

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة

(دراسة ميدانية على شركة إم تي إن سوريا)

The Impact of Organizational Learning Policies on Developing Self-Managed Work Teams

(An empirical study on MTN Syria)

"بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA"

إعداد الطالب:

علي خنجر

F20_Ali_122277

إشراف:

د.همام خونده

العام الدراسي: 2020-2021

صفحة لجنة الحكم

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

اسم الطالب: علي خنجر

عنوان البحث:

أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة

(دراسة ميدانية على شركة إم تي إن سوريا)

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

لجنة المناقشة:

1. الدكتور:

2. الدكتور:

3. الدكتور:

تاريخ المناقشة: 2021 / 7 /

القرار والملاحظات:

الإهداء

إلى الذي غرس في نفسي الجد والاجتهاد وطلب العلم

والذي رحمه الله

إلى الغالية التي تعطي بلا حدود

أمي أطل الله في عمرها

إلى من وقف بجانبني وساندني

عائتي

إلى رفيق الدرب في الدراسة والعمل

محمد أمجد محمد

إلى كل من كان له أثر جميل في حياتي المهنية والدراسية

أهديكم هذا العمل

الشكر والتقدير

بدايةً أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة رغم الظروف القاسية التي أحاطت بسورية وأهلها كما أود أن أشكر كل من كان لهم فضل في إنجاز هذا العمل، وأبدأ بشكر الدكتور همام خونده، الذي كان إشرافه على هذه الدراسة السبب في إنجازها. كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكريمة. ومن ثم، أتقدم بالشكر لكافة أعضاء الهيئة التدريسية في ماجستير إدارة الأعمال بالجامعة الافتراضية السورية على كل ما قاموا به من جهود. كما أتقدم بالشكر لإدارتي وزملائي في شركة إم تي إن لمساهماتهم في إنجاز هذه الدراسة، كما أتوجه بالشكر الجزيل لكل من لم يتثنى لي ذكرهم ممن كانوا داعمين لي خلال دراستي.

ملخص البحث

الطالب: علي خنجر

العنوان: أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة (دراسة ميدانية على شركة إم تي إن سوريا)

عام 2021

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: همام خونده

هدف هذا البحث لدراسة أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا، حيث تناول البحث ثلاثة أبعاد للتعلم التنظيمي وتشمل (التعلم على المستوى الفردي، التعلم على المستوى الفرقي، والتعلم على المستوى التنظيمي).

تمثل مجتمع البحث بموظفي شركة إم تي إن سوريا بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية، وتم اعتماد المنهج الوصفي حيث تم توزيع استبيان الكتروني كأداة لاستطلاع آراء عينة البحث، وتم الحصول على 154 استجابة وتم اعتماد أداة SPSS كأداة إحصائية لاختبار فرضيات البحث وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته (التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي، التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي) على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف النوع والمستوى الوظيفي في شركة إم تي إن سوريا.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في شركة إم تي إن سوريا.
- وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات أهمها: البدء بتطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة بشكل جزئي، تنمية المهارات الفردية والإدارية للموظفين، تعزيز مهارات التواصل والاصغاء ضمن فرق العمل وتسهيل الاتصال بين مختلف الإدارات وتيسير الاحتفاظ والحصول على المعلومات وتخفيف التدخل الإداري في الأعمال الروتينية واليومية.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، فرق العمل ذاتية الإدارة، المنظمات الفيروزيّة.

Abstract

Author: Ali khanjar

Title: The impact of organizational learning policies on the development of self-managed work teams (An empirical study on MTN Syria)

Syrian Virtual University 2021

Supervised by: Dr. Humam Khwanda

The aim of this research is to study the impact of organizational learning policies on the development of self-managed work teams in MTN Syria. The research deals with three dimensions of organizational learning, including (learning at the individual level, learning at the team level, and learning at the organizational level).

MTN Syria employees at their various functional and administrative levels represented the research community. Moreover, the descriptive approach adopted, a questionnaire distributed to survey the opinions of the research sample, and 154 responses obtained. SPSS tool adopted as a statistical tool to test the research hypotheses, the research concluded a set of results, the most important of which are:

- There is a statistically significant impact of organizational learning policies at its various levels (organizational learning at the individual level, organizational learning at the team level, and organizational learning at the organizational level) on the development of self-managed work teams in MTN Syria.
- There are no statistically significant differences between the opinions of the study sample members regarding the issue of the impact of organizational learning policies on the development of self-managed work teams according to the gender and job level in MTN Syria.
- There are statistically significant differences between the opinions of the study sample members regarding the issue of the impact of organizational learning policies on the development of self-managed work teams according to the educational qualification and the number of years of experience in MTN Syria.

The research ended with a set of recommendations, the most important of which are: starting to implement partially self-managed work teams, developing individual and administrative skills for employees, enhancing communication and listening skills within work teams, facilitating communication between various departments, facilitating retention and obtaining information, and reducing administrative interference in routine and daily work.

Keywords: organizational learning, self-managed teams, Teal organizations, Holacracy.

قائمة المحتويات

أ	صفحة لجنة الحكم.....	9
ب	الإهداء.....	10
ج	الشكر والتقدير.....	11
د	ملخص البحث.....	15
هـ	ABSTRACT.....	16
و	قائمة المحتويات.....	16
ز	قائمة الجداول.....	16
ح	قائمة الأشكال.....	17
ح	قائمة الملاحق.....	18
9	الفصل الأول: الإطار العام للبحث.....	19
10	1.1 مقدمة:.....	19
11	1.2 الدراسات السابقة:.....	19
15	1.3 الإشكالية البحثية:.....	19
16	1.4 أهمية البحث:.....	19
16	1.5 أهداف البحث:.....	19
16	1.6 متغيرات البحث:.....	19
17	1.7 نموذج البحث:.....	19
18	1.8 فرضيات البحث:.....	19
19	1.9 منهجية البحث:.....	19
19	1.10 مجتمع وعينة البحث:.....	19
19	1.11 حدود البحث:.....	19
19	1.12 التعاريف الإجرائية:.....	19
21	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث.....	21
22	2.1 المبحث الأول: التعلم التنظيمي السياسات والمفاهيم:.....	21
31	2.2 المبحث الثاني: فرق العمل ذاتية الإدارة بين التطوير والمأسسة:.....	31
45	الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث.....	45
46	3.1 المبحث الأول: خطوات الدراسة الميدانية.....	46
52	3.2 المبحث الثاني: توصيف متغيرات البحث.....	52
61	3.3 المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث.....	61
77	3.4 المبحث الرابع: النتائج والتوصيات والمقترحات.....	77
80	قائمة المراجع:.....	80

قائمة الجداول

- جدول رقم (2-1) معوقات التعلم التنظيمي..... 29
- جدول رقم (2-2) أنواع المنظمات حسب لالو 32
- جدول (3-1) عدد عبارات المتغيرات 48
- جدول رقم (3-2) طول الفئات في مقياس ليكرت 49
- جدول رقم (3-3) معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات والأبعاد 50
- جدول رقم (3-4) معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور البحث 51
- جدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع 52
- جدول رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر 52
- جدول رقم (3-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي 53
- جدول رقم (3-8) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي 54
- جدول رقم (3-9) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة 55
- جدول رقم (3-10) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على بعد التعلم التنظيمي على المستوى الفردي 56
- جدول رقم (3-11) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على بعد التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي 57
- جدول رقم (3-12) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على بعد التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي 58
- جدول رقم (3-13) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على أبعاد التعلم التنظيمي 58
- جدول رقم (3-14) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على محور تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة 59
- جدول رقم (3-15) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة 61
- جدول رقم (3-16) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة 62
- جدول رقم (3-17) نتائج الانحدار البسيط لأثر التعلم التنظيمي على فرق العمل ذاتية الإدارة 62
- جدول رقم (3-18) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي على فرق العمل ذاتية الإدارة 64
- جدول رقم (3-19) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي على فرق العمل ذاتية الإدارة 64
- جدول رقم (3-20) نتائج الانحدار البسيط لأثر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي على فرق العمل ذاتية الإدارة 65
- جدول رقم (3-21) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على فرق العمل ذاتية الإدارة 66
- جدول رقم (3-22) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على فرق العمل ذاتية الإدارة 66
- جدول رقم (3-23) نتائج الانحدار البسيط لأثر التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على فرق العمل ذاتية الإدارة 67
- جدول رقم (3-24) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي على فرق العمل ذاتية الإدارة 68
- جدول رقم (3-25) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على فرق العمل ذاتية الإدارة 68
- جدول رقم (3-26) نتائج الانحدار البسيط لأثر التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على فرق العمل ذاتية الإدارة 69

- 70 جدول رقم (3-27) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة.
- 71 جدول رقم (3-28) اختبار LEVENE واختبار INDEPENDENT SAMPLES T-TEST.
- 72 جدول رقم (3-29) نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات فرق العمل ذاتية الإدارة بين مجموعات المسمى الوظيفي.
- 73 جدول رقم (3-30) نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات فرق العمل ذاتية الإدارة بين مجموعات المؤهل العلمي.
- 74 جدول رقم (3-31) نتائج اختبار BONFERRONI للفروق المعنوية لمتوسطات فرق العمل ذاتية الإدارة بين مجموعات المؤهل العلمي.
- 75 جدول رقم (3-32) نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات فرق العمل ذاتية الإدارة بين مجموعات عدد سنوات الخبرة.

قائمة الأشكال

- 17..... الشكل رقم (1-1) نموذج البحث.
- 23..... الشكل رقم (2-1) أهمية التعلم التنظيمي.
- 26..... الشكل رقم (2-2) تصنيفات التعلم التنظيمي.
- 27..... الشكل رقم (2-3) التعلم الأحادي الدورة.
- 28..... الشكل رقم (2-4) التعلم ثنائي الدورة.
- 28..... الشكل رقم (2-5) التعلم ثلاثي الدورة.
- 37..... الشكل رقم (2-6) البنية الإدارية الهرمية وبنية Holacracy الجديدة.
- 39..... الشكل رقم (2-7) بنية Holacracy رابط القيادة ورابط التمثيل والميسر والسكرتير.
- 52..... الشكل رقم (3-1) توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع.
- 53..... الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر.
- 54..... الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي.
- 54..... الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي.
- 55..... الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي.
- 75..... الشكل رقم (3-6) مقارنة المتوسطات لمحور فرق العمل ذاتية الإدارة بحسب سنوات الخبرة.

قائمة الملاحق

- 83..... الاستبيان:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث
General Framework of the research

مقدمة

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

الإشكالية البحثية

أهمية البحث

أهداف البحث

متغيرات البحث

نموذج البحث

فرضيات البحث

منهجية البحث

مجتمع وعينة البحث

حدود البحث

التعريف المنهجية

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

1.1

مع تزايد الحاجة لاتخاذ القرارات بشكل متزامن وسريع في محاولة للتكيف مع المستجدات، بدأت تبرز ضرورة ملحة نحو التوجه إلى هياكل تنظيمية تبتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات، وهو ما يبرر توجه العديد من المنظمات نحو الهياكل التنظيمية المستجدة كالمسطحة منها.

تبرز أهمية فرق العمل ذاتية الإدارة لما لها من تأثير كبير على التزام أعضاء فريق العمل وفعالية إدارته لمهامه كذلك زيادة الكفاءة والرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين وتقليل التغيب عن العمل كما أن العمل ضمن فريق عمل ذاتي الإدارة يحفز تنفيذ مهام متعددة مما يزيد من مرونة الفريق عند حل المشكلات، وبالتالي تعلم مهارات جديدة (Wright et al., 1994).

كما يرى (Mugunthan, 2017) أن النجاح في مكان العمل ينبع من تمكين الموظف والعمل الجماعي حيث يوجد أشكال مختلفة من الفرق تستخدم كطرق لزيادة الفعالية التنظيمية. ومع ذلك، في الآونة الأخيرة، تم الاعتماد على الفرق ذاتية الإدارة أكثر وأكثر كوسيلة للاقتراب من العميل النهائي وكذلك زيادة مشاركة الموظفين.

إن سعي الأفراد باستمرار لزيادة قدرتهم على تحقيق النتائج المرجوة أصبح ظاهرة متزايدة التأثير في ظل التطور الحاصل عن طريق التعلم باستمرار، لخلق أنماط جديدة للتفكير، مما يجعل المنظمات تتفوق في المستقبل من خلال التأكيد على الاستفادة من التزام الموظفين والقدرة على التعلم ضمن جميع المستويات في المنظمة. بمعنى آخر أصبحت المنظمات كالأفراد تتعلم وتوسعى لامتلاك القدرة على التعلم بشكل أسرع من المنافسين. كما أن التعلم التنظيمي ممكن لأن من طبيعة الأفراد حب التعلم حيث أن معظمنا في وقت أو آخر كان جزءاً من فريق عمل رائع يتكون من مجموعة من الأشخاص الذين عملوا معاً بطريقة غير عادية وبثقة متبادلة لإكمال نقاط القوة بينهم وتعويض النقص في مقدرة أحد أفراد الفريق للوصول للأهداف المشتركة ولتحقيق نتائج غير عادية حيث أن هذا الفريق قد تعلم كيفية الوصول لهذه النتائج الغير عادية (Senge, 2006).

مما سبق إن بيئة العمل في شركة إم تي إن سورية وخاصة في ظل المستجدات سواء كانت الداخلية منها أو العالمية التي تواجه الشركة، تفرض صيغة للعمل الجماعي مما يدعم سياسة التوجه نحو بناء فرق عمل ذاتية الإدارة الأمر الذي سيستقصيه البحث لناحية دراسة أثر سياسات التعلم التنظيمي في تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في الشركة محل الدراسة.

1.2.1 الدراسات المتعلقة بمتغير سياسات التعلم التنظيمي:

دراسة (Rahja, 2019):

عنوان الدراسة "تيسير التعلم التنظيمي وتدفق المعرفة ضمن المنظمة"

هدفت الدراسة إلى دراسة كيف يمكن للثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وممارسات العمل التنظيمي أن تيسر تدفق المعرفة والتعلم التنظيمي داخل منظمة عالمية، حيث قام الباحث بـ 15 مقابلة مع إداريين في المنظمة محل الدراسة كما استخدم أسلوب الملاحظة للموظفين الجدد أثناء فترة التوجيه، وكانت أهم نتائج الدراسة إن المنظمات تحتاج للتعرف على نوع المعرفة المطلوب مشاركتها سواء كانت معرفة واضحة أو ضمنية حيث يجب إعطاء الموظفين وقتاً كافياً لإجراء حوارات و اتصالات من وإلى من يشاركون المعرفة، كذلك فإن وجود ثقافة تنظيمية داعمة لضمان تدفق المعرفة والتعلم التنظيمي أمر بالغ الأهمية للمنظمات.

دراسة (Kokina, Davidova & Eisenberg, 2018):

عنوان الدراسة "العلاقة المتبادلة بين ثقافة التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث قام الباحثون بدراسة نظرية تعتمد على محاضرات تتعلق بالدراسة شملت أدبيات الإدارة الكلاسيكية ومقالات خاصة عن ثقافة التعلم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: إن للتعلم التنظيمي أثر كبير في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتخفيض معدل دوران العاملين كذلك فإن للتعلم التنظيمي أثر كبير في زيادة المواطنة التنظيمية، كذلك توفر سيايات التعلم التنظيمي ثقافة التعلم باستمرار وتبادل الأفكار والحوارات بين الموظفين، أوصت الدراسة أيضاً أنه على المديرين إتباع استراتيجيات زيادة المعرفة لدى الموظفين من خلال الدورات التدريبية، إعداد البيئة المناسبة لمواصلة تعليم الموظفين و تحسين علاقاتهم الشخصية وعلاقات العمل لإنشاء منظمة متعلمة.

دراسة (عفيف، 2017):

عنوان الدراسة " أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي "

هدفت الدراسة إلى إزالة الغموض وإعطاء نظرة واضحة حول التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي و استكشاف طبيعة العلاقة بينهما، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي عن طريق توزيع 90 استبيان واسترجاع 85 منها على عدد من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية في جامعة العربي بن مهيدي ثم تسجيل الردود باستخدام 20 عبارة تم قياسها على مقياس لايكرت الخماسي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: التعلم التنظيمي هو مجموعة من الخبرات وتجارب أعضاء المنظمة التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية، وهو جهد متواصل تمارسه المنظمات في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها.

دراسة (زروق، 2016):

عنوان الدراسة "دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية"

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية التعلم التنظيمي كمدخل يساعد في دعم الميزة التنافسية ودراسة التعلم التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين المستوى الفردي والجماعي والمستوى التنظيمي وربط ذلك بالميزة التنافسية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال توزيع 40 استبيان، ثم تسجيل الردود باستخدام 32 عبارة تم قياسها على مقياس لايكرت الخماسي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: إدراك أفراد عينة البحث أن التعلم التنظيمي ضرورة حتمية في ظل اقتصاد المعرفة وهو ما جعلهم يؤكدون دوره الفاعل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

دراسة (لعكيكة، 2017):

عنوان الدراسة "تأثير أنماط القيادة على التعلم التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى إبراز سمات وخصائص القائد الذي يساهم في التعلم في المنظمة ويجاد العلاقة بين أنماط القيادة والتعلم التنظيمي وإيضاح أهمية التعلم التنظيمي في المنظمات، حيث تم توزيع 40 استبيان واسترجاع 35 منها على مجموعة من الموظفين باستخدام 27 عبارة تم قياسها على مقياس لايكرت الخماسي، وكانت أهم نتائج الدراسة: إن القيادة الديموقراطية نمط مناسب أكثر من القيادة الاتوقراطية والقيادة الحرة للتعلم التنظيمي.

