

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - بجيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

اثر فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي من وجهة
نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير جامعة محمد الصديق بن يحيى - بجيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: ادارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- محمد صالح.

إعداد الطالبان:

- ريمة لبيض .

- نادية لالوسي.

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	شاطر شفيق
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	صالح محمد
مناقشا	جامعة جيجل	بوزيدي رايح

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

نحمد الله سبحانه وتعالى على جزيل نعمه وكريم فضله وواسع رحمته يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

نهدي عملنا هذا إلى :

أحر مالدينا في الوجود والدينا الكريمةين الذين كانا سببا في نجاحنا أطل الله في عمرهما وأمدهما الصحة والعافية

إلى إخواننا أدامهم الله

إلى كل عائلتنا كبيرها وصغيرها

إلى كل الأصدقاء و الزملاء

إلى الكتكوتة اسلام

إلى حبيبنا قلبينا

إلى كل من نحبهم وحفظهم قلبينا ولم ينطق بهم لساننا.

الشكر

رب أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا وعلى والدينا وأن نعمل صالحا ترضاه وأدخلنا برحمتك
في عبادك الصالحين

بادئ ذي بدء نحمد الله سبحانه وتعالى الذي أئمننا بالإرادة و الصبر والمثابرة لإتمام هذا العمل
المتواضع واقتداء بالحديث الشريف " من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروضا
فكافئوه فإن لم تستطعوا فادعوا له "

نتقدم بشكرنا إلى الأستاذ المشرف " محمد صالح " الذي تمرنا بكرمه ونصائحه وتوجيهاته، وخاصة
دعمه وتفهمه الكبيرين

كما نتقدم بشكرنا إلى كل من ساعدنا لإتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد ولو ببخل علينا
بتقديم يد المساعدة ولو بصالح الدعاء.

..... شكرا جميعا

العنوان	فهرس المحتويات	الصفحة
---------	----------------	--------

	الإهداء	
	كلمة شكر	
	فهرس المحتويات	
	فهرس الجداول	
	فهرس الأشكال	
أ - ح	مقدمة عامة	
الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل		
08	تمهيد	
09	المبحث الأول: مدخل إلى فرق العمل	
09	المطلب الأول: مفهوم فرق العمل	
11	المطلب الثاني: أهداف تشكيل فرق العمل	
11	المطلب الثالث: أسباب تشكيل فرق العمل	
13	المطلب الرابع: مراحل تشكيل فرق العمل	
15	المبحث الثاني: أساسيات حول فرق العمل	
15	المطلب الأول: أنواع فرق العمل	
18	المطلب الثاني: مكونات فرق العمل	
19	المطلب الثالث: الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل	
20	المبحث الثالث: تقييم فرق العمل وأدائها	
20	المطلب الأول: إيجابيات وسلبيات فرق العمل	
22	المطلب الثاني: المشاكل والعقبات التي تواجه فرق العمل	
24	المطلب الثالث: طرق التعامل مع المشاكل والعقبات الخاصة بفرق العمل	
26	المطلب الرابع: تقييم أداء فرق العمل	

29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي
32	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
34	المطلب الثاني: الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي
37	المطلب الثالث: أسباب الإهتمام بالتعلم التنظيمي
38	المطلب الرابع: خطوات التعلم التنظيمي
39	المبحث الثاني: عموميات حول التعلم التنظيمي
39	المطلب الأول: أنواع التعلم التنظيمي
43	المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي
44	المطلب الثالث: أبعاد التعلم التنظيمي
45	المبحث الثالث: مرتكزات حول التعلم التنظيمي
45	المطلب الأول: مهارات التعلم التنظيمي
46	المطلب الثاني: معوقات التعلم التنظيمي
47	المطلب الثالث: نماذج التعلم التنظيمي
49	المطلب الرابع: العلاقة بين فرق العمل والتعلم التنظيمي
51	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - جيجل -	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جيجل -
54	المطلب الأول: مفهوم ونشأة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جيجل -
55	المطلب الثاني: تنظيم ومهام كلية العلوم الإقتصادية. التجارية وعلوم التسيير - جيجل -
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جيجل -
59	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
59	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
62	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
64	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

72	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة وإختبار الفرضيات
73	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
75	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور فرق العمل
80	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التعلم التنظيمي
88	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
94	خلاصة الفصل
96	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص



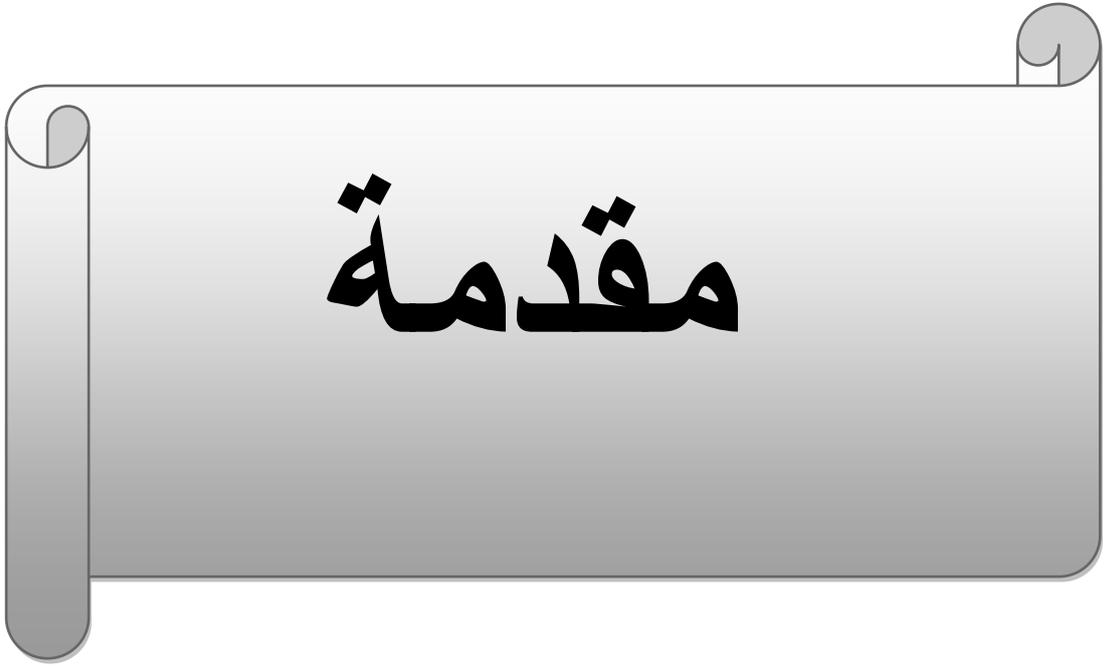
فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مراحل تشكيل فرق العمل	01
20	الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل	02
28	جدول يوضح نظم المكافآت وكيفية عملها ومميزات وعيوب كل نظام	03
36	أوجه الاختلاف بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي	04
59	الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	05
63	توزيع طول الفئات	06
65	توزيع لكرت الخماسي	07
66	قائمة الأساتذة المحكمين	08
67	الإتساق الداخلي لعبارات محور فرق العمل	09
68	الإتساق الداخلي لعبارات بعد تمكين العاملين	10
69	الإتساق الداخلي لعبارات بعد التقنية	11
69	الإتساق الداخلي لعبارات بعد إدارة المعرفة	12
70	الإتساق الداخلي لعبارات لبعده الثقافة التنظيمية	13
71	الإتساق الداخلي لأبعاد محور التعلم التنظيمي	14
71	الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة	15
72	معاملات الثبات (معامل ألفا كرونباخ) حسب المحاور	16
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	17
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	18
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب القسم الذي تنتمي إليه	19
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية	20
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة	21
76	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور فرق العمل	22
80	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تمكين العاملين	23
81	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التقنية	24
83	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد إدارة المعرفة	25
85	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية	26
89	قيم D-W حول وجود مشكلة الارتباط الذاتي	27
89	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	28
90	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	29
91	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	30
92	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	31
93	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	32



فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي	01
41	التعلم الأحادي الدورة	02
42	التعلم الثنائي الدورة	03
42	التعلم الثلاثي الدورة	04
43	التعلم التفاعلي	05
45	مستويات التعلم التنظيمي	06
49	نموذج عملية التعلم التنظيمي حسب وجهة نظر (Huber 1991)	07
50	نموذج 1991 smith.	08
59	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير	09



نظرا للتطور السريع الذي يشهده العالم في عصرنا الحالي، والذي يمس مختلف المجالات من بينها التطور في منظمات الأعمال، ويخص بدرجة أولى المهام الإدارية، حيث أصبح من الضروري مواكبة هذا التطور والتماشي معه من قبل المنظمة بهدف تحقيق تميزها وتقدمها.

وهذا يتطلب منها إدخال وتبني طرق وأساليب حديثة تسهل لها التكيف مع محيطها، ومن بينها نجد الإستثمار في المورد البشري وتركيز الجهود عليه عن طريق الإهتمام به وتوفير المناخ المناسب للعمل من أجل الإستفادة القصوى منه، فهو الذي يسير المنظمة ويقوم بإدارتها ويعتبر من أهم عناصرها، ويجب أن تنتظر إليه على أنه مورد إستراتيجي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الإقتصادي ويكون أكثر إنتماء للمنظمة من الجانب الإجتماعي من خلال المشاركة والتعاون والعمل الجماعي.

ويعتبر العمل ضمن فريق 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 إتخاذ القرارات بفاعلية، والمنظمات التي تعتمد على العمل ضمن فريق تشهد تحسنا ملحوظا في الإنتاجية وإرضاء الزبائن ورفع الروح المعنوية وهو أحد أسباب نجاحها، كما أنه يعد مصدرا مهما للتعلم التنظيمي للأفراد، فهو يساعد على توليد المعرفة وتطوير الأفكار الذهنية وخلق أفكار إبداعية، حيث يعتبر التعلم عنصر أساسي لديمومة وكفاءة المنظمة ومصدرا 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 والضغوط الخارجية.

أولاً: إشكالية الدراسة

باعتبار فرق العمل ذات أهمية بالغة ، وباعتبار التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحقيق أداء متميز سنحاول التعرف على على واقعها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل_ ، فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما اثر فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جيجل-؟

ولمحاولة الإجابة عن إشكالية الدراسة نورد مجموعة من التساؤلات الفرعية قصد الإحاطة بهذا

الموضوع:

✓ ما واقع فرق العمل بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-؟

✓ ما درجة توافر أبعاد التعلم التنظيمي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لفرق العمل على تمكين العاملين للعينة محل الدراسة؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لفرق العمل على التقنية للعينة محل الدراسة؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لفرق العمل على إدارة المعرفة للعينة محل الدراسة؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لفرق العمل على الثقافة التنظيمية للعينة محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية تم مبدئيا صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-".

وللإجابة عن التساؤلات الفرعية السابقة تم صياغة أربع فرضيات فرعية تنفرع من الفرضية الرئيسية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لفرق العمل على تمكين العاملين للعينة محل الدراسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لفرق العمل على التقنية للعينة محل الدراسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لفرق العمل على إدارة المعرفة للعينة محل الدراسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لفرق العمل على الثقافة التنظيمية للعينة محل الدراسة؟

ثالثا: أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة من خلال ما يلي:

- التعرف على دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي.
- تسليط الضوء على أهمية فرق العمل في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.
- إبراز أهمية التعلم التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.
- الكشف عن العلاقة بين فرق العمل والتعلم التنظيمي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

رابعاً: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤل المطروح والتوصل إلى نفي أو إثبات صحة الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الوصفي، والذي هو عبارة عن "أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، أو حدث ما، بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة وتحديد جوانب القوة والضعف فيه"، إذ تم الإعتماد في الدراسة على مدخلين، مدخل الدراسة الوثائقية (الكتب، الرسائل، المجلات، المواقع الإلكترونية، الدراسات السابقة)، ومدخل الدراسة المسحية (الإستبيان، واستخدام برنامج SPSS)، والتي تهتم بجوانب الموضوع بهدف عرض الإطار النظري و التطبيقي لفرق العمل والتعلم التنظيمي.

خامساً: أهمية الدراسة

- إعطاء نظرة جديدة على أهمية المتغيرات المبحوثة كظواهر إدارية معاصرة.
- معرفة دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.
- حداثة المتغيرين محل الدراسة وقلة الدراسات التي تناولتها وندرتهما نسبياً .
- تشخيص مستوى فرق العمل والتعلم التنظيمي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

سادساً: حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.
- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية (2017/2018)
- **الحدود البشرية:** ويتمثل في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

سابعاً: هيكلية الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول منها فصلين للجانب النظري، حيث الفصل الأول تناول الإطار النظري لفرق العمل تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان مدخل إلى فرق العمل والمبحث الثاني بعنوان أساسيات فرق العمل أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى تقييم فرق العمل وأدائها، أما فيما يخص الفصل الثاني فقد كان حول الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي فالمبحث الأول يتناول ماهية التعلم التنظيمي والمبحث الثاني عموميات حول التعلم التنظيمي أما المبحث الثالث فكان بعنوان مرتكزات حول التعلم التنظيمي، وأخيراً تم تدعيم الجانب النظري بدراسة ميدانية ركزت على دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تقديم عام للكلية والمبحث الثاني تضمن تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية أما المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة وإختبار الفرضيات.

ثامناً: الدراسات السابقة

1- دراسة حسين مروان عفانة 2013 بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة. وبالبالغ عددها (65) مؤسسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد كانت الإستبانة هي الأداة المستخدمة في جمع البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة مرتفع.
- مستوى فعالية فرق العمل كان مرتفع.
- وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري وفعالية فرق العمل.

كما نتج من الدراسة عدد من التوصيات أهمها ما يلي:

- على إدارات المؤسسات الإستمرار في تعزيز الإعتماد على فرق العمل لإنجاز الأعمال أكثر من اعتمادها على الأفراد أنفسهم، مما يساعد على بث روح العمل الجماعي.
- العمل على تعزيز التمكين في المؤسسات خصوصا عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال.

2- دراسة يوسف عيسى أبو جربوع 2014 بعنوان: واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني والبالغ عددهم (207) موظف، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم أخذ عينة طبقية وقد كانت الإستبانة هي الأداة المستعملة في جمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- يوجد دور لسلوكيات أعضاء فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني.
 - لا يوجد دور للبيئة التنظيمية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني.
 - يوجد دور للبيئة الإجتماعية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني.
- كما نتج عن الدراسة عدد من النتائج أهمها:
- التأكيد على أهمية ودور فرق العمل كأحد الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الوزارة لتطوير الإبداع الإداري.
 - وضع أسس ومعايير لعملية ترقية أعضاء فرق العمل داخليا والعمل على ضبط الأنظمة وإجراءات العمل.
 - زيادة إهتمام الإدارة العليا بتدريب قادة وأعضاء فرق العمل لأن التدريب يعد خيارا إستراتيجيا لإعداد موارد بشرية مبدعة.

3- دراسة بلقاسم جوادي 2015 بعنوان: التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والبالغ عددهم (327) عامل، حيث أختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (111) وقد كانت الإستبانة الأداة المستخدمة لجمع البيانات واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إرتباط قوية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بشكل عام.

- وجود علاقة إرتباطية بين كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي وتمكين العاملين.
 - كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات أهمها:
 - العمل على تطوير أنظمة ونظم معلومات وشبكة داخلية تتيح للعمال سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات داخل المنظمة والإستفادة منها.
 - القيام بدراسة خاصة بالتعلم التنظيمي والربط بالبعد الإستراتيجي للمنظمة.
 - خلق مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم التنظيمي في تعزيز فرص التمكين.
- 4-دراسة سجي جواد حسين 2016 بعنوان، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية**
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية على عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، وقد تبنت الباحثة أسلوب العينة العمدية، وكانت الإستبانة الأداة المستخدمة لجمع البيانات والبالغ عددها (116)، وإعتمدت في ذلك على المنهج الوصفي.
- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- إتفاق الأغلبية على أن الكليات المبحوثة تمتلك مستوى مرتفع من أبعاد التعلم التنظيمي.
 - تبين أن هناك علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد المنظمة المتعلمة.
 - كما نتج عن الدراسة عدة توصيات أهمها:
 - العمل على غرس مفهوم التعلم بين جميع العاملين في الكليات.
 - إخضاع جميع العاملين في الكليات إلى دورات تدريبية ومكثفة في التعلم التنظيمي.
- تاسعا: صعوبات الدراسة**
- تتمثل الصعوبات التي تعرضنا إليها أثناء إعداد المذكرة سواء في الجانب النظري والتطبيقي فيما يلي:
- صعوبة الربط بين المتغيرين بطريقة علمية.
 - عدم الحصول على مراجع تتعلق بموضوع يشمل المتغيرين معا.
 - عدم الإجابة على جميع أسئلة الإستبانة.
 - قصر مدة انجاز البحث.
 - قلة وضعف الخبرة في التعامل مع الاستبيان.

الفصل الأول: الإطار النظري لفرق العمل

المبحث الأول: مدخل إلى فرق العمل

المبحث الثاني: أساسيات حول فرق العمل

المبحث الثالث: تقييم فرق العمل وأدائها

تمهيد:

تعتبر فرق العمل من المواضيع الإدارية التي تحظى باهتمام واسع من قبل المنظمات، وهذا راجع إلى الدور الفعال الذي تلعبه هذه المجموعة من الأفراد في العديد من المجالات.

فهو يعتبر قوة أدائية وحركية تساهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات وتطوير أساليب الأداء، للتخلص من العوائق التي تتخلل الأنشطة وعمليات المنظمة، وسنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لفرق العمل والذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث هي:

- المبحث الأول: مدخل إلى فرق العمل.
- المبحث الثاني: أساسيات حول فرق العمل.
- المبحث الثالث: تقييم فرق العمل وآدائها.

المبحث الأول: مدخل إلى فرق العمل

تعتبر فرق العمل من أهم أساليب التنمية الإدارية وذلك من أجل مسايرة مختلف التغيرات الحاصلة، وهو استثمار هام في المورد البشري، وسيتم التطرق إليه من خلال:

المطلب الأول: مفهوم فرق العمل

يهدف تحديد مفهوم فرق العمل نتطرق إلى العناصر التالية:

أولاً: تعريف فرق العمل

توجد تعاريف كثيرة لفرق العمل نذكر منها:

تعرف بأنها: " وحدة أو كيان إجتماعي يضم عددا من الموظفين أو العمال الذين يعملون في إدارة أو قسم واحد، أو في إدارة أو أقسام مختلفة ويؤدون أدوار معينة تجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة، وتسودهم قيم وقواعد سلوكية معينة، وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس متنوعة"¹.

تعرف أيضا بأنها: " فريق يتشكل من إثنان أو أكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقا لمخرجات الأداء في ظل مجموعة من القواعد التي تحدها المنظمة لتنظيم عملهم"².

وتعرف كذلك بأنها: " جماعة يمتلك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض، ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف، التي يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها"³.

كما تعرف بأنها: " عبارة عن شخصين أو أكثر يؤثرون في بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة ويأخذ أشكالاً متعددة، وعادة ما يتكون من 5 إلى 30 فردا يعملون بشكل مترابط كي يحققوا أهداف الفريق، وهناك فرق ترتبط بمهمة محددة تنتهي بتحقيق هذه المهمة، وأخرى دائمة لا تنتهي حيث يستمر عملها، ويمكن أن يدار الفريق بواسطة مديرا أو يدار ذاتيا"⁴.

¹ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص 294.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 292.

³ سناء داود الهاشمي، إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير، دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية،

مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط الاردن، 2010، ص 28.

⁴ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر

والتوزيع، عمان، 2013، ص 179.

من التعاريف السابقة نستخلص أن فريق العمل هو: "عبارة عن مجموعة من الأفراد يجمعهم هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه من خلال أنشطة مختلفة تتصف بالتعاون والتفاعل ويتميزون بالمهارة وهو يأخذ أشكال متعددة".

ثانياً: خصائص فرق العمل

يتميز فريق العمل بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

- تجمع لفردين أو أكثر.
- وجود علاقة إعتماضية تبادلية بين الأعضاء.
- تتفاعل العلاقات والمعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك.
- يشارك الأفراد في خطوات إتخاذ القرار وتحديد الأهداف .
- يتم تحديد قيادة الفريق والأدوار مسبقاً.
- يتم وضع خطة العمل بطريقة تشاركية.
- المعلومات متاحة ومفتوحة للجميع.
- تتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك.
- لهم أدوار محددة فكل فرد يمارس دوراً أو أكثر تجاه غيره من الأعضاء.

ثالثاً: أهمية فريق العمل

إن العمل ضمن الفريق له أهمية كبيرة مثل²:

- تحقيق نتائج متميزة للفرد ولل فريق وللمؤسسة.
- تطوير الثقة والفهم بين الأفراد.
- إدراك مدى الطاقة المختزنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم.
- تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم.
- ممارسة الأدوار والمشاركة في مختلف النقاشات لكسب المعرفة مع بعضهم البعض.

كما يرى البعض أن أهمية فرق العمل تكمن في أنها³:

¹ زيد منير عبودي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 52.

² أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 30.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان،

- تولد تحسينات موقفية وسلوكية كبيرة، وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وزيادة رضا العاملين، كما أن إمتلاك كل فرد عامل في الفريق الأدوار والمسؤوليات الشخصية لإنجاز العمل يعد أمراً مهماً نحو تحقيق هدف الفريق.
- وفريق العمل يعتبر من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام وتتعاون مع بعضها البعض لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، وأن إنسان واحداً بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده.

المطلب الثاني: أهداف تشكيل فرق العمل

يتم تشكيل فرق العمل بغية الوصول إلى مجموعة من الأهداف أهمها¹:

- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة.
- شعور العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات بين مختلف المستويات الإدارية وغرس الثقة بينهم.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية إتجاه المهام المطلوب إنجازها مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات وتقييم الإقتراحات مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الإتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الإتصال لدى الأفراد.
- تطوير المهارات المختلفة للمديرين وتنميتها في جميع النواحي.
- تعزيز الإبداع عن طريق مشاركة الأفكار بين أعضاء الفريق من خلال معارفهم ومهاراتهم وإمكانياتهم المختلفة.
- زيادة تدفق المعلومات بين مختلف وحدات الهيكل التنظيمي للمنظمة.

المطلب الثالث: أسباب تشكيل فرق العمل

هناك العديد من الأسباب التي توجي بحاجة ملحة للأخذ بأسلوب فريق العمل، ويمكن ذكر أهم الأسباب فيما يلي²:

- تعقد الأعمال التي تقوم بها المنظمات.

¹ أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل وأثره على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، دراسة ميدانية لقسم الطالبات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة الملك عبد العزيز جدة، 2010، ص27.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 242، 243.

- زيادة معدل التغيير الذي يجري على الأعمال من حيث طبيعتها، طرق أدائها، مستويات إنجازها.
 - تعقد المشكلات التي تواجهها المنظمات من حيث طبيعتها وآثارها ومداخل علاجها.
 - تنوع المعلومات والمهارات التي يلزم توفرها لمعالجة المشاكل وإنجاز المهام المختلفة.
 - الحاجة إلى تجميع وجهات النظر المختلفة والإستفادة منها في المواقف المتنوعة.
 - الطبيعة التعاونية التي تميز فريق العمل.
 - تشجيع الإبتكار والحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والحلول الجديدة.
 - زيادة احتمال قبول الحلول التي يتوصل إليها الأعضاء نتيجة الجهد المشترك للفريق.
 - مواجهة المشكلات الكبيرة التي يعجز الأفراد عن حلها بمفردهم.
 - تجميع الخبرات القيّمة المتخصصة واستفادة كل الأعضاء منها.
 - التنفيذ الحريص للحلول المتفق عليها.
 - التأييد المعنوي الذي يتلقاه الأعضاء من بعضهم البعض.
 - المناخ المفتوح والثقة المتبادلة والتعاون المشترك.
 - تقدم المنظمة نتيجة تماسك أعضائها وحلولهم المبتكرة للمشكلات.
 - الشعور الداخلي للأعضاء بالفخر والإعتزاز ومعنى الإنجاز.
- وهناك أسباب أخرى منها¹:

- إرتفاع مستوى الهدر في الموارد ومخرجات المؤسسة.
- إزدیاد الشكاوى والتدمر بين أفراد المؤسسة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- مظاهر الصراع والعداء بين الأفراد داخل المؤسسة.
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين واعتبار المعلومة قوة.
- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- ضعف فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ضعف الولاء والإلتزام، وظهور بوادر المبادرة والإبداع.
- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة أو المستهلكين للمنتجات.

¹ زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

المطلب الرابع: مراحل تشكيل فرق العمل

تمر عملية بناء الفريق بخمس مراحل أساسية وهي¹:

أولاً: مرحلة التكوين

هي أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فرداً إلى عضو، ومن كونه وحيداً إلى كونه متفاعلاً، ومن كونه مستقلاً إلى مشارك، وهي مرحلة إختبار يكشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف فيها البيئة النفسية والاجتماعية للفريق.

ويبدأ الأعضاء في هذه المرحلة سلوك من الأدب والمجاملة والتعامل الرسمي مع الآخرين، التعرف على طرق الإنجاز، التعرف على السلوكيات المقبولة والمرفوضة، البحث عن مصادر المعلومات ومحاولة التعرف على المشكلات المحتملة وطرق مواجهتها لدعم الأفراد في هذه المرحلة يمكن التهيئة المبدئية والتمهيد وتقديم المعلومات لتوضيح رسالة الفريق، وأهدافه، والمهمة المطلوبة ومعايير النجاح وتدريب الأعضاء على أداء المهام مع التركيز على المهارات التي تتقصمهم.

ثانياً: مرحلة الصراع

وهي أصعب المراحل في بناء الفريق حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ صبر الأعضاء فيتجادلون لو يعترضون ويقاومون وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق.

يسود في هذه المرحلة شعور بتضارب وجهات النظر، وعدم القدرة على التفكير السليم ويبيد الأعضاء في هذه المرحلة سلوكياتهم بالجدال والمناقشة والتحدي والتنافس والصراع. يمكن مساعدة الفريق في هذه المراحل بالتوضيح وتقديم المعلومات والتحفيز وتأكيد قدراتهم على أداء المهمة، وتوضيح أمثلة لمهام مماثلة وكيف تم إنجازها، وكذلك استخدام أساليب حل النزاع من توفيق، تحاشي، تنازل، تعاون ومشاركة، تكيف.

