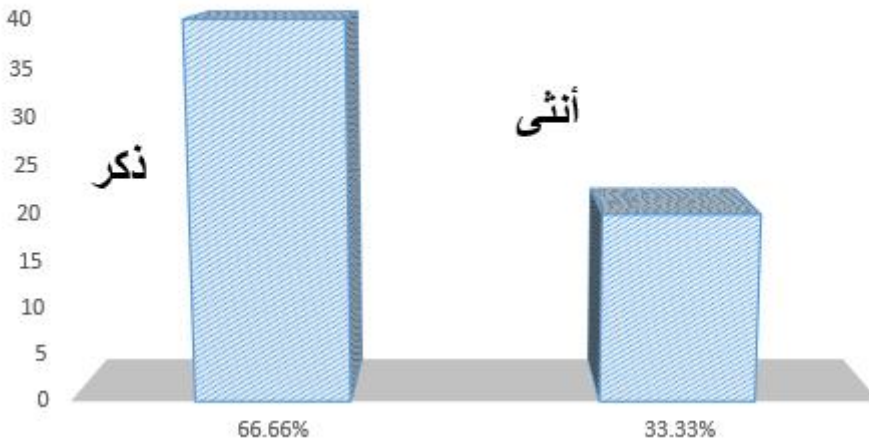
الجدول رقم(06): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
الذكور	40	66.66%
الإناث	20	33.33%
المجموع	60	%100

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

الشكل رقم (04) يوضح تصنيف العمال حسب الجنس

الشكل يوضح التصنيف حسب الجنس



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

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن عدد الرجال أعلى بنسبة 66.66% من عدد النساء ويمثل 33.33% في المؤسسة المدروسة وهذا يعود لطبيعة العمل وسياسة التوظيف التي اعتمدها مؤسسة.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

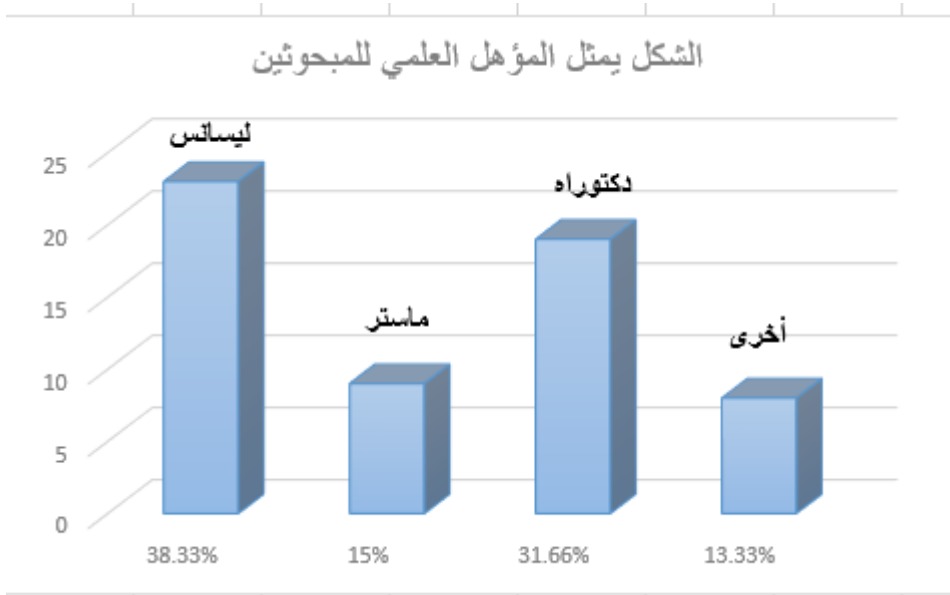
قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الجدول والرسم البياني التالي:

الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ليسانس	23	38.33%
ماستر	09	15%
دكتوراه	19	31.66%
أخرى	8	13.33%
المجموع	60	100%

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

الشكل رقم (05) يوضح تصنيف العمال حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة و مخرجات برنامج EXCEL

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

- نلاحظ من خلال الشكل أن الدبلوم الذي يهيمن على أفراد العينة الإحصائية هو مستوى الليسانس بنسبة 38.33% ، يليه مستوى (الدكتوراه) بنسبة 31.66% ، ثم الماجستير بنسبة 15% ، وأقل نسبة للمؤهلات الأكاديمية الأخرى بنسبة 13.33%.

هذا يعود إلى متطلبات المؤسسة و شروطها التي تشترطها عند التوظيف.