دراسة (خونده، 2015):

عنوان الدراسة "أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي في الفعالية المؤسسية"

هدفت الدراسة لتقديم استراتيجيات واضحة وموضوعية لتطوير الأداء التنظيمي لمؤسسات القطاع العام في سورية عبر التأثير على قدرة المؤسسة وفعاليتها للإنجاز من خلال تطوير مقاربة تنموية للقدرات الفردية وتصحيح آليات التعلم التنظيمي، حيث قام الباحث بتوزيع 185 استبيان على العاملين في كل من بيئة التخطيط و التعاون الدولي ووزارة التعليم العالي، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي وبين الفعالية التنظيمية في الإطار العام، أيضاً فقد توصلت الدراسة أنه لكي يكون للتعلم التنظيمي أثر على الفعالية المؤسسية يجب توفر الإداري المؤهل ذو المهارات القيادية والمناخ الذي يسهل عملية تبادل المعرفة ويعزز من أثر التراكم المعرفي.

1.2.2 الدراسات المتعلقة بمتغير تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة:

دراسة (van 't Hul, 2018):

عنوان الدراسة "تحفيز وتسهيل التعلم والتطور الفردي في فرق العمل ذاتية الإدارة"

هدفت الدراسة إلى التحقيق في أنشطة التعلم التي يشارك فيها موظفو فرق العمل ذاتية الإدارة، والعوامل التي تمكن أو تعوق التعلم في سياق تطوير البرمجيات، حيث تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع 20 عضواً من خمسة فرق متعددة التخصصات ذاتية الإدارة في شركة تكنولوجيا معلومات حيث شارك في هذه الدراسة مطورو الواجهة الخلفية ومطورو الواجهة الأمامية ومصممو تجربة المستخدم ومصممو الجرافيك وأصحاب المنتجات، وكانت أهم نتائج الدراسة: إن فرق العمل ذاتية الإدارة قد تكون بيئة عمل محفزة للموظفين الذين يتمتعون بقدرة كبيرة على التعلم بشكل ذاتي، ولكنها قد تكون غاية في صعوبة بالنسبة لبعض الموظفين الذين يجدون صعوبة في ذلك، أيضاً يعاني موظفو فرق العمل ذاتية الإدارة من الافتقار إلى الوضوح حول توزيع المسؤوليات عندما يتعلق الأمر بالتعلم والتطوير.

دراسة (Fubara & Odunayo, 2018):

عنوان الدراسة "الفرق الموجهة ذاتياً ونتائج عمل الموظف: تقييم الإدارة القائمة على الفريق"

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين فريق العمل ذاتي الإدارة ونتائج عمل الموظفين في بنوك إيداع الأموال العاملة في ولاية ريفرز، نيجيريا، حيث قام الباحثان بتوزيع 113 استبيان على الموظفين في بنوك الودائع المالية والتجارية

ثم تسجيل الردود وتحليل النتائج باستخدام (SPSS)، وكانت أهم نتائج الدراسة: إن فريق العمل ذاتي الإدارة كمرجع تجريبي للإدارة القائمة على الفريق ضروري لزيادة نتائج الموظفين من حيث الإنتاجية ورضا العملاء، كما أوصت الدراسة المديرين الراغبين بزيادة الأداء العام لموظفيهم بوضعهم ضمن فريق عمل ذاتي الإدارة.

دراسة (Santvoort, 2018):

عنوان الدراسة "التطوير الفعال لفرق عمل ذاتية الإدارة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم"

هدفت الدراسة إلى تعزيز المعرفة المدعومة بالتجارب حول كيفية التطوير الفعال لفرق العمل ذاتية الإدارة وكيفية الانتقال من فرق عمل تقليدية إلى فرق العمل ذاتية الإدارة، حيث قام الباحث بإجراء دراسة حالة نوعية متعددة لثمانية فرق ذاتية الإدارة من ست منظمات صناعية صغيرة ومتوسطة الحجم في هولندا حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات مع الفرق، والملاحظة، والتشاور مع خبراء في تنفيذ فرق العمل ذاتية الإدارة و من ثم قام الباحث بتحليل البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة: يعتبر التبسيط الكافي من قبل كل من الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمنظمة بشأن مجموعة الممارسات والتدخلات من قبل إدارة الموارد البشرية أمرًا ضروريًا للتغلب على الحواجز التي تفرضها الظروف التي تحول دون التطوير الفعال لفرق العمل ذاتية الإدارة، كذلك اقترح الباحث عملية انتقال متسلسلة نحو إنشاء بيئة فرق العمل ذاتية الإدارة.

دراسة (Mashouri & Bergman, 2017):

عنوان الدراسة "التشجيع على التغيير، التغيير التنظيمي وتنفيذ فرق العمل ذاتية الإدارة"

هدفت الدراسة إلى زيادة فهم كيفية تأثير الأنشطة والأحداث والإجراءات المختلفة أثناء عملية تنفيذ فرق العمل ذاتية الإدارة على المدير، كذلك كيفية تأثير المدير على عملية تنفيذ فرق العمل ذاتية الإدارة، تم إجراء البحث من خلال منهج نوعي قائم على دراسة حالة ومراجعات للأدبيات، وكانت أهم النتائج: إن للمديرين دور كبير في تحديد الوقت المناسب وسلطات فرق العمل ذاتية الإدارة كما يتأثر المديرون بمدى التزام الموظفين بالتغيير المطلوب مما يؤثر على طريقة تحويل المنظمة من الشكل التقليدي إلى منظمة تتبنى مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة.

1.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

نلاحظ أن الدراسات السابقة أظهرت نتائج استخدام سياسات التعلم التنظيمي على الأفراد والمنظمات وأكدت على دور التعلم التنظيمي وسياساته في تيسير تدفق المعرفة والتعلم داخل المنظمة و أهميه دور المديرين وأسلوب القيادة المتبع لما له من تأثير مباشر على استراتيجيات زيادة وتسهيل نقل المعرفة لدى الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، كما أكدت على أن فرق العمل ذاتية الإدارة قد تكون بيئة عمل محفزة للموظفين لزيادة الإنتاجية ورضا العملاء.

تهدف الدراسة الحالية لعملية الربط بين سياسات التعلم التنظيمي و فرق العمل ذاتية الإدارة وإيجاد تأثير تطبيق هذه السياسات على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

1.3 الإشكالية البحثية:

بناءً على المقدمة وتزايد الحاجة لاتخاذ القرارات بشكل متزامن وسريع في محاولة للتكيف مع المستجدات والسعي للتوجه إلى هياكل تنظيمية مرنة تتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات وبناءً على الدراسات السابقة ننتهي بصياغة التساؤل التالي:

ما هو أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في الشركة محل الدراسة؟
هذا يدفعنا لطرح التساؤلات التالية:

1. هل توجد سياسات تعلم تنظيمي في الشركة محل الدراسة؟
2. هل يوجد فرق عمل ذاتية الإدارة في الشركة محل الدراسة؟
3. هل تؤثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في الشركة محل الدراسة؟
4. هل هناك اختلاف في توجهات عينة البحث حول سياسات التعلم التنظيمي كأداة لتطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في الشركة محل الدراسة؟

أهمية البحث:

1.4

الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية للبحث من كون مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة مفهوم جديد نسبياً في عالم الأعمال بالإضافة لندرة الدراسات العربية في هذا المجال، كما يتطرق البحث لبعض طرق تطبيق هذا المفهوم وكيفية الاستفادة من التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته للانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية لمفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة.

الأهمية العملية:

يستمد البحث أهميته العملية من الحاجة المتزايدة لتسريع وتحسين أداء وإنتاجية فرق العمل وتمكينها وزيادة الإبداع والتواصل للوصول للنتائج المرجوة وتحقيق الميزة التنافسية للشركات في ظل المنافسة الشديدة والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والانتقال من الهيكل الهرمي لهيكل أكثر تفاعلاً وانسجاماً بالاستفادة من سياسات التعلم التنظيمي.

أهداف البحث:

1.5

يسعى البحث وفي إطار الإشكالية التي تم عرضها للبحث في الإجابة عن الأسئلة السابقة من خلال:

1. دراسة والتعرف على سياسات التعلم التنظيمي.
2. دراسة إيجابيات وسلبيات فرق العمل ذاتية الإدارة عن فرق العمل التقليدية.
3. دراسة تأثير سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة.
4. دراسة إمكانية تطبيق أو تطوير استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة في الشركة محل الدراسة.

متغيرات البحث:

1.6

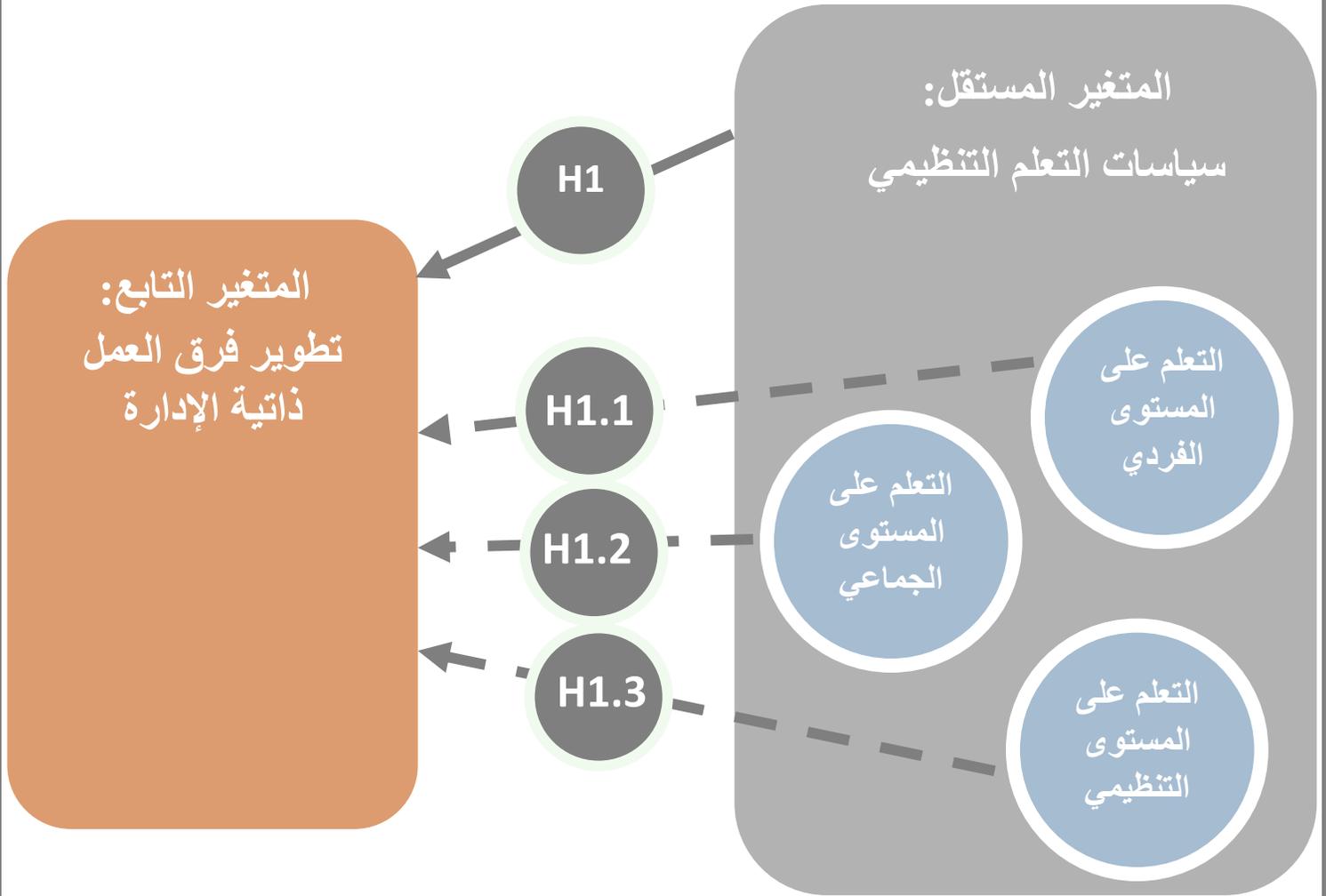
- **المتغير المستقل:** سياسات التعلم التنظيمي، وتتمثل أبعاده في:
 1. التعلم على المستوى الفردي.
 2. التعلم على المستوى الجماعي.
 3. التعلم على المستوى التنظيمي.
- **المتغير التابع:** تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة.

- المتغيرات الديموغرافية: (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

نموذج البحث:

1.7

الشكل رقم (1-1) نموذج البحث



المصدر من إعداد الباحث

1.8.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

H1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

H1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

H1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

1.8.2 الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

H2.1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف النوع.

H2.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف المستوى الوظيفي.

H2.3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف المؤهل العلمي.

H2.4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف عدد سنوات الخبرة.

منهجية البحث:

1.9

لفهم أسباب وظاهرة المشكلة وتحديد معالمها وحدودها، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بعد دراسة البيانات الثانوية وتناول البيانات الأولية بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات الأولية من مفردات العينة المدروسة (عينة من الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية من شركة إم تي إن سوريا).

مجتمع وعينة البحث:

1.10

يتكون مجتمع البحث من موظفي شركة إم تي إن سوريا بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية والبالغ عددهم ما يقارب الألف موظف وفق تقارير الشركة، وبناءً على حجم هذا المجتمع فإن الباحث وفي إطار السعي لتحقيق أهداف الدراسة قام بتخصيص الاستبانة نحو الوظائف ذات البعد التقني ونظم المعلومات في الشركة، وبالتالي فإن العينة هي من النوع القسدي وبلغ حجمها (170) مفردة ولكن تم استرداد (154) استبانة جاهزة للتحليل.

حدود البحث:

1.11

- **الحدود الزمانية:** نفذ هذا البحث في الفترة من نيسان إلى نهاية حزيران 2021.
- **الحدود المكانية:** نفذ البحث على عينة من موظفي شركة إم تي إن سوريا بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة أثر المستويات الثلاث للتعلم التنظيمي (الفردية، الفرعية، التنظيمية) على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في إطار الخصوصية التي تناولها البحث مع إدراك الباحث لوجود عوامل أخرى قد تؤثر في تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة.

التعريف الإجرائية:

1.12

التعلم التنظيمي:

عملية مستمرة نابغة من رؤية أعضاء المنظمة تستهدف استثمار خبرات وتجارب المنظمة على كافة المستويات التنظيمية الفردية والجماعية وعلى مستوى المنظمة ككل وتخزين هذه المعلومات الناجمة عن هذه

الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها في المستقبل.

فرق العمل ذاتية الإدارة:

فرق عمل تستبدل التوصيف الوظيفي بالأدوار حيث توزع المسؤوليات والصلاحيات على أعضاء الفريق ويستبدل الهيكل الهرمي بهيكل دائري يشغل كل عضو بالفريق مجموعة من الأدوار حيث يتضمن كل دور مسؤوليات مختلفة لتوضيح التوقعات والسلطة للزملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. من خلال إدخال الأدوار تكون السلطة لامركزية ويتم توزيعها على الموظفين. يمكن لكل موظف التغيير وشغل أدوار مختلفة وبالتالي زيادة مهاراته كما يتم تحديد الأدوار حول العمل وليس الأشخاص.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

Theoretical framework of the research

المبحث الأول: التعلم التنظيمي

تمهيد

تعريف التعلم التنظيمي

أهمية التعلم التنظيمي

مستويات التعلم التنظيمي

مزايا التعلم التنظيمي

سياسات التعلم التنظيمي

معوقات التعلم التنظيمي

خلاصة المبحث الأول

المبحث الثاني: فرق العمل ذاتية الإدارة

تمهيد

تطور المنظمات نحو فرق العمل ذاتية الإدارة

فرق العمل ذاتية الإدارة

آخر التطورات في إدخال فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات

خصائص منظمات فرق العمل ذاتية الإدارة

الشروط اللازمة لتنفيذ فرق العمل ذاتية الإدارة

علاقة التعلم التنظيمي بفرق العمل ذاتية الإدارة

خلاصة المبحث الثاني

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

2.1 المبحث الأول: التعلم التنظيمي السياسات والمفاهيم:

2.1.1 تمهيد:

يمر العالم اليوم بمرحلة جديدة، تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائداً في الماضي، فقد نشأت أوضاع اقتصادية جديدة كان لها أثرها على المنظمات، وفرضت عليها تحديث أوضاعها لمواكبة تلك التغيرات وتحسين أدائها وخلق ميزات تنافسية. تعددت الاتجاهات الإدارية الحديثة التي يمكن تطبيقها لمواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة ولتحسين أداء المنظمات، ومن بين هذه الاتجاهات التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة. من جهة أخرى احتل موضوع التعلم التنظيمي اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والممارسين منذ بداية سبعينيات القرن الماضي، وظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة تهدف لتحديد معالمه الأساسية. حيث يعتبر التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغييرات المخطط وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (رحمون، 2019).