ثالثاً: مرحلة وضع القواعد

بعد إنقضاء مرحلة الصراع تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضاً، وللدوار التي يشغلونها وللفريق ككل، تتميز هذه المرحلة بإنخفاض حدة الصراع وبدء التعاون ثم تزايد تدريجياً وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية، لذلك يجب أن تطول هذه المرحلة، ويتم وضع القواعد للعلاقات والمعاملات بين أعضاء الفريق ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق.

¹ خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008. ص 273.

يكون شعور الأفراد في هذه المرحلة هو تقبل العضوية في الفريق، وقبول الهدف المشترك، ويكون سلوكهم هو العمل على تسوية الخلافات، تبادل المعلومات والصرحة يمكن مساعدة الفريق بتشجيع المشاركة بين الأفراد وتنمية الإلتزام الذاتي والشعور بالمسؤولية.

رابعاً: مرحلة الأداء

وفي هذه المرحلة يبدأ الأفراد في القيام بأدوارهم ويمارسون تخصصاتهم المهنية والوظيفية كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون والترابط ويتفهم كل عضو نواحي القوة والضعف لديه ولدى الآخرين، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح ويساعد الأعضاء في تقييم آرائهم. ويسود الشعور بالرضا، حيث تبدأ خطوات التقدم ونتائجه في الظهور والشعور بالثقة ويتسم سلوك أفراد الفريق بالتعاون والرؤية وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الهدف.

خامساً: مرحلة الإنهاء

تحدث في حالة الفريق الذي يكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بإنتهائها، وقد ينجح أو يفشل الفريق في أداء مهمته، ويكون على القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح والفشل. ويكون شعور الأفراد في حالة النجاح بالفخر والبهجة وروح الإعتزاز، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط والغضب والإحساس بالعجز.

يتسم سلوك الأفراد في حالة النجاح بالشكر والتقدير بين القائد والأعضاء، وفي حالة الفشل يكون استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط وانسحاب وهجوم.

والجدول الموالي يلخص المراحل السابقة:

الجدول رقم (01): مراحل تشكيل فرق العمل

المرحلة	الخصائص
التكوين	يتعرف الأفراد على بعضهم البعض ويسعون لإرساء قواعد وأعراف للعلاقات المتبادلة.
الصراع	يبدأ الأعضاء في مقاومة سيطرة قائد الفريق ويبدون شعور عدواني أو غير ودي اتجاهه أو اتجاه بعضهم البعض.
وضع القواعد	يعمل الأعضاء سوياً ويكونون علاقات ومشاعر صداقة وثيقة.
الأداء	يعمل الأعضاء من أجل إنجاز عملهم.
التوافق أو التفكك (الإنهاء)	قد يتفكك الفريق أو الجماعة إما بسبب تحقيق الأهداف أو أن أعضاء مؤثرين تركوا العضوية.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص 44.

وهناك منهجية أخرى تتبعها بعض المنظمات في تشكيل فرق العمل تمر بهذه المراحل التالية¹:

- 1- **مرحلة البحث والدراسة:** وتعتبر من أهم المراحل في بناء الفريق، حيث هناك حاجة إلى المعلومات بكثرة حول طبيعة المهام والواجبات والأهداف الوظيفية والقدرات والمهارات الواجب توافرها في الأفراد إضافة إلى التخطيط ووضع الأهداف ومراعاة الجوانب المادية.
- 2- **مرحلة تحديد ما هو مطلوب:** وتتطلب هذه المرحلة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية وتحديد المهام والواجبات المراد القيام بها، وهنا لا بد من تعريف كل عضو بالدور الذي سيقوم به، وما هو دوره في المستقبل مع ضرورة مراعاة أن هذا الدور يرتبط بأدوار الأفراد الآخرين.
- 3- **مرحلة التعريف:** بعد تشكيل الفريق يتوجب على الأفراد معرفة الواقع الجديد وأنهم أصبحوا أعضاء داخل المجموعة ويتطلب داخل المجموعة ويتطلب العمل فيها التعاون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والقيام بما تتطلب المهمة.
- 4- **مرحلة المعالجة:** وهي مرحلة تتضمن معالجة العمليات والنشاطات وطبيعة علاقاتها مع مهام ونشاطات بقية الأفراد العاملين داخل الفريق.
- ولا بد في هذه المرحلة من معالجة الأدوار الوظيفية بشكل يؤدي إلى إعطاء الفرصة لكل الأعضاء المشاركة وأخذ الأدوار.
- 5- **مرحلة الإنصهار:** هناك بعض فرق العمل ينتهي عملها بمجرد تحقيق الأهداف وهذا أحياناً يؤدي إلى ظهور نتائج سلبية نتيجة لإنهاء المهمة، خاصة إذا كان الفريق يقوم بتأدية أعماله بشكل متناسق ومتربط وبكفاءة عالية، فعمل الأفراد بهذه الفرق يترتب عليه إقامة علاقات ترابطية وودية بينهم ويصبح من الصعب التخلص من هذه المشاعر والأحاسيس للانتماء فيما بينهم.

المبحث الثاني: أساسيات حول فرق العمل

إن التعرف على فرق العمل وما يتشكل منه الفريق والأدوار التي يؤديها أعضائه يساعد المنظمة على وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة له.

المطلب الأول: أنواع فرق العمل

توجد عدة أنواع لفرق العمل تختلف حسب المهام والأنشطة التي تقوم بها ونذكر منها²:

¹ موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 136، 137.

² خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص

1- فرق عمل الإدارة العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظرا لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق، ومن المهام المتعلقة بهذه الفرق نجد:

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
- إتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجيات.
- تحديد أهداف وواجبات أقسام المنظمة المختلفة لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

2- فرق العمل الوظيفية: وهو الفريق الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل إتخاذ القرارات بالوضوح، وينشأ هذا النوع غالبا في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببنيتها بالثبات.

3- فرق العمل متعددة الوظائف: وهي مجموعة من الأفراد يمتلكون المهارات والخبرات يتم إعتمادهم من مختلف الوظائف والأقسام بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح للفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسة، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الإتصالات، وذلك لتحقيق السرعة في الإستجابة لمتطلبات السوق وإحتياجات العملاء.

4- فرق حلقات الجودة: وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تتشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفة نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعيا وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

5- فرق العمل الموجهة ذاتيا: وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالإعتماد الذاتي، ويتم تشكيل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونوا مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية، والمواد اللازمة لتحقيق النجاح يتولى الفريق تحديد الإحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على

المهارات اللازمة للعمل قبل البدء في المهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة.

ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية، ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفريق العديد من المزايا نذكر منها:

- تحديد مستويات الأداء ووضع جداول مناسبة للعمل.
- تدريب العاملين على المهارات ووضع حلول للمشكلات التي تواجههم.
- والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الإبتكار والسرعة والجودة في المنتجات وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

6- فرق العمل الافتراضية: ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات، والتي تحاول الإستجابة للتحديات التي تواجه المنظمة، وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال وإتخاذ القرارات عبر وسائل إتصال مختلفة.
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة.
- وتوجد أنواع أخرى لفرق العمل منها¹:

- **فريق التطوير:** ويسمى كذلك الفريق الإبتكاري، يشكل من أجل إكتشاف آفاق وفرص جديدة، وظيفته الأساسية تتمثل في التطوير والتجديد والتحسين، يتميز أفراد:

- بوجود قدرات إبتكارية والتفكير غير التقليدي لدى الأعضاء.
- الإعتقاد الراسخ بأن هناك دائما فرص للتحسين.
- النزعة التنافسية والشعور بالحماس لدى الأعضاء.

- **فريق حل المشكلات:** يتشكل من أجل حل مشكلة معينة حيث يضع كل عضو خبرته لحاها، ويتكامل مجهوده مع مجهودات الآخرين، يتميز أعضائه برغبة كل فرد في حل المشكلة، الثقة والأمانة، الإعتقاد الراسخ بإمكانية الوصول لحل المشكلة من خلال الجهد الجماعي المبذول.

¹ سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الرياض، 2011، ص 342.

- فريق المشاريع: يشكل من أجل القيام بأغراض محددة ومن المتوقع أن يزول ويتفكك بعد إكمال المهمة المحددة، تتضمن فرق المشاريع أفراد من جوانب تنظيمية مختلفة ومن المحتمل ألا يعرف بعضهم تخصصات الآخرين ولهذا يتم الإعتماد في هذا الفريق مستوى محدود من المعرفة والمهارة.

المطلب الثاني: مكونات فريق العمل

- يشمل الفريق عادة قائد الفريق، مقرر الاجتماعات، مسهل الوقت، الأعضاء وكلهم يعرفون دورهم ومسؤولياتهم¹:

1- قائد الفريق: تختاره الهيئة النوعية، الكفيل أو الفريق نفسه، ودوره كآتي:

- ضمان الإستمرار وفعالية العمليات للفريق، تجديد التداول لحفظ السجلات، القيادة الحكيمة للأنشطة، مراقبة وفحص وتهيئة التقارير واللقاءات.
- تسهيل عمل الفريق، والتأكد من أن كل الأعضاء يساهمون أثناء اللقاء في منع السيطرة لبعض الأعضاء على الآخرين، والمساهمة الفعالة في الوقت الملائم، القيادة بدون إستبداد واستخدام السلوك الإيجابي للتعامل.
- القيادة الحكيمة في تطبيق التغييرات المقترحة من قبل الفريق بدون إكراه تنظيمي، أو التعدي على حدود الفريق.
- مراقبة الأوضاع والمشاركة بين الأعضاء، والتأكد من الإنجاز بالوقت الملائم.
- تهيئة بنود اللقاء بما فيه الوقت، التاريخ، الموقع، والإلتزام بالبنود عند التأكد من ملائمتها، والتأكد من أن الموارد الضرورية متوفرة أثناء اللقاء.

2- المسهل أو ممكن العمل: ليس عضوا بالفريق بل هو شخص حيادي وقد لا يحتاجونه داخل الفريق، وهذا الشخص لا يدخل اللقاء ولا يتم تقييمه من قبل الأعضاء، ومن أدواره:

- مساندة القائد.
- التركيز على عمل الفريق.
- التصرف كمصدر مهم للفريق والتدخل عند الحاجة لدفع مسيرة الفريق.
- توفير التغذية العكسية للفريق بما لا يؤثر على فعالية عمل الفريق.

3- مقرر الاجتماعات: مسجل الفريق يختاره قائد الفريق أو الفريق نفسه وربما يعاقب حسب قدرة زمنية معينة، ودوره هو توثيق الفكرة الرئيسية من مناقشات الفريق، القرارات المتخذة، الخطوات المقررة، المساهمة كعضو بالفريق.

¹ خيضر كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 267- 269.

4- **محدد الوقت:** شخص يختاره القائد أو الفريق، ويمكن أن يتناوب حسب الفترة الزمنية، دوره مراقبة الوقت للتأكد من أن الفريق يعمل وفق الجدول الزمني للموضوع المحدد حسب البنود الموضوعه، والمساهمة بالفريق كعضو فيه.

5- **عضو الفريق:** هو الشخص الذي يختاره القائد أو الكفيل أو هيئة النوعية، كونه عضو بفريق العمل يتحمل المسؤوليات التالية:

- المساهمة بأفضل صورة بدون تأجيل وذلك بالمساهمة الفعالة أثناء اللقاءات وتبادل المعارف والخبرات والأفكار والمعلومات.
- إحترام مساهمات الآخرين بدون إنتقاد، شكاوى أو إدانات.
- التحمس للعمل ودعوة الآخرين للحماس في عمل الفريق.
- العمل الجماعي عند إتخاذ القرارات أو لمناقشة النقاط المهمة.
- مساندة الفريق وإحباط أي قرار أو عضو يضعف الفريق.
- إحترام الفروقات الفردية.
- العمل ضمن نطاق بشكل مفتوح.
- تهيئة التقارير بين اللقاءات مثل: جمع المعلومات، وضع مخطط البيانات، دراسة وتابعة العمل وكتابة التقارير بشأنه.

المطلب الثالث: الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل

يمكن التفرقة والتمييز بين فرق العمل وجماعة العمل من خلال ما يلي¹:

- أداء الجماعات مشتق من أداء الأعضاء على حدة كما هو الحال في الجماعات الفردية، والأداء الجماعي لأعضاء مع بعضهم البعض.
- في الجماعات يكون كل عضو مسؤول فقط عن العمل الذي آداه ومدى إسهامه في تحقيق أهداف الجماعة، أو تسبب في فشلها، أما في الفريق فإن كل الأعضاء يعد نفسه مسؤولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس أداءه هو فقط.
- أعضاء الجماعة الواحدة قد تربطهم مصلحة أو غاية مشتركة، أعضاء الفريق يكون لديهم إلتزام مشترك بالسعي لتحقيق أهداف فريقهم، وعادة ما يكون الهدف الذي يسعى له فريق العمل متعلق بالكسب أو التفوق بشكل أو بآخر مثل مساعدة المنظمة على إحتلال المركز الأول من حيث جودة المنتجات أو الحصة السوقية أو ما إلى ذلك.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 293، 294.

- من حيث طبيعة الارتباط بالمنظمة: الجماعات عادة ما تكون مطلوب منها الإستجابة للمتطلبات التي تحددها لها الإدارة العليا للمنظمة، أما بالنسبة لفرق العمل فبمجرد أن تحدد لها الإدارة أهدافها العامة فإنها تتيح لها درجة من المرونة تكفيها لأداء مهامها دون تدخل في عملها وبمعنى آخر فإن فرق العمل تتميز عن الجماعات التقليدية بأنها تدير نفسها بنفسها لحد كبير، وأنها تكون مستقلة أو شبه مستقلة عن الإدارة.
- والجدول التالي يلخص لنا أهم الخصائص التي تميز فرق العمل عن جماعة العمل:

الجدول رقم(02): الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل

الفرق	الخصائص	الجماعة
الفرد والتناغم بين أفراد الفريق	الأداء يعتمد على ← →	الفرد
تضامن بين أفراد الفريق	المسؤولية عن النواتج تعتمد على ← →	الفرد
أهداف مشتركة وتعهد من الأفراد بتنفيذ هذه الأهداف	الأفراد مهتمين بـ ← →	أهداف مشتركة
توجيهات ذاتية	الأفراد خاضعين ← →	تعليمات الإدارة

المصدر: أحمد ماهر السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003. ص 257.

المبحث الثالث: تقييم فرق العمل وأدائها

يتم تحديد إيجابيات وسلبيات فرق العمل والمشاكل التي تواجهها بهدف تحديد طرق للتعامل معها من أجل تسهيل عملية تقييم أدائها.

المطلب الأول: إيجابيات وسلبيات فرق العمل

فريق العمل له إيجابيات وسلبيات تختلف حسب طبيعة العمل والتخصص، نذكر منها ما يلي¹:

أولاً: إيجابيات فرق العمل

- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة وتزيد من الشعور بالتركيز على الهدف.
- تخلق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخ مناسب للعمل.
- تؤدي إلى إستجابة أسرع للتطورات التكنولوجية وتحسين مستوى ونوعية القرارات.
- يحرر العمل في الفريق الطاقة الإبداعية.
- يقود العمل مع الفريق إلى تحسين مستوى الكفاءة.
- الإتصالات في الفرق الفعالة توفر تفاعلاً حقيقياً بين الأعضاء.

¹ يوسف عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، دراسة ميدانية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى غزة، 2014، ص 75، 76.

- يقدم العمل في الفريق متعة أكبر .
- يعتبر العمل في الفريق الطريق الوحيد لإنجاز العمل في بعض الأحيان.
- إزالة الحواجز التي تعوق الإتصال الفعال والتعاون.
- توفر فرق العمل منهجية لتحقيق التحول بالإنقال من آليات التدخل من قبل الرقابة الخارجية (المشرف المباشر) إلى آليات التدخل من قبل الرقابة الداخلية مثل وحدة الهدف.
- تعمل فرق العمل على توفير طرق مختلفة لتنسيق العمل خلال تأسيس وتطوير روتين تنظيمي جديد ناتج عن التفاعل بين أعضاء الفريق.
- تعتبر فرق العمل وسيلة أساسية للتحول التنظيمي.

ثانياً: سلبيات فرق العمل

إن التماسك الذي يحدث ضمن الفريق قد يترك آثار سلبية في حال بلوغه درجة عالية وهذه الآثار تتمثل في:

- 1- **التفكير الجماعي:** الجماعة المتماسكة جداً تشدد على الامتثال والإلتزام بمعايير القرارات الجماعية نتيجة الضغط المتزايد على الفرد يتولد لديه الخضوع الزائد، ويبدئ التفكير المستقل إلى حد كبير، وتتدنّى روح الإبداع لديه.
- كما أن الجماعة لا تسعى لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة، حيث يتم كبت وجهات نظر الأقلية ووجهات النظر المخالفة لذلك، وبذلك قد تكون نتائج التفكير الجماعي مدمرة، لذلك يجب إعطاء حرية إبداء الرأي وتشجيعها على ذلك.
- 2- **الفرق المتماسكة جداً:** تميل نحو التعاون وعدم التنسيق مع الفرق الأخرى، وتطوير معايير وقواعد إنعزالية عن الفرق الأخرى، مع التركيز على قضايا الفرق الداخلية دون الأخذ بالإعتبار الفرق الأخرى مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء العام للمنظمة.
- 3- **حجم المجهود عن الفريق:** ويقصد به ميل بعض الأفراد لتخفيض مساهمتهم في المجهود والأداء عند العمل مع الجماعة مقارنة لما يبذلونه من مجهود إذا عملوا بمفردهم وذلك لأن بعض الأفراد يفكرون بأنهم سيحصلون على المكافآت بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه.
- وهناك سلبيات أخرى لفرق العمل نذكر منها¹:
- قد تكون مضيعة للوقت، وقد لا تدع وقتاً للأعضاء لأداء العمل اليومي.

¹ حسين أحمد الطروانة، المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الخليج، عمان، 2005، ص 70.

- قد تخرج أحيانا عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الإنضباط.
- قد تسبب خلطا بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.
- تحتاج وقتا طويلا حتى تحقق نتائج ملموسة.

المطلب الثاني: المشاكل والمعوقات التي تواجه فرق العمل

هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تحد من فاعلية فريق العمل بعضها موجود لدى الأفراد والآخر لدى قائد الفريق، كما أن بعضها يوجد في المنظمة التي يمارس فيها الفريق مهامه وكذلك في البيئة المحيطة¹.

أولاً: معوقات وجوانب من جانب الأفراد

- غياب الوعي بأهمية العمل في الفريق.
- نقص التهيئة الذهنية والنفسية للعمل في الفريق.
- عدم الإقتناع بعمل الفريق أو الإعتقاد بأنها صعبة وعدم التمكن من تنفيذها.
- نقص القدرة على تحمل مسؤوليات العمل الجماعي.
- عدم التدريب الملائم في الفريق.
- نقص الدافعية للعمل في الفريق أو وجود دوافع فردية كالرغبة في التميز.
- وجود فجوة بين قيم الفرد واتجاهات وقيم الفريق.
- عدم توافق الأهداف الشخصية مع أهداف المنظمة، أو عدم الإقتناع بها.
- إنخفاض الروح المعنوية ونقص القدرة على تبادل الأفكار.

ثانياً: معوقات ومشاكل من جانب قائد الفريق

- عدم توافق الأهداف الشخصية للقائد الإداري مع أهداف المنظمة.
- نقص الثقة في الآخرين.
- قلة الخبرة أو التجارب السابقة مع الفريق.
- عدم التدريب السلوكي الملائم للعمل الجماعي.
- إختلاف قيم القائد الإداري واتجاهاته مع قيم أعضاء الفريق واتجاهاتهم.
- وجود صفات شخصية سلبية كالإنطواء وعدم القدرة على التكيف.
- نقص القدرات الإبتكارية وعدم تشجيع التفكير الإبداعي.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 245، 246.

- إستعمال السلطة وفرض النفوذ.

ثالثا: معوقات ومشاكل من جانب المنظمة

1- معوقات تنظيمية:

- عدم ملائمة المناخ التنظيمي وضعف جودة العلاقات بين الإدارة والعاملين.
- إرتفاع درجة الرسمية بين الإدارات والأقسام والأفراد.
- الرقابة الشديدة والتركيز على العقاب وضعف الرقابة الذاتية.
- نقص الحوافز الملائمة للعمل الجماعي.
- عدم وضع رسالة المنظمة أو أهدافها أو إستراتيجياتها.
- عدم توفير القيادات اللازمة للفريق (سوء إختيار القادة وتدريبهم وتحفيزهم).
- غياب الإبداع والتفكير الإبتكاري وعدم تشجيعه.

2- معوقات ومشاكل فنية:

- صعوبة المهمة المسندة للفريق أو قلة فرص نجاحها.
- نقص المساعدة الفنية الملائمة سواء فيما يتعلق بالمعدات أو الأدوات والأجهزة أو ما يتعلق بالطرق والأساليب.
- صعوبة التنسيق بين أعمال الفرق المختلفة، أو إزدواج المهام أو تكرار العمليات.
- عدم ملائمة مكان العمل ونقص التسهيلات اللازمة لعمل الفريق مثل سوء الإضاءة، تصميم مكان العمل، التهوية غير المتوفرة.

3- معوقات ومشاكل من جانب البيئة المحيطة:

- عدم ملائمة قيم المجتمع لأعمال الفريق، فمثلا من ضمن نقاط القوة في الإدارة اليابانية أن المجتمع الياباني يوصف بالتكاليف أو النسيج المتعاون.
 - عدم تشجيع المجتمع للعمل الجماعي ونقص الحوافز المقدمة لذلك.
- وهناك مشكلات ومعوقات أخرى تحد من كفاءة وفعالية العمل في الفريق وتتمثل فيما يلي¹:
- رفض الأفراد لفرق العمل: حيث أن إعتقاد هؤلاء على العمل ضمن روتين معين يجعل عملية التأقلم في غاية الصعوبة، لذلك فإن بداية العمل كفريق لن تكون بالمستوى المطلوب في المراحل الأولى.

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 136، 137.

- صعوبة تأقلم الأعضاء الجدد: تحتاج عملية التأقلم إلى فترة ليست قصيرة حتى يتقبل الأفراد هذه الفكرة ويندمجوا فيها، وهنا حدد " Edgar Schein " الأشكال السلوكية للعضو الجديد الذي قد يتسبب في إعاقة عمل الفريق لفترة معينة، وهذه الأشكال تتمثل في:
 - السلوك المجار والعنيد: حيث يظهر أنماط عدوانية على سلوك هذا العضو، ويحاول رفض السلطة والأوامر رغبة في تحقيق الهوية الذاتية، وإيجاد دور فعال له داخل الفريق.
 - سلوك الصديق المتعاون: ويحاول هذا العضو إظهار التعاون الكامل والطاقة لأوامر السلطة رغبة منه في تحقيق الأمان والشعور برغبة الفريق له.
 - سلوك المفكر العقلاني: وهو دائما متحفز لمعرفة كيفية العمل على إشباع حاجاته الشخصية.
 - عدم وضوح الأدوار الموكلة لأفراد الفريق: فأحيانا عدم الدقة في الوصف الوظيفي لكل دور قد يترتب عليه ظهور مشكلات ومعوقات تعرقل عمل الفريق فأحيانا لا يستطيع الفرد تحديد ما هو متوقع منه القيام به، أو أن يواجه الفرد أعباء وظيفية أكبر من طاقته أو أقل، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والفوضى أحيانا.
 - الصراعات بين الأفراد داخل الفريق: تعتبر ظاهرة الصراعات والنزاعات بين الأفراد دليل على وجود التفاعل البناء شريطة أن لا يتحول هذا الصراع إلى صراع على الأهداف والمصالح.
- المطلب الثالث: طرق التعامل مع المشاكل والعقبات التي تواجه فرق العمل**
- يمكن إتباع مجموعة من الطرق والأساليب للتغلب على العقبات والمشاكل التي تواجه فريق العمل ومساعدته على تخطيها من أجل الإستمرار وهي¹:
- التنوع في أعضاء الفريق: فالتنوع يزيد من المهارات مما يضمن أداء عالي، والإستفادة من قبل الأعضاء في إكتساب مهارات أخرى.
 - الإهتمام بإختيار أفراد الجماعة: يجب إختيار أفراد معينين للعمل الجماعي وليس الفردي ولديهم مهارات التعاون والتماسك وحل الصراع.
 - تدريب أعضاء الفريق: والأساس هنا هو رفع مهارات الأعضاء كل في مجال تخصصه، ثم التدريب للفرد على مهارات زملاءه حتى يمكنهم مساعدة بعضهم البعض أو الإحلال محل بعضهم في ظروف الإجازات والغياب، ثم التدريب على مهارات التفاعل والإتصال والنقاش والإجتماعات والتعامل مع الآخرين.
 - توضيح الأهداف: بحيث يجب أن تكون كمية وقابلية للقياس، ومفهومة ومحددة ومقبولة.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 254 - 261.

- **تحديد معايير تحقيق الأهداف:** وهي عبارة عن طرق تقييم الأهداف مثل كمية الإنتاج وجودته والزمن المستغرق في تقديم الخدمة، والوفير في الميزانية وغير ذلك.
- **ربط تحقيق الأهداف بالعوائد:** يجب توضيح أي عوائد سيحصل عليها الفريق من جراء تحقيق الأهداف عن مستويات الأداء المختلفة، وما هو حجم هذه العوائد عند نفس مستويات الأداء.
- **ربط أداء الفرد بأداء الفريق:** بعد تحديد عوائد الفريق يتم تحديد عوائد الفرد كجزئين: الجزء الأول مرتبط بمساهمة الفرد في أداء الفريق، والجزء الثاني مرتبط بأداء الفريق ككل.
- **تشجيع روح الفريق:** وذلك من خلال تدريب العاملين على التضامن والولاء للجماعة وتشجيعهم على المشاركة وعلى الأداء وإعطائهم الفرص لإثبات أنفسهم وفي حالة النجاح يقدم التقرير المطلوب والقيام بأنشطة ترفيهية لتشجيع روح الفريق.
- **تشجيع الإتصال الجماعي:** أي تشجيعهم وتدريبهم على سبل الإتصال المختلفة من حيث كتابة المذكرات الداخلية، والمقابلات والتفاوض وأدب الحوار وإدارة الإجتماعات، والتقديم الشفوي للمعلومات، فكلما تؤدي إلى جماعات ناجحة.
- **تشجيع المنافسة:** ويقصد هنا المنافسة بين الجماعة ونفسها، حيث أنها ستستخدم الأهداف الموضوعية ومعايير الأهداف لكي تنافس مع نفسها في تحقيق هذه الأهداف، ومن أهم طرق تشجيع المنافسة هي تحقيق الأهداف في وقت أقل.
- **وضع قواعد العمل في الفريق:** وهنا يتم تحديد ما هو مسموح به أو غير مسموح به من تصرفات، فهناك فرق تركز على الإنضباط في الحضور، والنقد الإيجابي فقط، وسرية معلومات العملاء، وهناك فرق تركز على قواعد أخرى، والمهم هو أنه بعد تحديدها يجب أن يقتنع بها الأعضاء وأن يطبقوها.
- **واجه الفريق بالحقائق الجديدة:** مع عمل الفريق تتطور الأمور سواء داخل المنظمة أم خارجها بشكل قد يؤدي إلى وجود فرص أو تحديات كما قد يشير إلى نقاط قوة أو نقاط ضعف، وربما لا يستطيع الفريق تحديد مثل هذه الحقائق، وبالتالي يجب مواجهتهم بها وأن يتعاملوا معها.
- **الإعتراف بإنجازات الفريق:** إن الإعتراف بإنجازات الفريق وما يقدمه من أعمال يعتبر من أكبر العوائد المعنوية التي يبحث عنها أعضاء الفريق، فرحلة أو عشاء أو حفل تكريمي أو هدايا لها أبلغ الأثر على أعضاء الفريق.