ثالثا/ توزيع أفراد العينة الخبرة:

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

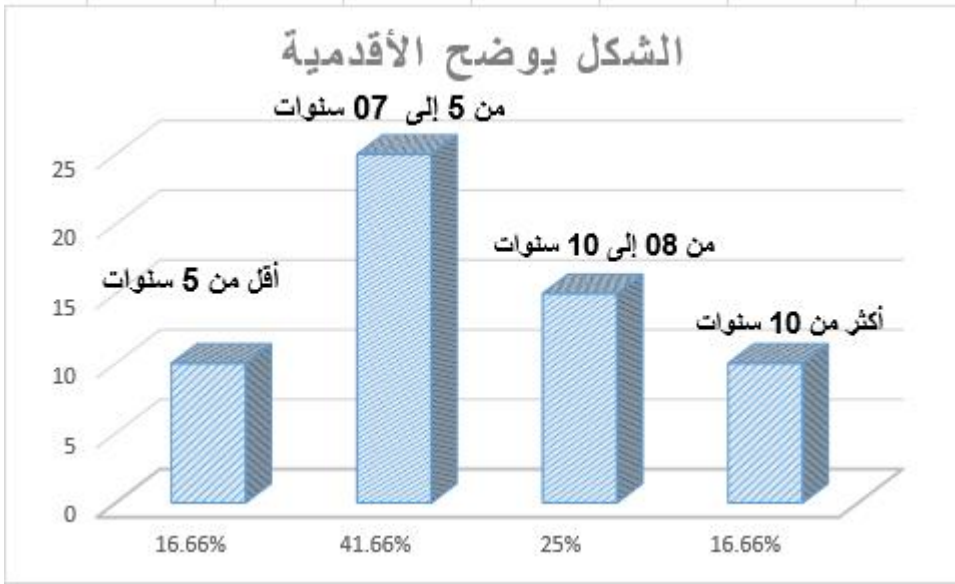
الجدول رقم(08): توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	10	16.66%
من 5 إلى 07 سنوات	25	41.66%
من 08 إلى 10 سنوات	15	25%
أكثر من 10 سنوات	10	16.66%
المجموع	60	100%

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

الشكل رقم (06) يوضح تصنيف العمال حسب الأقدمية

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة



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

من الواضح أن غالبية العمال لديهم مجموعة من سنوات الخدمة من 5 إلى 7 سنوات 41.66%. ثم تأتي 25% وهي تمثل الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 8 إلى 10 سنوات ، ثم 16.66% وهم يمثلون فئتين أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات ، وهنا نرى أن الفئتين متساويتان.

يشير هذا إلى أن معظم العاملين في المنظمة يتمتعون بخبرة جيدة تتراوح من 5 إلى 7 سنوات، وهو ما سيكون إيجابياً للمنظمة، وهذا يدل على أن المؤسسة رغم أنها تهتم باستقبال العمال الجدد بكثرة، إلا أن العمال الذين لديهم خبرة تفوق الخمس سنوات يرجع على المؤسسة بالفائدة حيث انهم يكونون متمكنين من عملهم و يساهمون في تطوير و تسيير المؤسسة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

رابعاً/ توزيع أفراد العينة سنوات الوظيفة الحالية:

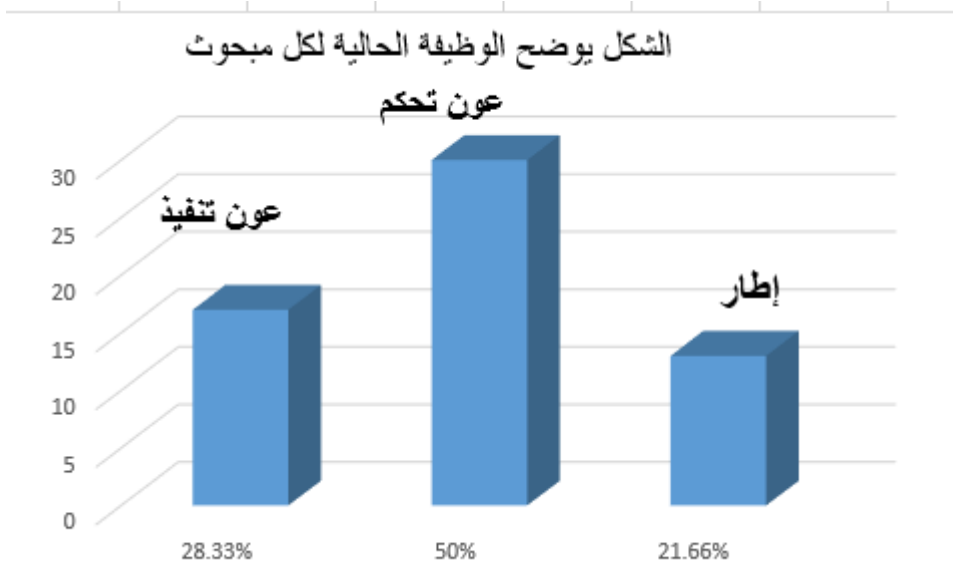
من خلال مخرجات (Excel) في ضوء نتائج الاستبيان حصلنا على النتائج التي سنعرضها في الجدول والرسم البياني التاليين:

الجدول رقم (9): توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	العدد	النسبة
عون تنفيذ	17	28.33
عون تحكم	30	50
إطار	13	21.66
المجموع	60	100

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

الشكل رقم (07) يوضح تصنيف العمال حسب الوظيفة الحالية التي يشغلونها



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

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

نلاحظ في الشكل السابق أن أعلى نسبة تخص أعوان التحكم بنسبة 50%. وتليها نسبة 28.33% يمثلون أعوان التنفيذ، فيما كانت أقل نسبة 21.66% تمثل نسبة الإطارات. هذا يرجع إلى ما هو مطلوب من قبل إدارة المؤسسة. نرى تبايناً في مستويات التوظيف اعتماداً على ما تتطلبه طبيعة العمل داخل المؤسسة.

3-1-2- الاتجاه العام لآراء المبحوثين

بعد تحليل خصائص العينة بناءً على البيانات الشخصية، سنستخدم الإحصائيات الوصفية الممثلة بالمتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام لآراء أفراد العينة.

1. سنناقش ما يتعلق بينود المنظمة المتعلمة في الشركة الجزائرية للاتصالات بولاية الأغواط في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تقييم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الموظفين

الاتجاه	الانحراف المعياري	Mean	م بشدة		موافق		محايد		م بشدة		موافق		رقم
			%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
موافق	1,230	3,52	5	3	20	12	11.66	7	26.66	16	36.66	22	01
موافق	1,149	3,57	6.66	4	13.33	8	15	9	20	12	45	27	02
محايد	1,041	3,34	5	3	13.33	8	33.33	20	21.66	13	26.66	16	03
محايد	1,390	3,17	15	9	18.33	11	6.66	4	13.33	8	46.66	28	04
محايد	1,366	3,20	8.33	5	28.33	17	11.66	7	28.33	17	23.33	14	05

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

محايد	1,236	3,36	التفكير النظمي										
			محايد	1,159	3,42	6.66	4	13.33	8	20	12	13.33	8
موافق	1,150	3,54	6.66	4	11.66	7	15	9	13.33	8	40	24	07
محايد	1,25	2,99	10	6	26.66	16	28.33	17	8.33	5	26.66	16	08
محايد	1,312	2,81	15	9	13.33	8	11.66	12	10	6	25	15	09
محايد	1,208	2,96	11.66	7	20	12	28.33	17	23.33	14	16.66	10	10
محايد	1,210	3,15	الرؤية المشتركة										
			محايد	1,287	3,22	11.66	7	16.66	10	13.33	8	21.66	13
موافق	1,183	3,58	5	3	15	9	11.66	7	31.66	19	36.66	22	12
محايد	1,22	3,30	8.33	5	15	9	25	15	16.66	10	35	21	13
محايد	1,264	3,15	8.33	5	23.33	14	20	12	15	9	33.33	20	14

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

محايد	1,441	3,19	15	9	16.66	10	13.33	8	28.33	17	26.66	16	15
محايد	1,274	3,30	التعلم الجماعي										
محايد	1,239	3,25	المنظمة المتعلمة										

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (22SPSS)

من خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه ، نسجل مستويات غير متجانسة في الاتجاه ، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت لمتغير "التفكير النظمي" ، حيث كان المتوسط الحسابي (3,17) بانحراف معياري واحد (1,390). الجملة التي سجلت أعلى القيم هي الجملة رقم 12 "أرى ان فرق العمل حره في تحديد اهدافها وفقا لاحتياجاتها " بمتوسط حسابي (3,58) ، بانحراف معياري (1.183).

وهذا يدل على أن موظفي الشركة الجزائرية لإتصالات الجزائر - ولاية الأغواط - يقدرّون روح الفريق والحرية في تحديد الأهداف، بحيث يساعدون بعضهم البعض في التعلم من خلال الاستماع إلى أفكار الآخرين والتعبير عن آرائهم في جميع الأوقات.

2. سننظر لما يتعلق بعبارات الانتماء التنظيمي في الشركة الجزائرية لإتصالات الجزائر - ولاية الأغواط في الجدول التالي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (11) : تقييم الانتماء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين

الاتجاه	الانحراف المعياري	Mea n	غ م بشدة		غ موافق		محايد		م بشدة		موافق		رقم
			%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
موافق	1,149	3,7	8.33	5	11.66	7	16.66	10	15	9	48.33	29	01
محايد	1,195	2,8	23.33	14	30	18	16.66	10	8.33	5	21.66	13	02
موافق بشدة	0,646	4,48	0	0	1.66	1	8.33	5	48.33	29	41.66	25	03
موافق	1,191	4,15	6.66	4	11.66	7	15	9	13.33	8	40	24	04
موافق	1,233	3,79	5	3	15	9	11.66	7	31.66	19	36.66	22	05
موافق	1,069	3,98	5	3	8.33	5	8.33	5	30	18	48.33	29	06
محايد	1,268	3,27	13.33	8	20	1	15	9	21.66	13	30	18	07
محايد	1,265	3,14	10	6	23.33	14	23.33	14	16.66	10	26.66	16	08
غير	1,189	2,27	30	18	30	18	16.66	10	6.66	4	16.66	10	09