2.1.2 تعريف التعلم التنظيمي:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت المنظمة والتنظيم بشكل عام وقلة الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي إلا أن هناك عدة تعاريف للتعلم التنظيمي، فقد عرفه (Argyris) على أنه: "العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها" (Merindol, 2007) ويستنتج من التعريف السابق نوعين من التعلم وهما التعلم ذو الاتجاه الأحادي وهو التعلم الذي ينبع من تمسك المنظمة بسياساتها الراهنة في تحقيق أهدافها وتجنب الكشف عن الأخطاء وتصحيحها، والتعلم ذو الاتجاه المزدوج، وهو التعلم الذي يتحدى الافتراضات والمسلّمات التي تقوم عليها السياسات والأهداف الحالية ومحاولة كشف الأخطاء وتصحيحها بهدف تقديم فهم شامل للقوى التي تدفع المنظمة لتحقيق هذه السياسات أو الأهداف. كما عرفه (Fayol et Iyles) على أنه: "تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن، وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم" (الملكوي، 2007).

أما (Senge) فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي الإختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية (السالم، 2007) ويشير إلى أهمية المعلومات والخبرة كأساس لهذا التعلم الذي يترتب عليه إدراك الأفراد لدورهم في تشكيل الواقع التنظيمي للمنظمات التي يعملون فيها.

ويوضح أيضا أن هناك أربع عمليات يجب أن تتكامل معا في عملية التعلم التنظيمي وهي: الحصول على المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية.

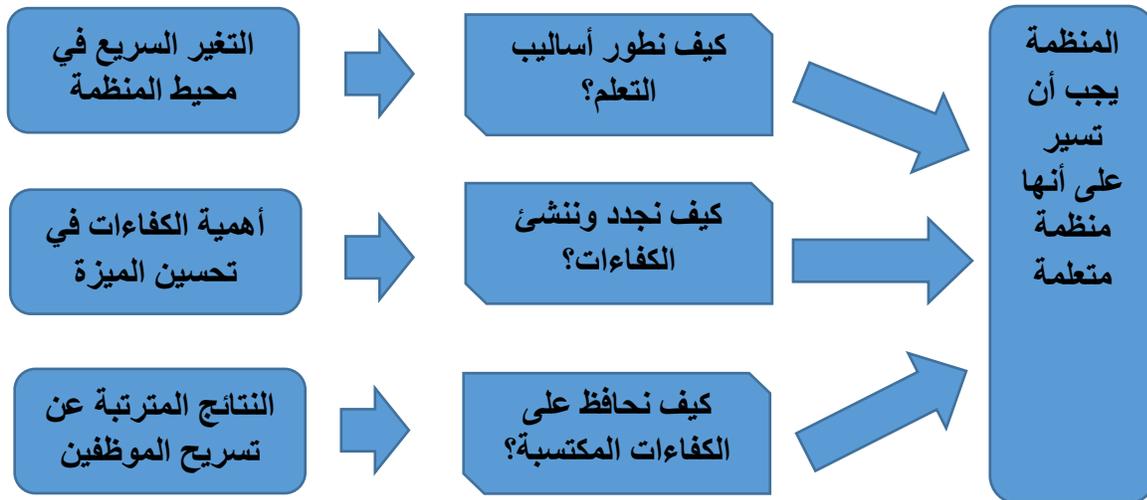
ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا استخلاص مفهوم للتعلم التنظيمي على أنه: "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها" (رحمون، 2019).

اتفقت التعاريف السابقة على أهمية التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي وما له من دور كبير في استمرارية المنظمات واستفادتها من تجاربها السابقة لحل المشكلات التي تواجهها وتحسين الأداء للتفوق على المنافسين.

2.1.3 أهمية التعلم التنظيمي:

يمكن أن نحدد أهمية التعلم التنظيمي من خلال العديد من المستويات، فهناك مستوى بالنسبة للأفراد، مستوى بالنسبة للجماعة، والمستوى الأخير بالنسبة للمنظمة ككل. كذلك تبرز أهمية التعلم التنظيم بسبب التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يتطلب البحث عن أساليب تعلم جديدة، كما تعتبر الكفاءات مصدراً للميزة التنافسية مما يحتم على المنظمة السعي لتعميق آلية مبادلة ونشر وتخزين هذه المعرفة كما يتوجب على المنظمات الحفاظ على هذه الكفاءات. يبين الشكل التالي أهمية التعلم التنظيمي:

الشكل رقم (2-1) أهمية التعلم التنظيمي



(خيرة، علاوي، 2011).

2.1.3.1 الأهمية بالنسبة للأفراد:

يساهم التعلم التنظيمي بمساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وبالتالي تطوير شخصيته، تحسين خبرته وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية (حسين وآخرون، 2016). كما يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة.

2.1.3.2 الأهمية بالنسبة للجماعة:

يسهل التعلم التنظيمي عملية تبادل المعارف التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي، إمكانية التشارك في المعارف، والحوار البناء وثقافة العمل الجماعي لحل المشكلات كما يعتبر العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي، وهو الوسيط الذي يعمل على نقل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، كما يعتبر الوسيط الرابط بين تعلم الأفراد والمنظمة (بريطل، 2015).

2.1.3.3 الأهمية بالنسبة للمنظمة:

يعتبر التعلم التنظيمي الطريق الأفضل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، زيادة الكفاءة والقدرة على التكيف، كما يعتبر تبني المنظمة للتعلم التنظيمي دليل واضح على تحولها من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة التي تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في رسم مستقبل المنظمة المبني على الثقة والعمل الفرقي والتطوير المتواصل (قمري، 2017).

2.1.4 مستويات التعلم التنظيمي:

قسم العديد من الباحثين التعلم التنظيمي في ثلاث مستويات هي التعلم على المستوى الفردي والتعلم على المستوى الفرقي أو الجماعي والتعلم على المستوى التنظيمي.

2.1.4.1 التعلم الفردي:

التعلم الفردي هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين. وللتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرته على ذلك (السالم، 2007) والتعلم الفردي هو طريق للوصول لهدف، حل مشكلة أو الإجابة على طلب، وهو مرتبط بما لدينا من معرفة الآن وما يلزمنا من معرفة للإجابة على هذا الطلب (Ghechtouli, 2007). فالتعلم الفردي يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية والتفكير الذاتي، ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته، ويتعلم الفرد من برامج التعليم الرسمي والتعليم المبرمج والتدريب وبرامج التعلم عن بعد والقراءة الذاتية.

2.1.4.2 التعلم الفرقي:

الفرق هي العجلة التي تسير المنظمة المتعلمة، وبدونها لا تعمل المنظمة، وهنا نميز بين نوعين من الفرق: هما مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز. وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية، أما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة. ولعل أبرز خصائص الفرق المتعلمة هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء. وعند التدقيق في سلوك أعضاء الفريق نجدهم أناسا صادقين يحترمون بعضهم البعض بصدق، حتى وإن اختلفوا على مواضيع معينة. وهم يشتركون في نماذجهم العقلية ويتحاورون علانية في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة وكيف توصل إليها كل منهم. ويحاولون تفهم الأفكار الأخرى الموجودة عند بقية الأعضاء. وهم بعد ذلك يملكون رؤية مشتركة، ولا شك أن هذه الرؤية هي التي توحد جهودهم (السالم، 2007).

ويرى (Ryan et Zuber-Skerritt) أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما:

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة كوسيلة أساسية للوصول إلى المنظمة المتعلمة.
- يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء مختصين.
- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعا.
- تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة.

تكون هناك حاجة لكل عضو في الفريق بتقديم تقرير مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد. (رحمون، 2019).

2.1.4.3 التعلم على المستوى التنظيمي:

يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير الثقافة التنظيمية، الإستراتيجيات، السياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي. ويعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، عندها يمكن أن تتعلم المنظمة.

إن التعلم التنظيمي ليس مجرد عملية استعادة التكيف في بيئة صعبة، أو أنه محاولة توظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، ولكنه أيضا عملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية ولقيم جميع العاملين في المنظمة (السالم، 2007).

ومن هنا نستنتج الأهمية الكبيرة للتعلم التنظيمي بكافة مستوياته لما له من تأثير كبير على الأفراد، الفرق و المنظمة ككل.

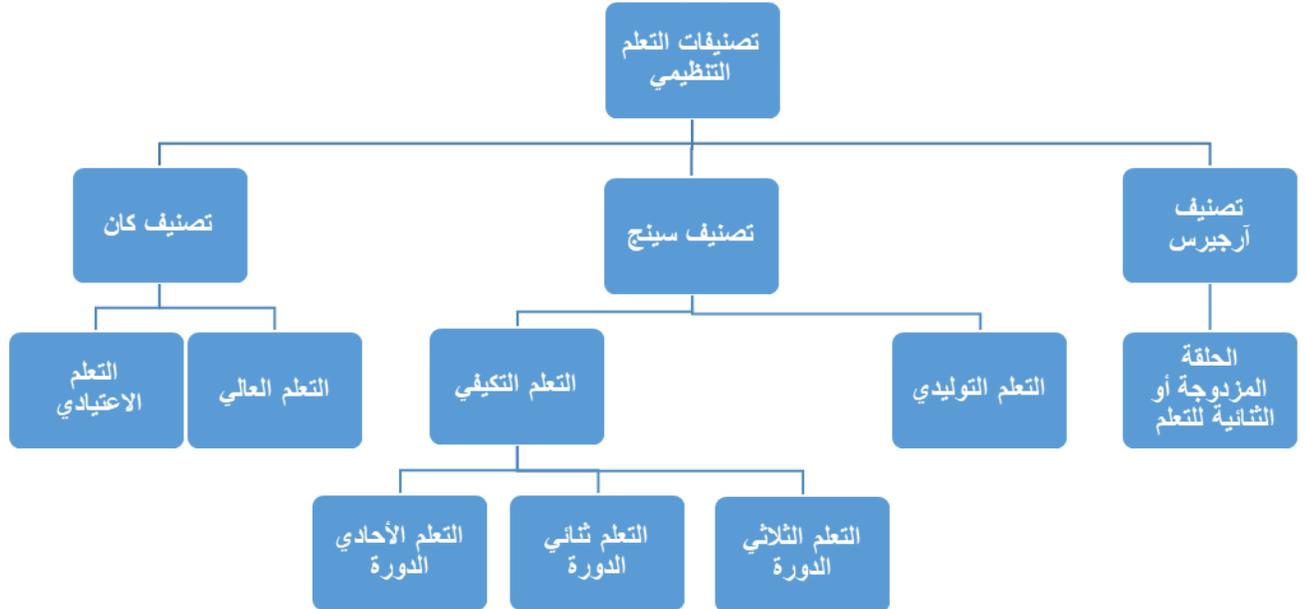
2.1.5 مزايا التعلم التنظيمي:

- يسمح التعلم التنظيمي للمنظمة بالبقاء دوماً نشطة وقادرة على مواجهة التحديات، كما يجعلها في حالة يقظة مستمرة وواعية ومدركة لما يكتنف نشاطاتها من تغيرات.
 - إن التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحويل معرفة الأفراد إلى قاعدة تنظيمية للمعارف النافعة في مجال اتخاذ القرارات.
 - التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من تغيير سلوكيات العاملين لديها وزيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكيات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع.
 - المشاركة الفعالة في اكتساب المهارات المختلفة ومنها الإدارية، وتعلمها مما يؤدي إلى اكتساب مرونة في الأداء.
- رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة. (رحمون، 2019).

2.1.6 سياسات التعلم التنظيمي:

- يمكن أن تتبنى المنظمة العديد من السياسات للتعلم التنظيمي ، حيث يوجد العديد من التصنيفات لطرق وسياسات التعلم ومن أبرزها:
- ثلاث تصنيفات لأنواع التعلم التنظيمي (السكرانة، 2011).

الشكل رقم (2-2) تصنيفات التعلم التنظيمي



المصدر من إعداد الباحث.

التصنيف الأول:

الذي قدمه توماس كان في كتابه "بنية الثورات العلمية" والذي يميز فيه بين التعلم الاعتيادي والتعلم العالي أو الاستثنائي.

التعلم الاعتيادي: وهو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

التعلم الاستثنائي أو العالي: الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة ولعل التعلم العالي الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعاملون بوتيرة النمو الأساسي من تجاربهم الخاصة مثل أينشتاين في كشفه العلمي عن النسبية.

التصنيف الثاني:

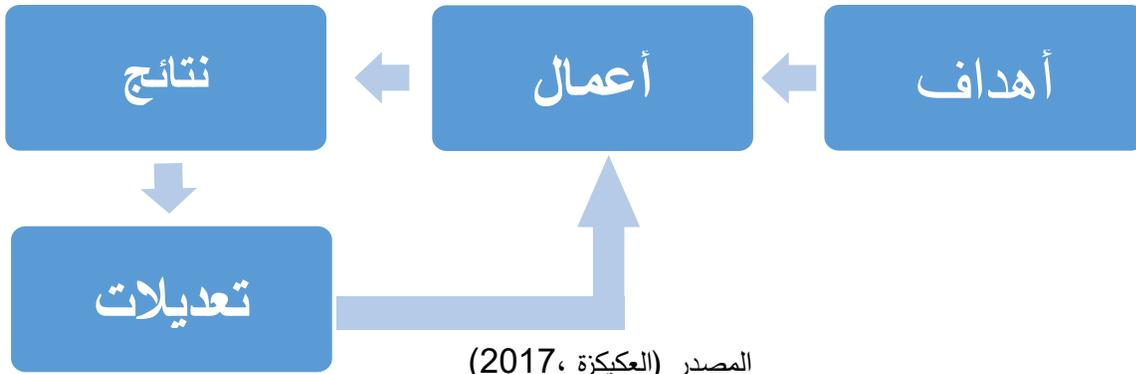
الذي قدمه بيتر سينج والذي يصنف التعلم إلى نوعين:

التعلم التكيفي: وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد، أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم، وكما يرى "سينج" أن زيادة القدرة التكيفية هو مجرد خطوة أولى في التحرك نحو المنظمة المتعلمة.

يصنف التعلم التكيفي إلى ثلاث أنواع وهي:

التعلم الأحادي الدورة: وبموجبه يتعلم العاملون في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عمليا من نتائج ومخرجات، حيث تكون المخرجات بمثابة التغذية الراجعة للعاملين، فهم إما أن يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على إعادتها وتكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون مراجعة أو جهد (بن قبلان، 2013)

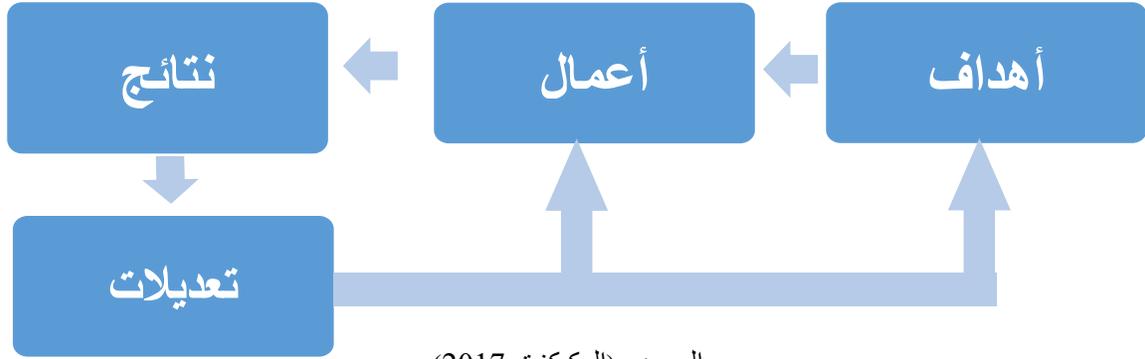
الشكل رقم (2-3) التعلم الأحادي الدورة



المصدر (العكيزة، 2017)

التعلم ثنائي الدورة: التعلم الثنائي الدورة هو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر من تعلم ارتدادي أو انعكاسي (الكبيسي 2004)، فالتعلم الثنائي يتجاوز مجرد تصحيح الأخطاء و تعديل الإجراءات والسلوكيات في ضوء التغذية العكسية، إلى إعادة النظر في السياسات والثقافة التنظيمية، وبناء القدرات والمهارات، ويركز على المركز التنافسي للمنظمة، و أحداث التغيير الاستراتيجي، والشكل التالي يوضح عملية التعلم الثنائي:

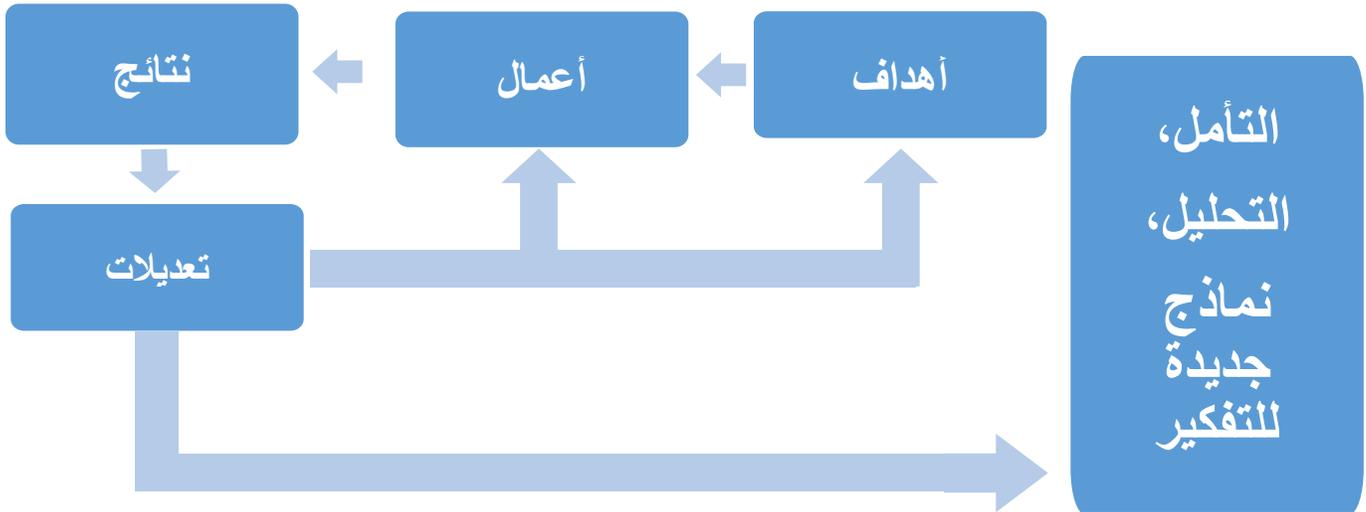
الشكل رقم (2-4) التعلم ثنائي الدورة



المصدر (العكيزة، 2017)

التعلم الثلاثي الدورة: التعلم الثلاثي الدورة يركز على كيف تتم عملية التعلم، وماهي الكيفية الأفضل للتعلم من خلال تحليل الأحداث والمواقف والمشكلات التنظيمية، ووسائل وأساليب وأدوات اكتساب المعارف، وتطوير أدوات التبادلية المعرفية والمعلوماتية بين أعضاء التنظيم، والتحسين المستمر لعملية التعلم، وتوظيف الأساليب العلمية لتطوير القدرة على التعلم، وتقييم المستوى التعليمي الفردي والجماعي والتنظيمي.