وتتبع المنظمة طرق أخرى لحل المشكلات والعقبات التي تواجه الفريق نذكر منها¹:

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 241، 142.

- الحفاظ على فريق عمل صغير: ضرورة الحفاظ على عدد محدد من الأعضاء داخل الفريق حتى تبقى عمليات الإتصال وإبداء الرأي والمشاركة وتبادل المواقف على درجة من الوضوح والشفافية.
- الإعلان عن الإجتماع مقدما: ضرورة مراعاة التخطيط في أداء الأعمال، كأن يتم تحديد موعد مسبق عن أي إجتماع يرغب فريق العمل القيام به، الأمر الذي يعني إعطاء الفرصة لكل عضو للإعداد والدراسة وطرح الأفكار وجمع المعلومات قبل البدء به.
- جمع آراء الأعضاء: مناقشة أفكار الأعضاء قبل بدء الإجتماعات وضرورة الترتيب والدقة في نقل وكتابة هذه الأفكار مع ضرورة الإستعانة بالأدوات المساعدة مثل: الجداول، الصور والوراق والسجلات وكل ما من شأنه أن يسهل هذه العملية في طرح وترتيب وتنظيم آراء ومقترحات وأفكار أعضاء الفريق.
- النقد الإيجابي: عند مناقشة وطرح الأفكار لابد من تحليلها بصورة موضوعية ونقدها بأسلوب بناء بعيدا عن كل المساومات والتحليلات العشوائية.
- إستخدام الحوافز: يجب إستخدام الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت تشجع أعضاء الفريق على بدل الجهود اللازمة لأداء الأعمال.
- تشجيع الفريق لتحقيق المكاسب الصغيرة: يستغرق بناء فريق وقت وليس من المتوقع أن تحقق الفرق مقاصدها في البداية، لهذا يجب على أفراد الفريق أن يعملوا من أجل تحقيق الأجزاء، وهذا يمكن إتاحته بتحديد أهداف سهلة المنال لأن الأهداف الأسهل يمكن الحصول عليها ولتقليل التكاليف الإجمالية وتزداد الربحية وتبنى الثقة ويعزز التوافق¹.
- حل النزاعات: تمكن أول خطوة في حل النزاعات في الإعتراف بوجوده، ودور القائد هنا هو البحث عن الأسباب الحقيقية للنزاع، هل هي متعلقة بجوهر المهمة الموكلة، أم أنها ترجع لأسباب شخصية ونفسية؟ فالقائد بعد معرفة الأسباب يعمل على التوصل إلى حل جماعي يأتي بعد الإستماع لكل وجهات النظر، وتحليلها وإعطائها القدر المناسب من الأهمية.

المطلب الرابع: تقييم أداء فرق العمل

يتم تقييم أداء الفريق بهدف معرفة المهارات التي يمتلكها أعضائه ومدى إحساسهم بالغرض المشترك ومساهمة كل عضو فيه ومكافئة إنجازاتهم من أجل الاستمرار نبينها كآلاتي²:

¹ سامح عبد المطلب عامر، التدريب على المهارات الشخصية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 358.

² 55: 10 ; 22/03/2018; زياني بلال، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات ; [https:// www . univ – biskra . dz](https://www.univ-biskra.dz)

أولاً: مؤشرات الأداء المرتفع

حيث حددها "كاتزنباخ" و"سميث" في خمس مؤشرات وهي:

- 1- **الموضوعات والكيونة:** عبارة عن طريقة الفريق المطور تطويراً في حصوله على الأفكار، وهي تعبر لكل عضو في الفريق عن عرضه الأساسي، ويمكن التعبير عن الموضوعات بصورة غير مباشرة كالصور والشعارات أو الألفاظ أو يمكن أن يتخذ من النشاط مثل التجمع المنتظم في الكافيتيريا بعد العمل في يوم معين، ويقوم الفريق بعرض التطورات التي حدثت خلال الأسبوع، والمعنى الذي يستخلصه الفريق منها هو وضوح رؤية أعضاء الفريق لفريقهم.
- 2- **الحماس والطاقة:** الفرق التي تعمل جيداً هي التي تكون إيجابية ونشيطة في عملها، وعلى هذا تكون طبيعة الفريق في الطاقة التي يبذلها أعضاؤه في عملهم، مثل البقاء لوقت متأخر لإتمام المهمة، والعروض التطوعية لمساعدة أعضاء الفريق الآخرين، والحماس بالنسبة إلى مهامهم.
- 3- **التاريخ:** وهو عبارة عن مؤشر آخر للعمل الإيجابي للفريق، تكون الطريقة التي يطور بها الفريق تاريخاً خاص به، بحيث يتم التحدث عن الأحداث، العوائق والعقبات التي تغلب الفريق عليها، بحيث يساهم كل حدث في الفهم المشترك داخل الفريق، والإمام الأكبر بمسؤوليات الفريق وإمكانياته، وتعمل الحكايات التي تنتج عنها كقصص تحذيرية، أو قصص ملهمة تساعد على تحفيز أداء الفريق.
- 4- **الإلتزام الشخصي:** وينتج هذا الإلتزام لدى أعضاء الفريق من خلال الخبرة المشتركة التي يمر بها الأعضاء نظراً لأن العمل مع بعضهم بعضاً بهذا القرب يساعد الأعضاء على معرفة جيدة، ويحدث هذا العمل في جو إيجابي لمواجهة الصعوبات بالتعاون والإقتراحات البناءة.
- 5- **نتائج الأداء:** وهي مؤشر ضروري لعمل الفريق حيث عرفها "كاتزنباخ" و"سميث" على أنها إنجاز الفريق، فكل شيء يكون عن الأداء مع التركيز على المهمة، وذلك مع المنهج المشترك الذي تتبناه فرق العمل، وفرق العمل تتفوق على مجموعات العمل والسمة الأكثر تميزاً هي أن الفريق ينتج نتائج محددة وملموسة.

ثانياً: المكافآت الفردية والجماعية

إن في أي نظام لعمل الفريق يحتاج أعضائه للتغذية العكسية ومكافآت فردية، فلا يمكن إستخدام عمل الفريق كعذر لإلغاء تميز الفرد، لأن مساهمات أعضاء الفريق تجعل نجاحه ممكناً وهذا يحتاج إلى تقدير التنظيم ومدير الفريق، ويقوي تميز الأفراد ويحفزهم ويضمن مساهمة كل فرد مساهمة كاملة في الفريق، ولا تعني هذه النتائج أن مكافأة عمل الفريق ككل لا معنى لها فيمكن أن تساعد على تقوية الروابط والخبرة المشتركة بين أعضاء الفريق والعضوية به، بالإضافة إلى تقوية العلاقة بين الفريق ككل والتنظيم الذي ينتمي إليه.

فنظم المكافآت الفردية ضرورية إلا أنها لا تكفي بمفردها، والتعلم الأكثر كفاءة هي نظم المكافآت التي تعمل على كل من المستويين الفردي والفرق معا.

والجدول التالي يبين لنا مجموعة من الطرق التي يمكن إتباعها لمكافأة فريق العمل وكيفية عملها ومميزاتها وعيوب كل طريقة:

الجدول رقم (03): جدول يوضح نظم المكافآت وكيفية عملها ومميزات وعيوب كل نظام

نظام المكافأة	تطبيق النظام	مميزات النظام	عيوب النظام
النظام التقليدي	- مكافأة الأفراد بناء على المركز الوظيفي أو الجدارة الفردية.	- سهل التطبيق تستخدمه معظم المنظمات.	- روتيني يتكرر في مواعيد منتظمة. - يركز على الإنجاز الفردي. - لا يحفز التعلم.
المكافأة تبعا للمعرفة والمهارة	- مكافأة من يكسبون معلومات أو مهارات جديدة.	- تشجيع التعلم. - معلومات ومهارات جديدة.	- غير فعال في الحالات التي يجتمع فيها الفريق لمدة قصيرة.
المشاركة في الثواب	- توزيع نسبة محددة من العائد المحقق على الجميع.	- يعتبر أسلوب مثالي في إدارة المشاريع. - تعطي العاملين صورة كلية عن المنظمة.	- غير عادل إذا كانت مساهمات أفراد الفريق غير متساوية.
المكافأة الجماعية للأداء	- مكافأة الفريق ككل بناء على الأداء الكلي والفعالية الجماعية.	- تساعد على إيجاد علاقات طبيعية وتعاون بين أفراد الفريق.	- قد يدعم بعض الأفراد للإنضمام للفريق من أجل المكافأة فقط.

المصدر: حسين أحمد الطراونة، المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الخليج، عمان، 2005. ص 90، 91.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق ذكره في هذا الفصل نستنتج أن فريق العمل يتكون بمجرد تفاعل شخصين أو أكثر بغية الوصول إلى أهداف مشتركة تكون ذو قيمة ملموسة، وهو يمر عبر مراحل مختلفة حتى يتعرف الأفراد على بعضهم البعض، وتحديد الأهداف المشتركة وطرق حل المشاكل.

وفرق العمل ليس مشروط أن تكون دائمة أو من نفس الموقع الجغرافي، وأن يتقابل أعضاء الفريق وجها لوجه طالما أن هناك أهداف مشتركة تجمعهم، وهو أسلوب قائم على التعاون المتبادل بين أفرادهم، والعلاقات داخل الفريق تتميز بالثقة والاحترام والإخلاص في العمل والتشارك وهذا يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم، وفريق العمل تواجه مشاكل وعقبات خاصة في المراحل الأولى من تشكيله ويتم التصدي لها بإتباع مجموعة من الطرق الفعالة كاستخدام الحوافز والمكافآت لتشجيعهم على الاستمرار والمنافسة من أجل تمكين المنظمة على البقاء والتنافس والتأقلم مع البيئة المحيطة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

المبحث الثاني: عموميات حول التعلم التنظيمي

المبحث الثالث: مرتكزات حول التعلم التنظيمي

تمهيد:

التعلم التنظيمي عملية مستمرة وواحدة من أبرز العمليات التي ترتبط بالمنظمة منذ نشأتها، وهي العملية التي تستند إليها المنظمة للقيام بمختلف مهامها ونشاطاتها لتحقيق أهدافها وإستمراريتها، وقد تطور التعلم التنظيمي بشكل كبير في العقود الأخيرة فلم يعد عملية عابرة تحدث بالصدفة، إذ أصبح المديرون والباحثون والممارسون يهتمون به أكثر من العصور السابقة، وهذا ما يدل على أهميته بالنسبة لمختلف المنظمات.

وقد قمنا بمعالجة هذا الفصل في ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي.
- المبحث الثاني: عموميات حول التعلم التنظيمي.
- المبحث الثالث: مرتكزات حول التعلم التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم التنظيمي المصدر الأساسي لتزويد إدارة المنظمة بالمعلومات المناسبة، التي تساعد على رسم الخطط والسياسات الصحيحة وإتخاذ القرارات الرشيدة والملائمة.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

سيتم تحديد مفهوم التعلم التنظيمي من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

أولاً: تعريف التعلم التنظيمي

قبل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي نعرف مصطلح التعلم:

لغة: في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف واستعلم واعلم. أما في اللغة الإنجليزية يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير أو الحفظ والتذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة كيف¹.

إصطلاحاً: يعني مصطلح التعلم وفق معجم الحضارة الحديثة بأنه عملية اكتساب أو إضافة شيء جديد للفرد المتعلم، حيث تتفاعل قواه الوراثة مع عوامل البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى إحداث تغيرات في سلوكياته². أما مفهوم التعلم التنظيمي فهناك العديد من التعاريف، حيث يعتبر سيمون "Simon" من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي في 1969، حيث عرفه على أنه "الوعي المتنامي للمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها"³.

ويعرف أيضاً بأنه "عملية نابغة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية إستثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناتجة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للإستفادة منها وحل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام"⁴.

¹ صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة كليات جامعة محمد خضير - بسكرة-، رسالة مقدمة

لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خضير بسكرة، 2016/2015، ص54.

² بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-الأغواط-، مذكرة ماجستير

تخصص علم النفس والعمل، جامعة محمد خضير بسكرة، 2015/2014، ص25.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والمفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 265.

⁴ عبد الرحمن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، العدد 4، الرياض،

1998، ص 681.

كما يعرف بأنه "جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وميزة هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساسا من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة"¹.

ويعرفه "سينج" على أنه "عملية الإختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية"².
وبناء على التعاريف السابقة نتوصل إلى أن التعلم التنظيمي هو "العملية التي يتم من خلالها إكتساب المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين نتيجة للتفكير المستمر والتجارب، والإستفادة منها في حل المشكلات".

ثانيا: أهمية التعلم التنظيمي

إن أهمية التعلم التنظيمي تتبع من الآثار التي يعكسها على المنظمة ونذكر منها³:

- تدعيم ثقافة المنظمة من خلال مراجعة وتعديل أسلوب التفكير والقيم والأهداف التي يعمل من منطلقها الأفراد لتحقيق طموحات منظماتهم.
- إبداء رؤية مشتركة من جميع العاملين في المنظمة والتي تعتبر بمثابة القاعدة التي يتم من خلالها التخطيط والعمل المشترك لنقل المنظمة من وضعها الراهن إلى المستقبلي.
- إكتساب العاملين عددا من المهارات الضرورية من وضوح التفكير وفعالية الإتصال وفهم المجتمع الخارجي بكافة أبعاده، وعلاقاته ومتغيراته الإقتصادية والتكنولوجية والقضايا العالمية المعاصرة.
- الدور الذي يلعبه في تهيئة الأفراد والمنظمات، فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تعلم قوية تكون جيدة في خلق وتعديل سلوكيات الأفراد بما يعكس المعرفة الجديدة.
- يعد وسيلة للمنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها.
- يساهم في تحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت والمكانة والسلطة أو القوة.

ثالثا: خصائص التعلم التنظيمي

هناك العديد من الخصائص التي يتميز بها التعلم التنظيمي نذكر منها⁴:

¹ سعيد السالم مؤيد، **منظمات التعلم**، مطبوعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 39.

² بلقاسم جوادي، **مرجع سبق ذكره**، ص 25.

³ فائق أحمد، أبو بكر، **نظم الإدارة المفتوحة**، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، دار إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 74.

⁴ أقطي جوهر، **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية**، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 111.

- التعلم التنظيمي هو نتاج خبرات وتجارب داخلية وخارجية للمنظمة.
- عملية التعلم التنظيمي قد تحصل بشكل تلقائي، ولإستمراره لابد من أن تبني المنظمات إستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.
- التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما تم إكتسابه بل يتعدى إلى تطوير العمليات الفعلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.
- التعلم التنظيمي ظاهرة جماعية إذ يتصف بالعمل الجماعي ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم، والتفاعل في حل المشكلات.
- وهناك خصائص أخرى نذكر منها¹:
- يعتبر التعلم التنظيمي نشاط هادف للتعلم المستمر.
- من خلال التعلم التنظيمي يتم الحصول على معرفة جديدة وتجديد وتنقيح ذاكرة المنظمة.
- التعلم التنظيمي يتكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة، وتوظيفها في التجارب اللاحقة.

رابعاً: أهداف التعلم التنظيمي

تكمن أهداف التعلم التنظيمي فيما يلي²:

- تعظيم إمتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم.
- تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات.
- تعظيم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها.
- يساعد التعلم التنظيمي على إكتساب المنظمة للميزة التنافسية.
- توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي إبتكار طرق جديدة للرؤية المستقبلية.

المطلب الثاني: الفرق بين التعلم التنظيمي والتعلم الفردي

يتميز التعلم التنظيمي على التعلم الفردي بما يحققه من تفاعلات وتبادلات واتصالات بين أعضاء المنظمة، وهو ما لا يتوفر في التعلم الفردي، فالتعلم من خلال الجماعة لا يمكن مساواته بالتعلم الفردي، وكذلك في النتائج المرجوة منها، وهناك مجموعة من المتطلبات التي يتوجب توافرها قبل إنتقال التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي وهي³:

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 146.

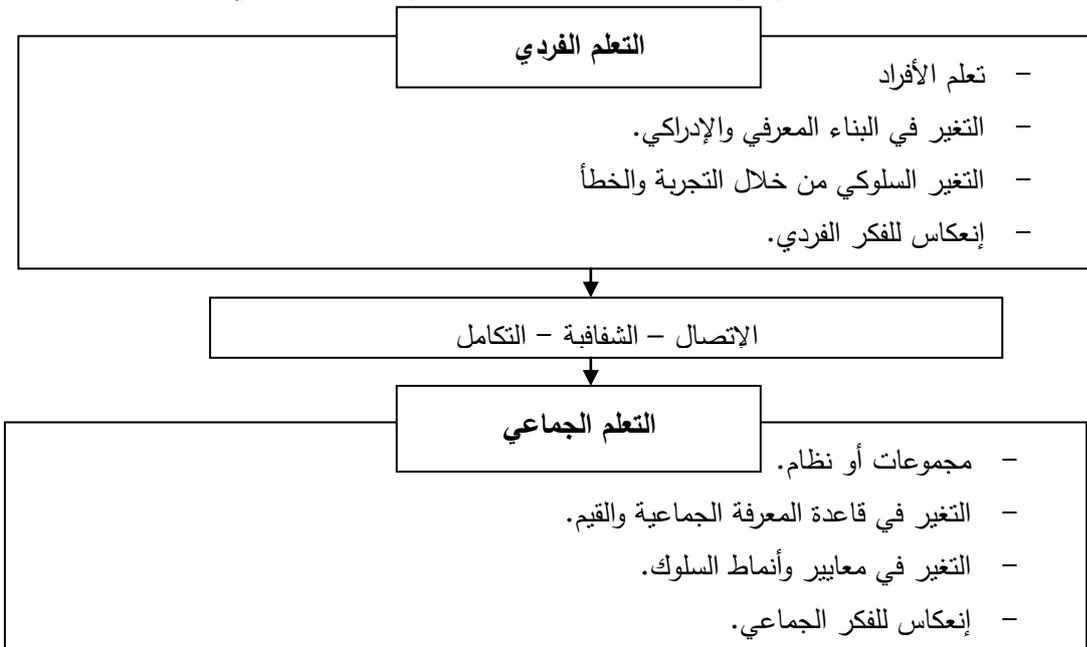
² أحمد عبد محمود، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالإستناد إلى أبعاد المعرفة، مجلة جامعة بابل للعلوم الصارفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد 06، العراق، 2016، ص 1691.

³ رضا نعيمة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التتقيب - أدرار -، أطروحة دكتوراه في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012/2011، ص 93، 94.

- 1- **الإتصالات:** يعتمد تشكيل الرؤية الجماعية على الفهم المتبادل بين العاملين عن طريق ما يسمى بوسائل اللغة أو الإتصال، وبدون الإتصال لا يمكن أن نحصل على إتفاق بشأن القضايا المطروحة للنقاش بخصوص حقيقة معينة أو تصرف يقترح من الواقع، فالمعرفة الشخصية لا يمكن أن تتاح للمنظمة ولا يمكننا إيجاد مناقشة جماعية تؤدي إلى تكوين إطار مرجعي مشترك إلا إذا وجدت لدينا عمليات أو نظم إتصالات فعالة.
- 2- **الشفافية:** إن الإتصالات وحدها ليست كافية لتكوين إطار فكري مشترك ومتطور بين أعضاء المنظمة ما لم نجعل عملية مخرجات ومدخلات الإتصال متاحة لجميع العاملين بالمنظمة، وتقتض الشفافية وجود وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم الرمزية، ولهط الشكل من التخزين قيمة لأنه يمكن للعاملين من الدخول إلى ذاكرة المنظمة، ومن أجل جعل العمليات التقليدية جزءاً من المنظمة يستلزم الأمر إتاحة هذه المعرفة لجميع العاملين.
- 3- **التكامل:** وهو المتطلب الثالث لإنجاز عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي ويعني تكامل العمليات الجماعية في المنظمة، وهذه نقطة أساسية لأننا عندما نرغب في جعل العملية الفردية متاحة للمنظمة فلا بد من تكامل أعمال العاملين مع بعضهم البعض.

إذ يحتاج العاملون إلى هيكل متكامل يساعد على تطوير قابليتهم ومهاراتهم، كما تحتاج المنظمة إلى هذا التكامل من أجل تسهيل عملها التنظيمي، ويوضح الشكل التالي عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي:

الشكل رقم(01): عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي



المصدر: سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلم (تصور مفتوح)، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، منطلَب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2015/2014، ص 21.

كما أن هناك أوجه إختلاف بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي ولخصت هذه الفروق في الجدول

التالي:

الجدول رقم (04): أوجه الإختلاف بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي

التعلم الفردي	التعلم التنظيمي
هو تغيير دائم نسبيا في السلوك الفردي يحدث نتيجة الخبرة.	هو عملية يتم بموجبها تطوير معارف وقيم المنظمة بما يؤدي إلى زيادة قدرتها في حل المشاكل والتصرف بشكل أفضل.
يتم التعلم الفردي داخل عقول الأفراد	يتم في أثناء التفاعلات الجماعية بين أفراد التنظيم
<ul style="list-style-type: none"> ✓ يتميز التعلم الفردي بالخصائص التالية: - التفكير الفردي. - يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية. - يرتبط بإحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه واهتماماته. - يظهر ويتضح بالتغيرات في سلوك الفرد. - يعد مطلبا سابق، وشرط أساسي للحصول على التعلم التنظيمي، ولكنه لا يتضمن حصول التعلم التنظيمي. ✓ يتعلم الأفراد من عدة مصادر منها: - برامج التعليم الرسمي في الجامعات والكليات والمعاهد. - المحاضرات والندوات وورش العمل. - التعليم المبرمج عبر الحاسب الآلي. - برامج التعليم عن بعد. - الكتب والدوريات والمطبوعات. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ يتميز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية: - التفكير الجماعي. - الرؤية الجماعية والمشاركة. - يشتمل على واقع مشترك مشكل من حاجات ودوافع وقيم أعضاء مختلفين بالمنظمة. - يتضح من خلال تغيرات في معارف المنظمة وقيمتها ومستوى أداءها وقدرتها على حل المشكلات والتكيف. - التعلم التنظيمي ليس حصيلة لما يتعلمه أفراد التنظيم، ويختلف كما ونوعا عن التعلم الفردي. ✓ تتعلم المنظمات من عدة مصادر منها: - التعلم من خلال العمل. - التعلم من خلال حل المشكلات. - التعلم من خلال التفاعل الجماعي. - المقارنة بمعايير مرجعية.

المصدر: إيمان سعود أبو خضير، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة (إتجاهات إدارية حديثة لتطوير المنظمات)،

الطبعة الأولى، دار المؤيد للنشر والتوزيع، الرياض، 2007، ص 21.

المطلب الثالث: أسباب الإهتمام بالتعلم التنظيمي

مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية تغيرت سمات العالم تغيرا سريعا، وفرض تحديات كبيرة على المنظمات الإدارية، مما دفعها للتحويل إلى منظمات للمعرفة وتوظيفها في المنافسة والإستمرار، ومع تطور الثورة العلمية والتقنية التي تركت آثارها في كافة مجالات الحياة ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات الإدارية، ويمكن رصد دواعي التعلم في العناصر التالية¹:

أولاً: الانفجار المعرفي

إن ثورة المعلومات وعصر المعلومات والإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة والذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف بشكل مستمر.

ثانياً: التغيير التقني

شهد العالم طفرة هائلة في المجال التقني أفرزت واقعا جديدا يقوم على الإتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبيث الفضائي وشبكات المعلومات، وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات والوصول إلى المعرفة.

ثالثاً: التنافس

لعل أبرز التغيرات الإقتصادية التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الإقتصادية وظهور شركات متعددة الجنسيات وحرية ومرونة تحرك رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وتحولها من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية، من أجل البحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق وهذا يتطلب توليد المعارف وتوظيفها.

رابعاً: التغيير الإجتماعي

ترك التغيير الإقتصادي والثقافي آثار واضحة في التغيرات الإجتماعية وانعكست على طموح الأفراد والجماعات وتغير القيم والأذواق، فالمستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات بالتنوع والسعر والسرعة المناسبة في التوصيل والصيانة، أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم نحو بيئة عمل هادئة وأمنة، ونحو مشاركة فعالة وتعويضات عند الخدمة وعند إنتهاءها، وهذا يستلزم استمرار تعلمهم ومواكبتهم لما يستجد في عالم المعرفة.

¹ محمد علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة، أطروحة دكتوراه غير منشورة،

تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 58، 59.

وهناك أسباب أخرى نذكر منها¹:

- الضغط المتزايد على المنظمات نتيجة عدم القدرة على مواجهة البيئة المعقدة، وبالتالي فهي بحاجة إلى التكيف والمرونة لمواكبة هذه التغيرات.
- الحاجة إلى بناء كفاءات أكثر ملائمة لها القدرة على التعامل مع الممارسات والمواقف الجديدة.
- قدرة المنظمات على المنافسة، مما يتطلب قدرات غير تقليدية تستطيع من خلالها المنظمات التعلم أسرع من المنافسين.
- تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والإستعداد لمتغيراته، إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور والتميز.
- التغيرات الكبيرة في حاجات ورغبات الأفراد والتي تتطلب من المنظمة التوجه إليهم محاولة تقييم نفسها من خلالهم.
- نقادي إنعكاسات دورات العمل ونقص الخبرة جراء إنتقال العاملين وتغيرات الموارد البشرية.
- الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية وحل المشاكل بطرق حديثة.
- الدور المتميز للتعلم التنظيمي في زيادة الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز.