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

موافق													
غير موافق	1,16	2,29	28.33	17	28.33	17	23.33	14	6.66	4	13.33	8	10
موافق	1,056	3,60	6.66	4	10	6	21.66	13	16.66	10	45	27	11
محايد	1,188	3,37	8.33	5	8.33	11	20	12	16.66	10	36.66	22	12
محايد	1,15	3,37	الانتماء التنظيمي										

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة و مخرجات نظام (22SPSS)

من خلال النتائج المعروضة في الجداول السابقة ، فإن معظم الاتجاهات "محايدة" ، أي أننا نسجل مستويات غير متجانسة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4,48) بانحراف معياري 0.646 كانت للجملة (03): " اتحدث بفخر عن مكان عملي". أما أدنى قيمة للمتوسط الحسابي ، فقد كانت للجملة (09): " مؤسستي تمنح مكافآت تحفيزيه" بمتوسط حسابي (2,27) وانحراف معياري 1.189 .

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

بعد عرض وتحليل الردود المختلفة لعينة الدراسة التي تم تضمينها في الاستبيان، قمنا باختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة بمستوى الدلالة ($a= 0,05$).

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

أولا/ تحليل التباين: اعتمادا على مخرجات برنامج 22SPSS، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(12): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	5.696	1	5.828	15.070	0.000b
البواقي	5.137	60	0.389		
المجموع	10.929	61			

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (22SPSS)

من الجدول ، نلاحظ أن Sig = 000.0 ، وهو أصغر من ($a \leq 0.05$) ، وبالتالي فهو نموذج مناسب لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ثانيا/ معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة، نستخدم معاملات الارتباط الخطية والمتعددة لأن هناك المتغير الثابت التالي: الانتماء التنظيمي، و المنظمة المتعلمة المتغير المستقل.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم(13): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة		X	Y
الاحتمالية	القيمة (Sig)	ارتباط بيرسون	
	0.001	44.4%	التفكير النظامي
	0.008	%36.2	الرؤية المشتركة
	0.000	%46.8	التعلم الجماعي

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (22SPSS)

من خلال استقراء قيم العلاقات المعروضة في الجدول أعلاه ، نلاحظ أن هناك علاقة مباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع "المنظمة المتعلمة" وتعزيز الانتماء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية الأغواط بنسبة 44.4% بحد 0.001 ونفس الملاحظة للمتغيرات التابعة الأخرى. وبلغت قيمة الارتباط بين الرؤية المشتركة والمنظمة المتعلمة 36.2% عند مستوى 0.008، واستحوذ التعلم الجماعي على ارتباط 46.8% عند مستوى 0.000.

الجدول رقم(14): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل المصحح	التحديد	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.485 a	0.236	0.218		0.62191

المصدر: إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام(22SPSS)

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0.485$) مما يدل على وجود ارتباط إيجابي أي "علاقة طردية أقل من المتوسط" بين المنظمة المتعلمة والانتماء إلى العمالة، ونلاحظ أيضًا أن المعامل التحديد يساوي 0.236، مما يعني أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع في المنظمة. وتشير النسبة المتبقية إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر أيضًا على تعزيز الانتماء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط.

3-2- اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0,05$)

3-2-1- اختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة نستخدم معامل خط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0,05$). اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS 22، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (15) : معاملات خط الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري			
1 الثابت	2.026	.0358		5.687	0.000
التفكير النظامي	0.229	0.140	0.303	1.630	0.117
الرؤية المشتركة	0.052	0.137	.0068	0.350	0.735
التعلم الجماعي	0.139	0.162	0.187	0.854	0.401

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS 22)

- يسعى اختبار T إلى اختبار الفرضية التالية لمعامل التقاطع "حد ثابت"

1- H0: القيمة الحدية الثابتة هي صفر

1- H1: قيمة الحد المدقع لا تساوي الصفر

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

مما هو مبين في الجدول أعلاه، فإن معامل الحد الثابت هي (Sig = 0.000)، وهي أقل من (0.05) α .

ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن قيمة الحد الثابت لا تساوي صفرًا. وبناءً عليه، فإن معامل الانحدار كبير، بقيمة 2.026.

1. تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الأولى):

H0: يساعد التفكير النظمي على تقوية الانتماء التنظيمي لموظفي شركة اتصالات الجزائر - ولاية الأغواط - عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) حسب آراء المشاركين. في الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة احتمال المتغير المستقل (تفكير الأنظمة) هي ($\text{Sig} = 0.117$)، وهي أكبر من ($a \leq 0.05$)، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية H0، ونقبل الفرضية البديلة H1: أي: التفكير النظمي لا يساهم في تقوية الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية الأغواط - عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$). حسب آراء المبحوثين.

2. تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثانية) :

0H - الرؤية المشتركة تساهم في تعزيز الانتماء التنظيمي لموظفي شركة الاتصالات الجزائرية - ولاية الأغواط - عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) حسب رأي المبحوثين. 1H - الرؤية المشتركة لا تساهم في تثمين الانتماء التنظيمي لموظفي الشركة الجزائرية للاتصالات - ولاية الأغواط - عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) حسب رأي المستجيبين. في الجدول أعلاه، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (الرؤية المنقسمة) هي ($\text{Sig} = 0.735$)، وهي أكبر من ($a \leq 0.05$)، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة 1H: الرؤية المشتركة لا تساهم في تثمين الانتماء التنظيمي لموظفي الشركة الجزائرية للاتصالات - ولاية الأغواط - عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) حسب آراء المستجيبين.

3. تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثالثة):

H0 - التعلم الجماعي يساهم في تحسين الانتماء التنظيمي لموظفي شركة الاتصالات الجزائرية-ولاية الأغواط- عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) حسب آراء المبحوثين. 1H - التعلم الجماعي لا يساهم في تعزيز الانتماء التنظيمي للعمال. مؤسسة الاتصالات الجزائرية - ولاية الأغواط - عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) حسب رأي المستجيبين. في الجدول أعلاه، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (التعلم الجماعي) هي ($\text{Sig} = 0.401$)، وهي أكبر من ($a \leq 0.05$)، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية H0، ونقبل الفرضية البديلة 1H. لا يساهم التعلم الجماعي في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة الاتصالات الجزائرية - ولاية الأغواط - عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) حسب رأي المستجيبين.

3-2-2- اختبار الفرضية الرئيسية:

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

تحليل نتائج (اختبار الفرضية الرئيسية):

0H: هناك دور للمنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي في الشركة الجزائرية للاتصالات - ولاية الأغواط-

1H: لا دور للمنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي في الشركة الجزائرية للاتصالات - ولاية الأغواط-

من خلال الفرضيات الثلاثة السابقة التي خلصنا من خلالها إلى أن التفكير النظمي والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي ليس لهم دور في تعزيز الانتماء التنظيمي خلصنا إلى أنه لا يوجد دور للمنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي في الجزائر للاتصالات - ولاية الأغواط- وهذا ما لا يؤكد الفرضية الرئيسية الأولى.

خلاصة الفصل

جاءت هذه الدراسة لتحديد واكتشاف ما هو دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي في الشركة الجزائرية للاتصالات - ولاية الأغواط حيث كشفت نتائج الدراسة أنه لا يوجد دور للمنظمة المتعلمة والذي تجسد خلال دراستنا في الشركة الجزائرية للاتصالات بولاية الأغواط، ولكل من أبعادها الثلاثة: (التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي). وهذا ما يشير إلى أن موظفي شركة الاتصالات الجزائرية - ولاية الأغواط - لا يشعرون بالارتباط التام بعملهم لأسباب عدة أهمها عدم منحهم مكافآت تحفيزية كافية لإثارة ثقتهم وتشجيع الإبداع والتطوير.

خاتمة

خاتمة

تمثل المنظمة المتعلمة ضرورة حتمية لجميع المؤسسات ، بغض النظر عن تنوع عملها واختلاف أهدافها ، بسبب الظروف التي تجبر المؤسسة على التحلي بالمرونة والتكيف باستمرار مع المتغيرات الجديدة التي تصل إلى أبعاد المنظمة المتعلمة. مما يؤدي إلى الانتماء التنظيمي بحيث يصبح الفرد مخلصًا لعمله وبالتالي يزيد من رغبته في تحقيق أهداف المنظمة.

حاولنا من خلال الدراسة استعراض أهم المؤلفات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة ، دور المنظمة المتعلمة في تحسين الانتماء التنظيمي والعلاقة بينهما ، وإسقاط ما تم تقديمه في مؤسسة إتصالات الجزائر -ولاية الأغواط- قدمنا اقتراحات تتعلق بنتائج دراستنا.

النتائج:

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة أحد مفاهيم الإدارة الحديثة وأحد الاتجاهات الصحيحة لإدارات اليوم لزيادة التزامها بمفهوم التعلم

- هناك العديد من المؤلفين والباحثين حول أبعاد المنظمة المتعلمة ، وهي التفكير المنهجي والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي.

- المنظمة المتعلمة تبحث دائما عن طرق جديدة لإرضاء عملائها والجهات المختلفة التي تتعامل معها.

- يعتمد الكثير من العمل على انتماء الفرد إلى مؤسسة في اليوم الأول الذي يعمل فيه هناك.