الشكل رقم (2-5) التعلم ثلاثي الدورة



المصدر (العكيزة، 2017)

التعلم التوليدي: وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد، فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى الشركة وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى

البيئة التي تعمل فيها، وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما لا يوسع هذه القدرات فإنه يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة.

التصنيف الثالث:

هو الذي قدمه أرجيرس، الذي تحدث عن الحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعلم حيث، أن التعلم في الحلقة الأولى يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية. في حين التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم في حل المشكلة، بما يؤدي لتغيير القواعد القديمة في حل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي.

2.1.7 معوقات التعلم التنظيمي:

إن تبني المنظمات للتعلم التنظيمي وما يحققه من فعالية ونجاح لا يعني عدم وجود معوقات لتطبيقه، سواء على صعيد المنظمة ككل أو على مستوى الأفراد وسنتطرق إليها في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2) معوقات التعلم التنظيمي

المعوقات	المحتوى
المعوقات التنظيمية الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> معظم المنظمات والعاملين بها ينشغلون بتحقيق التعلم أحادي الدورة لسهولة وسرعة نتائجه الملموسة، وتهميش التعلم الثنائي الدورة. رفض بعض المنظمات فحص النماذج الذهنية المتعلقة بالمعتقدات والسلوك والقواعد. إعاقة التغيير والعقاب. غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي. تغير المعرفة على المستوى الفردي والتنظيمي بشكل مستمر. ثقافة المنظمة التي تحول دون تشجيع الأفراد على التعلم. الإعتماد على الهياكل الهرمية التي تعيق التطوير الفردي والمشاركة الجماعية.
المعوقات التنظيمية الخارجية	<ul style="list-style-type: none"> التغيرات الخارجية المعروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية. الاختلافات الثقافية بين المنظمات من حيث الحجم والموارد التي تحد من قدرة المنظمة على التعلم والإستفادة من تجارب المنظمات الأخرى.

<ul style="list-style-type: none"> ● قلة بناء فرق العمل. ● ضعف نظام الإتصال بين الموظفين. ● تجزئة القسم إلى عدة دوائر. ● الإعتقاد الخاطئ لدى المديرين أن التعلم التنظيمي يستلزم فقط إجراء دورات تدريبية وإعادة استنساخها دون جدوى وتخطيط. ● محدودية معرفة المديرين بغايات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وقلة الحوافز المساندة لتطبيقها. ● الروتين وضعف التفاعل مع المتغيرات المستجدة. ● قلة الموارد المالية وعدم مشاركة الأفراد في إتخاذ القرار. ● عدم إستقرار العاملين. 	المعوقات الفردية
--	-----------------------------

(حامي، 2015)

من خلال عرض الجدول السابق لمعوقات التعلم التنظيمي نستنتج أن هناك العديد من العقبات التي تواجهها المنظمات في طريقها إلى التعلم ابتداءً من الفرد وصولاً إلى داخل وخارج المنظمة ككل.

2.1.8 خلاصة المبحث الأول:

تعرفنا في المبحث الأول على مفهوم التعلم التنظيمي ومستوياته المختلفة الفردية والفرقية والتنظيمية وما له من أهمية كبيرة للمنظمات لتواكب التطورات والتغيرات المتواصلة في البيئة المحيطة واستعرضنا أهميته في تطوير مهارات الأفراد والفرق لتساعد المنظمة في تجاوز الصعوبات والتفوق على المنافسين.

2.2 المبحث الثاني: فرق العمل ذاتية الإدارة بين التطوير والمأسسة:

2.2.1 تمهيد:

على مدى العقد الماضي، تأثرت الشركات والأسواق بالثورة الرقمية والعولمة المتزايدة. تمكنت الثورة الرقمية من تسريع عملية الاتصال وتغيير أسرع في الأسواق والمنتجات والخدمات. كما أن الشركات تواجه منافسة أعلى في الأسواق العالمية للحصول على مزايا تتفوق على منافسيها ، كما تحتاج الشركات إلى أن تكون مبدعة لتحافظ على استمراريتها على المدى الطويل. وتضطر المنظمات باستمرار إلى التكيف مع البيئات المتغيرة والمنافسة. حيث أن التغيير والتكيف هو أحد الأنشطة الرئيسية للشركات.

أصبح موضوع تنظيم الأعمال موضوعاً رئيسياً في العديد من الشركات. حيث يشير تقرير اتجاهات رأس المال البشري العالمي لعام 2016 لشركة Deloitte إلى أن 92 بالمائة من الشركات التي خضعت للدراسة تعتقد أن إعادة تصميم المنظمة مهمة جداً أو مهمة. "تقوم الشركات بإضفاء اللامركزية على السلطة ، وتتجه نحو المنظمات التي تركز على المنتج والعملاء ، وتشكل شبكات ديناميكية عالية وفرق مُمكنة تتواصل وتنسق الأنشطة بطرق فريدة وفعالة" (McDowell et al., 2016).

إن أساس تطوير الهياكل التنظيمية الجديدة مع مناهج الإدارة المقابلة هو اكتشاف أن الفرق تشكل الهيكل الرئيسي للمنظمات المتعلمة (Ismail, Malone, & van Geest, 2017)، كما ظهرت مناهج فرق العمل ذاتية الإدارة مثل sociocracy و Holacracy من الناحية النظرية والتطبيقية. حيث تم استخدام هيكل تنظيمي دائري بديل عن الهيكل التنظيمي الهرمي. فيما بعد تم تكيف كلا المفهومين من قبل منظمات مختلفة في بلدان مختلفة. حيث قامت العديد من الشركات بتكييف مناهج جديدة للإدارة والتنظيم لزيادة الإنتاجية بالاعتماد على فرق تدار ذاتياً أو حتى حولوا مؤسستهم بالكامل إلى شركة بفرق عمل ذاتية الإدارة. حيث استخدمت شركات مثل فولفو أو فيديكس فرق عمل ذاتية الإدارة لتحقيق زيادة في إنتاجها أو خدمتها وقامت شركات مثل Zappos و Morning Star بتحويل هيكلها ونهجها الإداري بالكامل إلى نموذج مُدار ذاتياً (Bernstein, Bunch, Canner & Lee, 2016).

أظهر البحث أنه لا يوجد حل واحد يناسب جميع المؤسسات للتحويل إلى نهج فرق العمل ذاتية الإدارة. كان على العديد من المنظمات أن تجد طريقته الخاصة لتغيير الهياكل والعمليات وفقاً لاحتياجاتها (Laloux, 2014). يركز البحث الحالي على الهياكل التنظيمية والاستفادة من التعلم التنظيمي و دراسة رأي الموظفين والإداريين تجاه التغيير إلى نهج فرق العمل ذاتية الإدارة.

2.2.2 تطور المنظمات نحو فرق العمل ذاتية الإدارة:

لفهم عملية التغيير إلى نهج فرق العمل ذاتية الإدارة ، من المهم فهم تطور الأشكال التنظيمية مع هيكلها وعملياتها (Oestereich & Schröder, 2017) ، ومن ثم ، سيعطي هذا الفصل لمحة عامة عن تطور المنظمات والتطورات والمفاهيم الأخيرة المرتبطة بالفرق والمنظمات ذات فرق العمل ذاتية الإدارة.

المراحل التطورية للمنظمات حسب فريدريك لالو:

حلل فريدريك لالو النماذج التنظيمية السابقة والحالية في كتابه "إعادة اختراع المنظمات" (2014) حيث قام بتطوير نماذج تنظيمية مختلفة موجودة في تاريخ البشرية حتى الوقت الحاضر (Laloux, 2014) و حدد النماذج التنظيمية الأربعة الرئيسية التالية وأضاف لأول مرة نوع خامس من المنظمات وهو المنظمات التطورية الفيروزية.

جدول رقم (2-2) أنواع المنظمات حسب لالو

المنظمات الخضراء	المنظمات البرتقالية	المنظمات العنبرية	المنظمات الحمراء
- تركيز على الثقافة والتمكن لتحقيق دافع استثنائي للموظفين.	- الهدف هو التغلب على لمنافسة ، تحقيق الربح والنمو. - الابتكار هو مفتاح البقاء في المقدمة. - الإدارة بالأهداف (القيادة والسيطرة على ماذا، الحرية في الكيفية).	- أدوار رسمية للغاية داخل تنظيم هرمي. - القيادة والتحكم من أعلى إلى أسفل (ماذا وكيف). - يتم تقييم الاستقرار قبل كل شيء من خلال عمليات صارمة. - المستقبل هو تكرار الماضي.	- ممارسة المدير للسلطة باستمرار لإبقاء التابعين له على المسار المرسوم لهم. - الخوف هو أساس السلطة. - تركيز قصير المدى. - تزدهر في البيئات الفوضوية.

توجد اليوم هذه الأشكال التنظيمية المختلفة جنبًا إلى جنب مع بعضها البعض (Laloux, 2014). نظرًا لأن أحد الهياكل الأكثر شيوعًا على مدار عقود كان التسلسل الهرمي الصارم ، تستند المنظمات العنبرية مثل الجيش إلى أدوار رسمية في تسلسل هرمي محدد وهياكل قيادة وتحكم صارمة مع تكرار الإجراءات السابقة مرارًا وتكرارًا. المنظمات البرتقالية هي الخطوة التالية وتمثلها الشركات متعددة الجنسيات اليوم.

الهيكل الهرمي الأكثر شيوعًا في المنظمات هو الهيكل الهرمي الذي يعتمد على النماذج الهيكلية لهنري فايول وفريدريك تاييلور ويعود تاريخه إلى الثورة الصناعية (Oestereich & Schröder, 2017). حيث يتم إنشاء القيمة على أدنى مستوى يتصدره العديد من مستويات الإدارة حتى الإدارة العليا. في هذا الهيكل التنظيمي، يتم تنفيذ السلطة من أعلى إلى أسفل وعلى مستوى الإدارات مثل تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية والمشتريات. يتم تعيين كل

موظف في قسم واحد لوصف وظيفي ولديه رئيس يرفع تقاريره إليه. يعود تاريخ هذا الهيكل إلى وقت قام فيه العديد من الموظفين بتنفيذ مهام متكررة (Helmore, 2015).

يظهر التطور من الهياكل التنظيمية العنبرية إلى البرتقالية الحاجة إلى بنية أو هياكل إضافية مختلفة عن التسلسلات الهرمية الصارمة. وفقاً لمينتزبيرج (Mintzberg)، يمكن للهياكل الهرمية البحتة أن تصبح خاملة وبيروقراطية ومركزية. في المنظمات البرتقالية، يتم الاحتفاظ بالهياكل الهرمية كأساس، ولكن يتم تحديثها بواسطة مجموعات المشروع، ووظائف الموظفين الخبراء والاستشاريين الداخليين والفرق الافتراضية لدعم الاتصال والابتكار مما يبين التوجه نحو الجمع بين الهياكل الهرمية والفرق لتحقيق أهداف محددة (Laloux, 2014).

بعد تطوير المنظمات العنبرية والبرتقالية، ظهرت المنظمات الخضراء حيث يميزها (Laloux, 2014) من خلال ثلاثة أمور:

أولاً: تمكين الموظفين من خلال دفع القرارات إلى الخطوط الأمامية ورؤية القادة كقادة خدم للموظفين. ثانياً: يوجد لديهم ثقافة ملهمة وأفعالهم مدفوعة بالقيم المحددة للمؤسسة بدلاً من الإستراتيجية البحتة. ثالثاً: بينما تركز المؤسسات البرتقالية على منظور المساهمين، تأخذ المنظمات الخضراء وجهات نظر المساهمين المتعددة في الاعتبار. حيث تقوم بدمج المسؤولية الاجتماعية في أعمالها اليومية بدلاً من نشر تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات كواجب وتقوم المنظمات الخضراء بالخطوة الأولى نحو تمكين الموظفين وتركز على الثقافة التي تهدف إلى تحقيق الرضا العالي للموظفين. الخطوة التطورية التالية هي المنظمات الفيروزية. حيث تزايدت المنظمات الناشئة التي تعمل مع هذا النموذج. بعض الأمثلة المشهورة الهادفة للربح هي AES، وهي مزود طاقة عالمي مع 40.000 موظف تأسست في عام 1982 وشركة Morning Star، وهي شركة منتجة لمنتجات الطماطم يعمل بها 2400 موظف، والتي تأسست في عام 1970. وهناك أيضاً منظمات غير ربحية مثل منظمة Buurtzorg التي تضم 7000 موظف، تأسست عام 2006 في هولندا (Laloux, 2014). توضح هذه الأمثلة أنه يمكن العثور على نموذج المنظمات الفيروزية في مختلف الصناعات والمنظمات الربحية وغير الهادفة للربح. بمقارنة المراحل التطورية للمنظمات، يتفق مؤلفون مثل ماسلو وآخرون على أن التحول من المنظمات الخضراء إلى المنظمات الفيروزية هو أيضاً تحول في النظرة العالمية (Laloux, 2014). وفقاً لـ لالو تعتبر المنظمات حتى المرحلة الخضراء أن نظرتهم للعالم هي الوحيدة الصحيحة، بينما يتقبل الأشخاص في المنظمات الفيروزية أن هناك تطوراً في الوعي وأن هناك العديد من الطرق للتعامل مع العالم وهذا يتوافق مع المرحلة الأخيرة من "تحقيق الذات" لتسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات (Maslo, 2017) أطلق لالو تسمية المنظمات التطورية الفيروزية (Teal) على هذه المنظمات. يعتبر مؤسسي هذه المنظمات أن المنظمة "كائن حي أو نظام حي" وهذا يتوافق مع وجهة نظر بعض نماذج فرق العمل ذاتية الإدارة.

أجرى لالو بحثاً على اثنتي عشرة منظمة تعمل كلياً أو جزئياً باستخدام هياكل وعمليات المنظمة الفيروزية التطورية. كما قام بتضمين أمثلة أخرى لأفضل الممارسات المتعلقة بالحجم الأصغر أو الصناعات المختلفة من خلال بحثه عن المنظمات الفيروزية التطورية ، حيث حدد ثلاثة مبادئ تستند إليها هذه المنظمات وهي:

فرق العمل ذاتية الإدارة:

تعمل المنظمات التطورية على أساس فرق العمل ذاتية الإدارة ، ولا توجد تسلسلات هرمية ولا يوجد إجماع مطلوب بالضرورة في صنع القرار. يتخذ الموظفون جميع القرارات المهمة. مؤسسو الشركة يبنون البيئة فقط.

الكل المتكامل:

يُنظر إلى جميع الناس على أنهم بشر بكل جوانب شخصيتهم. كما تعترف المنظمة بالعواطف والحدس والجوانب الروحية بصرف النظر عن الذات المهنية للموظفين.

الغرض التطوري:

تتطور المنظمات الفيروزية بشكل عفوي وليس باتباع هدف محدد يجب الوصول إليه بخطوات معينة. لا يمكن دائماً توقع اتجاه التطور ولكنه يتبع سبب وجود المنظمة.

أمثلة عملية:

أحد الجوانب المهمة التي حددها لالو في المنظمات الفيروزية هو فرق العمل ذاتية الإدارة، وقد تم استخدامها بشكل مختلف عبر القارات وبطرق مختلفة. في أوروبا، تعرف بـ "الإدارة التشاركية والديمقراطية الصناعية" أما في اليابان تم تشكيلها كـ "دوائر جودة وجهود تحسين مستمرة" وفي الولايات المتحدة اتخذت شكل "فرق عمل الابتكار"، كما استفادت العديد من الشركات إلى حد كبير من استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة خاصة في أقسام التصنيع والخدمات (Bernstein et al., 2016).