المطلب الرابع: خطوات التعلم التنظيمي

تتم عملية التعلم التنظيمي من خلال التسلسل التالي²:

أولاً: البدهاءة والتلقائية

وهي عبارة عن عملية مقصودة للأنماط والإمكانيات الموجودة داخل الفرد، والتي تكونت عبر التجارب والأحداث الماضية، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على نظرتهم للعالم من حوله وعلى سلوكه وتصرفاته، وتفسيره لتصرفات الآخرين كما تؤثر على مدى إدراكه للمواقف المستقبلية، وبالتالي فإن هذه الصورة المخترنة في ذاكرة الإنسان تؤثر على تصرفاته وجهات نظره بشكل لا واعي.

ثانياً: عملية التفسير

وهناك يتم إظهار تلك الصورة الذهنية إلى الواقع عن طريق الكلام واللغة، من خلال التفاعل الإجتماعي مع الأفراد في المنظمة، ويتمكن الأفراد عن طريق الكلام والمحادثة من تطوير الصور الذهنية لبقية الأعضاء.

¹ الساعدي مؤيد، يوسف نعمة، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة تشخيصية

وتحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2006، ص 192.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

2005، ص 123، 124.

ثالثا: عملية الدمج والتكامل

وهي عملية جماعية، ففي هذه المرحلة يصل أعضاء المنظمة إلى المرحلة التي يتم فيها محاولة تقريب أساليب الفهم والإدراك، وبالتالي السلوك والتي تظهر بشكل واضح في فرق التعلم، حيث تصبح اللغة عاملا مشتركا بينهم.

رابعا: عملية التأسيس

في هذه المرحلة تسعى المنظمة إلى تحويل هذه العمليات إلى سياسات وإجراءات تنظيمية، أي القيام بدمج تلك العمليات غير المكتوبة في قواعد المنظمة لتصبح نمط تنظيمات يمكنها من إعداد عمليات التقييم والتشخيص بناء عليها، وهذه المرحلة بدون المعرفة التي تتشكل في النماذج الذهنية للقادة والأفراد في مختلف المستويات التنظيمية والتي تكونت عبر سنوات العمل والخبرة، وبما أن معارف الأفراد وخبراتهم تتزايد بشكل مستمر فهذه المرحلة هي التي تصف عملية غرس تلك القواعد والخبرات في استراتيجيات المنظمة وسياساتها وتحويلها إلى قواعد وإجراءات مكتوبة ومدونة، وقد افتقدت المنظمات التقليدية عبر عقود من الزمن من هذه العملية بسبب عدم إدراك أهمية تلك المعرفة الكامنة بمجرد مغادرة مدير المؤسسة أو أحد خبراتها بسبب إنتقاله أو تقاعده.

المبحث الثاني: عموميات حول التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم التنظيمي من الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين، وتكمن أهميته في أنه سبب نجاح المنظمات وإستمراريتها.

المطلب الأول: أنواع التعلم التنظيمي

هناك العديد من التصنيفات لأنواع التعلم التنظيمي في المنظمات، إلا أن هناك إتفاق بين عدد من الباحثين على ثلاثة أنواع هي التعلم التكميلي، التعلم التوقعي (التنبؤي) والتعلم التفاعلي، والتي بحد ذاتها تنقسم أو تنجز إلى أنواع فرعية كالآتي¹:

أولا: التعلم التكميلي

يعرف بأنه الإستجابة للظروف البيئية المتغيرة داخليا وخارجيا، ويتمثل في تكيف الإجراء أو السلوك المتخذ من أجل تحقيق الأهداف الراهنة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والحافز للتعلم التكميلي هو الفجوة

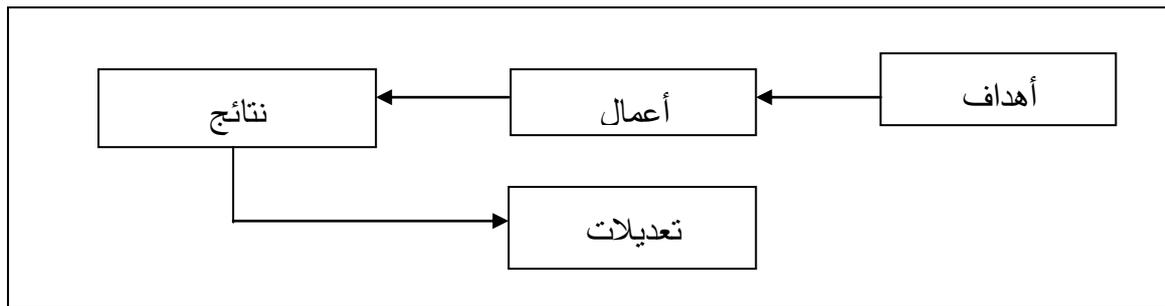
¹ سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلم (تصور مفتوح)، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2015/2014، ص 25-31.

بين الأهداف والنتائج، مما يدفع المنظمة إلى إعادة تصحيح الإجراء أو السلوك لتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوب فيها، ويحدث التعلم التكيفي عندما يتعلم الفرد أو الجماعة من الخبرة السابقة ونتائجها.

وهناك ثلاثة أنواع للتعلم التكيفي هي:

1- **التعلم الأحادي الدورة:** وهو عبارة عن إكتشاف وتحديد الأخطاء وتصحيحها فهو يهتم بإيجاد حلول مباشرة وفورية للصراعات أو المعوقات التي تكون بمنزلة عوارض ظاهرة للمشاكل التنظيمية، ويهدف هذا النوع من التعلم إلى المحافظة على النظام الحالي للمنظمة واستقراره، فهو يحدث عندما يسمح الخطأ المنكشف للمنظمة بالإستمرار في سياستها الحالية أو في تحقيق أهدافها الحالية فهو تعديل في سلوك الفرد دون المساس بالقيم والمتغيرات الحاكمة لسلوكه، فكلما زادت رغبة المنظمة في المحافظة على نظام القيم والعادات الأساسية لها كلما ازداد تأثرها بالتعلم الأحادي وكانت أكثر إقتناعا به، والنموذج التالي يوضح كيف تتم عملية التعلم الأحادي الدورة:

الشكل رقم (02): التعلم الأحادي الدورة

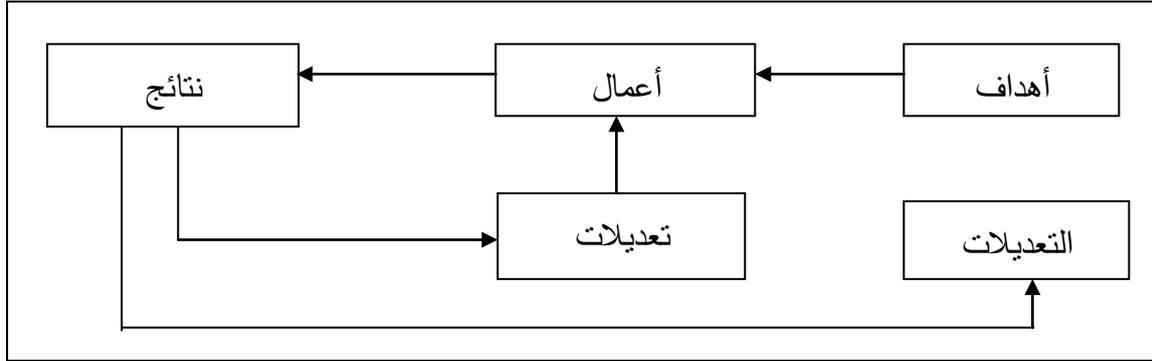


المصدر: سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلم (تصور مفتوح)، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، مطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2015/2014، ص 27.

2- **التعلم الثنائي الدورة (المزدوج):** يرى البعض أن هذا النوع من التعلم أعمق تأثيرا في المنظمة من التعلم التكيفي الأحادي الدورة، إذ يتطلب توجيه تساؤلات عميقة حول الأوضاع الخاطئة التي تحسن النظام ذاته وتبحث في أسباب حدوث الأخطاء والنجاح أو الفشل الحاصل، وصلاحية القيم والأعراف والبناء التنظيمي الحالي لتحقيق النتائج والأهداف المطلوبة، وهذا النوع من التعلم يحدث عندما يكتشف الخطأ في المؤسسة ويتم تصحيحه بطريقة تتضمن تعديلات للمعايير الأساسية الضمنية والسياسات والأهداف، حيث يفكر الإداريون في المنظمة ويطرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات والسياسات والأهداف الجارية حاليا في المنظمة، وهم بذلك يتصرفون بناء على معلومات ويناقدون

المشاكل ويتعلمون من الآخرين ويبدون إستقرارهم للتغير وبذلك تنبثق دائرة التعلم بينهم، والشكل التالي يوضح كيف تتم عملية التعلم التكيفي الثنائي الدورة:

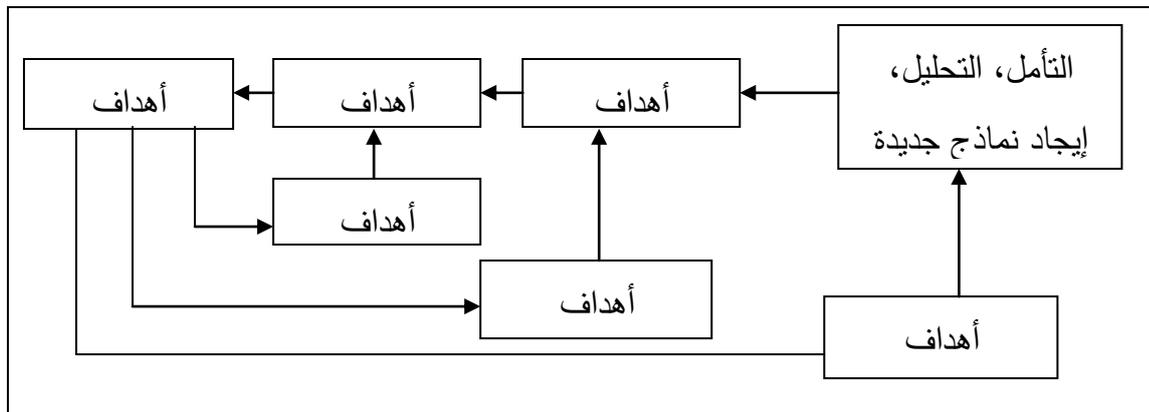
الشكل رقم (03): التعلم الثنائي الدورة



المصدر: سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلم (تصور مفتوح)، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2015/2014، ص 29.

3- **التعلم الثلاثي الدورة:** هذا النوع من التعلم يحدث عندما تتعلم المنظمة كيف يمكن إجراء التعلم أحادي الحلقة والتعلم الثنائي الحلقة، أي معرفة المنظمة للطرق والأساليب والعمليات التي تقودها إلى التعلم، وهذا النوع من التعلم يهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول من حال إلى حال أفضل، عن طريق فهم الآلية والكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف والمشاكل المختلفة التي تمر بها، فالعنصر الأساسي في التعلم الثلاثي هو تحسين المقدرة على التعلم، والشكل التالي يوضح التعلم الثلاثي الدورة:

الشكل رقم (04): التعلم الثلاثي الدورة



المصدر: سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلم (تصور مفتوح)، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2015/2014، ص 30.

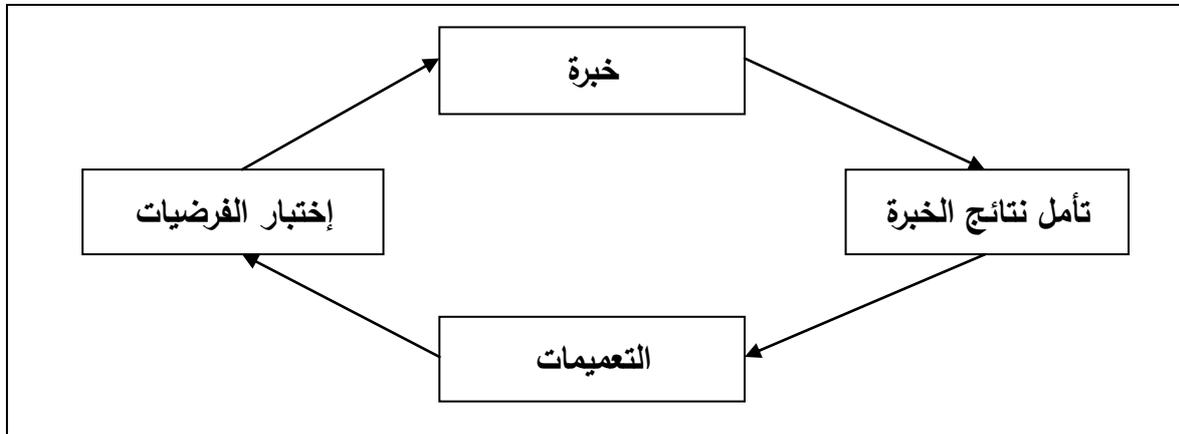
ثانيا: التعلم التوقعي (التنبؤي)

ويعرف بأنه التعلم المبني على إكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والإستعداد له، وهو عبارة عن التغيرات التنظيمية المخططة، ويبرز عندما تتعلم المنظمة من توقعاتها للمستقبل، إذ ينطوي هذا الأسلوب من التعلم على محاولة تجنب النتائج والخبرات السلبية، ويتعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للإستفادة منها، فالتعلم التنبؤي ينطبق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للعمل على تحقيقها، لذا فهو قد يسمى كذلك التعلم الإبداعي أو التعلم الإبتكاري.

ثالثا: التعلم التفاعلي.

وتقوم فكرته على أن المديرين يتعلمون بصورة أفضل عندما يجتمعون معا ويناقشون قضايا واقعية، فذلك أفضل بكثير من وجودهم في فصول التدريب التقليدية، ويعرف بأنه طريقة لتطوير العاملين في المنظمات من خلال ما يقومون به من مهام وواجبات إذ تعتبر المهام والواجبات التي يقوم بها الأفراد وسليمة للتعلم وتقوم هذه الفكرة على افتراض أنه لا يمكن التعلم بدون عمل وليس هناك عمل لا ينتج تعليم سواء كان هذا التعلم مقصود أو غير مقصود، والشكل التالي يوضح كيف تتم عملية التعلم التفاعلي:

الشكل رقم(05): التعلم التفاعلي



المصدر: سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلم (تصور مفتوح)، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2015/2014، ص 31.

وهناك أنواع للتعلم التنظيمي كما ذكرها أو حددها البعض وهي كالآتي¹:

- **التعلم بالممارسة:** ويشتمل على الممارسات والإتجاهات والبيئة التنظيمية كوسيلة لتشجيع التعلم.

¹ رفعت عبد الحكيم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 110.

- **التعلم من نتائج الإستخدام:** والتي تأتي من عملية التغذية العكسية.
- **التعلم من الأخطاء:** ويمثل مصدرا مهما من مصادر التعلم في المنظمة، ويعتمد على مدى قبول المنظمة لها، وكذا أسلوب التعامل معها.
- **التعلم الإستكشافي:** ويتضمن البحث عن سياسات تنظيمية جديدة، واكتشاف أساليب وطرق جديدة للعمليات التكنولوجية والإدارية ولمنتجات المنظمة وخدماتها، والذي يعمل على زيادة طاقة المنظمة في الإستجابة للمتغيرات الخارجية.
- **التعلم التجريبي:** ويتم من خلال تحويل خبرات الأفراد وتجاربهم، ويتكون الخبرات الحقيقية والملاحظة التأملية، وبناء المفاهيم المجردة والتجريب العلمي.
- **تعلم التفكير المنظم:** وينطوي على إتباع الأسس العلمية لتحسين مستوى التفكير المنطقي السليم في إيجاد الحلول للمشاكل ومقترحات في المواقف العلمية.
- **تعلم الإبداع:** ويعني إتباع الأساليب العلمية في تحسين مستوى الإبداع لدى الأفراد، من خلال تحليل المواقف وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم.

المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من المستويات التي من الممكن أن يحدث عندها التعلم التنظيمي ويمكن تحديدها بالآتي¹:

أولاً: التعلم على المستوى الفردي

التعلم الفردي هو عملية محددة بحاجات الفرد والنوايا والخبرات والتغذية العكسية المدركة من قبل الفرد، وأنه لا بد من وجود النماذج العقلية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء، لذلك فإن محاولة تعلم الأشياء الجديدة بصورة مستمرة يتطلب وجود نماذج عقلية.

ثانياً: التعلم على مستوى الفريق

في هذا المستوى من التعلم يحاول الأفراد التعلم وحل المشاكل من خلال قوة الأفراد الآخرين بهدف استبدال الأدوار الحالية والهياكل والأنظمة داخل المنظمة، من أجل إعادة هيكلة قاعدتها المعرفية عن طريق إدراك جديد للبيئة وفهمها، وهذا النوع من الحلول والأنشطة الخاصة بالتعلم والتي تخص الفريق هي عادة غير روتينية، وتكون أكثر تعقيدا من المستوى الفردي.

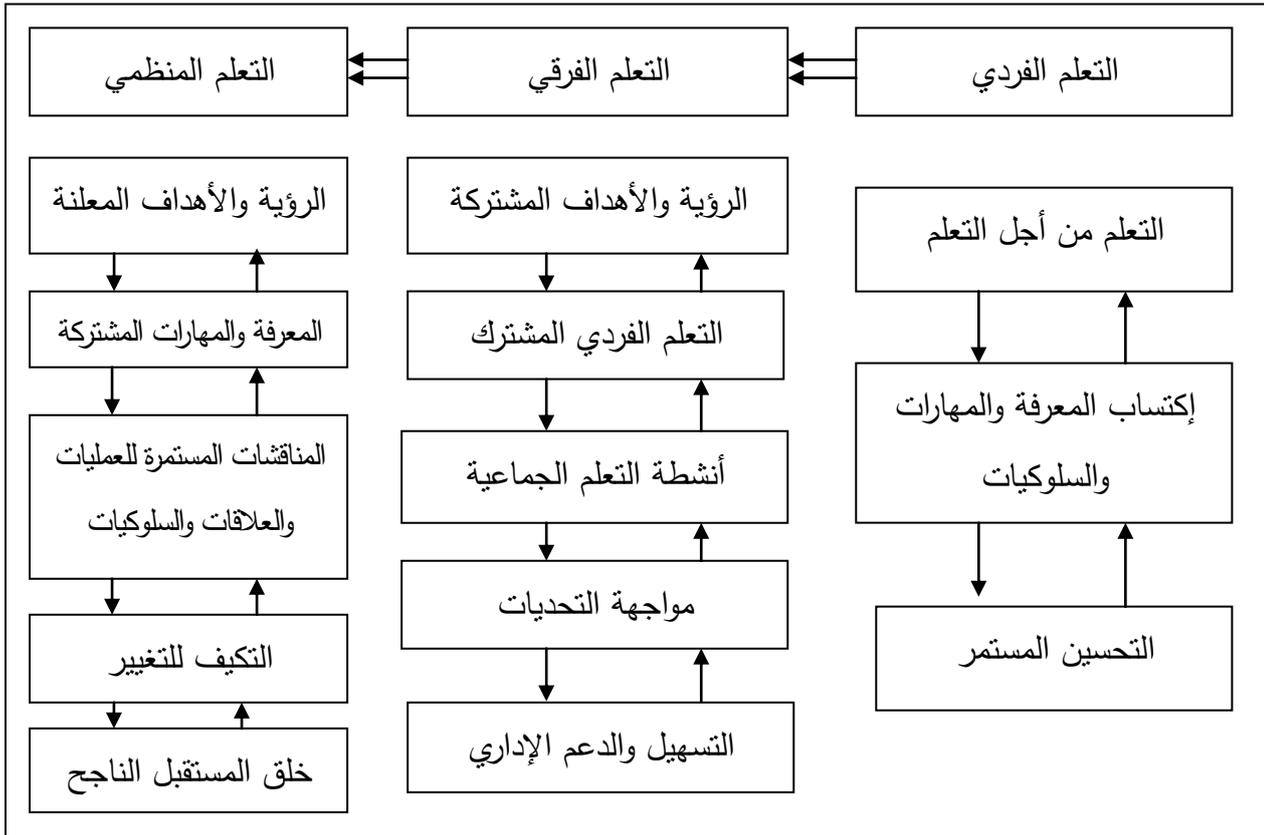
¹ الدليمي، عماد علي محمود، أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص 66-68.

ثالثاً: التعلم على مستوى المنظمة

المنظمة ككيان يمكن أن تتعلم وبطرق مختلفة، حين تواجه صدمات تجربها على التكيف وتعلم كيفية التعامل معها من خلال المعرفة المشتركة، ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال.

ويمكن توضيح هذه المستويات بشكل أكثر دقة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: الدليمي، عماد علي محمود، أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال، دراسة استطلاعية لآراء عينة

من مدراء المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص 70.

المطلب الثالث: أبعاد التعلم التنظيمي

هناك أربعة أبعاد أساسية للتعلم التنظيمي وفقاً لدراسة "دهام" ودراسة ماركواردت و رينولدز

"Marquardt and Reynolds" وهي كالتالي:

1- **تمكين العاملين:** هو إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف وإتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها، ولا لتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة¹.

2- **التقنية:** تعتبر التقنية التطبيقات العلمية بجميع العلوم والمعرفة في شتى المجالات، وهي بمعنى آخر جميع الطرق التي استخدمت من قبل الإنسان ومازالت تستخدم كالإختراعات والإكتشافات لإشباع رغباته وتلبية إحتياجاته².

3- **إدارة المعرفة:** هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لإتخاذ القرارات وحل المشكلات³.

4- **الثقافة التنظيمية:** تعرف على أنها نمط أو طريقة التفكير والسلوك والقيم والأعراف والعادات والتقاليد والرموز والمشاعر والسائدة بين الأفراد في المنظمة والتي تؤثر على إتجاهاتهم وسلوكياتهم وأدائهم للأعمال المطلوبة منهم⁴.

المبحث الثالث: مرتكزات حول التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم التنظيمي من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، حيث يركز على إكتساب طاقات للأفراد وإمكانيات ودوافع ذاتية.

المطلب الأول: مهارات التعلم التنظيمي

توجد عدة مهارات أساسية لتفعيل وزيادة درجة التعلم التنظيمي بالمنظمة وهي⁵:

- **التفكير النظمي:** هو إطار فكري يساعد الأفراد على الرؤية الشاملة والواضحة للتنظيم مما يحسن من قدرتهم على إحداث التغيير المطلوب، كما يساعد على فهم العلاقات والتفاعلات التي تتم بين أجزاء النظم وتأثيرها على بعضها وبالتالي يساعد في إحداث التحسين والتطوير والتغيير، ويعتبر مدخل التفكير النظمي من أهم الأدوات التي تسهل عملية التعلم التنظيمي وإحداث التغيير في المنظمات.

¹ أحسن مروان عفانة، **التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل**، دراسة حالة في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر غزة، 2013، ص 10.

² <https://www.mawdoo3.com/> 11/05/2018. 23 :15. غادة لحلايقة، مفهوم التقنية

³ علي السلمي، **الإدارة بالمعرفة**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص 17.

⁴ محمد أبو النصر، **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 24.

⁵ مؤيد علي أبو عفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية**، دراسة حالة في أكاديمية الإدارة والسياسة، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى غزة، 2014، ص 33 - 34.

- **التمكن الذاتي:** يقصد به أن الفرد يدرك مسؤوليته في تطوير ذاته، وتتضمن عملية التعلم الذاتي عدة عناصر منها:

- أن يعرف الفرد النمط الخاص به في التعلم.
- أن يكون قادراً على الربط بين أهداف العمل وما يرغب في تعلمه.
- أن يكون قادراً على تقييم وتحديد إحتياجاته وقدرته على التعلم.

- **النماذج الذهنية:** وهي عبارة عن الإفتراضات التي تؤثر في تصور الأفراد للعالم المحيط بهم، وبالتالي تؤثر في تصرفاتهم وقراراتهم، كالتعلم والعمل على تصرفاتهم في مواقف معينة متصلة بالتعلم والعمل.

- **الحوار:** وهذه المهارة تتطلب تخصيص مستوى عال للإتصالات والإتصالات بين الأفراد وإستخدام التغيير الإبتكاري الحر عن مجموعة من القضايا المهمة والإعتراف بنمط تفاعل الفريق.

المطلب الثاني: معوقات التعلم التنظيمي

إن مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمراً سهلاً بل إنه يمثل في حد ذاته نوعاً من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم، ذلك لأنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المنظمات في عملية التعلم التنظيمي، كما أن هناك العديد من المعوقات نذكر منها¹:

- **جمود الهياكل التنظيمية:** إن الهياكل التنظيمية بمستوياتها التنظيمية المتعددة وتنظيم إتصالاتها الرأسية وتحديد سلطاتها الرئيسية تحول دون إنسياب المعلومات وتدفعها عبر الوحدات والأقسام الإدارية، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاهلهم في مجالات تحددها الصلاحيات ومهام أعمالهم وسلطاتهم، مما يؤثر سلباً على قدراتهم، وكذلك الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين الأفراد داخل المنظمة.

- **الممارسة المركزية:** يرى بعض علماء الإدارة أن الممارسة المفرطة لأسلوب المركزية الإدارية يؤدي إلى نتائج العمال المرؤوسين، ومنها قتل الطموح وإنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، بحيث يتاح لهم فرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تساهم في تطور أنظمة العمل، غير أن ممارسة المركزية في إدارة المنظمات وإنطلاقاً من مبدأ ضمان درجة عالية من التماثل في التعامل مع الأفراد والوحدات التنظيمية لئلا يتيح مساحة واسعة للتعلم.

- **الإفتقار إلى القيادات الواعية:** إن غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي يعد من أبرز المعوقات التي تؤثر على فعالية التعلم التنظيمي وإنتشاره، حيث تفضل هذه القيادات في الغالب البقاء

¹ محمد علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص 82-85.

على الوضع الراهن وعدم تبني أي مفهوم جديد، وذلك إعتقاداً منها بأن أي تغيير قد يجلب لهم ولمنظماتهم الكثير من المتاعب والتحديات.

- **إفتقار النظرة الشمولية:** يترتب عليه توليد شعور داخلي بالنفوذ، مما يجعل الأفراد يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم وهذا يعيق عملية التعلم التنظيمي التي تتطلب المشاركة والتعاون.
- **التعلم الوهمي:** ومن أكثر الصعوبات التي تواجه عملية التعلم التنظيمي هي الوقوع فيما يطلق عليه بالتعلم الوهمي، ويظهر هذا النوع من التعلم عندما تلجأ المنظمات عن جهل أو عندما تصدر عن جعل هذه النتائج خبرة ناجحة وقابلة للتكرار أو المحاكاة خلافاً للواقع.
- **الثقافة التنظيمية:** تعكس ثقافة المنظمة القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة.