- عندما يقوم الموظفون بتقييم الهدف الذي يسعون إلى تحقيقه كمجموعة أو فريق ، فإنهم ينسون النزاعات والبعثات بينهم.

- يعجب موظفو مؤسسة إتصالات الجزائر -ولاية الأغواط- بروح الفريق وحرية تحديد الأهداف.

- يجتهد موظفو مؤسسة إتصالات الجزائر -ولاية الأغواط- في أداء عملهم رغم أن المؤسسة لا تحفز الموظفين بالأداء الجيد.

خاتمة

التوصيات:

- الاهتمام بالتعلم الجماعي في منظمات الأعمال لأهمية الدور الذي يلعبه في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة.
- ترسيخ مفهوم المنظمة المثقفة مع المديرين الإداريين وجميع العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر - ولاية الأغواط-
- إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للتعلم المستمر من خلال توفير الموارد اللازمة.
- وضع حوافز لتشجيع المبادرات الفردية والجماعية من أجل التمييز بين الذين يؤدون جيدا والذين لا يؤدون جيدا.
- الحاجة إلى فكرة ترسيخ انتماء الفرد إلى المنظمة كجزء لا يتجزأ منها لدفعه إلى استخدام خبراته ومهاراته بطريقة إبداعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- ✓ ابتسام ع.، علي ك.، الانتماء والولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير الإدارة التربوية المستوى الأول، المملكة العربية السعودية جامعة جازان كلية التربية، دون سنة.
- ✓ إبراهيم سا.، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة.
- ✓ أبو الوفا ج.، و سلامة ع.، سمر م.، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية ببنها، جامعة بنها، مصر، 2013.
- ✓ أبو عفش م.، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير (منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين. 2014.
- ✓ أحمد م.، مقدمة في الإحصاء مفاهيم و طرائق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2009.
- ✓ اسيل زهير رشيد، المنظمة المتعلمة ودورها في تقليل الاجهاد لدى العاملين/ دراسة تحليلية في اثنين من المنظمات التعليمية في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 10، عدد 31، 2014.
- ✓ بوشاشي ب.، فوائد الإحصاء، دروس وتمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- ✓ بيتر د.، "الإدارة والمستقبل - التسعينات وما بعدها" ترجمة الدكتور صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994 م.
- ✓ حمادي ع.، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، سنة 2013.
- ✓ خيرة ذ.، الانتماء التنظيمي وأخلاقيات العمل: دراسة ميدانية بمديرية الصحة والسكان بولاية ورقلة. ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. 2014،
- ✓ درويش م.، الانتماء، القاهرة: عالم الكتب. 2015.
- ✓ سليمان، س.، سيكولوجية الحب والإنتماء، القاهرة، مصر: عالم الكتب. 2013.
- ✓ الشماع خ.، نظرية المنظمة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط(1)، 2000.
- ✓ شوق ن.، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.

قائمة المراجع

- ✓ صقر ه.، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري، دمشق، المؤتمر العربي الرابع للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- ✓ عادل د.، منقذ م. و ح.، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد 2000م.
- ✓ عبد الحميد ع.، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر: جامعة المنصورة. 2007.
- ✓ عبد العزيز ف.، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية للنشر، الطبعة الأولى، بيروت- لبنان، 1985
- ✓ عثمان آ.، المنظمة التعليمية والتعلم التنظيمي، القاهرة، دراسات الإدارة المعاصرة، 2008.
- ✓ قطراني أ.، صراطي ب.، دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الإنتماء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، إشراف الدكتور زلاسي سامر، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، سنة 2021/2022
- ✓ كرازي ع.، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير المنظمات المتعلمة. من خلال تحسين عمليات التعلم التنظيمي وادارة المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، ديسمبر 2010.
- ✓ لطرش ص.، العلواني ع.، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين: دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، عدد 9، 2018م.
- ✓ محسن م.، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر و التوزيع، بيروت، بدون سنة نشر.
- ✓ مرسي ج. ، وثابت ع.، السلوك التنظيمي(نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002.
- ✓ المغربي ع.؛ مرزوق ع.، دراسات إدارية معاصرة. ط1، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع. 2016.
- ✓ ملحم ي.، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2006.
- ✓ موقع إلكتروني :

<https://hdrme.com/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8>

قائمة المراجع

[%B1%D8%A9/%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%85%D8%A9-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81-%D9%8A%D9%85%D9%83%D9%86-%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82.html](#)
تم الإطلاع عليه يوم، 2023/06/17 على الساعة 22:19

- ✓ Wilhelm W. "**Organizational learning Competitive advantage Leadership**", Leadership Excellence, Vol. 23, Iss. 3, 2006
تم الإطلاع عليه يوم 2022/03/29 <https://www.elsyasi.com/articles/print/865> ✓
على الساعة 03:51
- ✓ Song, J. H., Joo, B.-K. and Chermack, T. J. **The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context.** *Human Resource Development Quarterly*-2009.