كما بدأت بعض الشركات الكبرى بتنفيذ فرق عمل ذاتية الإدارة مثل Intel ،General Mills ،GE ، Boeing و Motorola بشكل جزئي. حيث تجرأت بعض المنظمات على التشكيك في الهياكل الهرمية وبدأت في تجربة الهياكل التنظيمية لفرق عمل ذاتية الإدارة (Bernstein et al., 2016).

آخر التطورات في إدخال فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات:

لقد تأثرت أحدث التطورات في فرق العمل ذاتية الإدارة بحركة المصادر المفتوحة ومنهجيات Agile و scrum بالإضافة إلى الاقتصاد التشاركي. حيث تؤدي إلى هياكل تنظيمية تشاركية ومتجاوبة مثل podularity و Holacracy كما تقوم العديد من الشركات أيضًا بتجربة مناهج فرق العمل ذاتية الإدارة الخاصة بها (Bernstein et al., 2016).

سيتم شرح مفهوم (الهولاقراطية) Holacracy الذي قدمه Brian J. Robertson، لأنه يعتبر حاليًا أفضل نموذج لفرق العمل ذاتية الإدارة حيث يوضح الجوانب المشتركة للتطبيق الحالي لنموذج الإدارة بالهيكل الدائري. كما تم تطبيقه أكثر من التصميمات الأخرى وفي شركات بالأحجام المختلفة. في الولايات المتحدة، تبنت حوالي 300 شركة مفهوم Holacracy و 1000 منظمة حول العالم (Helmore, 2015). نظرًا لأن مفهوم Holacracy يعتمد بشكل أساسي على نموذج الديمقراطية الاجتماعية لإنديبورغ.

الديمقراطية الاجتماعية:

كان رائد الأعمال في صناعة البرمجيات Brian J. Robertson يبحث عن تقنية اجتماعية يمكن أن يطبقها في شركته للبرمجيات Ternary Software (Robertson, 2016). حيث اعتمد بشكل أساسي على نظام التشغيل الخاص به للشركات المسمى Holacracy على مبادئ نموذج الديمقراطية الاجتماعية ل Endenburg الذي طور نموذجًا لشركته يستبدل التسلسلات الهرمية التنظيمية بالدوائر. المنظمة لديها دائرة عامة لها وظيفة مجلس الإدارة. كما أن الدائرة العليا لها وظيفة مجلس إشرافي وتقرر مواضيع مثل تخصيص الأرباح. تحت دائرة الدائرة العليا، يتم تنظيم دوائر التقسيم بفرق مختلفة. الدوائر مرتبطة بشكل مزدوج من قبل ممثلين من الدوائر الأكبر والدوائر الفرعية. داخل الدائرة، جميع الأعضاء متساوون، ويمكن للموظفين أن يكونوا أعضاء في عدة دوائر (Oestereich & Schröder, 2017).

المبادئ الأساسية الأربعة للديمقراطية الاجتماعية وفق Endenburg:

• مبدأ الموافقة:

تعتبر الموافقة إجراءً أساسيًا لاتخاذ القرار.

• الهيكل التنظيمي الدائري:

يتم تنظيم المنظمة من خلال دوائر هرمية يمكنها اتخاذ القرارات بشكل مستقل.

• الارتباط المزدوج:

هناك رابط مزدوج بين الدوائر، حيث يحضر شخصان اجتماعات كلتا الدائرتين لتمكين التواصل بينهما.

• الانتخابات الاجتماعية:

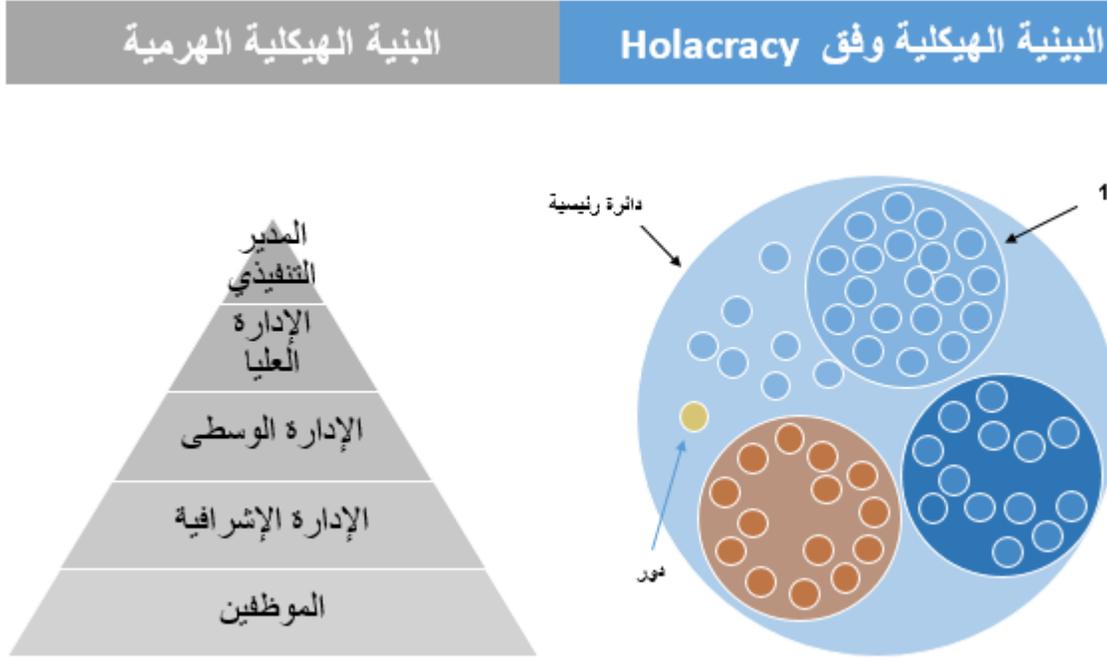
تقوم الدوائر بانتخاب الموظفين للمهام والأدوار حيث يتم خلق الأدوار وفق مبدأ الموافقة ومع مناقشات مفتوحة ضمن الدائرة الواحدة ويتم اتخاذ القرار إذا لم يكن لدى أي شخص في المجموعة اعتراض عليه.

مفهوم Holacracy كنظام يعتمد فرق العمل ذاتية الإدارة:

يأتي مصطلح Holacracy من أصل يوناني ويعني توزيع للسلطة أو الصلاحيات على الجميع. واصل Brian J. Robertson تطوير المفهوم بناءً على الخبرات العملية، حيث أسس شركة الاستشارات HolacracyOne، التي تساعد الشركات على تنفيذ Holacracy ونشر دستور Holacracy الذي يتضمن القواعد والمبادئ الأساسية للمفهوم ((HolacracyOne (b), 2017; HolacracyOne (c), 2017)). تبنت أكثر من 300 شركة في الولايات المتحدة نظام Holacracy وأبرز عملاء HolacracyOne هو Zappos ، وهو تاجر تجزئة للأحذية عبر الإنترنت مملوك لشركة Amazon (Helmore, 2015). أيضاً في ألمانيا، تقوم شركة دويتشه بان الكبيرة للخدمات اللوجستية والسكك الحديدية بتجربة Holacracy في إدارتين، كما بدأ عدد قليل فقط من الشركات الصغيرة الأخرى في تبني هذا المفهوم مثل شركة Soulbottle الناشئة في برلين (Johanna, 2016).

2.2.3 المبدء الأساسي ل Holacracy:

تعتمد شركة HolacracyOne على توفير ما يسمى بنظام التشغيل للشركات الموجهة بالأهداف (HolacracyOne (d), 2017). يرى Robertson أن الهياكل الهرمية الأساسية للمنظمات هي مصدر المشكلات مثل الافتقار إلى الحافز والبيروقراطية وعدم الكفاءة وعمليات اتخاذ القرار غير الواضحة وغيرها (Holacracy, 2014). نتيجة لذلك ، تتبنى Holacracy هياكل وعمليات تختلف عن الهياكل الهرمية التي هيمنت على المنظمات في العقود الماضية. "الهدف الرئيسي هو توزيع السلطة في جميع أنحاء المنظمة. يشبه Holacracy Robertson بالخلايا في جسم الإنسان مما يعني أن الشركة تعمل كنظام يتغير ويتكيف باستمرار. نتيجة لذلك يعتبر نظام Holacracy كنظام تشغيل للمنظمات.



المصدر من إعداد الباحث

2.2.3.1 الدستور والدوائر والأدوار والاجتماعات في Holacracy:

تعمل Holacracy على أساس دستور شامل يتضمن قواعد ومبادئ المنظمة حيث يجب على جميع الموظفين والإدارة التقيد به وبالتالي توافق الإدارة على إعادة توزيع السلطة والصلاحيات. حيث يعتبر ذلك خطوة مهمة لإنشاء الأساس لعملية التغيير. نتيجة لذلك، يتم تعريف "دائرة المرساة" أو الدائرة العامة للشركة وهي الدائرة التي تحوي ضمنها جميع الدوائر الفرعية (Robertson, 2016).

يتم استبدال التوصيف الوظيفي التقليدي بالأدوار، حيث يتضمن كل دور مسؤوليات مختلفة لتوضيح التوقعات والسلطة للزملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. من خلال إدخال الأدوار تكون السلطة لامركزية ويتم توزيعها على الموظفين. يمكن لكل موظف التغيير وشغل أدوار مختلفة وبالتالي زيادة مهاراته (Robertson, 2016). على سبيل المثال، يمكن لمطور البرامج الذي لديه خبرة في رعاية المتدربين أن يشارك أيضاً في دور له هذه المسؤوليات في الموارد البشرية.

عندما يصبح الدور معقداً، يتم إنشاء دور إضافي. حيث تشكل كل عدة أدوار دائرة، مثل الأدوار المعنية بالمسؤوليات المتعلقة بالتسويق. تخلق الدوائر نفسها وتحكمها لأنها تخلق الأدوار وتلغيها وتغيرها باستمرار (Robertson, 2016)

يتم اتخاذ القرارات محلياً ضمن الدائرة وتميز هذه العملية التغيير المستمر والتكيف مع أهداف المنظمة. الدوائر الفرعية هي جزء من المنظمة بأكملها والتي تسمى "دائرة المرساة". من المهم جداً الاتصال بين الدوائر الفرعية والدائرة الرئيسية الأعلى حيث يتم هذا الربط عبر نوعين من الاتصال: يتم تنفيذ الاتصال من الدائرة الرئيسية للدائرة الفرعية من خلال أدوار تسمى "رابط القيادة" يتم إرسالها إلى الدوائر الفرعية. النوع الثاني للربط هو الرابط من الدائرة الفرعية للدائرة الرئيسية حيث يتم انتخاب ما يسمى بـ "رابط التمثيل" من قبل أعضاء الدائرة الفرعية يمكن النظر إلى أدوار الروابط على أنها استبدال المناصب الهرمية التقليدية. الفرق عن المنظمات الهرمية هو أن الموظف الذي يملأ دور "الرابط" يمكن أن يتغير دائماً. حيث يتم تحديد الأدوار حول العمل وليس الأشخاص. وبالتالي يتم توزيع السلطة حقاً على الفرق والأدوار. تم تكييف الهياكل وكذلك الارتباط المزدوج من مجتمع إندنبورغ الاجتماعي.

مهام رابط القيادة: رابط القيادة يمثل الغرض وأي مسؤوليات مرتبطة بالدائرة كما لو أن الدائرة ككل مجرد دور و الرابط الرئيسي يشغل هذا الدور كما يمكنه القيام بتحديد الأولويات ضمن الدائرة والاستراتيجية التي تتبعها ولا يمكنه تحديد السياسات التي تحد من دور الأدوار ضمن الدائرة كما يمكنه القيام بتعيين الأدوار داخل الدائرة ويحمل المسؤوليات التالية:

- هيكلة حوكمة الدائرة لتفعيل هدفها ومسؤولياتها.
- تعيين أشخاص لشغل أدوار الدائرة ومراقبة مدى ملائمتهم للدور المعطى لهم و تقديم ملاحظاته وإعادة تعيين الأدوار للأشخاص الآخرين عندما يوجد فرد أكثر ملائمة للدور.
- تخصيص موارد الدائرة عبر مشاريعها و أدوارها المختلفة.
- تحديد الأولويات والاستراتيجيات للدائرة.
- تحديد حدود عمل الدائرة.
- إزالة القيود داخل الدائرة لربطها بالدائرة الأعلى لزيادة تفعيل غرضها والمسؤوليات المطلوبة منها.
- يحتفظ دور رابط القيادة أيضاً بجميع المجالات والمسؤوليات الغير مشغولة على مستوى الدائرة.

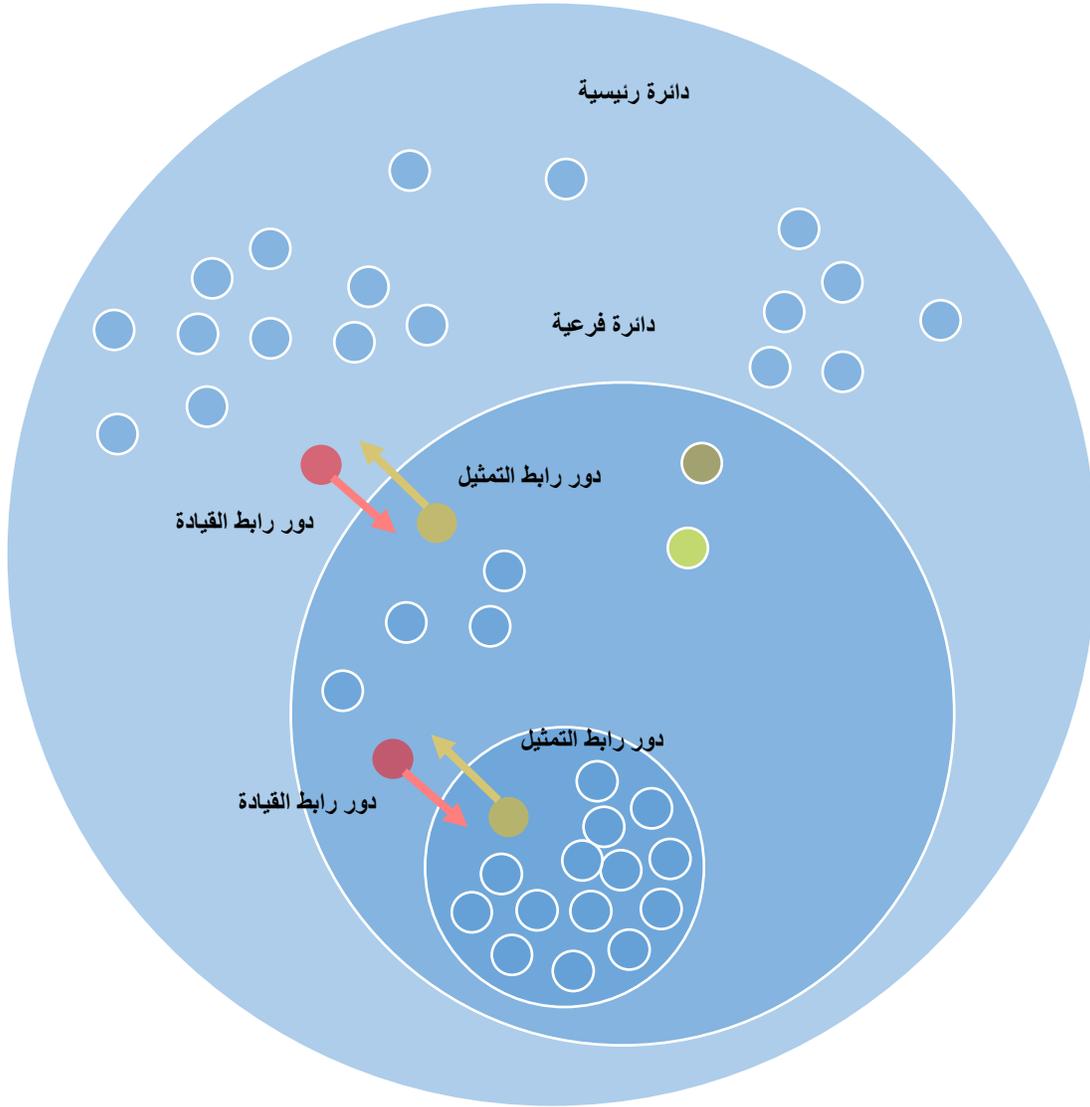
مهام رابط التمثيل: يمثل الدائرة التي يعمل بها ويقوم بحضور كافة الاجتماعات المتعلقة بها كما يقوم بمعالجة الضغوطات المتعلقة بالإجراءات من الدائرة الأعلى ويحمل المسؤوليات التالية:

- إزالة القيود من الدائرة الأعلى التي تحد من فعالية الدائرة الفرعية.
- السعي لفهم التوترات التي ينقلها أعضاء الدائرة الفرعية، و تمييز التوترات التي تحتاج لمعالجة في الدائرة الأعلى.

• توفير الرؤية للدائرة الأعلى ضمن الدائرة الفرعية، بما في ذلك الإبلاغ عن المهام المرتبطة بالدائرة الفرعية ككل.

الميسر والسكرتير: يوجد أيضاً لكل دائرة دور الميسر ودور السكرتير حيث تعتبر مهمة الميسر إدارة الاجتماعات وفق دستور Holacracy أما السكرتير فيقوم بجدولة الاجتماعات (التكتيكية والحوكمة والخاصة بقضايا محددة) ويسجل المخرجات ويوزعها على جميع أعضاء الدائرة.