المطلب الثالث: نماذج التعلم التنظيمي

تمثل هذه النماذج مقدمات أساسية لكيفية الحصول على التعلم التنظيمي، ولقد تم طرح تلك النماذج

حسب التسلسل الزمني الآتي¹:

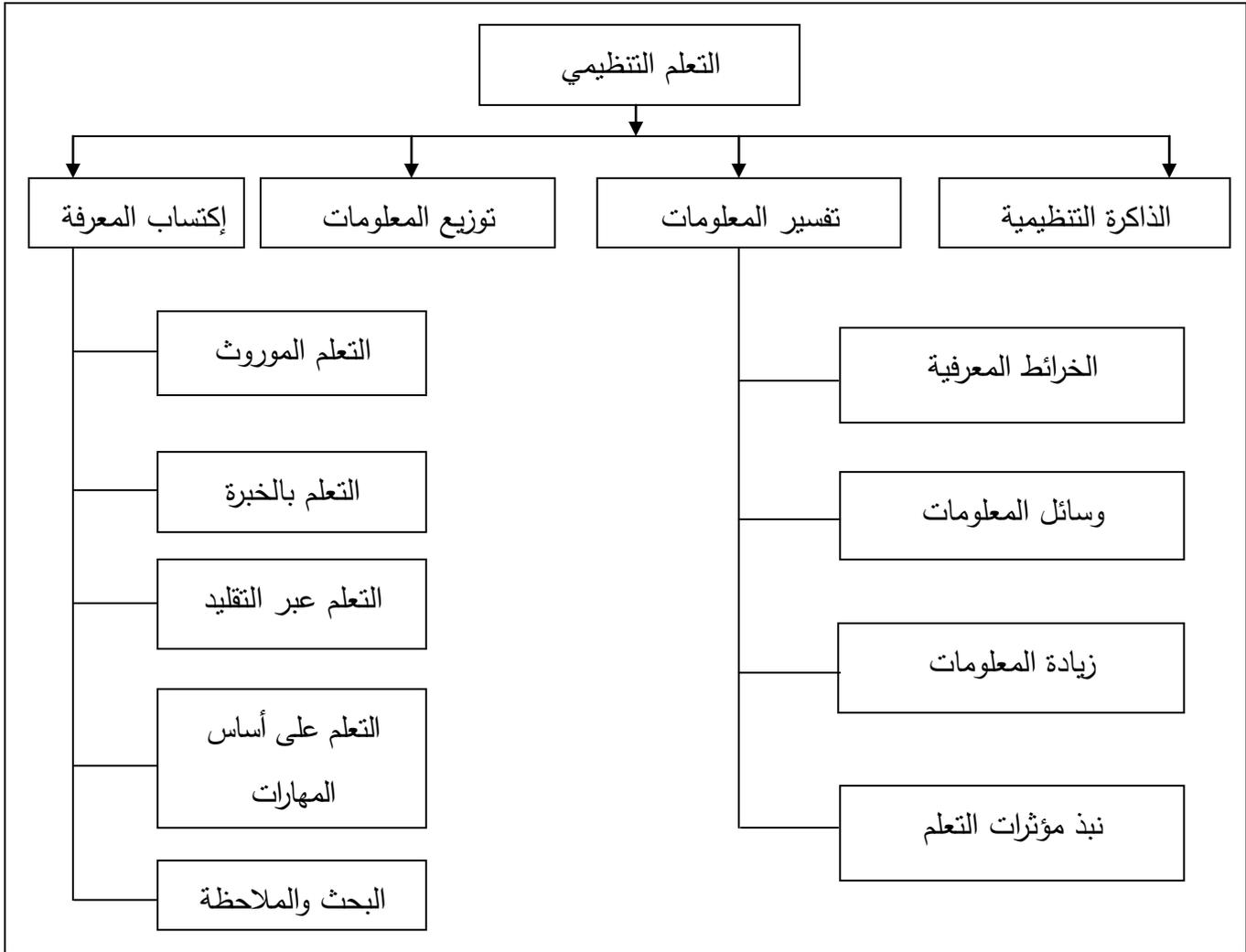
أولاً: نموذج هوبر "Huber" 1991

يرى "هوبر" أن عملية التعلم التنظيمي تتضمن مجموعة من العمليات وتشمل:

- 1- **إكتساب المعرفة:** ويتم ذلك عبر ثلاث مراحل، الفهم وتعني تعلم مفاهيم جديدة والسلوك وتطوير المهارات والقدرات والقيام بالعمل الفعلي، وتتألف عملية إكتساب المعرفة من خمس مكونات هي: التعلم الفطري، التعلم عبر التقاليد، التعلم على أساس المهارات والبحث والملاحظة.
- 2- **توزيع المعلومات:** هي العملية التي تشارك من خلالها المنظمة المعلومات بين وحداتها، وبالتالي تنتج المعرفة أو الفهم الجديد.
- 3- **تفسير المعلومات:** هي العملية التي من خلالها يتم إعطاء معنى للمعلومة، وأيضاً عملية ترجمة الأحداث وتطوير المفاهيم المشتركة.
- 4- **الذاكرة التنظيمية:** هي عملية جمع وتنظيم وحفظ وتبادل المعرفة ودعم المنظمات لضمان التعلم التنظيمي وزيادة الكفاءة والمرونة، والهدف منها هو تسهيل وتنظيم المعرفة وإدارتها ضمن مسار معين لغرض الحصول على المهارات والكفاءات التنظيمية.

¹ سجي جواد حسين، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية، دراسة تحليلية في بعض جامعات الفرات الأوسط، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة القادسية، العراق، 2016/2017، ص 4-6.

الشكل رقم (07): نموذج عملية التعلم التنظيمي حسب وجهة نظر "هوبر" (Huber 1991)

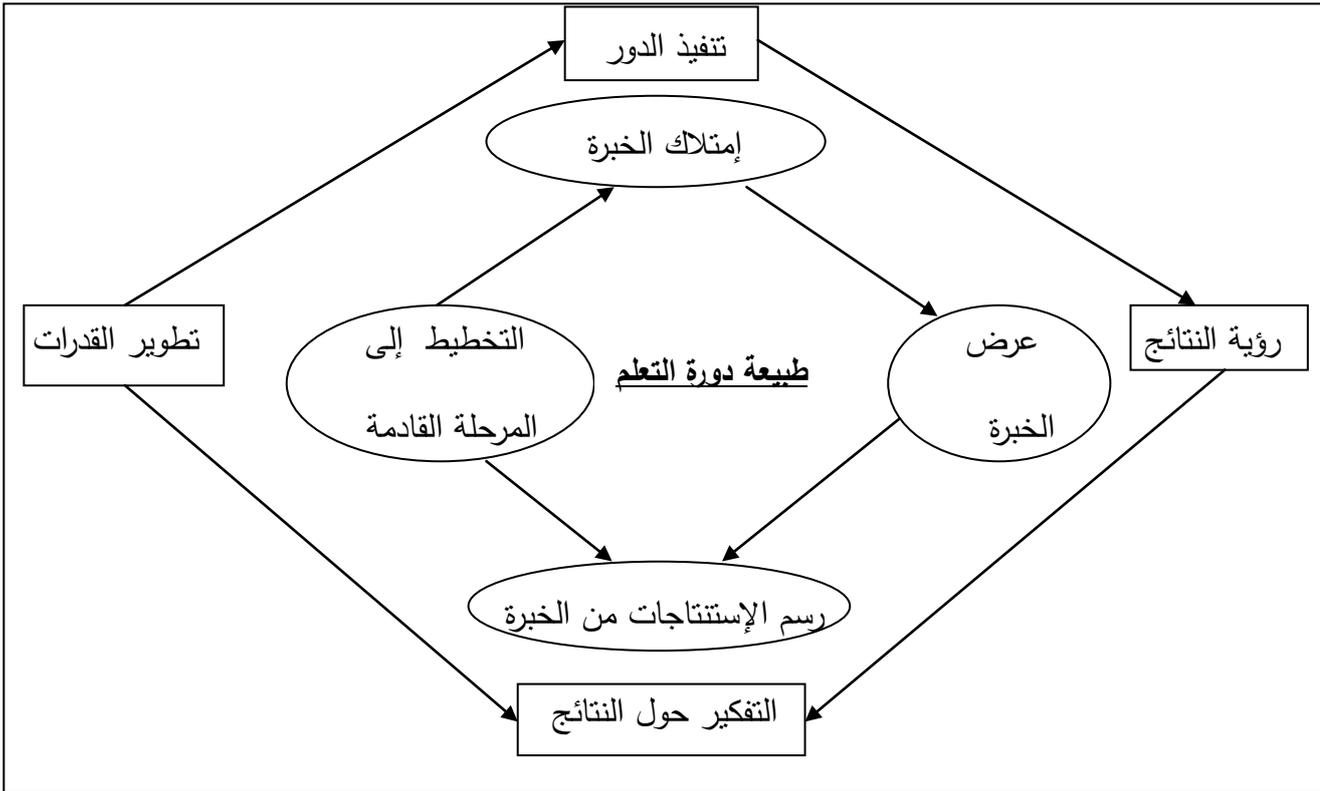


المصدر: سجي جواد حسين، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية، دراسة تحليلية في بعض جامعات الفرات الأوسط، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة القادسية، العراق، 2016/2017. ص 05.

ثانياً: نموذج سميث "Smith" 1999

يصف هذا النموذج إستراتيجية توضح للعاملين كيفية إنجاز وظائفهم بأفضل طريقة، وتبدأ هذه الإستراتيجية بإنجاز ما هو مطلوب من العاملين بالإعتماد على الخبرة التي يمتلكها العامل، ومن ثم يتم قياس النتائج من خلال إستعراض الخبرات المكتسبة ورسم إستنتاجات عن النتائج المحققة وصولاً إلى مرحلة تطوير الإمكانيات عن طريق التخطيط للمرحلة القادمة مع الأخذ بعين الإعتبار النتائج المحققة وتحسين الطريقة ليتم تطوير ومراجعة الدور نفسه من أجل إنجاز الدور في المرحلة القادمة.

الشكل رقم (08): نموذج سميث "Smith" 1999



المصدر: سجي جواد حسين، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية، دراسة تحليلية في بعض جامعات الفرات الأوسط، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة القادسية، العراق، 2016/2017. ص 6.

المطلب الرابع: العلاقة بين فرق العمل والتعلم التنظيمي

بعد التطرق والتفصيل في كل من فرق العمل والتعلم التنظيمي، تبين لنا أن هناك علاقة قوية بينهما لأن معظم الأعمال والأنشطة الإدارية والتنظيمية تؤدي بطريقة جماعية تعاونية، تساهم في ترسيخ وغرس الأفكار والأنشطة، فالفرق تعتبر المحرك الأساسي لعملية التعلم التنظيمي من خلال المناقشة بشكل نزيه وصريح بين الأعضاء والتساؤل والتحاور بعقلانية حيث يتم التعلم بينهم بطريقة تشاركية، ويتبادلون المعلومات والخبرات والمعارف من أجل الوصول إلى رؤية مشتركة بهدف حل المشكلات، وكلما زادت استقلالية الفريق في حل المشكلات ووضع القرارات وتحمل المسؤوليات نجحت عملية التعلم بشكل أفضل، لأن التفكير والتعلم كوحدة واحدة، وكذلك القدرة والرغبة في مشاركة التجارب والخبرات يساهم في إستخراج الطاقات الفكرية والبشرية والتحليل الجيد والتعرف على جوانب التفكير وكيفية صياغة القرارات. وعلى هذا الأساس يعتبر العمل الجماعي ضمن الفريق مصدر مهما من مصادر التعلم للأفراد، ويمكن توضيح ذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية تبين كيفية تكوين وتقاسم المعارف بين أعضاء الفريق¹:

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 136.

- إنتقال المعرفة من معلنة إلى معلنة: وهي الطريقة التقليدية لتناقل المعرفة بين الأفراد في الفريق والتي تشمل على المعرفة التنظيمية المكتوبة أو الرسمية والتي قد تظهر في قوانين المنظمة أو سياساتها وإجراءاتها.
- من معرفة معلنة إلى ضمنية: وتوضح هذه العملية أنه عندما يبدأ الأفراد بتعلم أشياء جديدة ويعطونها إهتمامهم مع مرور الوقت تصبح هذه العملية جزء من عملهم الروتيني ومن سلوكهم الطبيعي.
- من معرفة ضمنية إلى ضمنية: ويعتبر من أفضل عمليات التعلم في الفريق حينما يشاهد الأفراد ويلاحظون من غيرهم أساليب تفكيرهم وأنماط سلوكهم وقيمهم وتجاربيهم وأخطائهم يبدؤون بتقليدها أو إجتنابه، وهي تبرز كيفية تناقل الرموز الثقافية الضمنية بين أفراد الفريق بشكل لا مرئي.
- من معرفة ضمنية إلى معلنة: وهي العملية التي تتحول فيها المعرفة الضمنية إلى تقارير أو سياسات تنظيمية أو تصميم للمنتجات أو الخدمات ويعتبر هذا بعدا مهما في الإستفادة من طاقات الأفراد الكلية ومشاركتها. فعملية التعلم التنظيمي تبدأ بالأفراد وتنتهي بهم وهم الذين يطبقون المعرفة على النشاطات والأعمال التي يقومون بها والتي تنعكس على المنظمة.

خلاصة الفصل

مما سبق نرى أن التعلم التنظيمي يقصد به تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز، وتوطيد الصلة بين التعلم التنظيمي والتعلم المستمر، وهذا يتطلب إكتساب المعارف الجديدة وإستغلالها من جميع العاملين وعلى جميع المستويات، وعدم إحتكار المعارف، وهذا ما يساعد على زيادة التفاهم والإنسجام بينهم، وبتطبيق ما ذكر تصل المنظمة إلى زيادة قدراتها وتحسين أداءها بإستمرار، من خلال التبادل والمشاركة بالمعارف المتوفرة لديها بالإعتماد على القواعد المعرفة لتخزين المعارف وتوفير وسائل الإتصال الملائمة لذلك.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي في كلية

العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - جيجل -

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جيجل -

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة وإختبار الفرضيات

تمهيد

بعد أن تناولنا في الجانب النظري من هذه الدراسة دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي وحتى لا يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن الواقع التطبيقي، تم إجراء دراسة إستبانه وذلك بتوزيع الإستبيان على عينة من أساتذة الكلية وتحليل النتائج المتحصل عليها بغرض التعرف على دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي داخل الكلية وهذا بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ثم من أجل التوصل إلى النتائج التي سيتم القيام بتحليل بياناتها بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" وتفسيرها وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالاتي :

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

من خلال هذا المبحث سيتم تقديم مكان إجراء الدراسة التطبيقية من خلال التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتنظيمها ومهامها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ 17 فبراير سنة 2009، والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424م الموافق لـ 22 يوليو سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل.

وهي إحدى الكليات المكونة لجامعة جيجل الكائنة بالقطب الجامعي بتاسوست، يترأسها عميد الكلية ويساعده كل من :

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- الأمين العام.
- مسؤول المكتبة.

طبقا للإحصائيات المأخوذة من الكلية لسنة 2018/2017، تضم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 5115 طالب مقابل 143 أستاذ دائم بالإضافة إلى 120 أستاذ مؤقت، و 67 موظف بمختلف الرتب والمستويات، تتوفر في الكلية 06 مدرجات، 03 منها تستوعب 240 طالب و 02 منها تستوعب 340 طالب ومدرج يستوعب 280 طالب، إضافة إلى 64 قاعة تستوعب كل واحدة منها 40 طالب. كما يوجد بالكلية 04 قاعات للإعلام الآلي وقاعتين خاصة بالإنترنت و 3 قاعات خاصة بالأعمال التطبيقية، ومن أهداف الكلية ما يلي:

- السهر على تطوير وتعميم التعلم.
- تكوين إطارات وطلبة بجميع أصنافها (مدى طويل، مدى قصير).
- دعم دراسات ما بعد التخرج.
- متابعة جميع التطورات العلمية والتكنولوجية.

المطلب الثاني: تنظيم ومهام كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

شهدت كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إقبالا متزايدا للطلبة، خاصة بعد فتح تخصصات جديدة سواء في مرحلة التدرج أو ما بعد التدرج.

1- أقسام الكلية: تتكون الكلية من خمسة أقسام هي:

- قسم التعليم الأساسي
- قسم العلوم الإقتصادية.
- قسم العلوم التجارية
- قسم علوم التسيير.
- قسم العلوم المالية والمحاسبية

2- التكوين في مرحلة التدرج: تتضمن الكلية تكوين يسمح بالحصول على ثلاث شهادات تتمثل فيما يلي:

1-2- التكوين في الليسانس نظام كلاسيكي: ويتضمن تخصصين: مالية وإدارة أعمال.

2-2- التكوين في الليسانس نظام LMD: ويضم:

- ليسانس في العلوم الإقتصادية: يتضمن تخصصين: نقود ومالية، بنوك وتأمينات.
- ليسانس في العلوم التجارية: يتضمن أربع تخصصات هي: تجارة دولية، تسويق، محاسبة وجباية وتسيير الموارد البشرية.
- ليسانس في علوم التسيير: يتضمن تخصصين: تسيير المؤسسات ومالية المؤسسة.

3-2- التكوين في الماستر نظام LMD: ويشتمل على التخصصات التالية:

- ماستر في العلوم الإقتصادية: يتضمن تخصص نقود ومالية دولية.
- ماستر في العلوم التجارية: يتضمن تخصصين: تسويق الخدمات ودراسات محاسبية وضريبية معمقة.
- ماستر في علوم التسيير: يتضمن تخصصين: اقتصاد وتسيير السياحة، تسيير الموارد البشرية.

3- التكوين في مرحلة ما بعد التدرج: ويضم:

1-3- ماجستير في علوم التسيير: يتضمن تخصصين: إدارة مالية وتسيير الموارد البشرية.

3-2- دكتوراه نظام LMD في العلوم الاقتصادية، يتضمن تخصص اقتصاد الخدمات وتنمية الأقاليم.

ومن بين مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ما يلي:

- متابعة أنشطة البحث العلمي.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث العلمي المنجزة من طرف الكلية.
- القيام بأعمال التنشيط والإتصال.
- متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

يمكن توضيح فروع الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فيما يلي:

1- عميد الكلية: الذي يندرج تحته الجميع.

2- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: من بين مهامه ما يلي:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التعليم وأخذ أو إقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
- مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة.

يساعده كل من رئيس مصلحة التدريس، رئيس مصلحة التعليم والتقييم و رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

3- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: من بين مهامه ما يلي:

- متابعة سير إمتحانات الإلتحاق بما بعد التدرج.
- أخذ وإقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.

يساعده كل من رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج، رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث

ورئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

4- الأمانة العامة للكلية: تُكف بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

وتشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية: مصلحة المستخدمين، مصلحة الميزانية المالية والمحاسبة، مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية، مصلحة الوسائل والصيانة.

5- رئيس القسم: يساعد رئيس القسم:

- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.
- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

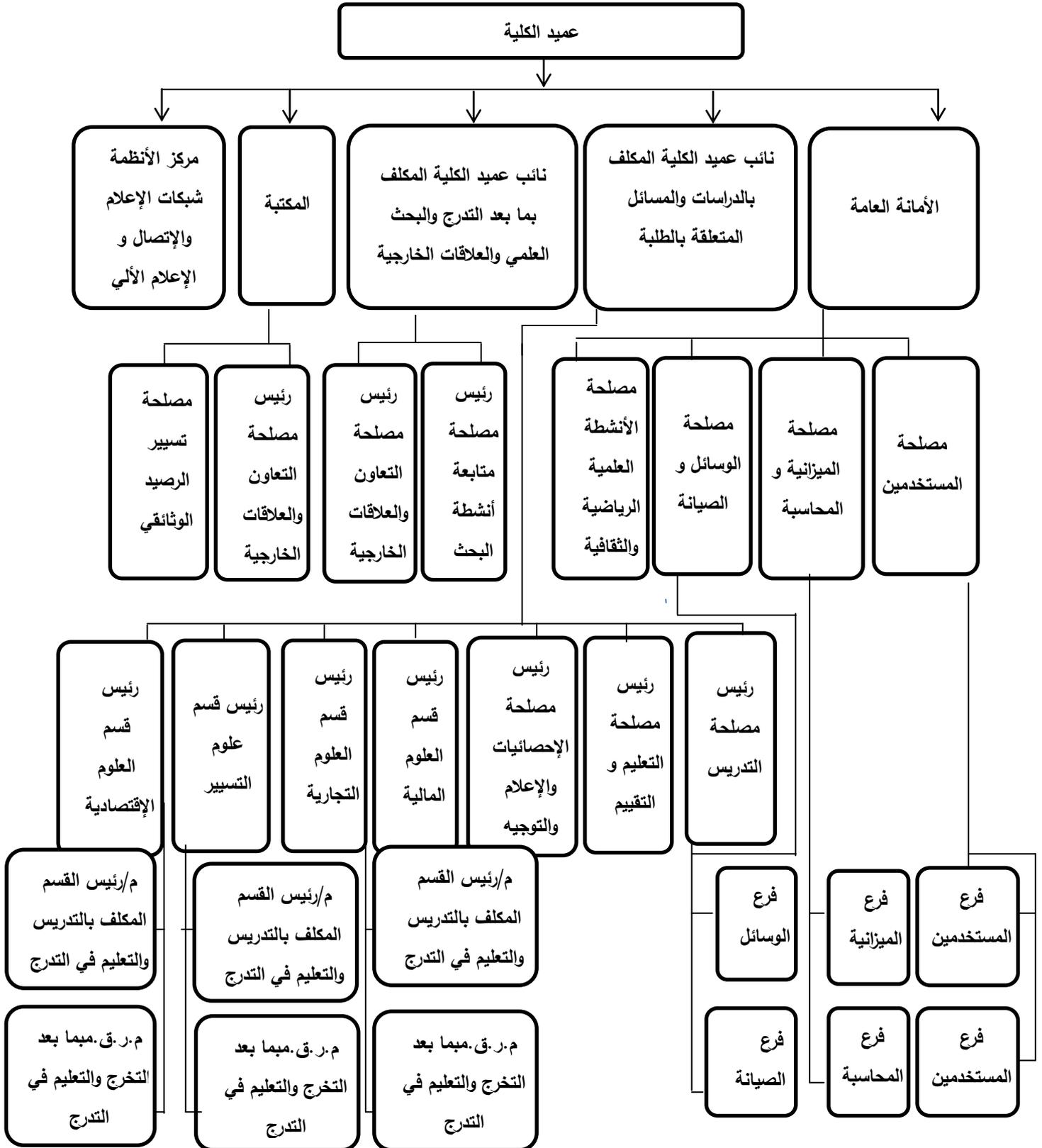
6- مكتبة الكلية: تكلف مكتبة الكلية بما يلي:

- إقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.

وتشمل مكتبة الكلية على المصالح الآتية: مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي ومصلحة التوجيه والبحث

البيبليوغرافي.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



المصدر: مصلحة المستخدمين كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

بغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددناها عند الشروع في هذه الدراسة وسنحاول توضيح ذلك كالآتي:

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

قصد إجراء الدراسة الميدانية تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، مع تحديد المجالات المختلفة لهذه الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

وبتمثل في جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، حيث يتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة المساعدين والأساتذة المحاضرين وكذلك أساتذة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانياً: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من بعض أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، والذين بلغ عددهم (70) أستاذ، إذ تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة وقد قمنا بتوزيع 70 إستمارة إلا أنه تم إسترجاع 50 إستمارة فقط منها 5 إستمارة مرفوضة، وبذلك تشكلت عينة الدراسة من 50 أستاذ في الكلية إي بنسبة 71,43% والجدول التالي يوضح الإستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة:

الجدول رقم(05): الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

الإستبانة	التوزيع التكراري	النسبة%
الإستبانات المستخدمة	50	71,43
الإستبانات الغير مسترجعة	15	21,43
الإستبانات المرفوضة	05	7,14
الإستبانات الكلية	70	100

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: حدود الدراسة

1- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من تاريخ توزيع إستمارة الإستبيان وتاريخ إستلام آخر الإستمارة (من 2018/04/01 إلى 2018/04/22).

2- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي جامعة - جيجل -.

رابعا: أدوات جمع البيانات

استعنا بمجموعة من الأدوات لجمع المعلومات طوال مرحلة الدراسة الميدانية ندرجها في النقاط

التالية:

1- المقابلة

تعتبر المقابلة إحدى الوسائل البحثية الهامة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بالظاهرة المدروسة، هذا وتعدّ من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث¹.

كما يعبر عنها على أنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آراءه ومعتقداته بخصوص الظاهرة موضوع الدراسة ومن ثم يحصل الباحث على مجموعة من البيانات الموضوعية².

وتوجد عدة أنواع للمقابلة أهمها المقابلة الشخصية التي يجلس فيها الباحث وجها لوجه مع المبحوث وهي الأكثر أساليب استخداما في البحث العلمي، وتعدّ هذه الطريقة أفضل السبل لأنها تضيف لمحة إنسانية على التعامل وتتيح للباحث مشاهدة استجابات المشارك كما تتميز بغزارة المعلومات التي يحصل عليها الباحث والتعرّف على ردود وانفعالات المبحوثين، إضافة إلى أنواع أخرى مثل المقابلة الهاتفية، المقابلة بواسطة الوسائل الإلكترونية، المقابلة المغلقة، المقابلة المفتوحة³.

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة الشخصية أو المباشرة وهي التي تتم بين الباحث والمبحوث وجها لوجه عكس المقابلة غير المباشرة التي تتم بمختلف وسائل الاتصال كالهاتف، شبكة

¹ عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 75.

² منور أوسرير، رشيد بوعافية، منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، المكتبة الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 81.

³ المرجع السابق، ص 86، 87.

الإنترنت، وهنا تكون المسافة الفاصلة بين الباحث والمبحوث ذات تأثير سلبي على جودة البيانات المتحصّل عليها، لذلك قمنا بإجراء هذه المقابلة مع بعض الأساتذة والإداريين في الكلية، وقد أفادتنا هذه المقابلات في الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع دراستنا، الهيكل التنظيمي، عدد الأساتذة وتصنيفاتهم حسب الرتب التي يشغلونها وتوزيعهم على مختلف الأقسام الموجودة في الكلية، وقد اتسمت هذه المقابلة بإجراء مناقشات في مختلف جوانب العمل وتبيان الهدف من الدراسة لكسب ثقتهم وتعاونهم معنا.