الملاحق

الملاحق

01 رفع

جامعة عمار ثليجي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان

تحية طيبة لكل موظفي إتصالات الجزائر

يدخل هذا البحث ضمن متطلبات إعداد مذكرة ماستر بعنوان دور المنظمة المتعلمة في تعزيز الانتماء التنظيمي. نرجو منكم الإجابة على أسئلة الإستبيان أدناه، علما أن ما تقدمونه من معلومات لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي وملتزم بالسرية في معالجتها.

نود إعلامكم بأنه لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبيان حيث نتائج الإجابات ستظهر بهيئة مجموعات إحصائية لا علاقة لها بشخصكم ولا بوظيفتكم. كما لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة إنما نريد معرفة رأيكم الخاص.

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

1 المعلومات العامة الشخصية

أولاً: الجنس:

ذكر أنثى

ثانياً: المؤهل العلمي:

ثانوي
 جامعي

ثالثاً: الوظيفة الحالية:

مسؤول
 عامل داخل المؤسسة
 مكلف بمهام خارج المؤسسة

رابعاً: الخبرة:

اقل من 3 سنوات

من 4 إلى 7 سنوات

المحور الأول: متغيرات المنظمة المتعلمة

العامل	الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التفكير النظمي	1	يحترم الموظفون آراء الآخرين					
	2	يمكن للموظفين التعبير عن وجهة نظرهم والاستفسار عن وجهة نظر الآخرين في أي وقت					
	3	مشاركة الموظفين في تحديد الفرص والتهديدات التي تشكلها البيئة المحيطة					
	4	يستمع الموظفون إلى أفكار الآخرين قبل الحكم عليهم.					
	5	يتم تشجيع الموظفين على التفكير بشكل منهجي لحل المشكلات					
الرؤية المشتركة	6	يحصل المسؤولون بسهولة على المعلومات التي يحتاجونها					
	7	لموظفي المنظمة أهداف واهتمامات مشتركة					
	8	تهتم المنظمة بقياس نتائج التدريب والموارد المستخدمة في ذلك					
	9	لدى المنظمة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع					
	10	تتبنى المنظمة رؤية موحدة عبر مختلف المستويات الإدارية ومجموعات العمل					
التعلم الجماعي	11	تشجع المنظمة وترعى التعلم الجماعي					
	12	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم					
	13	فرق العمل حرة في تحديد أهدافها وفقا لاحتياجاتها					
	14	يعامل أعضاء الفريق بنفس الطريقة بغض النظر عن عملهم					
	15	تدعم الإدارة المبادرات الإبداعية والتطويرية في عمليات التعلم					

المحور الثاني: متغيرات الانتماء التنظيمي

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	وافق	موافق بشدة	الرقم
بيئة العمل تساعدني على بذل قصارى جهدي						1
أنا لا أحترم الأنظمة المعمول بها في المنظمة						2
أفعل كل شيء من أجل نجاح عملي						3
أتحدث بفخر عن مكان عملي						4
أشعر بالولاء التام لصاحب العمل						5
يولد تكامل العمل الرضا الوظيفي لدي						6
الجهة التي أعمل بها توفر بيئة عمل مناسبة						7
تعمل المنظمة التي أعمل فيها على نشر الثقة بين الموظفين						8
الجهة التي أعمل بها تمنح شهادات تقدير للمتميزين						9
الجهة التي أعمل لديها تمنح مكافآت تحفيزية						10
أهتم بمستقبل المنظمة						11
أقبل أي عمل تكلفني به المنظمة من أجل ضمان استمرارية عملي داخلها						12

ملاحظات الأستاذ (ة) المحكم (ة):

الإسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
أ.د عائشة شتاتحة		
أ.د الهاشمي بعاج		
أ.د عائشة صفراني		

الملحق

رقم 02

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	60	100,0
Valide	60	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	60	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
0.903		27

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
0.843		15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
0.910		12

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يحترم الموظفون آراء الآخرين يمكن للموظفين التعبير عن وجهة نظرهم والاستفسار عن وجهة نظر الآخرين في أي وقت	60	1	5	3,50	1,146
مشاركة الموظفين في تحديد الفرص والتحديات التي تشكلها البيئة المحيطة	60	1	5	2,60	1,192
				4,46	