الشكل رقم (2-7) بنية HOLAcracy رابط القيادة ورابط التمثيل والميسر والسكرتير



المصدر من إعداد الباحث

2.2.3.2 أنواع الاجتماعات في Holacracy:

يوجد ثلاثة أنواع أساسية وغاية في الأهمية للاجتماعات في نظام Holacracy وهي:

الاجتماعات التكتيكية:

تعقد هذه الاجتماعات داخل الدوائر في بداية الأسبوع. في هذه الاجتماعات ، يقدم الأشخاص تحديثات لمشاريعهم ويتعاملون مع التحديات التشغيلية للأدوار المختلفة. كما يتفقدون على الخطوات التالية ويتم التعامل فقط مع الموضوعات التشغيلية للدائرة.

الاجتماعات الخاصة بقضايا محددة:

تتناول هذه الاجتماعات قضايا محددة لا يمكن حلها في الاجتماعات التكتيكية. بالنسبة لهذه الاجتماعات ، يتم فقط تجميع الأدوار المعنية بالمسألة أو القضية المطروحة لتقديم خبراتهم لحل المشكلة.

اجتماعات الحوكمة:

تعقد هذه الاجتماعات كل شهر حتى كل ثلاثة أشهر وفيها يتم التعامل مع تصميم المنظمة وتوزيع السلطة والأدوار والاجرائيات الموضوعية ويتم تعديل الإجراءات والأدوار عن طريقها. كما يتم مناقشة قضايا الحوكمة التي تنشأ من الاجتماعات التكتيكية في اجتماع الحوكمة التالي.

2.2.3.3 الصعوبات التي تواجه المنظمات عند تبني هيكلية Holacracy لفرق العمل ذاتية الإدارة:

توزيع السلطات والصلاحيات:

عند تبني Holacracy ، يحتاج القائد الحالي إلى التنازل عن السلطة وإعطاء السلطة للأدوار التي تم إنشاؤها في المنظمة. بالنسبة للعديد من القادة، تعتبر هذه خطوة كبيرة يجب اتخاذها. يجب على القادة أن يتفقدوا أن المدراء في المنظمة سيكونون قادرين على العمل وفق هيكلية فرق العمل ذاتية الإدارة وأن عليهم الالتزام بالقواعد الجديدة تماماً مثل أي شخص آخر (Robertson, 2016).

المديرين التنفيذيين غير المتعاونين:

كل تغيير في المنظمة يكون مصحوباً ببعض المقاومة. في بعض الأحيان تحارب طبقة الإدارة الموجودة أسفل الرئيس التنفيذي أو المدير الملتزم التحول إلى Holacracy. يتطلب هذا عادةً تذكيرات مستمرة للالتزام بالقواعد الجديدة وهيكل السلطة للمؤسسة حتى يعتاد الجميع على التغيير. ولكن يمكن أن يحدث أيضاً أن تعارض كتلة حرجة التغيير إلى Holacracy وأن تعود المنظمة إلى هيكلها السابق وممارساتها الإدارية (Robertson, 2016). عندما تعود المنظمات إلى أنماط الاتصال القديمة يؤدي ذلك لكبح تنفيذ نهج Holacracy في المنظمة. أحد الأمثلة على ذلك هو أنه على

الرغم من أن عمليات الاجتماعات الجديدة والمحددة تبدو وكأنها لا تخضع للهرمية الإدارية في المنظمة، فإن بعض الأشخاص لا يمتلكون أدوارهم ولا يزالون يشيرون إلى رؤسائهم السابقين. نتيجة لذلك تحاول الإدارة السابقة تنفيذ سلطتها السابقة. بهذه الطريقة يبدو أن المنظمة قد أدخلت Holacracy ، لكنها لا تستوعب الممارسات الجديدة (Robertson, 2016).

2.2.4 خصائص منظمات فرق العمل ذاتية الإدارة:

أظهرت النظرية والممارسة أن المنظمات التي تتبنى فرق العمل ذاتية الإدارة يمكنها اختيار مناهج مختلفة (Ferenstein, 2016). على الرغم من اختلافاتهم حددت ثلاث خصائص لمنظمات فرق العمل ذاتية الإدارة، حدد لالو العناصر الأساسية المشتركة في بحثه عن التطبيق العملي للإدارة الذاتية في المنظمات (2014). وجد لالو و روبرتسون أن منظمات فرق العمل ذاتية الإدارة توزع السلطة والمساءلة من الإدارة إلى الفرق والتي تشكل الهيكل التنظيمي الجديد. كما يمكن أن تكون هياكل هذه الفرق أكثر تنوعاً مما هو موصوف في نهج Holacracy. حيث أنه في Holacracy يُطلق تسمية "الدوائر" ، وفي المنظمات الأخرى فقط "فرق" تشكل المنظمة بدلاً من الهياكل الهرمية مثل الأفراد أو الوحدات أو الإدارات أو الأقسام. تحدد الفرق بشكل جماعي الأدوار التي يتم تعيينها بعد ذلك للأفراد. على عكس المنظمات الهرمية، تقوم هذه المنظمات بتعديل هيكلها باستمرار وفقاً للتغيرات المتصورة في بيئتها. تتغير الفرق أو يتم إنشاؤها عند ظهور أدوار ومهام جديدة (Bernstein et al. , 2016) بالإضافة إلى ذلك، تنقل العديد من المؤسسات الكثير من المهام من وظائف الموظفين إلى الفرق ذاتية الإدارة، مما يقلل بشكل كبير من حجم أو مساءلة وظائف الموظفين مثل الموارد البشرية أو حتى الاستغناء عنها بشكل كامل (Laloux, 2014).

تصمم الفرق وتحكم نفسها:

إذا تم تطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة في الشركة، فعادة ما تظل الفرق تعمل ضمن الهياكل الهرمية للمؤسسة ككل. أحد الأمثلة على ذلك هو فرق الابتكار التي ترتبط بشركات كبيرة وتدير أعمالها اليومية بشكل منفصل، ولكنها لا تزال جزءاً من هيكل الشركة وتحتاج إلى إبلاغ إدارة الشركة. في المقابل، تضع المنظمات دستوراً يحتوي على قواعد حول كيفية إنشاء الدوائر وتغييرها وإزالتها. كما أن الدوائر لا تطبق فرق العمل ذاتية الإدارة فحسب بل إنها تصمم نفسها وتحكم نفسها أيضاً. تبني هذه الدوائر هيكلًا تنظيميًا مختلفًا بدلاً من تطبيقه أعلى التسلسلات الهرمية الحالية. كما أنها تتغير باستمرار وفقاً لاحتياجات وتحديات المنظمات.

القيادة السياقية:

في المنظمات المدارة ذاتياً، لا يتم تعيين القيادة للأفراد ولكن للأدوار حيث تتغير القيادة في هذه المنظمات باستمرار اعتماداً على العمل الحالي والمشاريع والدور الذي يشغله الموظف. يتم أيضاً إنشاء الأدوار عند ظهور مهام جديدة، أو

يصبح عبء العمل ثقيلًا جداً على الموظفين. هذا يعني أن كل موظف يمكن أن يكون مسؤولاً ويقود مشروعاً دون التقيد بوصف وظيفي أو ترقية.

ربط البدائل:

في Holacracy، يتم استخدام الربط المزدوج بين الدوائر للتواصل وتبادل المعرفة. حدد لالو بعض الخيارات الإضافية لكيفية تعامل الشركات مع تبادل المعرفة والتنسيق بين الفرق. في التصنيع مثلاً، ترسل كل فرق التصنيع عضواً إلى اجتماع منتظم عبر الفريق حيث تتم مناقشة عبء العمل وبعد ذلك يمكن للعمال التطوع لتبديل الفرق للوصول إلى ذروة الإنتاج (Laloux, 2014). عندما تظهر تحديات جديدة تتسبب في إرهاق العديد من الفرق، تقوم الفرق بترشيح فرق المشروع المؤقتة. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك حاجة لوظيفة استشارية لعدة فرق. يمكن تغطية ذلك من خلال دور يقدم الاستشارات ولكن ليس لديه السلطة لفرض القرارات على الفرق. ومع ذلك، يمكن لهذا الدور جمع وتبادل أفضل الممارسات من داخل الشركة أو خارجها لمساعدة الفرق على اتخاذ قرارات أفضل (Laloux, 2014). توضح هذه الخيارات أن الروابط أو البدائل لا تسهل فقط الاتصال وتوزيع السلطة، بل إنها تدعم أيضاً مشاركة المعرفة وتوزيع العمل.

اتخاذ القرار:

كما هو الحال مع نهج Holacracy، وجد لالو أن اتخاذ القرار في المنظمات ذاتية الإدارة لا يعمل بالإجماع. والسبب هو أنه لتحقيق توافق في الآراء تنشأ مناقشات لا نهاية لها كما أنه لا يرغب أحد بتحمل المسؤولية عن القرار النهائي. لتجنب هذا الموقف، طورت المنظمات ذاتية الإدارة عمليات صنع القرار المختلفة التي تستند إلى عملية المشورة. فهي تسمح لصانع القرار بالحفاظ على ملكية القرار مع تمكينه من تضمين التعليقات ذات الصلة فيه (Laloux, 2014). عمليات اتخاذ القرار هذه تكمل عمليات اتخاذ القرار مثل مبدأ الموافقة في إندنبورغ.

الثقة مقابل السيطرة:

جانباً آخر مهم من المنظمات ذاتية الإدارة هو أنها تعمل على أساس الثقة بين الأفراد. غالباً ما تستخدم طبقات الإدارة في الهياكل الهرمية لتنفيذ السيطرة على الموظفين. هذا يعني عدم الثقة في قدرات ونوايا القوى العاملة. ومن الأمثلة الأخرى التي تدل على انعدام الثقة استخدام الساعات الزمنية للتحقق من ساعات العمل أو قفل مواد وأدوات الإنتاج لمنع السرقة. يعتمد التحول إلى فرق العمل ذاتية الإدارة على ثقافة الثقة في المنظمة وغالباً ما ينبج عن ذلك المشاركة العالية للموظفين (Laloux, 2014).

2.2.5 الشروط اللازمة لتنفيذ فرق العمل ذاتية الإدارة:

بينما يصف روبرتسون الخطوات العملية حول كيفية تنفيذ فرق العمل ذاتية الإدارة في مؤسسة قائمة من حيث الهيكل والعمليات، يغطي لالو أيضاً الشروط الضرورية للتغيير والنهج المختلف عن Holacracy الذي قدمه روبرتسون (2014).

الملكية النفسية:

تأتي حرية فرق العمل ذاتية الإدارة مصحوبة بالمسؤولية ويجب على الموظفين أن يكونوا مستعدين لتحمل هذه المسؤولية. إنهم بحاجة إلى فهم غرض المنظمة لرؤية هدف في عملهم والتزامهم عاطفياً. عند تقديم فرق العمل ذاتية الإدارة، يحتاج الموظفون إلى الوثوق بالقيادة لاتخاذ القرار الصحيح لتنفيذ فرق العمل ذاتية الإدارة (Laloux, 2014).

الإدارة الوسطى والعلوية:

غالبًا ما يُنظر إلى التغييرات في المنظمات على أنها تهديد. من المرجح أن يعارض أولئك الذين يمتلكون السلطة التغييرات، حيث سيتعين عليهم التخلي عن سلطتهم السابقة وإيجاد دور جديد داخل المنظمة. تعد كيفية التعامل مع الطبقات الهرمية المختلفة للمؤسسة أحد أكثر الجوانب صعوبة عند التحول إلى فرق العمل ذاتية الإدارة (Laloux, 2014). للتغلب على مقاومة التغيير، قدمت العديد من المنظمات التي أدخلت ممارسات فرق العمل ذاتية الإدارة، مثل Zappos أو AES، حزمة إنهاء الخدمة لأولئك الذين لم يتمكنوا من العثور على دور مناسب أو الذين لم يوافقوا على التغيير إلى فرق العمل ذاتية الإدارة. في حالة شركة Zappos، دافع الرئيس التنفيذي توني هسيه عن شركة Holacracy بحجة أن 82٪ من الموظفين لم يختاروا الحصول على حزمة إنهاء الخدمة (Ferenstein, 2016).

إعادة التصميم للهيكل التنظيمي:

إعادة تصميم هيكل المنظمة هو عنصر أساسي آخر للتغيير في فرق العمل ذاتية الإدارة. تحتاج المنظمات إلى تحديد الهيكل الذي يناسب احتياجاتها على أفضل وجه. من الممكن دعوة الأشخاص ليكونوا جزءًا من عملية إعادة التصميم في المؤسسة. بهذه الطريقة يمكنك تضمين خبرة الموظفين ومعرفتهم حول المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للميسرين الخارجيين مثل المدربين المساعدة في دعم عملية التغيير. أحد الجوانب المهمة هو أن الموظفون يحتاجون إلى الوضوح بشأن آفاقهم المستقبلية في وقت مبكر من العملية لأن وظائفهم السابقة ستختفي وستحل محلها الأدوار (Laloux, 2014).

كما يمكن تحديد يوم تبديل واضح واستخدام قالب موجود مثل Holacracy، والذي يتضمن بنية وممارسات جديدة واضحة يمكن اعتمادها. في حالة Holacracy، يمكن للمدربين أن يتواجدوا للمساعدة في تقديم "نظام التشغيل" الجديد. كما توجد منظمات أخرى تبنت فرق العمل ذاتية الإدارة وتقدم نظرتها الخاصة لممارساتها، على سبيل المثال، "معهد

فرق العمل ذاتية الإدارة" في شركة Morning Star. كما يمكن للمؤسسات أيضاً إنشاء نموذج داخلي خاص بها واستخدامه (Laloux, 2014). هناك أيضاً منظمات أخرى تبنت فرق العمل ذاتية الإدارة وتقدم نظرتها الخاصة لممارساتها كما يتم مشاركة الكثير من المعرفة وأفضل الممارسات على منصات الإنترنت وفي الأحداث التي تدور حول موضوعات فرق العمل ذاتية الإدارة والمؤسسات الفيروزية.

2.2.6 علاقة التعلم التنظيمي بفرق العمل ذاتية الإدارة

إن الهدف من التعلم التنظيمي هو تجديد استراتيجيات وأساليب وطرق العمل وتطويرها بهدف التغلب على مشكلات العمل والاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال تغيير سلوك العاملين لديها وزيادة مهاراتهم المختلفة ومحاولة إكسابهم سلوكيات جديدة وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع والمرونة الكافية في التعامل مع مشكلات العمل المتغيرة باستمرار (عفيف، 2017).

إذ أن نجاح المنظمات وازدهارها في ظل بيئة متغيرة وديناميكية ومليئة بالتحديات يتطلب إدماة و تطوير قدرات التعلم فيها لمنحها القدر الكافي من المرونة لتجديد استراتيجياتها وأنشطتها بما يمكنها من الاستجابة لتلك التحديات بالسرعة والجودة والتوقيت المناسب (لفته ورشيد، 2015)

كما تهدف فرق العمل ذاتية الإدارة للتحرر من الهياكل الهرمية التقليدية ومنح مرونة أكبر للموظفين في صنع القرارات المتعلقة بمهام عملهم وكيفية تنفيذها لتحقيق أعلى إنتاجية وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل، وهذا يتطلب تعلم الأفراد للمهارات اللازمة كالمهارات الإدارية ومهارات التواصل العالية وهنا يأتي دور التعلم التنظيمي في تسهيل عملية التعلم والاتصال والاحتفاظ بالتجارب السابقة لإكساب الموظفين المهارات المطلوبة لتساعدهم على التأقلم مع أنماط العمل الجديدة بما يساهم في نجاح المنظمة واستمراريتها وتفوقها على المنافسين.

2.2.7 خلاصة المبحث الثاني:

ناقشنا في هذا المبحث مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة وبعض المناهج الحديثة لتطبيقها لتحسين أداء وإنتاجية فرق العمل والانتقال من الهيكل الهرمي لهيكل أكثر تفاعلاً وانسجاماً بما يحقق سرعة الاستجابة للتغيرات في محيط المنظمة وداخلها وبما يرتقي بطريقة تنفيذ المهام للنهوض بالمنظمة، كما استعرضنا بعض الآليات لهذا التحول والصعوبات والإيجابيات من تطبيقها.

الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

Empirical framework of the research

المبحث الأول: خطوات الدراسة الميدانية

مجتمع وعينة البحث

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اختبار صدق وثبات الاستبانة

المبحث الثاني: توصيف متغيرات البحث

حساب التكرارات والنسب المئوية

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

تحليل عبارات أبعاد محور التعلم التنظيمي

تحليل عبارات أبعاد محور فرق العمل ذاتية الإدارة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

3.1 المبحث الأول: خطوات الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية أحد أهم العناصر الأساسية للبحث، ويقصد بها الدراسة التي تهدف لجمع البيانات الأولية والتي تساهم في تحقيق أهداف البحث، وذلك من خلال توضيح مجتمع وعينة البحث وتوضيح أساليب جمع البيانات، ومن ثم اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في البحث، ثم التطرق إلى الأداة التي استخدمت في البحث والتطرق أيضاً للأساليب الإحصائية المتبعة للوصول للنتائج.

3.1.1 مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع البحث من موظفي شركة إم تي إن سوريا حيث تم تصميم استبيان إلكتروني وتوزيعه على عينة من موظفي الشركة بمختلف اختصاصاتهم ومستوياتهم الوظيفية والتعليمية.