2- الاستبيان

يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات الميدانية، كما أنه الوسيلة العملية التي تسهّل على الباحث الاتصال بعدد كبير من المبحوثين في مدة وجيزة وبأقل تكلفة، حيث يمكن تعريفه على أنه "وسيلة أو أداة لجمع المعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين تهدف دراسته إلى معرفة الممارسات الحالية واستطلاعات رأي الأفراد" كما يعرف على أنه عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة سلفا في شكل استمارة يقوم المستجوب بتسجيل إجابته عليها من خلال اختيار أحد البدائل المتاحة¹، حيث يمكننا تقسيم الاستبيانات حسب الأسئلة والأجوبة المتوقعة نوعين هما²:

➤ **الاستبيان المفتوح:** هذا النوع من الاستبيان يتيح حرية الإجابة للمبحوثين على الأسئلة الواردة في الاستبيان بدلا من حصر إجابته في عدد محدود من الخيارات، كما أنه يتيح للمبحوث أن يعبر بألفاظ وبشكل تلقائي عن موقفه أو مشاعره وبهذا يستطيع الباحث أن يربط بين خلفية كل مبحوث وإجابته. وأسئلة الاستبيان المفتوح تعتبر ملائمة عندما يكون الموضوع معقدا وجوانبه المختلفة غير معروفة، وعليه فالاستبيان المفتوح يواجه صعوبة في تحليل الأسئلة التي يتضمنها حيث يصعب على الباحث أن يلخص وينمط ويصنّف نتيجة هذا الاستبيان بسبب تنوع الإجابات.

➤ **الاستبيان المغلق:** والذي تكون أسئلته محددة الإجابات كأن يكون الجواب باختيار إحدى العبارات التالية: موافق، غير موافق، غالبا، دائما، أحيانا، نادرا... الخ وقد يتضمن عددا من الإجابات وعلى المبحوث أن يختار من ضمنها الإجابة المناسبة، ويمتاز الاستبيان المغلق بالبساطة وسهولة تصنيف الإجابات ووضعها في قوائم وجدول إحصائية يسهل على الباحث تلخيصها وتحليلها، وهذا النوع من الإستبيان يكون أكثر كفاءة عندما تكون خيارات الأجوبة الموضوعية معروفة ومحددة العدد وواضحة

¹ منور أوسري، رشيد بوعافية، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² أوماسكاران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة إسماعيل علي سيوفي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2006، ص 338، 339.

تماما لذا فإن الأسئلة التي يتضمنها تكون ملائمة للحصول على معلومات حقيقية وصادقة عن الظاهرة موضوع الدراسة.

3- السجلات والوثائق

اعتمدنا في هذه الدراسة على السجلات والوثائق كمصدر لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وخاصة المتعلقة بما يلي:

- بيانات حول موقع ونشأة وتطور الكلية محل الدراسة.
- بيانات حول العدد الإجمالي للأساتذة بالكلية.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي للكلية وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

سننتقل في هذا المطلب إلى مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أولا: المعالجة الإحصائية المستخدمة.

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصّل عليها من الاستبيانات المسترجعة وهذا بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، وقد تم تحليل البيانات المجمّعة واحتساب النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistique Package For Social Sciences** " والذي يرمز له بالرمز (spss) طبعة 20 (ver-20) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات.

وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1- المدى: استخدم هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس لكارث الخماسي المستخدم في المحاور الثلاث من الاستبيان حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (5/4=0,8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (8,1=1+0,8) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

جدول رقم(06): توزيع طول الفئات

المستوى	الرمز	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1,80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1,80 إلى 2,60	منخفضة
محايد	3	من 2,60 إلى 3,40	متوسطة
موافق	4	من 3,40 إلى 4,20	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4,20 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: عز الدين حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام spss الطبعة الأولى، دار الخوارزم القلمية، الرياض، 2008، ص 540.

2- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة و كذا تحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.

3- المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة. وبحسب المتوسط الحسابي بالعلاقة الإحصائية التالية

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{n}$$

حيث أن:

- n_i : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد مثلا خيار " موافق".
- x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وفي بحثنا يتراوح بين 1 و 5.
- n : مجموع أفراد العينة والتي تقدر في بحثنا ب 37 موظف.

4- الانحراف المعياري: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حال إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح. وبحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - \mu)^2}{n}}$$

حيث أن:

- n_i : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد.
 - x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.
 - μ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية .
 - n : مجموع أفراد العينة وتقدر ب37 موظف.
- 5- **معامل ارتباط بيرسون**: استخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.
- 6- **معامل ألفا كرونباخ**: تم استخدامه لقياس ثبات فقرات الاستبيان.
- 7- **إختبار تحليل التباين (one way Anova)**: تم استخدامه لإختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- 8- **الإندثار الخطي**: تم استخدامه لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية أو سلبية بين المتغيرين.
- 9- **اختبار T**: تم استخدامه لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي (3) أم زاد أو قل عن ذلك.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

تتعدد أدوات البحث العلمي التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة من فرد لآخر، و في دراستنا هذه قد قمنا باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، إذ بعد الاطلاع على دراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث والاستعانة بآراء ومقترحات الأساتذة، قمنا بالإعتماد على الإستبيان المغلق وقد قمنا بتصميمه كما يلي:

أولاً: محاور الإستبيان

- **الجزء الأول**: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تضم الجنس، السن، القسم الذي تنتمي إليه، عدد سنوات الأقدمية، والرتبة.
- **الجزء الثاني**: يتضمن العبارات المتعلقة بجزء فرق العمل والذي يضم 23 عبارة.

- الجزء الثالث: يتضمن العبارات المتعلقة بالتعلم التنظيمي والذي يضم 25 عبارة مقسمة حسب الأبعاد كما يلي: بعد الأول تمكين العاملين ويضم 06 عبارات، والبعد الثاني التقنية ويضم 06 عبارات، وبعد إدارة المعرفة والذي يضم 07 عبارات، وفي الأخير بعد الثقافة التنظيمية والذي يضم 06 عبارات.

وقد استخدم مقياس ليكرت المتدرج بخمسة درجات لقياس درجة استجابة أفراد العينة لعبارات الجزء الثاني والثالث كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): توزيع لكرت الخماسي

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: عز الدين حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الإستدلالي بإستخدام spss الطبعة الأولى، دار الخوارزم القلمية، الرياض، 2008، ص 540. (بتصرف)

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

1- اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان):

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

1-1- الصدق الظاهري للاستبيان:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرضها على الأستاذ المشرف وعلى خمسة أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، وعلى ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان وإجراء التعديلات اللازمة حتى تكون مفهومة وواضحة لنصل في الأخير إلى الشكل النهائي للاستبيان. أنظر الملحق رقم () وتتكون قائمة المحكمين من:

الجدول رقم (08): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	الإسم واللقب
جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	سوفي نبيل
جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	نجيمي عيسى
جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	سالمة سمير
جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عززي وداود
جيجل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	بوفروم حنان

المصدر: من إعداد الطالبتين

1-2- الصدق البنائي للاستبيان:

من أجل التأكد من صدق الاستبيان البنائي تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور نفسه وكذا بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور. والجدول أدناه يبين ذلك:

الجدول رقم (09): الإتساق الداخلي لعبارات محور فرق العمل

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتم تشكيل فرق العمل داخل الكلية من مستويات تنظيمية متعددة.	0,601**	0,000
02	يمكن أسلوب فرق العمل داخل الكلية من التنبؤ بالمشكلات ومواجهتها.	0,386**	0,006
03	يساعد أسلوب فرق العمل داخل الكلية في التركيز على الأهداف وتنفيذها بنجاح.	0,436**	0,002
04	يمكن العمل بأسلوب فرق العمل داخل الكلية من إيجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات.	0,642**	0,000
05	يؤدي العمل بأسلوب فريق العمل داخل الكلية إلى زيادة فعالية الإتصال بين مختلف الوحدات الإدارية. تطوير إمكانية الأساتذة.	0,513**	0,000
06	يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل داخل الكلية إلى تطوير إمكانات الأساتذة.	0,091	0,528
07	أرى أن أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل أفضل من أسلوب العمل الفردي.	0,329*	0,20
08	تحرص الكلية على حضور جميع الأساتذة في مختلف الإجتماعات.	0,410**	0,003
09	تشجع الكلية على العمل الجماعي من خلال الحرص على بناء فرق العمل.	0,588**	0,000
10	لدى الكلية فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية.	0,382**	0,006
11	تشجع الكلية أعضاء فرق العمل على التعلم.	0,519**	0,000
12	يتدرب الأساتذة على العمل الجماعي.	0,501**	0,000
13	يتمتع أعضاء فرق العمل داخل الكلية بمهارات التواصل.	0,551**	0,000
14	ينجز أعضاء فرق العمل داخل الكلية الأعمال بأسلوب متجدد ومتميز.	0,669**	0,000
15	يهتم أعضاء فرق العمل الذين تعمل معهم داخل الكلية بمصالح الفريق أكثر من مصالحهم الشخصية.	0,448**	0,000
16	لكل عضو ضمن فريق العمل داخل الكلية دور واضح ومرتبط بأهداف ومهام الفريق.	0,558**	0,000
17	يثق أعضاء فرق العمل داخل الكلية بقدراتهم على تحقيق الأهداف.	0,628**	0,000
18	يوجد إتصال دائم بين أعضاء فرق العمل داخل الكلية.	0,725**	0,000
19	أعمل مع فريق يتسم بالثقة والتعاون.	0,681**	0,000
20	يتم تبادل الأدوار بين فرق العمل داخل الكلية تحقيقا لسرعة إنجاز المهام المطلوبة.	0,599**	0,000
21	عادة ما يتم تطبيق القرارات الصادرة عن فرق العمل داخل الكلية.	0,569**	0,000
22	أجتمعت مع أعضاء فريق العمل كلما دعت الحاجة لذلك.	0,461**	0,001
23	أقوم بمشاركة زملائي في الفريق بالمعلومات والبيانات المختلفة.	0,546**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01.

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05.

يتضح من الجدول أعلاه أن: جميع معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور موجبة، وأنها كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من 0,05، ماعدا العبارة رقم 06 فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، ومن الفروض نقوم بحذف هذه العبارة إلا أننا رأينا ضرورة الحفاظ عليها، على إعتبار أن المحكمين لأداة الدراسة لم يشيروا إليها ولم تكن لديهم أي ملاحظات أخرى حولها، واتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0,329 و 0,725، وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية مما يشير إلى وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له.

الجدول رقم(10): الإتساق الداخلي لعبارات بعد تمكين العاملين

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يقوم المسؤولون بالكلية بدور المعلمين لمؤوسيتهم.	0,746**	0,000
02	يتبادل الأساتذة المعلومات بهدف تحسين أدائهم.	0,741**	0,000
03	تمنح الكلية للأساتذة فرصة المشاركة في تطوير البرامج التعليمية.	0,479**	0,000
04	تتبع الكلية إستراتيجية واضحة للتعلم.	0,662**	0,000
05	يشارك الأساتذة في فعاليات التعلم مع الكليات الأخرى.	0,623**	0,000
06	يعمل الأساتذة في الكلية بشكل جماعي لحل المشكلات.	0,758**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن: جميع معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور موجبة، وأنها كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من 0,05، واتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0,479 و 0,758، وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية مما يشير إلى وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات بعد تمكين العاملين والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم(11): الإتساق الداخلي لعبارات بعد التقنية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تمتلك الكلية نظاما إلكترونيا متكاملًا لتشارك المعرفة.	0,713**	0,000
02	تعمل الكلية على تحديث أنظمتها الإلكترونية بشكل مستمر.	0,814**	0,000
03	تزود الكلية مراكز التعلم فيها بتقنيات متعددة لتسهيل عملية التعلم.	0,814**	0,000
04	تقدم الكلية المعلومات اللازمة للأساتذة من أجل استخدام الوسائل الإلكترونية.	0,793**	0,000
05	تشجع الكلية الأساتذة فيها على الاستفادة من الشبكات الإلكترونية لتطوير خبراتهم.	0,677**	0,000
06	توفر الكلية برامج للتعلم تعتمد على الحاسب الآلي.	0,652**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن: جميع معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور موجبة، وأنها كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة أقل من 0,05، واتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصورا بين 0,652 و 0,814، وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية مما يشير إلى وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات بعد التقنية والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم(12): الإتساق الداخلي لعبارات بعد إدارة المعرفة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تتوافر بالكلية أنظمة فاعلة لجمع المعلومات.	0,649**	0,000
02	تسعى الكلية لتحديث أنواع المعرفة التي تمتلكها.	0,665**	0,000
03	تساهم الكلية في تدريب الأساتذة على مهارات التفكير الإبداعي.	0,839**	0,000
04	تقدم الكلية حوافز للأساتذة لقاء تقديم معارف جديدة.	0,783**	0,000
05	تتوافر بالكلية أنظمة فاعلة لإتاحة المعلومات للأساتذة.	0,802**	0,000
06	يدرك الأساتذة الحاجة للتعلم المستمر على مستوى الكلية.	0,509**	0,000
07	يتم تسهيل عمليات تبادل المعرفة في الكلية على مستوى هيكلها التنظيمي.	0,614**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن: جميع معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور موجبة، وأنها كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من 0,05، واتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0,509 و 0,839، وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية مما يشير إلى وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات بعد إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم(13): الإتساق الداخلي لعبارات لبعث الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يعتبر التعلم جزء من عمل الأساتذة في الكلية.	0,384**	0,006
02	يعتبر التعلم مصدراً للشعور بالرضا.	0,466**	0,001
03	تؤمن الكلية فرصاً عديدة للتعلم.	0,779**	0,000
04	تحرص الكلية على تحسين كافة عملياتها باستمرار.	0,750**	0,000
05	تمنح الكلية للأساتذة صلاحيات كافية للقيام بمسؤولياتهم.	0,686**	0,000
06	تستفيد الكلية من المعلومات التي يمتلكها الأساتذة للوصول إلى قرارات تحقق أهداف الكلية.	0,633**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن: جميع معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور موجبة، وأنها كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من 0,05، واتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0,384 و 0,779، وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية مما يشير إلى وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات بعد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (14): الإتساق الداخلي لأبعاد محور التعلم التنظيمي

رقم البعد	التعلم التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تمكين العاملين.	0,827**	0,000
02	التقنية.	0,802**	0,000
03	إدارة المعرفة.	0,786**	0,000
04	الثقافة التنظيمية.	0,621**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، وهذا يؤكد وجود إتساق وتجانس داخلي بين جميع أجزاء المحور الثاني (التعلم التنظيمي) وهو ما يعبر عن الصدق البنائي لها.

الجدول رقم (15): الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	فرق العمل.	0,921**	0,000
02	التعلم التنظيمي.	0,942**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، وهذا يؤكد وجود إتساق وتجانس داخلي بين جميع محاور الدراسة وهو ما يعبر عن الصدق البنائي لها.

2- ثبات الاستبيان.

يعتبر اختبار ثبات الاستبيان مهما، خصوصا وأنه من الممكن أن يكون صادقا لكن لا يتسم بالثبات ومن أجل هذا قمنا بأخذ عينة تجريبية مكونة من 10 موظفين تم توزيع الاستبيان عليهم، لحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ.

وللوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية وفي الأخير حساب معامل الثبات الكلي.

من الناحية التطبيقية يعتبر الاستبيان:

- ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60%).
- مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%).
- جيدا إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%).
- ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%).

والجدول أدناه يبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم(16):معاملات الثبات(معامل ألفا كرونباخ) حسب المحاور

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى الإستبيان
محور فرق العمل	23	0,878	ممتاز
محور التعلم التنظيمي	25	0,890	ممتاز
الثبات العام	48	0,932	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن: عبارات الاستبيان مناسبة لقياس المتغيرات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير فرق العمل 0,878 وهو ما يدل على أن هذه الإستبيان مقبول، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير التعلم التنظيمي 0,890، ومن هنا نستنتج أن قيم ألفا كرونباخ جاءت ممتازة مما يدل على أن إجابات الأساتذة تتمتع بدرجة عالية من المصادقية، كما بلغ معامل الثبات العام للإستبيان ككل 0,932 لعدد العبارات المقدر بـ 48 عبارة موزعة على 50 استمارة، وبناء عليه فإن هذه الأداة تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة وإختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث من الدراسة الميدانية على التعرف على أهم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية جيجل، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الثلاثة للإستبانة المتمثلة في عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيانات الشخصية، وكذا البيانات الخاصة بمحور فرق العمل ثم البيانات الخاصة بمحور التعلم التنظيمي، وفي الأخير نصل إلى إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، تم توزيعها حسب المتغيرات التالية: الجنس، السن، القسم الذي تنتمي إليه، عدد سنوات الأقدمية، والرتبة، انظر الملحق رقم (1).

أولاً: الجنس.

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسب المئوية%
ذكر	36	72
أنثى	14	28
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن: معظم أفراد عينة الدراسة هم ذكور بتكرار 36 ذكر حيث بلغت نسبتهم 72 % في حين بلغ عدد الإناث 14 بنت وهو ما يعادل نسبة 28 %.

ثانياً: العمر.

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	5	10
من 30 سنة إلى 40 سنة	38	76
أكثر من 40 سنة	7	14
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن: أغلب أفراد العينة كانوا منتمين للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 76% ويتكرر 38 فرد، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين ينتمون للفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة 14% بتكرار 07 أفراد، تليها نسبة 10 % للفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة بتكرار 5 أفراد.

ثالثا: القسم الذي تنتمي إليه

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب القسم الذي تنتمي إليه كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب القسم الذي تنتمي إليه

القسم الذي تنتمي إليه	التكرار	النسبة المئوية%
قسم التعليم الأساسي	4	8
قسم علوم التسيير	28	56
قسم العلوم التجارية	5	10
قسم العلوم الاقتصادية	7	14
قسم العلوم المالية	6	12
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن: أغلب أفراد العينة ينتمون إلى قسم علوم التسيير حيث قدرت نسبتهم بـ 56% أي ما يعادل 28 أستاذ، يليها قسم العلوم الاقتصادية بنسبة 14% وهو ما يعادل 7 أساتذة، في حين بلغت نسبة قسم العلوم التجارية 10% بعدد 5 أساتذة، وأخيرا قسم التعليم الأساسي بنسبة 8% أي أربع أساتذة.

رابعا: عدد سنوات الأقدمية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية

عدد سنوات الأقدمية	التكرار	النسب المئوية%
أقل من 5 سنوات	13	26
من 5 إلى 10 سنوات	29	58
أكثر من 10 سنوات	8	16
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة لسنوات الأقدمية هي 58% بعدد 29 أستاذ للفئة من 05 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 26% بعدد 13 أستاذ للفئة أقل من 05 سنوات، في حين بلغت أصغر نسبة 16% بعدد 08 أساتذة لفئة الأكثر من 10 سنوات.

خامسا: الرتبة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(21):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية%
أستاذ مساعد (ب)	7	14
أستاذ مساعد (أ)	24	48
أستاذ محاضر(ب)أستاذ	15	30
أستاذ محاضر (أ)	3	6
أستاذ التعليم العالي	1	2
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشغلون رتبة أستاذ مساعد (أ) حيث بلغ عددهم 24 أستاذ وهو ما يعادل نسبة 48%، تليهم نسبة رتبة أستاذ محاضر (ب) والتي قدرت بـ 30% والبالغ عددهم 15 أستاذ، في حين بلغت نسبة رتبة الأساتذة المساعدين 14% والبالغ عددهم 07 أساتذة، لتأتي بعدها نسبة رتبة أستاذ محاضر (أ) والتي بلغت 06% وهو ما يعادل 03 أساتذة، وفي الأخير رتبة أستاذ التعليم العالي بنسبة 02% أي ما يعادل أستاذ واحد.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاصة بمحور فرق العمل

تم تخصيص 23 عبارات لهذا المحور، وسيتم فيما يلي عرض وتحليل البيانات المتعلقة بهذا المحور، وهذا عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(22):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور فرق العمل .

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما					
01	ت	04	21	08	10	07	3,10	1,233	13	متوسطة	
	%	08	42	16	20	14					
02	ت	03	30	07	06	04	3,44	1,053	7	مرتفعة	
	%	06	60	14	12	08					
03	ت	03	32	03	10	02	3,48	1,015	5	مرتفعة	
	%	06	64	06	20	04					
04	ت	08	29	06	05	02	3,72	0,991	3	مرتفعة	
	%	16	58	12	10	04					
05	ت	06	31	05	06	02	3,66	0,982	4	مرتفعة	
	%	12	62	10	12	04					
06	ت	10	26	05	09	-	3,74	0,986	2	مرتفعة	
	%	20	52	10	18	-					
07	ت	15	26	03	05	01	3,98	0,979	1	مرتفعة	
	%	30	52	06	10	02					
08	ت	03	20	06	15	06	2,98	1,204	17	متوسطة	
	%	06	40	12	30	12					
09	ت	02	12	07	22	07	2,60	1,125	21	متوسطة	
	%	04	24	14	44	14					
10	ت	01	20	07	16	06	2,88	1,136	18	متوسطة	
	%	02	40	14	32	12					
11	ت	03	11	07	20	09	2,58	1,197	22	منخفضة	
	%	06	22	14	40	18					
12	ت	01	13	02	22	12	2,38	1,176	23	منخفضة	
	%	02	26	04	44	24					
13	ت	05	19	09	10	07	3,10	1,249	14	متوسطة	
	%	10	38	18	20	14					
14	ت	04	12	10	17	07	2,78	1,200	19	متوسطة	
	%	08	24	20	34	14					
15	ت	03	15	07	16	09	2,74	1,242	20	متوسطة	
	%	06	30	14	32	18					
16	ت	05	17	07	16	05	3,02	1,220	16	متوسطة	
	%	10	34	14	32	10					
17	ت	06	22	07	10	05	3,28	1,213	9	متوسطة	
	%	12	44	14	20	10					
18	ت	05	22	07	09	07	3,18	1,257	12	متوسطة	
	%	10	44	14	18	14					
19	ت	05	24	05	09	07	3,22	1,266	11	متوسطة	
	%	10	48	10	18	14					
20	ت	05	17	09	14	05	3,06	1,202	15	متوسطة	
	%	10	34	18	28	10					
21	ت	05	23	06	12	04	3,26	1,175	10	متوسطة	
	%	10	46	12	24	08					
22	ت	04	28	05	08	05	3,36	1,156	8	متوسطة	
	%	08	56	10	16	10					
23	ت	08	24	04	11	03	3,46	1,182	6	مرتفعة	
	%	16	48	08	22	06					
		0.60098	3,1739	المتوسط الكلي والانحراف الكلي							

يوضح الجدول أعلاه النتائج التي تم التوصل إليها حول متغير فرق العمل، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغت قيمته 3,17 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات لكرت الخماسي (2,61 إلى 3,40) والتي تشير إلى الخيار "محايد"، وهو يدل على درجة متوسطة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المحور، وقدّر الإنحراف المعياري الكلي ب 0,60 وهو إنحراف أقل من 1 الصحيح.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات فرق العمل تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- في المرتبة الأولى تأتي العبارة رقم (07) التي تنص على " أرى أن أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل أفضل من أسلوب العمل الفردي" بمتوسط حسابي قدره 3,98 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة "مرتفعة"، وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,979.

- في المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (06) التي تنص على "يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل داخل الكلية إلى تطوير إمكانيات الأساتذة" بمتوسط حسابي قدره 3,74 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكرت والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة "مرتفعة"، وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,986.

- في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (04) التي تنص على "يمكن العمل بأسلوب فرق العمل داخل الكلية إلى زيادة فعالية الإتصال بين مختلف الوحدات الإدارية" بمتوسط حسابي قدره 3,72 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة "مرتفعة"، وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,986.

- في المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم (05) التي تنص على "يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل داخل الكلية إلى زيادة فعالية الإتصال بين مختلف الوحدات الإدارية" بمتوسط حسابي قدره 3,66 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة "مرتفعة"، وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,982.

- في المرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم (03) التي تنص على "يساعد أسلوب فرق العمل داخل الكلية في التركيز على الأهداف وتنفيذها بنجاح" بمتوسط حسابي قدره 3,48 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة "مرتفعة"، وقد قدر الإنحراف المعياري ب 1,015.

- في المرتبة السادسة تأتي العبارة رقم (23) التي تنص على " أقوم بمشاركة زملائي في الفريق بالمعلومات والبيانات المختلفة" بمتوسط حسابي قدره 3,46 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة "مرتفعة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,182.
- في المرتبة السابعة تأتي العبارة رقم (02) التي تنص على " يمكن أسلوب فرق العمل داخل الكلية من التنبؤ بالمشكلات ومواجهتها" بمتوسط حسابي قدره 3,44 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة "مرتفعة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,053.
- في المرتبة الثامنة تأتي العبارة رقم (22) التي تنص على " أجتمع مع أعضاء فريق العمل كلما دعت الحاجة لذلك" بمتوسط حسابي قدره 3,36 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,156.
- في المرتبة التاسعة تأتي العبارة رقم (17) التي تنص على " يثق أعضاء فرق العمل داخل الكلية بقدراتهم على تحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي قدره 3,28 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,213.
- في المرتبة العاشرة تأتي العبارة رقم (21) التي تنص على "عادة ما يتم تطبيق القرارات الصادرة عن فرق العمل داخل الكلية" بمتوسط حسابي قدره 3,26 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,175.
- في المرتبة الحادية عشر تأتي العبارة رقم (19) التي تنص على " أعمل مع فريق يتسم بالثقة والتعاون " بمتوسط حسابي قدره 3,22 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,266.
- في المرتبة الثانية عشر تأتي العبارة رقم (18) التي تنص على " يوجد إتصال دائم بين أعضاء فرق العمل داخل الكلية " بمتوسط حسابي قدره 3,18 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت

- الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,257.
- في المرتبة الثالثة عشر تأتي العبارة رقم (01) التي تنص على " يتم تشكيل فرق العمل داخل الكلية من مستويات تنظيمية متعددة " بمتوسط حسابي قدره 3,10 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,233.
- في المرتبة الرابعة عشر تأتي العبارة رقم (17) التي تنص على " يثق أعضاء فرق العمل داخل الكلية بقدراتهم على تحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي قدره 3,10 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,249.
- في المرتبة الخامسة عشر تأتي العبارة رقم (20) التي تنص على " يتم تبادل الأدوار بين فرق العمل داخل الكلية تحقيقا لسرعة إنجاز المهام المطلوبة " بمتوسط حسابي قدره 3,06 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,202.
- في المرتبة السادسة عشر تأتي العبارة رقم (16) التي تنص على " لكل عضو ضمن فريق العمل داخل الكلية دور واضح ومرتبط بأهداف ومهام الفريق " بمتوسط حسابي قدره 3,02 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,220.
- في المرتبة السابعة عشر تأتي العبارة رقم (08) التي تنص على " تحرص الكلية على حضور جميع الأساتذة في مختلف الاجتماعات " بمتوسط حسابي قدره 2,98 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,204.
- في المرتبة الثامنة عشر تأتي العبارة رقم (10) التي تنص على " لدى الكلية فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية " بمتوسط حسابي قدره 2,88 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,136.