60	يستمتع الموظفون إلى أفكار الآخرين قبل الحكم عليهم.	1	5	4,13	1,189
60	يتم تشجيع الموظفين على التفكير بشكل منهجي لحل المشكلات	1	5	3,77	1,231
60	يحصل المسؤولون بسهولة على المعلومات التي يحتاجونها	1	5	3,96	1,066
60	لموظفي المنظمة أهداف واهتمامات مشتركة	1	5	3,25	1,266
60	تهتم المنظمة بقياس نتائج التدريب والموارد المستخدمة في ذلك	1	5	3,25	1,266
60	لدى المنظمة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	1	5	3,12	1,263
60	تتبنى المنظمة رؤية موحدة عبر مختلف المستويات الإدارية ومجموعات العمل	1	5	3,12	1,263
60	تشجع المنظمة وترعى التعلم الجماعي	1	5	2,25	1,186
60	يتم تشجيع الموظفين على التفكير بشكل منهجي لحل المشكلات	1	5	2,27	1,140
60	يحصل المسؤولون بسهولة على المعلومات التي يحتاجونها	1	5	2,27	1,140
60	لموظفي المنظمة أهداف واهتمامات مشتركة	1	5	3,58	1,054
60	تهتم المنظمة بقياس نتائج التدريب والموارد المستخدمة في ذلك	1	5	3,58	1,054
60	لدى المنظمة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	1	5	3,35	1,186
60	تتبنى المنظمة رؤية موحدة عبر مختلف المستويات الإدارية ومجموعات العمل	1	5	3,35	1,186
60	تشجع المنظمة وترعى التعلم الجماعي	1	5	3,44	1,227
60	يتم تشجيع الموظفين على التفكير بشكل منهجي لحل المشكلات	1	5	3,44	1,227
60	نظرهم والاستفسار عن وجهات نظر الآخرين في أي وقت	1	5	3,54	1,146
60	يتشارك الموظفون في تحديد الفرص	1	5	3,54	1,146
60	والتهديدات المفروضة من طرف البيئة المحيطة	1	5	3,31	1,039
60	يستمتع الأفراد لأفكار الآخرين قبل الحكم	1	5	3,13	1,387
60	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم	1	5	3,13	1,387
60	يفرق العمل حرة في تحديد أهدافها وفقا لاحتياجاتها	1	5	3,15	1,363
60	يعامل أعضاء الفريق بنفس الطريقة بغض النظر عن عملهم	1	5	3,15	1,363
60	تدعم الإدارة المبادرات الإبداعية والتطويرية في عمليات التعلم	1	5	3,38	1,157
60	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم	1	5	3,38	1,157
60	يفرق العمل حرة في تحديد أهدافها وفقا لاحتياجاتها	1	5	3,48	1,146
60	يعامل أعضاء الفريق بنفس الطريقة بغض النظر عن عملهم	1	5	3,48	1,146
60	تدعم الإدارة المبادرات الإبداعية والتطويرية في عمليات التعلم	1	5	2,96	1,220
60	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم	1	5	2,96	1,220
60	تدعم الإدارة المبادرات الإبداعية والتطويرية في عمليات التعلم	1	5	2,77	1,308
60	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم	1	5	2,77	1,308

فرق العمل حرة في تحديد أهدافها وفقا لاحتياجاتها	1	5	2,92	1,202
60 بيئة العمل تساعدني على بذل قصارى جهدي				
60 أنا لا أحترم الأنظمة المعمول بها في المنظمة	1	5	3,19	1,284
60 أفعل كل شيء من أجل نجاح عملي				
60 أتحدث بفخر عن مكان عملي	1	5	3,56	1,178
60 أشعر بالولاء التام لصاحب العمل				
60 يولد تكامل العمل الرضا الوظيفي لدي	1	5	3,27	1,190
60 الجهة التي أعمل بها توفر بيئة عمل مناسبة				
60 تعمل المنظمة التي أعمل فيها على نشر الثقة بين الموظفين	1	5	3,12	1,263
60 الجهة التي أعمل بها تمنح شهادات تقدير للمتميزين				
60 الجهة التي أعمل لديها تمنح مكافآت تحفيزية	1	5	3,17	1,438
N valide (liste)	60			

Corrélations

	الانتماء_التنظيمي	المنظمة_المتعلمة	التفكير_النظمي	الرؤية_المشتركة	التعلم_الجماعي
الانتماء_التنظيمي	1	,481**	,468**	,362**	,444**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,008	,001
N	60	60	60	60	60
المنظمة_المتعلمة	,481**	1	,870**	,859**	,919**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
N	60	60	60	60	60
التفكير_النظمي	,468**	,870**	1	,573**	,729**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	60	60	60	60	60
الرؤية_المشتركة	,362**	,859**	,573**	1	,703**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,008	,000	,000		,000
N	60	60	60	60	60
التعلم_الجماعي	,444**	,919**	,729**	,703**	1
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	

N	60	60	60	60	60
---	----	----	----	----	----

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

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,825	1	5,825	15,064	,000 ^b
Résidus	19,336	60	,387		
Total	25,161	61			

a. Variable dépendante : الانتماء_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), المنظمة_المتعلمة

Récapitulatif des modèles

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

a. Prédicteurs : (Constante), المنظمة_المتعلمة

Coefficients^a

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

a. Variable dépendante : الانتماء_التنظيمي