3.1.1.1 نبذة عن شركة إم تي إن سوريا:

شركة مساهمة عامة تعمل على تقديم خدمات الهاتف الجوال والإنترنت منذ عام 2001، وهي جزء من مجموعة إم تي إن العالمية، مقرها الرئيسي في جوهانسبرغ - جنوب أفريقيا، والتي بدأت التشغيل الرسمي في سورية في عام 2007، وتضم مجموعة من شركات الاتصالات المتعددة الجنسيات تعمل حالياً في 21 بلداً في أفريقيا والشرق الأوسط، حيث تتواجد المجموعة في المنطقة بالإضافة لسورية، في كل من اليمن والسودان وإيران وأفغانستان.

تُركز رؤية شركة إم تي إن سوريا على توفير عالم رقمي جديد وجريء، وهدفها هو جعل حياة مشتركيها أكثر إشراقاً، لذلك فهي تقدم خدمات ومنتجات لمشتريها وتمنحهم فرصة الاستفادة من آخر ما توصلت إليه تقنية الاتصالات في العالم، ومن أهمها شبكة الجيل الرابع، والتي توفر أسرع خدمة إنترنت في سورية. تتكون قاعدة مشتركي شركة إم تي إن سوريا من الأفراد وكذلك الشركات والشركاء التجاريين الذين يحصلون على حلول متخصصة تلبي متطلباتهم واحتياجاتهم، حيث تتواجد الشركة من خلال 24 مركز خدمة في جميع المحافظات السورية، ولديها شبكة مبيعات وتوزيع فعالة وواسعة الانتشار، تضم ما يقارب الـ 2000 نقطة بيع وتحويل رصيد، علاوة على ذلك، تسهل شبكة الموزعين الفرعيين عملية توريد عالية المرونة حتى في المناطق ذات الكثافة السكانية المنخفضة جداً، بهدف توفير خدمات ومنتجات فريدة تتماشى مع استراتيجيتها وتوجهها، وذلك من خلال طرح كل ما يُلبي احتياجات المشتركين وبالشكل الذي يتناسب تماماً مع متطلباتهم وقدرتهم الشرائية.

تتبنى شركة إم تي إن سوريا برنامجاً متكاملًا للمسؤولية الاجتماعية، وهو برنامج يستند إلى استراتيجية واضحة، مستنبط من استراتيجية مجموعة إم تي إن للمسؤولية الاجتماعية، حيث تُركز بشكل أساسي على دعم المجتمعات التي تتواجد فيها إم تي إن، ومنها سورية، من خلال دعم وتمكين المرأة والشباب، وتوفير الفرص المناسبة لتسليط الضوء

على إبداعاتهم ودورهم في بناء المجتمع، حيث تعمل على تعزيز شراكاتها الاستراتيجية مع المجتمع من خلال دعم التعليم والثقافة والرياضة، والمبادرات المحلية والوطنية، بالتعاون مع عدد من الجهات الحكومية ومؤسسات المجتمع الأهلي في سورية.

تفخر شركة إم تي إن سوريا بأن تضم عائلتها أكثر من 1000 موظف في جميع المحافظات السورية، والذين يُشكلون عماد الشركة وهم من أفضل الكفاءات في السوق السورية، حيث حصلت الشركة على الدرجة الذهبية في تقييم مؤسسة "المستثمرون في الموارد البشرية"، وذلك وفقاً للتقييم الخاص الذي تجريه هذه المؤسسة، إحدى أهم الشركات الاستشارية المختصة بأبحاث الموارد البشرية في العالم، وبذلك تكون إم تي إن أول شركة في سورية تخضع لهذا التقييم، وتحصل بموجبه على هذا التقييم الدولي وبدرجة متفوقة.

يبلغ رأس مال الشركة مليار وخمسمائة مليون ليرة سورية فقط لا غير، مدفوع بالكامل، وهو موزع على خمسة عشر مليون سهماً. وقد تمت زيادة رأس المال مرة واحدة في عام 2002 وقد صدرت الموافقة الأولية على إدراج الأوراق المالية الخاصة بالشركة في سوق دمشق للأوراق المالية في عام 2018 والموافقة النهائية على الإدراج في عام 2019.

3.1.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

3.1.2.1 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة الإلكترونية في جمع البيانات، حيث تم توزيعها على مجموعة من موظفي شركة إم تي إن سوريا وتم تقسيمها لثلاثة أقسام بحسب متغيرات البحث وهي:

- القسم الأول: يشمل العبارات التي تخص سياسات التعلم التنظيمي وشملت ثلاثة أبعاد أساسية وهي التعلم على المستوى الفردي والتعلم على المستوى الفرقي والتعلم على المستوى التنظيمي.
- القسم الثاني: يشمل العبارات التي تخص تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة والتي شملت الأبعاد التالية: مهارات التواصل ضمن الفريق، تمكين الموظفين، المشاركة الإيجابية وعدم مقاومة التغيير.
- القسم الثالث: يشمل العبارات التي تخص المتغيرات الديموغرافية وهي: النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

جدول (1-3) عدد عبارات المتغيرات

عدد العبارات	أبعاد البحث	محاو البحث
5	التعلم على المستوى الفردي	المحور الأول التعلم التنظيمي
5	التعلم على المستوى الفرقي	
6	التعلم على المستوى التنظيمي	
9	تمكين الموظفين	المحور الثاني فرق العمل ذاتية الإدارة
4	المشاركة الإيجابية وعدم مقاومة التغيير	
3	مهارات التواصل ضمن الفريق	

المصدر من إعداد الباحث عام 2021

من الجدول السابق نلاحظ أن عدد العبارات التي تقيس المتغير المستقل (سياسات التعلم التنظيمي) هو 16 عبارة، أما عدد العبارات التي تقيس المتغير التابع (تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة) فهو 16 عبارة أيضاً وعدد كافة العبارات 32 عبارة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في كافة العبارات في الاستبانة للحصول على رأي العينة:

موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق بشدة
5	4	3	1

حيث تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=5-1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=4/5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس) بداية المقياس وهي واحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح بالجدول:

جدول رقم (2-3) طول الفئات في مقياس ليكرت

طول الفئة	الوزن النسبي المقابل لها	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	من 20 إلى 36	ضعيفة جداً
من 1.8 إلى 2.59	من 36.1 إلى 52	ضعيفة
من 2.6 إلى 3.39	من 52.1 إلى 68	متوسطة
من 3.4 إلى 4.19	من 68.1 إلى 84	قوية
من 4.2 إلى 5	من 84.1 إلى 100	قوية جداً

المصدر من إعداد الباحث عام 2021

3.1.2.2 الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 22)، حيث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لجميع متغيرات البحث عدا المتغيرات الديموغرافية وذلك بهدف معرفة مدى ثبات محاور الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percentages): بهدف معرفة توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة).
- الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية): لعبارات وأبعاد محاور البحث.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): بهدف معرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ولمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها المتغير المستقل من تغير المتغير التابع.
- اختبار (Independent Sample T-Test): لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العامل الديموغرافي (النوع) تجاه المتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA): وذلك من أجل دراسة الدلالات الإحصائية لتأثير الفروقات في العوامل الديموغرافية (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة) تجاه المتغير التابع.

3.1.3 اختبار صدق وثبات أداة القياس المستخدمة في التحليل:

3.1.3.1 صدق الاتساق الداخلي:

لقياس الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد من أبعاد المقياس وبعدها الكلي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3) معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات والأبعاد

مستوى الدلالة	معامل ارتباط العبارة بالبعد	رقم العبارة	البعد
0.000	0.901**	1	التعلم التنظيمي على المستوى الفردي
0.000	0.908**	2	
0.000	0.862**	3	
0.000	0.731**	4	
0.000	0.842**	5	
0.000	0.777**	1	التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي
0.000	0.741**	2	
0.000	0.760**	3	
0.000	0.726**	4	
0.000	0.544**	5	
0.000	0.831**	1	التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي
0.000	0.839**	2	
0.000	0.778**	3	
0.000	0.850**	4	
0.000	0.835**	5	
0.000	0.871**	6	
0.000	0.666**	1	فرق العمل ذاتية الإدارة
0.000	0.635**	2	
0.000	0.417**	3	
0.000	0.724**	4	
0.000	0.815**	5	
0.000	0.548**	6	
0.000	0.779**	7	
0.000	0.718**	8	
0.000	0.702**	9	
0.000	0.782**	10	
0.000	0.783**	11	
0.000	0.734**	12	
0.000	0.717**	13	
0.000	0.588**	14	
0.000	0.328**	15	
0.000	0.539**	16	

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

من الجدول رقم (3-3) نجد أن بعد التعلم التنظيمي على المستوى الفردي كان مرتبطاً بجميع العبارات التي تقيسه بمعاملات ارتباط موجبة وجيدة، حيث تراوحت القيم بين (0.731 و 0.908) وجميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01. كما نلاحظ أن بعد التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي كان مرتبطاً أيضاً بجميع العبارات التي تقيسه بقيم موجبة وتراوحت هذه القيم بين (0.544 و 0.777) كما نجد أيضاً أن بعد التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي ارتبط ايجابياً بجميع عباراته تراوحت القيم بين (0.778 و 0.871).

أما بالنسبة لمحور فرق العمل ذاتية الإدارة فقد ارتبطت جميع عباراته به أيضاً وبقيم جيدة وموجبة وتراوحت هذه القيم بين (0.328 و 0.815) وجميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01.

3.1.3.2 ثبات الاستبانة:

تم اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ على كل محور من محاور أداة الدراسة وكذلك الأداة ككل فكانت النتائج كما في الجدول التالي :

جدول رقم (3-4) معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور البحث

النتيجة	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	عدد العبارات	الأبعاد	المقياس
ثبات مرتفع	0.901	5	التعلم على المستوى الفردي	المحور الأول التعلم التنظيمي
ثبات مرتفع	0.755	5	التعلم على المستوى الفرقي	
ثبات مرتفع	0.913	6	التعلم على المستوى التنظيمي	
ثبات مرتفع	0.843	9	تمكين الموظفين	المحور الثاني فرق العمل ذاتية الإدارة
ثبات جيد	0.665	4	المشاركة الإيجابية وعدم مقاومة التغيير	
ثبات مرتفع	0.887	3	مهارات التواصل ضمن الفريق	
ثبات مرتفع	0.953	32	الاستبانة ككل	

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يظهر جدول معامل ألفا كرونباخ أن معاملات الثبات لجميع محاور أداة البحث هي معاملات ثبات مرتفعة وهي مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من (0.60) وفق معيار (كرونباخ)، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بشكل عام بين (0.665-0.953) وهي معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على جودة مقياس أداة البحث وصلاحيته لقياس ما يعبر عنه فعلاً من أبعاد وبالتالي جودة صلاحيته للتطبيق في ظل بيئة الدراسة.

3.2 المبحث الثاني: توصيف متغيرات البحث

3.2.1 حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية:

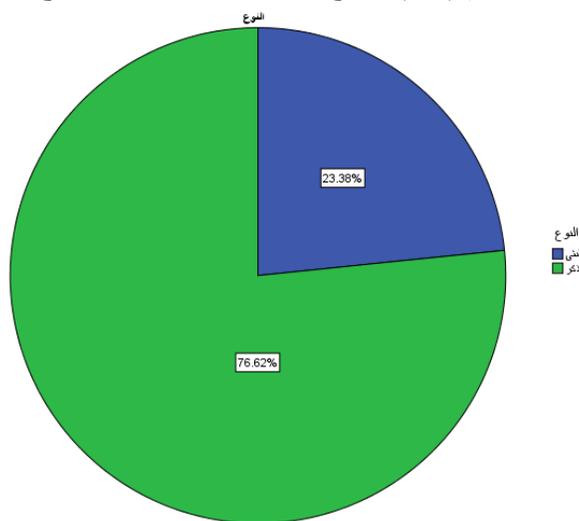
- متغير النوع : يبين الجدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

جدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

النسبة المئوية	التكرارات	النوع
23.4%	36	أنثى
76.6%	118	ذكر
100%	154	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (76.6%) وهي أكبر من نسبة الإناث والتي بلغت حوالي (23.4%)، وهذا يعود إلى طبيعة العمل الموكل الأمر الذي انعكس على غالبية العنصر الذكوري.

الشكل رقم (3-1) توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع



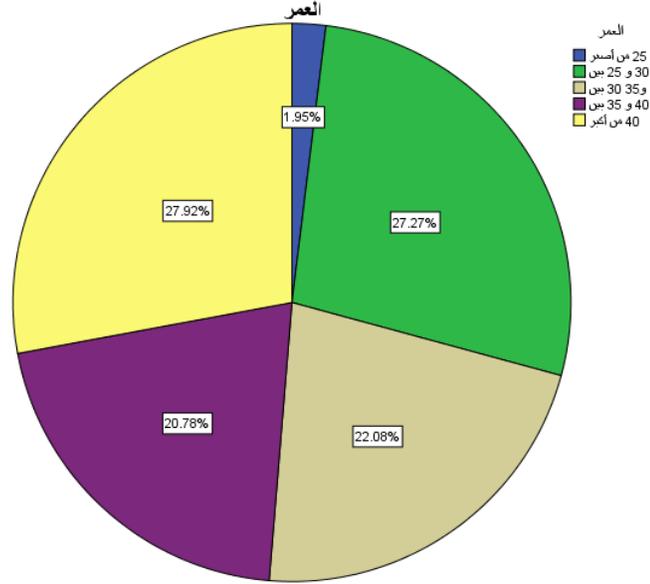
- متغير العمر : يبين الجدول رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

جدول رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
1.9%	3	أصغر من 25

27.3%	42	بين 25 و 35
22.1%	34	بين 30 و 35
20.8%	32	بين 35 و 40
27.9%	42	أكبر من 40
100%	154	المجموع

الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر



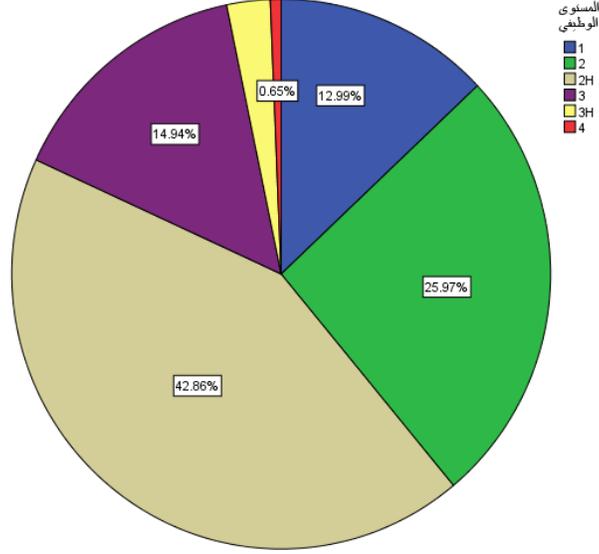
• متغير المستوى الوظيفي : يبين الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (3-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الوظيفي
12.9%	20	1
25.9%	40	2
42.8%	66	2H
14.9%	23	3
2.59%	4	3H
0.64%	1	4
100%	154	المجموع

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي



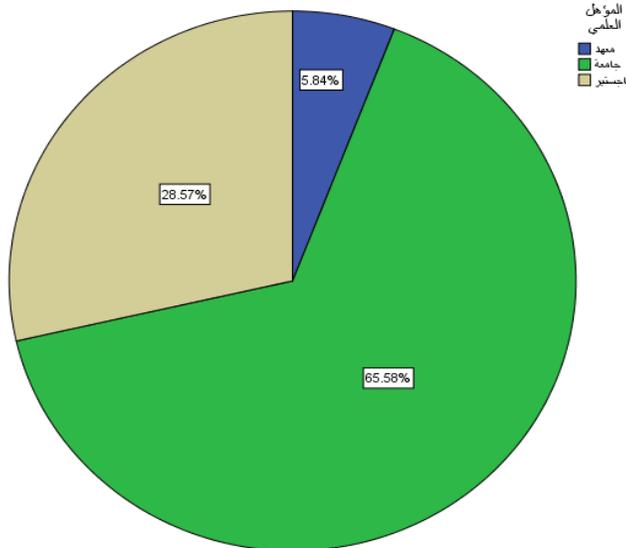
• متغير المؤهل العلمي: يبين الجدول رقم (3-8) توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (3-8) توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
5.84%	9	معهد
65.5%	101	جامعة
28.5%	44	ماجستير
100%	154	المجموع