- في المرتبة التاسعة عشر تأتي العبارة رقم (14) التي تنص على " ينجز أعضاء فرق العمل داخل الكلية الأعمال بأسلوب متجدد ومتميز " بمتوسط حسابي قدره 2,78 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,200.
- في المرتبة العشرون تأتي العبارة رقم (15) التي تنص على " يهتم أعضاء فرق العمل الذين تعمل معهم داخل الكلية بمصالح الفريق أكثر من مصالحهم الشخصية " بمتوسط حسابي قدره 2,74 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,242.
- في المرتبة الواحدة والعشرون تأتي العبارة رقم (09) التي تنص على " تشجع الكلية على العمل الجماعي من خلال الحرص على بناء فرق العمل" بمتوسط حسابي قدره 2,60 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" والذي يدل على درجة موافقة "منخفضة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,125.
- في المرتبة الثانية والعشرون تأتي العبارة رقم (11) التي تنص على " تشجع الكلية أعضاء فرق العمل على التعلم " بمتوسط حسابي قدره 2,58 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" والذي يدل على درجة موافقة "منخفضة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1.197.
- في المرتبة الثالثة والعشرون تأتي العبارة رقم (12) التي تنص على " يتدرب الأساتذة على العمل الجماعي " بمتوسط حسابي قدره 2,38 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" والذي يدل على درجة موافقة "منخفضة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,176.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التعلم التنظيمي

يتم في هذا العنصر تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخاص بالتعلم التنظيمي حيث سنقوم بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بكل بعد على حدة وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة ببعد تمكين العاملين

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم(23):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تمكين العاملين

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما					
01	ت	08	13	10	14	05	2,90	1,266	3	متوسطة	
	%	16	26	20	28	10					
02	ت	05	15	04	19	07	3,16	1,283	2	متوسطة	
	%	10	30	08	38	14					
03	ت	05	12	04	22	07	3,28	1,262	1	متوسطة	
	%	10	24	08	44	14					
04	ت	05	21	05	15	04	2,84	1,201	4	متوسطة	
	%	10	42	10	30	08					
05	ت	09	15	13	08	05	2,70	1,233	6	متوسطة	
	%	18	30	26	16	10					
06	ت	11	13	07	15	04	2,76	1,318	5	متوسطة	
	%	22	26	14	30	08					
		المتوسط الكلي والانحراف الكلي					2,94	0,843			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بالكلية يرون أن تمكين العاملين داخل الكلية يعبر عنه بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2,94 من 5 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة (2,61 إلى 3,40) من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للمستوى المتوسط لتمكين العاملين، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0,843. ويمكن من خلال الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد تمكين العاملين تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- في المرتبة الأولى تأتي العبارة رقم (03) التي تنص على " تمنح الكلية للأساتذة فرصة المشاركة في تطوير البرامج التعليمية " بمتوسط حسابي قدره 3,28 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,262.

- في المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (02) التي تنص على " يتبادل الأساتذة المعلومات بهدف تحسين أدائهم " بمتوسط حسابي قدره 3,16 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,28.
- في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (01) التي تنص على " يقوم المسؤولون بالكلية بدور المعلمين لمرؤوسيهـم " بمتوسط حسابي قدره وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,266.
- في المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم (04) التي تنص على " تتبع الكلية إستراتيجية واضحة للتعلم" بمتوسط حسابي 2,84 قدره وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,201.
- في المرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم (06) التي تنص على "يعمل الأساتذة في الكلية بشكل جماعي لحل المشكلات" بمتوسط حسابي قدره 2,76 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,318.
- في المرتبة السادسة تأتي العبارة رقم (05) التي تنص على " يشارك الأساتذة في فعاليات التعلم مع الكليات الأخرى " بمتوسط حسابي قدره 2,70 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,233.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة ببعـد التقنية

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم(24):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التقنية

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما					
01	ت	14	20	04	09	03	2,34	1,239	5	منخفضة	
	%	28	40	08	18	06					
02	ت	15	19	07	08	01	2,22	1,112	6	منخفضة	
	%	30	38	14	16	02					
03	ت	11	22	02	12	03	2,48	1,249	3	منخفضة	
	%	22	44	04	24	06					
04	ت	10	20	02	15	03	2,62	1,276	2	متوسطة	
	%	20	40	04	30	06					
05	ت	09	19	05	15	02	2,64	1,208	1	متوسطة	
	%	18	38	10	30	04					
06	ت	13	22	03	09	03	2,34	1,222	4	منخفضة	
	%	26	44	06	18	06					
		المتوسط الكلي والانحراف الكلي					2,4400	0,90524			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بالكلية يرون أن التقنية داخل الكلية يعبر عنها بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2,44 من 5 وهو يقع ضمن الفئة الثانية (1,81 إلى 2,60) من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" المقابل للمستوى المنخفض للتقنية، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0,90.

ويمكن من خلال الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد التقنية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

يلي:

- في المرتبة الأولى تأتي العبارة رقم (05) التي تنص على "تشجع الكلية الأساتذة فيها على الاستفادة من الشبكات الإلكترونية لتطوير خبراتهم" بمتوسط حسابي قدره 2,64 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,208.

- في المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (04) التي تنص على " تعمل الكلية على تحديث أنظمتها الإلكترونية بشكل مستمر " بمتوسط حسابي قدره 2,62 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,267.
- في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (03) التي تنص على " تزود الكلية مراكز التعلم فيها بتقنيات متعددة لتسهيل عملية التعلم " بمتوسط حسابي قدره 2,48 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" والذي يدل على درجة موافقة "منخفضة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,249.
- في المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم (06) التي تنص على " توفر الكلية برامج للتعلم تعتمد على الحاسب الآلي " بمتوسط حسابي قدره 2,48 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" والذي يدل على درجة موافقة "منخفضة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,222.
- في المرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم (01) التي تنص على " تمتلك الكلية نظاما إلكترونيا متكاملًا لتشارك المعرفة " بمتوسط حسابي قدره 2,34 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" والذي يدل على درجة موافقة "منخفضة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,239.
- في المرتبة السادسة تأتي العبارة رقم (02) التي تنص على " تعمل الكلية على تحديث أنظمتها الإلكترونية بشكل مستمر " بمتوسط حسابي قدره 2,22 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" والذي يدل على درجة موافقة "منخفضة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,112.

الجدول رقم(25):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد إدارة المعرفة

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما					
01	ت	04	13	05	18	10	2,66	1,287	4	متوسطة	
	%	08	26	10	36	20					
02	ت	04	15	05	17	09	2,76	1,287	3	متوسطة	
	%	08	30	10	34	18					
03	ت	04	10	03	24	09	2,52	1,233	5	منخفضة	
	%	08	20	06	48	18					
04	ت	02	12	02	20	14	2,36	1,241	7	منخفضة	
	%	04	24	04	40	28					
05	ت	02	16	-	20	12	2,52	1,282	6	منخفضة	
	%	04	32	-	40	24					
06	ت	04	22	08	15	01	3,26	1,046	1	متوسطة	
	%	08	44	16	30	02					
07	ت	04	12	08	21	05	2,78	1,166	2	متوسطة	
	%	08	24	16	42	10					
		المتوسط الكلي والانحراف الكلي					2,6943	0,85325			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بالكلية يرون أن إدارة المعرفة داخل الكلية يعبر عنها بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2,69 من 5 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة (2,61 إلى 3,40) من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للمستوى المتوسط لإدارة المعرفة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0,85.

- في المرتبة الأولى تأتي العبارة رقم (06) التي تنص على " يدرك الأساتذة الحاجة للتعلم المستمر على مستوى الكلية " بمتوسط حسابي قدره 3,26 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,064.

- في المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (07) التي تنص على "يتم تسهيل عمليات تبادل المعرفة في الكلية على مستوى هيكلها التنظيمي" بمتوسط حسابي قدره 2,78 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث

الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,166.

- في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (02) التي تنص على " تسعى الكلية لتحديث أنواع المعرفة التي تمتلكها "بمتوسط حسابي قدره 2,76 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,287.

- في المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم (01) التي تنص على " تتوافر بالكلية أنظمة فاعلة لجمع المعلومات " بمتوسط حسابي قدره 2,66 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,287.

- في المرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم (03) التي تنص على "تساهم الكلية في تدريب الأساتذة على مهارات التفكير الإبداعي" بمتوسط حسابي قدره 2,52 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" والذي يدل على درجة موافقة "منخفضة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,233.

- في المرتبة السادسة تأتي العبارة رقم (05) التي تنص على " تتوافر بالكلية أنظمة فاعلة لإتاحة المعلومات للأساتذة" بمتوسط حسابي قدره 2,52 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" والذي يدل على درجة موافقة "منخفضة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,282.

- في المرتبة السابعة تأتي العبارة رقم (04) التي تنص على "تقدم الكلية حوافز للأساتذة لقاء تقديم معارف جديدة" بمتوسط حسابي قدره 2,36 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" والذي يدل على درجة موافقة "منخفضة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,241.

الجدول رقم(26):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية.

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما					
01	ت	10	28	05	06	01	3,38	0,969	3	متوسطة	
	%	20	56	10	12	02					
02	ت	11	30	02	07	-	3,90	0,909	1	مرتفعة	
	%	22	60	04	14	-					
03	ت	12	05	11	17	05	3,04	1,355	5	متوسطة	
	%	24	10	22	34	10					
04	ت	08	14	07	11	10	2,98	1,407	6	متوسطة	
	%	16	28	14	22	20					
05	ت	08	21	08	10	03	3,42	1,162	2	مرتفعة	
	%	16	42	16	20	06					
06	ت	07	18	08	11	06	3,18	1.1273	4	متوسطة	
	%	14	36	16	22	12					
		المتوسط الكلي والانحراف الكلي					3,3867	0,751750			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بالكلية يرون أن الثقافة التنظيمية داخل الكلية يعبر عنها بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,38 من 5 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة (2,61 إلى 3,40) من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للمستوى المتوسط لإدارة المعرفة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0,75.

- في المرتبة الأولى تأتي العبارة رقم (02) التي تنص على "يعتبر التعلم مصدرا للشعور بالرضا" بمتوسط حسابي قدره 3,90 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة "مرتفعة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 0,909.

- في المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (05) التي تنص على "تمنح الكلية للأساتذة صلاحيات كافية للقيام بمسؤولياتهم" بمتوسط حسابي قدره 3,42 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" والذي يدل على درجة موافقة "مرتفعة"، وقد قدر الانحراف المعياري بـ 1,162.

- في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم (01) التي تنص على " يعتبر التعلم جزء من عمل الأساتذة في الكلية " بمتوسط حسابي قدره 3,38 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,969.
- في المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم (06) التي تنص على " تستفيد الكلية من المعلومات التي يمتلكها الأساتذة للوصول إلى قرارات تحقق أهداف الكلية " بمتوسط حسابي قدره 3,18 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,127.
- في المرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم (03) التي تنص على "تؤمن الكلية فرصا عديدة للتعلم" بمتوسط حسابي قدره 3,18 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,355.
- في المرتبة السادسة تأتي العبارة رقم (04) التي تنص على "تحرص الكلية على تحسين كافة عملياتها باستمرار" بمتوسط حسابي قدره 2,98 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" والذي يدل على درجة موافقة "متوسطة"، وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,407.

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف يتم إختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حول دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جيجل -.

ولإختبار هذه الفرضيات تم إستخدام معامل التحديد R^2 وذلك بالإعتماد على قاعدة القرار الآتية:

درجة المساهمة	إذا كان
مساهمة ضعيفة	$0.3 < R^2 < 0.01$
مساهمة متوسطة	$0,69 < R^2 < 0.31$
مساهمة كبيرة	$0,99 < R^2 < 0.70$

جدول رقم(27): قيم D-W حول وجود مشكلة الارتباط الذاتي

المتغير	D-W
تمكين العاملين	1,952
التقنية	1,405
إدارة المعرفة	1,546
الثقافة التنظيمية	2,390

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل القيم تقترب من القيمة (2) ومنه نستنتج أنه لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي مما يسمح باختبار الفرضيات عن طريق تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط.

أولاً: اختبار الانحدار الخطي للبسيط للفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على تمكين العاملين للعينة محل الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام كل من معمل التحديد ومعامل الارتباط وكذا إختبار t ثم الإعتماد على قاعدة القرار التالية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على تمكين العاملين للعينة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على تمكين العاملين للعينة محل الدراسة.

وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم(28): نتائج إختبار الانحدار الخطي للبسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير	A	R	R ²	قيمة t	معنوية t
تمكين العاملين	1.005	0.716	0.503	7.107	0.000
درجة المعنوية الممتدة: $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يظهر من الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت 0,503 ويشير إلى مساهمة المتغير المستقل (فرق العمل) في سلوك المتغير التابع (تمكين العاملين) بنسبة 50,3% وأن باقي النسب المقدرة بـ 49,7% من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير متعلقة بفاعلية فرق العمل، وبلغ معامل الارتباط R القيمة 0,716 مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 1,005 مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى معنوية الميل 0,000 وهو أقل من 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لفرق العمل على تمكين العاملين للعينة محل الدراسة".

ثانيا: إختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على التقنية للعينة محل الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام كل من معمل التحديد ومعامل الارتباط وكذا إختبار t ثم الإعتماد على قاعدة القرار التالية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على التقنية للعينة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على التقنية للعينة محل الدراسة.

وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم(29): نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير	A	R	R^2	قيمة t	معنوية t
التقنية	0,307	0,463	0,214	3,616	0,001
درجة المعنوية الممتدة: $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يظهر من الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت 0,214 ويشير إلى مساهمة المتغير المستقل (فرق العمل) في سلوك المتغير التابع (التقنية) بنسبة

21.4% وأن باقي النسب المقدرة بـ 78,6% من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير متعلقة بفاعلية فرق العمل، وبلغ معامل الارتباط R القيمة 0,463 مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,703 مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى معنوية الميل 0,001 وهو أقل من 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لفرق العمل على التقنية للعيينة محل الدراسة".

ثالثا: إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على إدارة المعرفة للعيينة محل الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام كل من معمل التحديد ومعامل الارتباط وكذا إختبار t ثم الإعتماد على قاعدة القرار التالية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على إدارة المعرفة للعيينة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على إدارة المعرفة للعيينة محل الدراسة.

وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم(30): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	A	R	R^2	قيمة t	معنوية t
إدارة المعرفة	0,401	0,570	0,325	4,804	0,000
درجة المعنوية الممتدة: $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يظهر من الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت 0,325 ويشير إلى مساهمة المتغير المستقل (فرق العمل) في سلوك المتغير التابع (إدارة المعرفة) بنسبة 32,5% وأن باقي النسب المقدرة بـ 67,5% من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير متعلقة بفاعلية فرق العمل، وبلغ معامل الارتباط R القيمة 0,570 مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين

المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,401 مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى معنوية الميل 0,000 وهو أقل من 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفريية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لفرق العمل على إدارة المعرفة للعينة محل الدراسة".

رابعا: إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على الثقافة التنظيمية للعينة محل الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام كل من معمل التحديد ومعامل الارتباط وكذا إختبار t ثم الإعتماد على قاعدة القرار التالية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على الثقافة التنظيمية للعينة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على الثقافة التنظيمية للعينة محل الدراسة.

وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم(31): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	A	R	R ²	قيمة t	معنوية t
الثقافة التنظيمية	0,404	0,506	0,256	4,062	0,000
درجة المعنوية الممتدة: $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يظهر من الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت 0,256 ويشير إلى مساهمة المتغير المستقل (فرق العمل) في سلوك المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) بنسبة 25,6% وأن باقي النسب المقدرة بـ 74,4% من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير متعلقة بفاعلية فرق العمل، وبلغ معامل الارتباط R القيمة 0,506 مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,404 مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى معنوية الميل 0,000 وهو أقل

من 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لفرق العمل على الثقافة التنظيمية للعينة محل الدراسة".

خامسا: نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على التعلم التنظيمي للعينة محل الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام كل من معمل التحديد ومعامل الإرتباط وكذا إختبار t ثم الإعتماد على قاعدة القرار التالية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على التعلم التنظيمي للعينة محل الدراسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لفرق العمل على التعلم التنظيمي للعينة محل الدراسة.

وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم(32): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

المتغير	A	R	R^2	قيمة t	معنوية t
الفرضية الرئيسية	0,787	0,737	0,543	7,557	0,000
درجة المعنوية الممتدة: $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يظهر من الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت 0,543 ويشير إلى مساهمة المتغير المستقل (فرق العمل) في سلوك المتغير التابع (التعلم التنظيمي) بنسبة 54,3% وأن باقي النسب المقدرة بـ 45,7% من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير متعلقة بفاعلية فرق العمل، وبلغ معامل الإرتباط R القيمة 0,737 مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الإنحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,787 مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى معنوية الميل 0,000 وهو أقل من 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لفرق العمل على التعلم التنظيمي للعينة محل الدراسة".

خلاصة الفصل

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً حيث قمنا في هذا الفصل بوصف مجتمع وعينة الدراسة وكذا تحليل نتائج الإستهبان واختبار الفرضيات وهذا بعد توزيع الإستهبان المتمثل في أداة الدراسة التطبيقية على عينة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جيجل- وتحليله وتقريغه بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss للتعرف على دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي.



الختامة

بعد إستكمال هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي حول دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي، استخلصنا مجموعة من النتائج، بناءا عليها سيتم عرض مجموعة من الإقتراحات ومواضيع خاصة بالدراسات المستقبلية.

أولاً: نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية

- فريق العمل يتكون من مختلف المستويات التنظيمية وبشكل دائم أو مؤقت.
- أصبح العمل ضمن فريق من ضروريات نجاح وتقدم المنظمات وتطورها.
- يؤدي التعلم التنظيمي إلى تحسين قدرات المنظمة وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف معها.
- يؤدي التعلم التنظيمي إلى إكتشاف الأخطاء وتصحيحها وإتخاذ القرارات السليمة.
- يؤدي التعلم التنظيمي إلى توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة بحيث تسهم في توليد المعرفة وتوظيفها.

2- النتائج التطبيقية

- أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أنه هناك تطبيق لفرق العمل داخل الكلية بمعدل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.17، وانحراف معياري قدر بـ 0.60 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- كشفت الدراسة على أنه هناك تطبيق لأبعاد التعلم التنظيمي في الكلية بدرجات متفاوتة، حيث تبين وجود تطبيق متوسط لكل من تمكين العاملين، إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، بمتوسطات حسابية على التوالي 2.69، 2.94، 3.83، في حين تبين وجود تطبيق منخفض لبعد التقنية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.44، بإنحرافات معيارية أقل من الواحد الصحيح.
- توجد مساهمة متوسطة لفرق العمل في تعزيز تمكين العاملين حيث بلغ معامل التحديد 0,503 كما بلغ معامل الارتباط 0,716.
- توجد مساهمة ضعيفة لفرق العمل في تعزيز التقنية حيث بلغ معامل التحديد 0,214 كما بلغ معامل الارتباط 0,463.
- توجد مساهمة متوسطة لفرق العمل في تعزيز إدارة المعرفة حيث بلغ معامل التحديد 0,325 كما بلغ معامل الارتباط 0,570.

- توجد مساهمة ضعيفة لفرق العمل في تعزيز الثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل التحديد 0,256 كما بلغ معامل الارتباط 0,506.
- توجد مساهمة متوسطة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي حيث بلغ معامل التحديد 0,543 كما بلغ معامل الارتباط 0,737.

ثانياً: الإقتراحات

- من المستحسن سعي الكلية للعمل الجماعي لما له من دور إيجابي في تعزيز التعلم التنظيمي.
- من الأفضل العمل على تحسين ظروف العمل، وخلق مناخ ملائم للعمل الجماعي داخل الكلية.
- من الأهمية تفعيل عملية الإتصال وتبادل المعلومات بهدف تعزيز التعلم التنظيمي بالكلية.
- الإهتمام بإستخدام أحدث الأجهزة التقنية في عملية التعلم التنظيمي.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- وفي الأخير يمكن إعتبار هذا البحث إنطلاقة لدراسة وبحوث أخرى سواء في مجال فرق العمل أو في التعلم التنظيمي، لذا نقترح المواضيع الآتية:
- دور فرق العمل في تخفيض مقاومة التغيير.
- الاتصال ودوره في تفعيل فرق العمل.
- دور التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات متعلمة.
- اثر التعلم التنظيمي على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.



قائمة المراجع

➤ أولاً: الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملاكوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
4. أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. أوماسكاران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة إسماعيل علي سيوفي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2006.
6. إيمان سعود أبو خضير، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة (اتجاهات إدارية حديثة لتطوير المنظمات)، الطبعة الأولى، دار المؤيد للنشر والتوزيع، الرياض، 2007.
7. حسين أحمد الطروانة، المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الخليج، عمان، 2005.
8. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
9. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
10. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
11. زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
12. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.
13. سامح عبد المطلب عامر، التدريب على المهارات الشخصية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
14. سعيد السالم مؤيد، منظمات التعلم، مطبوعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
15. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998.

16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
17. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
18. علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
19. عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
20. فاتن أحمد، أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، دار إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
21. محمد أبوالنصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
22. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
23. منور أوسرير، رشيد بوعافية، منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، المكتبة الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
24. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والمفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
25. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

➤ ثانيا: الرسائل الجامعية

1. أفطي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
2. أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل وأثره على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، دراسة ميدانية لقسم الطالبات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2010.
3. بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - الأوغواط -، مذكرة ماجستير تخصص علم النفس والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

4. حسين مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل، دراسة حالة في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر غزة، 2013.
5. الدليمي، عماد علي محمود، أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2009.
6. رضا نعيجة ، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التقيب – أدرار - ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012/2011.
7. الساعدي مؤيد، يوسف نعمة، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة تشخيصية وتحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2006.
8. سجي جواد حسين، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية، دراسة تحليلية في بعض جامعات الفرات الأوسط، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة القادسية، العراق، 2017/2016.
9. سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلم (تصور مفتوح)، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2015/2014.
10. سناء داود الهاشمي، إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تخفيض مقاومة التغيير، دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
11. صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر - بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
12. محمد علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
13. مؤيد علي أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، دراسة حالة في أكاديمية الإدارة والسياسة، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى غزة، 2014.

14. يوسف عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني، دراسة ميدانية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى غزة، 2014.

➤ **ثالثا: المجالات**

1. أحمد عبد محمود، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالإستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل للعلوم الصارفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد 06، العراق، 2016.

2. عبد الرحمن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، العدد 4، الرياض، 1998.

➤ **رابعا: المواقع الإلكترونية**

1. [https:// www . mawdoo3. Com](https://www.mawdoo3.com). غادة لحلايقة , مفهوم التقنية . 11/05/2018. 23 :15

2. [https:// www . univ - biskra.dz](https://www.univ-biskra.dz) ; إدارة ; مساهمة فرق العمل في إدارة ; 22/03/2018 ; 10 :55. المعلومات

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): إمتبانه الدراسة

جامعة محمد الصديق بن يحي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أساتذتنا الكرام يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذه الإمتبانه المعدة في إطار متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، التي تهدف إلى دراسة:

"دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل محمد الصديق بن يحي"

ونأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملا الإمتبانه بالإجابة على العبارات من خلال وضع العلامة (X) في الخانات التي تعبر عن آرائكم، هذا مع التأكيد بأن معلومات الإمتبانه سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وستكون موضع السرية تامة.

شكرا على حسن تعاونكم

الطالبتين:

- ريمة لبيض.
- نادية لالوسي.

الأستاذ: محمد صالح

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3- القسم الذي تنتمي إليه:

قسم التعليم الأساسي علوم التسيير العلوم التجارية
 العلوم الإقتصادية العلوم المالية

4- عدد سنوات الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- الرتبة:

أستاذ مساعد (ب) أستاذ مساعد (أ) أستاذ محاضر (ب)
 أستاذ محاضر (أ) أستاذ التعليم العالي

الجزء الثاني: فرق العمل

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
5	4	3	2	1		
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					01	يتم تشكيل فرق العمل داخل الكلية من مستويات تنظيمية متعددة.
					02	يمكن أسلوب فرق العمل داخل الكلية من التنبؤ بالمشكلات ومواجهتها.
					03	يساعد أسلوب فرق العمل داخل الكلية في التركيز على الأهداف وتنفيذها بنجاح.
					04	يمكن العمل بأسلوب فرق العمل داخل الكلية من إيجاد بدائل كثيرة لحل المشكلات.
					05	يؤدي العمل بأسلوب فريق العمل داخل الكلية إلى زيادة فعالية الإتصال بين مختلف الوحدات الإدارية. تطوير إمكانية الأساتذة..
					06	يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل داخل الكلية إلى تطوير إمكانات الأساتذة.
					07	أرى أن أسلوب العمل الجماعي من خلال فرق العمل أفضل من أسلوب العمل الفردي.
					08	تحرص الكلية على حضور جميع الأساتذة في مختلف الاجتماعات.
					09	تشجع الكلية على العمل الجماعي من خلال الحرص على بناء فرق العمل.
					10	لدى الكلية فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية.
					11	تشجع الكلية أعضاء فرق العمل على التعلم.
					12	يتدرب الأساتذة على العمل الجماعي.
					13	يتمتع أعضاء فرق العمل داخل الكلية بمهارات التواصل.
					14	ينجز أعضاء فرق العمل داخل الكلية الأعمال بأسلوب متجدد ومتميز.
					15	يهتم أعضاء فرق العمل الذين تعمل معهم داخل الكلية بمصالح الفريق أكثر من مصالحهم الشخصية.

					لكل عضو ضمن فريق العمل داخل الكلية دور واضح ومرتبط بأهداف ومهام الفريق.	16
					يثق أعضاء فرق العمل داخل الكلية بقدراتهم على تحقيق الأهداف.	17
					يوجد إتصال دائم بين أعضاء فرق العمل داخل الكلية.	18
					أعمل مع فريق يتسم بالثقة والتعاون.	19
					يتم تبادل الأدوار بين فرق العمل داخل الكلية تحقيقا لسرعة إنجاز المهام المطلوبة.	20
					عادة ما يتم تطبيق القرارات الصادرة عن فرق العمل داخل الكلية.	21
					أجتمع مع أعضاء فريق العمل كلما دعت الحاجة لذلك.	22
					أقوم بمشاركة زملائي في الفريق بالمعلومات والبيانات المختلفة.	23

الجزء الثالث: التعلم التنظيمي

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة
5	4	3	2	1		
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
البعد الأول: تمكين العاملين						
					يقوم المسؤولون بالكلية بدور المعلمين لمروسيهم.	01
					يتبادل الأساتذة المعلومات بهدف تحسين أدائهم.	02
					تمنح الكلية للأساتذة فرصة المشاركة في تطوير البرامج التعليمية.	03
					تتبع الكلية إستراتيجية واضحة للتعلم.	04
					يشارك الأساتذة في فعاليات التعلم مع الكليات الأخرى.	05
					يعمل الأساتذة في الكلية بشكل جماعي لحل المشكلات.	06
البعد الثاني: التقنية						
					تمتلك الكلية نظاما إلكترونيا متكاملًا لتشارك المعرفة.	01
					تعمل الكلية على تحديث أنظمتها الإلكترونية بشكل مستمر.	02
					تزود الكلية مراكز التعلم فيها بتقنيات متعددة لتسهيل عملية التعلم.	03
					تقدم الكلية المعلومات اللازمة للأساتذة من أجل إستخدام الوسائل الإلكترونية.	04
					تشجع الكلية الأساتذة فيها على الإستفادة من الشبكات الإلكترونية لتطوير خبراتهم.	05
					توفر الكلية برامج للتعلم تعتمد على الحاسب الآلي.	06
البعد الثالث: إدارة المعرفة						
					تتوافر بالكلية أنظمة فاعلة لجمع المعلومات.	01
					تسعى الكلية لتحديث أنواع المعرفة التي تمتلكها.	02
					تساهم الكلية في تدريب الأساتذة على مهارات التفكير الإبداعي.	03
					تقدم الكلية حوافز للأساتذة لقاء تقديم معارف جديدة.	04
					تتوافر بالكلية أنظمة فاعلة لإتاحة المعلومات للأساتذة.	05
					يدرك الأساتذة الحاجة للتعلم المستمر على مستوى الكلية.	06
					يتم تسهيل عمليات تبادل المعرفة في الكلية على مستوى هيكلها التنظيمي.	07

البعد الرابع: الثقافة التنظيمية

					يعتبر التعلم جزء من عمل الأساتذة في الكلية.	01
					يعتبر التعلم مصدرا للشعور بالرضا.	02
					تؤمن الكلية فرصا عديدة للتعلم.	03
					تحرص الكلية على تحسين كافة عملياتها باستمرار.	04
					تمنح الكلية للأساتذة صلاحيات كافية للقيام بمسؤولياتهم.	05
					تستفيد الكلية من المعلومات التي يمتلكها الأساتذة للوصول إلى قرارات تحقق أهداف الكلية.	06

الملحق رقم(02): صدق أداة الدراسة

إتساق محور فرق العمل

Corrélations

Corrélations

	فرق_العمل	Qw1	Qw2	Qw3	Qw4	Qw5
Corrélation de Pearson	1	,601**	,386**	,436**	,642**	,513**
فرق_العمل Sig. (bilatérale)		,000	,006	,002	,000	,000
N	50	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,601**	1	,374**	,271	,224	,214
Qw1 Sig. (bilatérale)		,000	,007	,057	,118	,135
N	50	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,386**	,374**	1	,639**	,434**	,483**
Qw2 Sig. (bilatérale)		,006	,007	,000	,002	,000
N	50	50	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,436**	,271	,639**	1	,502**	,515**
Qw3 Sig. (bilatérale)		,002	,057	,000	,000	,000
N	50	50	50	50	50	50

	Corrélation de Pearson	,642**	,224	,434**	,502**	1	,614**
Qw4	Sig. (bilatérale)	,000	,118	,002	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,513**	,214	,483**	,515**	,614**	1
Qw5	Sig. (bilatérale)	,000	,135	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,091	-,213	,014	,025	,175	,244
Qw6	Sig. (bilatérale)	,528	,137	,922	,862	,225	,087
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,329*	,069	,167	,092	,331*	,417**
Qw7	Sig. (bilatérale)	,020	,632	,246	,525	,019	,003
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,410**	-,012	,104	,125	,303*	,167
Qw8	Sig. (bilatérale)	,003	,932	,474	,387	,032	,247
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,588**	,265	,169	,154	,484**	,170
Qw9	Sig. (bilatérale)	,000	,063	,241	,286	,000	,238
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,382**	,285*	,216	-,091	-,049	-,056
Qw10	Sig. (bilatérale)	,006	,044	,133	,532	,738	,701
	N	50	50	50	50	50	50

Corrélations

	فرق_العمل	Qw1	Qw2	Qw3	Qw4	Qw5
	Corrélation de Pearson	,519	,292**	,133**	,186**	,295**
Qw11	Sig. (bilatérale)	,000	,040	,356	,196	,038
	N	50	50	50	50	50

	Corrélation de Pearson	,501**	,325	,208**	,203	,216	,043
Qw12	Sig. (bilatérale)	,000	,021	,147	,157	,132	,764
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,551**	,166**	-,096	,138**	,287**	,028**
Qw13	Sig. (bilatérale)	,000	,250	,506	,338	,043	,845
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,669**	,374	-,116**	,122	,445**	,178**
Qw14	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,424	,399	,001	,217
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,488**	,297	-,082**	,036**	,172	,211**
Qw15	Sig. (bilatérale)	,000	,036	,570	,803	,233	,142
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,558**	,229	,120**	,091**	,258**	,278
Qw16	Sig. (bilatérale)	,000	,109	,406	,530	,071	,050
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,628	,281	,013	,121	,253	,236
Qw17	Sig. (bilatérale)	,000	,048	,926	,404	,076	,099
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,725*	,423	,062	,171	,550*	,348**
Qw18	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,667	,235	,000	,013
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,681**	,286	-,074	,107	,408*	,226
Qw19	Sig. (bilatérale)	,000	,044	,609	,461	,003	,115
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	,599**	,560	,301	,294	,186**	,242
Qw20	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,034	,038	,196	,090
	N	50	50	50	50	50	50

	Corrélacion de Pearson	,569**	,362*	,384	,355	,415	,397
Qw21	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,006	,011	,003	,004
	N	50	50	50	50	50	50

Corrélations

	فرق_العمل	Qw1	Qw2	Qw3	Qw4	Qw5	
	Corrélacion de Pearson	,461	,461**	,119**	,093**	,161**	,056**
Qw22	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,412	,520	,264	,699
	N	50	50	50	50	50	50
	Corrélacion de Pearson	,546**	,514	,326**	,306	,217	,278
Qw23	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,021	,031	,130	,050
	N	50	50	50	50	50	50

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

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

إتساق بعد تمكين العاملين

Corrélations

	Qe24	Qe25	Qe26	Qe27	Qe28	Qe29	تمكين العاملين
Qe24	1	,663**	,350	,231	,255	,475	,746**
	Corrélacion de Pearson						
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,107	,074	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
Qe25	,663**	1	,123	,348*	,250	,566**	,741**
	Corrélacion de Pearson						
	Sig. (bilatérale)	,000	,395	,013	,080	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
Qe26	,350*	,123	1	,313*	,068	,078	,479**
	Corrélacion de Pearson						
	Sig. (bilatérale)	,013	,395	,027	,638	,590	,000
	N	50	50	50	50	50	50
Qe27	,231	,348*	,313*	1	,422**	,375**	,662**
	Corrélacion de						

	Pearson Sig. (bilatérale)	,107	,013	,027		,002	,007	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
Qe28	Corrélation de Pearson	,255	,250	,068	,422**	1	,520**	,623**
	Sig. (bilatérale)	,074	,080	,638	,002		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
Qe29	Corrélation de Pearson	,475**	,566**	,078	,375**	,520**	1	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,590	,007	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
تمكين_العاملين	Corrélation de Pearson	,746**	,741**	,479**	,662**	,623**	,758**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

إتساق بعد التقنية

Corrélations

		QT30	QT31	QT32	QT33	QT34	QT35	التقنية
QT30	Corrélation de Pearson	1	,582**	,459**	,342	,411**	,394**	,713**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,015	,003	,005	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
QT31	Corrélation de Pearson	,582**	1	,760**	,621**	,258	,439**	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,071	,001	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
QT32	Corrélation de Pearson	,459**	,760**	1	,667**	,374**	,372**	,814**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,008	,008	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
QT33	Corrélation de Pearson	,342	,621**	,667**	1	,571**	,320*	,793**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000	,000		,000	,023	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
QT34	Corrélation de Pearson	,411**	,258	,374**	,571**	1	,389**	,677**
	Sig. (bilatérale)	,003	,071	,008	,000		,005	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
QT35	Corrélation de Pearson	,394**	,439**	,372**	,320*	,389**	1	,652**
	Sig.	,005	,001	,008	,023	,005		,000

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

إتساق بعد الثقافة التنظيمية

Corrélations

		QC43	QC44	QC45	QC46	QC47	QC48	الثقافة التنظيمية
QC43	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1	,556**	,037	,132	,094	-,070	,384**
			,000	,797	,362	,515	,631	,006
		50	50	50	50	50	50	50
QC44	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,556**	1	,268	,094	,195	-,055	,466**
		,000		,059	,516	,175	,706	,001
		50	50	50	50	50	50	50
QC45	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,037	,268	1	,568**	,365**	,517**	,779**
		,797	,059		,000	,009	,000	,000
		50	50	50	50	50	50	50
QC46	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,132	,094	,568**	1	,455**	,367**	,750**
		,362	,516	,000		,001	,009	,000
		50	50	50	50	50	50	50
QC47	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,094	,195	,365**	,455**	1	,417**	,686**
		,515	,175	,009	,001		,003	,000
		50	50	50	50	50	50	50
QC48	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,070	-,055	,517**	,367**	,417**	1	,633**
		,631	,706	,000	,009	,003		,000
		50	50	50	50	50	50	50
الثقافة_التنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,384**	,466**	,779**	,750**	,686**	,633**	1
		,006	,001	,000	,000	,000	,000	
		50	50	50	50	50	50	50

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

إتساق أبعاد التعلم التنظيمي

Corrélations

		التعلم_التنظيمي	تمكين_العاملين	التقنية	إدارة_المعرفة	الثقافة_التنظيمية
التعلم_التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1	,827**	,802**	,786**	,621**
			,000	,000	,000	,000
		50	50	50	50	50
تمكين_العاملين	Corrélation	,827**	1	,642**	,459**	,436**

	de Pearson Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,002
	N	50	50	50	50	50
التقنية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,802**	,642**	1	,521**	,237
	N	50	50	50	50	50
إدارة المعرفة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,786**	,459**	,521**	1	,328*
	N	50	50	50	50	50
الثقافة التنظيمية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,621**	,436**	,237	,328*	1
	N	50	50	50	50	50

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

إتساق المحورين معا

Corrélations

		فرق العمل	التعلم التنظيمي	دور فرق العمل التعلم التنظيمي
فرق العمل	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,737**	,921**
	N	50	50	50
التعلم التنظيمي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,737**	1	,942**
	N	50	50	50
دور فرق العمل التعلم التنظيمي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,921**	,942**	1
	N	50	50	50

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

الملحق رقم (3): ثبات أداة الدراسة

ثبات محور فرق العمل

Echelle : ثبات المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	23

ثبات محور التعلم التنظيمي

Echelle : ثبات المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	25

الثبات العام

Echelle : الثبات العام

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	48

الملحق رقم (04): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

التكرارات والنسب المؤوية للبيانات الشخصية

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	36	72,0	72,0	72,0
أنثى	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	5	10,0	10,0	10,0
	من 30 إلى 40 سنة	38	76,0	76,0	86,0
	أكثر من 40 سنة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

القسم_الذي_تنتمي_إليه

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	قسم التعليم الأساسي	4	8,0	8,0	8,0
	علوم التنسيير	28	56,0	56,0	64,0
	علوم تجارية	5	10,0	10,0	74,0
	علوم إقتصادية	7	14,0	14,0	88,0
	علوم مالية	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

عدد_سنوات_الأقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	13	26,0	26,0	26,0
	من 5 إلى 10 سنوات	29	58,0	58,0	84,0
	أكثر من 10 سنوات	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الرتبة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ مساعد ب	7	14,0	14,0	14,0
	أستاذ مساعد أ	24	48,0	48,0	62,0
	أستاذ محاضر ب	15	30,0	30,0	92,0
	أستاذ محاضر أ	3	6,0	6,0	98,0
	أستاذ التعليم العالي	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور فرق العمل

Statistiques

فرق_العمل	Qw1	Qw2	Qw3	Qw4	Qw5	Qw6

N	Valide	50	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,1739	3,10	3,44	3,48	3,72	3,66	3,74
Ecart-type		,60098	1,233	1,053	1,015	,991	,982	,986

Statistiques

	Qw7	Qw8	Qw9	Qw10	Qw11	Qw12	Qw13
N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,98	2,98	2,60	2,88	2,58	2,38	3,10
Ecart-type	,979	1,204	1,125	1,136	1,197	1,176	1,249

Statistiques

	Qw14	Qw15	Qw16	Qw17	Qw18	Qw19	Qw20
N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,78	2,74	3,02	3,28	3,18	3,22	3,06
Ecart-type	1,200	1,242	1,220	1,213	1,257	1,266	1,202

Statistiques

	Qw21	Qw22	Qw23	
N	Valide	50	50	50
	Manquante	0	0	0
Moyenne	3,26	3,36	3,46	
Ecart-type	1,175	1,156	1,182	

Tableau de fréquences

Qw1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	14,0
	غير موافق	10	20,0	20,0	34,0
	محايد	8	16,0	16,0	50,0
	موافق	21	42,0	42,0	92,0
	موافق تماما	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Qw2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	6	12,0	12,0	20,0
	محايد	7	14,0	14,0	34,0
	موافق	30	60,0	60,0	94,0
	موافق تماما	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Qw3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	10	20,0	20,0	24,0
	محايد	3	6,0	6,0	30,0
	موافق	32	64,0	64,0	94,0
	موافق تماما	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Qw4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	14,0
	محايد	6	12,0	12,0	26,0
	موافق	29	58,0	58,0	84,0
	موافق تماما	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Qw5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	6	12,0	12,0	16,0
	محايد	5	10,0	10,0	26,0
	موافق	31	62,0	62,0	88,0
	موافق تماما	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Qw6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	18,0	18,0	18,0
	محايد	5	10,0	10,0	28,0
	موافق	26	52,0	52,0	80,0
	موافق تماما	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Qw7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	12,0
	محايد	3	6,0	6,0	18,0
	موافق	26	52,0	52,0	70,0
	موافق تماما	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Qw8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	12,0	12,0	12,0
	غير موافق	15	30,0	30,0	42,0
	محايد	6	12,0	12,0	54,0
	موافق	20	40,0	40,0	94,0
	موافق تماما	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Qw9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	14,0	14,0	14,0

بشدة				
غير موافق	22	44,0	44,0	58,0
محايد	7	14,0	14,0	72,0
موافق	12	24,0	24,0	96,0
موافق تماما	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qw10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	6	12,0	12,0	12,0
غير موافق	16	32,0	32,0	44,0
محايد	7	14,0	14,0	58,0
موافق	20	40,0	40,0	98,0
موافق تماما	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qw11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	9	18,0	18,0	18,0
غير موافق	20	40,0	40,0	58,0
محايد	7	14,0	14,0	72,0
موافق	11	22,0	22,0	94,0
موافق تماما	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qw12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	12	24,0	24,0	24,0
غير موافق	22	44,0	44,0	68,0
محايد	2	4,0	4,0	72,0
موافق	13	26,0	26,0	98,0
موافق تماما	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qw13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	14,0
غير موافق	10	20,0	20,0	34,0

محايد	9	18,0	18,0	52,0
موافق	19	38,0	38,0	90,0
موافق تماما	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qw14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	14,0
غير موافق	17	34,0	34,0	48,0
محايد	10	20,0	20,0	68,0
موافق	12	24,0	24,0	92,0
موافق تماما	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qw15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	9	18,0	18,0	18,0
غير موافق	16	32,0	32,0	50,0
محايد	7	14,0	14,0	64,0
موافق	15	30,0	30,0	94,0
موافق تماما	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qw16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
غير موافق	16	32,0	32,0	42,0
محايد	7	14,0	14,0	56,0
موافق	17	34,0	34,0	90,0
موافق تماما	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qw17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
غير موافق	10	20,0	20,0	30,0
محايد	7	14,0	14,0	44,0
موافق	22	44,0	44,0	88,0

موافق تماما	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qw18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	14,0
غير موافق	9	18,0	18,0	32,0
محايد	7	14,0	14,0	46,0
موافق	22	44,0	44,0	90,0
موافق تماما	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qw19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	7	14,0	14,0	14,0
غير موافق	9	18,0	18,0	32,0
محايد	5	10,0	10,0	42,0
موافق	24	48,0	48,0	90,0
موافق تماما	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qw20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
غير موافق	14	28,0	28,0	38,0
محايد	9	18,0	18,0	56,0
موافق	17	34,0	34,0	90,0
موافق تماما	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qw21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	8,0	8,0	8,0
غير موافق	12	24,0	24,0	32,0
محايد	6	12,0	12,0	44,0
موافق	23	46,0	46,0	90,0
موافق تماما	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qw22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10,0	10,0
	غير موافق	8	16,0	26,0
	محايد	5	10,0	36,0
	موافق	28	56,0	92,0
	موافق تماما	4	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Qw23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0
	غير موافق	11	22,0	28,0
	محايد	4	8,0	36,0
	موافق	24	48,0	84,0
	موافق تماما	8	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تمكين العاملين

Statistiques

	Qe24	Qe25	Qe26	Qe27	Qe28	Qe29	تمكين العاملين
N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,90	3,16	3,28	2,84	2,70	2,9400
Ecart-type		1,266	1,283	1,262	1,201	1,233	,84365

Tableau de fréquences

Qe24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	16,0	16,0
	غير موافق	13	26,0	42,0
	محايد	10	20,0	62,0
	موافق	14	28,0	90,0

موافق تماما	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qe25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
غير موافق	15	30,0	30,0	40,0
محايد	4	8,0	8,0	48,0
موافق	19	38,0	38,0	86,0
موافق تماما	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qe26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
غير موافق	12	24,0	24,0	34,0
محايد	4	8,0	8,0	42,0
موافق	22	44,0	44,0	86,0
موافق تماما	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qe27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
غير موافق	21	42,0	42,0	52,0
محايد	5	10,0	10,0	62,0
موافق	15	30,0	30,0	92,0
موافق تماما	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qe28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	9	18,0	18,0	18,0
غير موافق	15	30,0	30,0	48,0
محايد	13	26,0	26,0	74,0
موافق	8	16,0	16,0	90,0
موافق تماما	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Qe29

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	22,0	22,0	22,0
	غير موافق	13	26,0	26,0	48,0
	محايد	7	14,0	14,0	62,0
	موافق	15	30,0	30,0	92,0
	موافق تماما	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التقنية

Statistiques

		QT30	QT31	QT32	QT33	QT34	QT35	التقنية
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,34	2,22	2,48	2,62	2,64	2,34	2,4400
	Ecart-type	1,239	1,112	1,249	1,276	1,208	1,222	,90524

Tableau de fréquences

QT30

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	14	28,0	28,0	28,0
	غير موافق	20	40,0	40,0	68,0
	محايد	4	8,0	8,0	76,0
	موافق	9	18,0	18,0	94,0
	موافق تماما	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QT31

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	15	30,0	30,0	30,0
	غير موافق	19	38,0	38,0	68,0
	محايد	7	14,0	14,0	82,0
	موافق	8	16,0	16,0	98,0
	موافق تماما	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QT32

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	22,0	22,0	22,0
	غير موافق	22	44,0	44,0	66,0
	محايد	2	4,0	4,0	70,0
	موافق	12	24,0	24,0	94,0
	موافق تماما	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QT33

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	20	40,0	40,0	60,0
	محايد	2	4,0	4,0	64,0
	موافق	15	30,0	30,0	94,0
	موافق تماما	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QT34

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	18,0	18,0	18,0
	غير موافق	19	38,0	38,0	56,0
	محايد	5	10,0	10,0	66,0
	موافق	15	30,0	30,0	96,0
	موافق تماما	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QT35

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	13	26,0	26,0	26,0
	غير موافق	22	44,0	44,0	70,0
	محايد	3	6,0	6,0	76,0
	موافق	9	18,0	18,0	94,0
	موافق تماما	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها إدارة المعرفة

Statistiques

		QA36	QA37	QA38	QA39	QA40	QA41	QA42	إدارة المعرفة
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,66	2,76	2,52	2,36	2,52	3,26	2,78	2,6943
Ecart-type		1,287	1,287	1,233	1,241	1,282	1,046	1,166	,85325

Tableau de fréquences

QA36

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	18	36,0	36,0	56,0
	محايد	5	10,0	10,0	66,0
	موافق	13	26,0	26,0	92,0
	موافق تماما	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QA37

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	18,0	18,0	18,0
	غير موافق	17	34,0	34,0	52,0
	محايد	5	10,0	10,0	62,0
	موافق	15	30,0	30,0	92,0
	موافق تماما	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QA38

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	18,0	18,0	18,0
	غير موافق	24	48,0	48,0	66,0
	محايد	3	6,0	6,0	72,0
	موافق	10	20,0	20,0	92,0
	موافق تماما	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QA39

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق بشدة	14	28,0	28,0	28,0
	غير موافق	20	40,0	40,0	68,0
	محايد	2	4,0	4,0	72,0
	موافق	12	24,0	24,0	96,0
	موافق تماما	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QA40

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	24,0	24,0	24,0
	غير موافق	20	40,0	40,0	64,0
	موافق	16	32,0	32,0	96,0
	موافق تماما	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QA41

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	15	30,0	30,0	32,0
	محايد	8	16,0	16,0	48,0
	موافق	22	44,0	44,0	92,0
	موافق تماما	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QA42

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	21	42,0	42,0	52,0
	محايد	8	16,0	16,0	68,0
	موافق	12	24,0	24,0	92,0
	موافق تماما	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الثقافة التنظيمية

Statistiques

		QC43	QC44	QC45	QC46	QC47	QC48	الثقافة التنظيمية
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,80	3,90	3,04	2,98	3,42	3,18	3,3867
Ecart-type		,969	,909	1,355	1,407	1,162	1,273	,75175

Tableau de fréquences

QC43

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	6	12,0	12,0	14,0
	محايد	5	10,0	10,0	24,0
	موافق	28	56,0	56,0	80,0
	موافق تماما	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QC44

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	14,0	14,0	14,0
	محايد	2	4,0	4,0	18,0
	موافق	30	60,0	60,0	78,0
	موافق تماما	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QC45

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	17	34,0	34,0	44,0
	محايد	11	22,0	22,0	66,0
	موافق	5	10,0	10,0	76,0
	موافق تماما	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QC46

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	11	22,0	22,0	42,0
	محايد	7	14,0	14,0	56,0
	موافق	14	28,0	28,0	84,0
	موافق تماما	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QC47

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	10	20,0	20,0	26,0
	محايد	8	16,0	16,0	42,0
	موافق	21	42,0	42,0	84,0
	موافق تماما	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

QC48

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	12,0	12,0	12,0
	غير موافق	11	22,0	22,0	34,0
	محايد	8	16,0	16,0	50,0
	موافق	18	36,0	36,0	86,0
	موافق تماما	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): إختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الاولى

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,716 ^a	,513	,503	,59499	1,952

a. Valeurs prédites : (constantes), فرق_العمل

b. Variable dépendante : تمكين_العاملين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17,883	1	17,883	50,513	,000 ^b
	Résidu	16,993	48	,354		
	Total	34,876	49			

a. Variable dépendante : تمكين_العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), فرق_العمل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,250	,457		-,548	,586
	فرق_العمل	1,005	,141	,716	7,107	,000

a. Variable dépendante : تمكين_العاملين

الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,463 ^a	,214	,198	,53831

a. Valeurs prédites : (constantes), التقنية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,788	1	3,788	13,073	,001 ^b
	Résidu	13,909	48	,290		
	Total	17,698	49			

a. Variable dépendante : فرق_العمل

b. Valeurs prédites : (constantes), التقنية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,424	,221		10,979	,000
	التقنية	,307	,085	,463	3,616	,001

a. Variable dépendante : فرق_العمل

الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,570 ^a	,325	,311	,49900

a. Valeurs prédites : (constantes), إدارة_المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,746	1	5,746	23,075	,000 ^b
	Résidu	11,952	48	,249		
	Total	17,698	49			

a. Variable dépendante : فرق_العمل

b. Valeurs prédites : (constantes), إدارة_المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,093	,236		8,871	,000
	إدارة_المعرفة	,401	,084	,570	4,804	,000

a. Variable dépendante : فرق_العمل

الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,506 ^a	,256	,240	,52383

a. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة_التنظيمية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,526	1	4,526	16,496	,000 ^b
	Résidu	13,171	48	,274		
	Total	17,698	49			

a. Variable dépendante : فرق_العمل

b. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة_التنظيمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,805	,345		5,228	,000
	الثقافة_التنظيمية	,404	,100	,506	4,062	,000

a. Variable dépendante : فرق_العمل

الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	فرق_العمل ^b		Entrée

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,737 ^a	,543	,534	,43804	1,593

a. Valeurs prédites : (constantes), فرق_العمل

b. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10,957	1	10,957	57,104	,000 ^b
	Résidu	9,210	48	,192		
	Total	20,167	49			

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), فرق_العمل



المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - .

ولمعالجة مشكلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بالإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات عينة بسيطة حجمها 50 مفردة، في حين تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية لاختبار فرضيات الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود تطبيق بمعدل متوسط لفرق العمل وتطبيق بدرجات متفاوتة (متوسط وضعيف) لأبعاد التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى أن هناك دور لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي بمعدل متوسط داخل الكلية.

الكلمات المفتاحية : فرق العمل_ التعلم التنظيمي_ تمكين العاملين_ إدارة المعرفة_ الثقافة التنظيمية.

Summary

this study aimed was to know the role of the work teams in enhancing organizational learning at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Mohammed Seddik Ben Yahya-Jijel.

To address the problem of the study, the descriptive method was used as a tool for collecting data from a simple sample of 50 samples. while the statistical Packages for Social Sciences (SPSS) hypotheses of the study.

Several result were found in this study such as: the application of an average medium of the work teams and applying varying average (medium and low) to the dimensions of organizational learning. In addition, there is a role for the teams in promoting organizational learning at an average medium within the Faculty.

Keywords: work teams _ Organizational Learning_ staff stabilization_ Technology_ Knowledge Management_ Organizational Culture.