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي

المؤهل العلمي

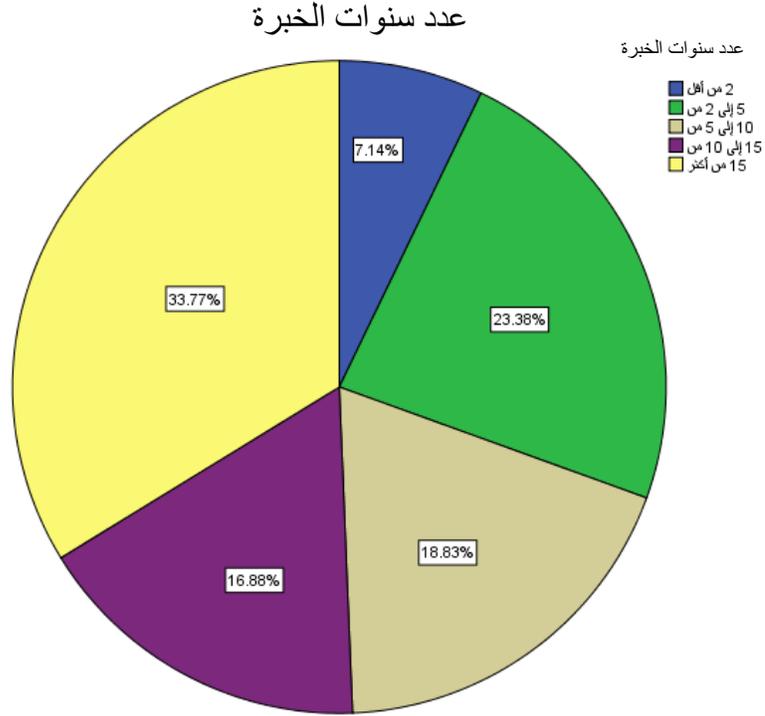


• عدد سنوات الخبرة: يبين الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (3-9) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 2	11	7.14%
من 2 إلى 5	36	23.3%
من 5 إلى 10	29	18.8%
من 10 إلى 15	26	16.8%
أكثر من 15	52	33.7%
المجموع	154	100%

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي



3.2.2 حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعبارات وأبعاد ومحاور البحث:

يهدف تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة لأخذ صورة عن تقييمهم لمحاور الدراسة والتي يتم من خلالها الوقوف على أهمية كل من المتغيرات المرشحة التي وردت في محاور الاستبانة ومدى توافق الآراء تجاه كل من هذه المتغيرات، من خلال استعراض عام لنتائج التحليل الوصفي باعتماد المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتوسط تلك المتغيرات، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباين الآراء بين أفراد العينة تجاه كل من متغيرات الدراسة وكانت حصيلة التحليل على النحو الآتي:

3.2.2.1 عبارات أبعاد محور التعلم التنظيمي:

3.2.2.1.1 تحليل بعد التعلم التنظيمي على المستوى الفردي:

جدول رقم (10-3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على بعد التعلم التنظيمي على المستوى الفردي

ترتيب العبارات حسب أهميتها	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط لحسابي	عبارات البحث
2	موافق	80.65	0.843	4.032	تعمل شركة إم تي إن على تطوير مهارات الأفراد باستمرار
3	موافق	80.13	0.796	4.006	تخصص شركة إم تي إن طرق للتعلم لتدعيم جهود الأفراد للوصول للأداء المطلوب
5	موافق	79.09	0.998	3.955	تحفز شركة إم تي إن تعلم الأفراد وتكافؤهم على التعلم
1	موافق	83.90	0.705	4.195	توفر شركة إم تي إن برامج التعليم
4	موافق	79.74	0.907	3.987	يكسب الأفراد في شركة إم تي إن معلومات جديدة باستمرار
معدل عام	موافق	80.70	0.724	4.035	التعلم على المستوى الفردي

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول رقم (10-3) بأن المتوسط الحسابي العام لبعدها التنظيمي على المستوى الفردي للشركة بلغ (4.035) بانحراف معياري قدره (0.724) وأهمية نسبية بلغت (80.70)، وهذا يعني أن بعد التعلم التنظيمي على المستوى الفردي يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (80.70) وبالتالي يتضح بأن عينة الدراسة متفقين حول أن شركة إم تي إن سوريا تمتلك سياسات تعلم تنظيمي على المستوى الفردي.

3.2.2.1.2 تحليل بعد التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي:

جدول رقم (3-11) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على بعد التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي

ترتيب العبارات حسب أهميتها	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البحث
5	موافق	76.36	1.025	3.818	تدعم شركة إم تي إن فرق العمل الناجحة
4	موافق	80.13	0.787	4.006	تتم مشاركة المعرفة ضمن فرق العمل في شركة إم تي إن
3	موافق	80.78	0.765	4.039	تساعد فرق العمل الشركة في حل المشكلات التي تواجهها
2	موافق	82.99	0.798	4.149	يقوم الموظفون القدامى بنقل المعرفة للموظفين الجدد ضمن الفريق
1	موافق بشدة	90.39	0.585	4.519	إن مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد تسهل عملية التعلم
معدل عام	موافق	82.13	0.572	4.106	التعلم على المستوى الفرقي

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-11) بأن المتوسط الحسابي العام لبعء التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي للشركة بلغ (4.106) بانحراف معياري قدره (0.572) وأهمية نسبية بلغت (82.13)، وهذا يعني أن بعد التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (82.13) وبالتالي نستنتج بأن عينة الدراسة متفقين حول أن شركة إم تي إن سوريا تمتلك سياسات تعلم تنظيمي على المستوى الفرقي.

3.2.2.1.3 تحليل بعد التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي:

جدول رقم (3-12) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على بعد التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي

ترتيب العبارات حسب أهميتها	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط لحسابي	عبارات البحث
6	موافق	68.57	0.948	3.429	تستفيد شركة إم تي إن سوريا من تجارب الشركات الأخرى
2	موافق	74.42	0.953	3.721	تشجع شركة إم تي إن سوريا تبني أساليب عمل جديدة
4	موافق	73.25	0.944	3.662	تحتفظ شركة إم تي إن سوريا بطرق حل المشكلات ليتم الاستفادة منها مستقبلاً
3	موافق	74.29	0.974	3.714	يوجد إتصال جيد بين إدارتي والإدارات الأخرى ضمن الشركة
1	موافق	77.01	0.913	3.851	لغة الحوار بين الجميع هي اللغة السائدة في الشركة
5	موافق	72.99	1.013	3.649	تعمل الشركة باستمرار على تحسين التواصل بين الإدارات المختلفة
معدل عام	موافق	73.42	0.799	3.671	التعلم على المستوى التنظيمي

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-12) بأن المتوسط الحسابي العام لبعدها التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي للشركة بلغ (3.671) بانحراف معياري قدره (0.799) وأهمية نسبية بلغت (73.42)، وهذا يعني أن بعد التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (73.42) وهي نسبة أقل من البعدين السابقين وبالتالي نستنتج بأن عينة الدراسة متفقين حول أن الشركة تمتلك سياسات تعلم تنظيمي على المستوى التنظيمي.

3.2.2.1.4 تحليل محور التعلم التنظيمي ككل:

جدول رقم (3-13) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على أبعاد التعلم التنظيمي

ترتيب العبارات حسب أهميتها	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط لحسابي	عبارات البحث
2	موافق	80.70	0.724	4.035	بعد التعلم على المستوى الفردي
1	موافق	82.13	0.572	4.106	بعد التعلم على المستوى الفرقي

4	موافق	73.42	0.799	3.671	بعد التعلم على المستوى التنظيمي
معدل عام	موافق	78.42	0.627	3.921	محور التعلم التنظيمي

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول رقم (13-3) بأن المتوسط الحسابي العام لمحور التعلم التنظيمي ككل للشركة بلغ (3.921) بانحراف معياري قدره (0.627) وأهمية نسبية بلغت (78.42)، وهذا يعني أن بعد التعلم التنظيمي ككل يعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (78.42) وبالتالي نستنتج بأن عينة الدراسة متفقين حول أن شركة إم تي إن سوريا تمتلك سياسات تعلم تنظيمي على مختلف المستويات الفردية والفرقية والتنظيمية.

3.2.2.2 عبارات أبعاد محور فرق العمل ذاتية الإدارة:

جدول رقم (14-3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على محور تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة

ترتيب العبارات حسب أهميتها	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط لحسابي	عبارات البحث
2	موافق بشدة	85.19	0.721	4.260	العمل ضمن فريق يطور مهاراتي الشخصية
4	موافق	83.64	0.843	4.182	العمل ضمن فريق يزيد من تحفيزي
1	موافق بشدة	90.91	0.572	4.545	أرغب بتعلم المزيد من المهارات الإدارية
15	موافق	73.51	1.095	3.675	يتم أخذ رأيي عند إعطائي مهام عمل جديدة
13	موافق	77.66	0.969	3.883	أشارك في وضع إجراءات العمل ضمن فريقي
7	موافق	80.39	0.851	4.019	أشعر بالحماس عند طرح إجراءات جديدة للعمل
12	موافق	78.18	0.842	3.909	أساهم في وضع القرارات ضمن فريق العمل الذي أنتمي إليه
11	موافق	78.57	0.833	3.929	أشعر دوماً بالتقدير من قبل أعضاء الفريق الذي أعمل به
9	موافق	78.96	0.822	3.948	إن مهام العمل الذي أقوم به تتوافق مع مهاراتي
14	موافق	77.14	0.973	3.857	يتوافق العمل الذي أقوم به مع رغبتي في التعلم
8	موافق	79.22	0.862	3.961	تحظى أفكارني بالاهتمام ضمن فريق العمل الذي أنتمي إليه
6	موافق	82.08	0.833	4.104	يوجد ثقة متبادلة بيني وبين أعضاء الفريق الذي أنتمي إليه
10	موافق	78.96	0.8385	3.948	يتقبل زملائي النصيحة بصدق بصدق

3	موافق بشدة	84.03	0.619	4.201	أتبع الخطوات التي أراها مناسبة لإنجاز العمل
16	حيادي	64.55	1.051	3.227	تتطلب مهام عملي اليومي الحصول على موافقة الإدارة
5	موافق	82.21	0.828	4.110	أنا على استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات لتحسين طريقة تنفيذ العمل
معدل عام	موافق	79.70	0.559	3.985	محور فرق العمل ذاتية الإدارة

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-14) بأن المتوسط الحسابي العام لمحور فرق العمل ذاتية الإدارة ككل للشركة بلغ (3.985) بانحراف معياري قدره (0.559) وأهمية نسبية بلغت (79.70)، وهذا يعني وجود البيئة المناسبة لتبي هذا النوع من فرق العمل في شركة إم تي إن سوريا كون أفراد عينة البحث تتفق بنسبة (79.70) على عبارات محور فرق العمل ذاتية الإدارة وبالتالي نستنتج بأن عينة الدراسة متفقين حول أن شركة إم تي إن سوريا تمتلك بيئة جيدة لتطبيق هذا النوع من الفرق وهنا نوصي الشركة بالسعي لتطبيقها ولو بشكل جزئي والقيام بالاستفادة من سياسات التعلم التنظيمي في تنمية المهارات الإدارية للموظفين والعمل على تمكين الموظفين والتقليل من الموافقات الإدارية لإنجاز الأعمال اليومية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

3.3

3.3.1 اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى

فرضية العدم H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية وكل من الفرضيات الفرعية، حيث يستخدم هذا النموذج لقياس أثر متغير كمي على متغير تابع كمي آخر. ولكن قبل القيام بتطبيق الانحدار الخطي البسيط يجب التأكد من تحقق الشرطين التاليين:

- المتغيران الكميان توزيعهما طبيعي وبما أن حجم العينة كبير 154 فيمكن تجاوز هذا للشرط.
 - وجود علاقة ارتباط خطية بين المتغيرين المستقل والتابع:
- حيث أن المتغير المستقل هو التعلم التنظيمي والمتغير التابع هو تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة.

جدول رقم (15-3) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.755 ^a	.569	.567	.36807	.569	200.984	1	152	.000

a. Predictors: (Constant), محور التعلم التنظيمي

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

جدول رقم (3-16) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.228	1	27.228	200.984	.000 ^b
	Residual	20.592	152	.135		
	Total	47.821	153			
a. Dependent Variable: محور فرق العمل ذاتية الإدارة:						
b. Predictors: (Constant), محور التعلم التنظيمي						

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

جدول رقم (3-17) نتائج الانحدار البسيط لأثر التعلم التنظيمي على فرق العمل ذاتية الإدارة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.348	.188		7.157	.000
	محور التعلم التنظيمي	.673	.047	.755	14.177	.000
a. Dependent Variable: محور فرق العمل ذاتية الإدارة:						

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يبين الجدول رقم (3-16) جدول ANOVA والذي يدعى جدول تحليل التباين وذلك لمعرفة مدى جودة نموذج الانحدار لاستخدامه لأغراض التنبؤ في تغيرات المتغير التابع حيث يظهر أن قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع (فرق العمل ذاتية الإدارة). نلاحظ من الجدول رقم (3-15) أن قيمة معامل الارتباط R (0.755) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل التعلم التنظيمي والمتغير التابع فرق العمل ذاتية الإدارة.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد (0.569) وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يفسر 56.9% من التغير الحاصل في المتغير التابع أي أن متغير التعلم التنظيمي يشرح (56.9%) من التغيرات في قيم المتغير فرق العمل ذاتية الإدارة.

وفي الجدول رقم (3-17) نجد أن المعنوية sig=0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا"

إن النتيجة السابقة تدل على أهمية التعلم التنظيمي بمستوياته المختلفة في تطوير مهارات الأفراد وتيسير عملية الاتصال للوصول لفرق عمل منظمة قادرة على إنجاز المهام وتحمل المسؤوليات والتنسيق فيما بينها دون التدخل المستمر للإدارة (فرق العمل ذاتية الإدارة).

وبناءً على ما سبق تكون معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة} = 1.348 + (0.673 * \text{سياسات التعلم التنظيمي})$$

3.3.1.1 اختبار الفرضيات الفرعية:

3.3.1.1.1 الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3-18) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي على فرق العمل ذاتية الإدارة

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.611 ^a	.374	.369	.44395	.374	90.637	1	152	.000

a. Predictors: (Constant), بعد التعلم على المستوى الفردي, فرق العمل ذاتية الإدارة

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

جدول رقم (3-19) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي على فرق العمل ذاتية الإدارة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.863	1	17.863	90.637	.000 ^b
	Residual	29.957	152	.197		
	Total	47.821	153			

a. Dependent Variable: محور فرق العمل ذاتية الإدارة

b. Predictors: (Constant), بعد التعلم على المستوى الفردي, فرق العمل ذاتية الإدارة

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

جدول رقم (3-20) نتائج الانحدار البسيط لأثر التعلم التنظيمي على المستوى الفردي على فرق العمل ذاتية الإدارة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.082	.203		10.255	.000
	الفردي المستوى على التعلم بعد	.472	.050	.611	9.520	.000

a. Dependent Variable: محور فرق العمل ذاتية الإدارة:

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يبين الجدول رقم (3-19) جدول ANOVA والذي يدعى جدول تحليل التباين وذلك لمعرفة مدى جودة نموذج الانحدار لاستخدامه لأغراض التنبؤ في تغيرات المتغير التابع حيث يظهر أن قيمة sig=0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع (فرق العمل ذاتية الإدارة). نلاحظ من الجدول رقم (3-18) أن قيمة معامل الارتباط R (0.611) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والمتغير التابع فرق العمل ذاتية الإدارة.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد (0.374) وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يفسر 37.4% من التغير الحاصل في المتغير التابع أي أن متغير التعلم التنظيمي على المستوى الفردي يشرح (37.4%) من التغيرات في قيم المتغير فرق العمل ذاتية الإدارة.

وفي الجدول رقم (3-20) نجد أن المعنوية sig=0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي على تطوير فرق

العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا"

إن النتيجة السابقة تدل على أهمية التعلم التنظيمي على المستوى الفردي في تطوير مهارات الأفراد مما يساهم في الوصول لفرق عمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

وبناءً على ما سبق تكون معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة} = 2.082 + (0.472 * \text{سياسات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي})$$

3.3.1.1.2 الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3-21) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على فرق العمل ذاتية الإدارة

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.704 ^a	.496	.493	.39818	.496	149.611	1	152	.000

a. Predictors: (Constant), بعد التعلم على المستوى الفرقي, (Constant)

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

جدول رقم (3-22) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على فرق العمل ذاتية الإدارة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.721	1	23.721	149.611	.000 ^b
	Residual	24.100	152	.159		
	Total	47.821	153			

a. Dependent Variable: محور فرق العمل ذاتية الإدارة

b. Predictors: (Constant), بعد التعلم على المستوى الفرقي, (Constant)

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

جدول رقم (3-23) نتائج الانحدار البسيط لأثر التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على فرق العمل ذاتية الإدارة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.159	.233		4.970	.000
	بعد التعلم على المستوى الفرقي	.688	.056	.704	12.232	.000

a. Dependent Variable: محور فرق العمل ذاتية الإدارة

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يبين الجدول رقم (3-22) جدول ANOVA والذي يدعى جدول تحليل التباين وذلك لمعرفة مدى جودة نموذج الانحدار لاستخدامه لأغراض التنبؤ في تغيرات المتغير التابع حيث يظهر أن قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع (فرق العمل ذاتية الإدارة).

نلاحظ من الجدول رقم (3-21) أن قيمة معامل الارتباط R (0.704) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والمتغير التابع فرق العمل ذاتية الإدارة.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد (0.469) وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يفسر 46.9% من التغير الحاصل في المتغير التابع أي أن متغير التعلم التنظيمي على المستوى الفردي يشرح (46.9%) من التغيرات في قيم المتغير فرق العمل ذاتية الإدارة.

وفي الجدول رقم (3-23) نجد أن المعنوية $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05 ومنه يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا"

إن النتيجة السابقة تدل على أهمية التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي لتعزيز مهارات التواصل ضمن الفريق مما يساهم في الوصول لفرق عمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

وبناءً على ما سبق تكون معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة} = 1.159 + (0.688 * \text{سياسات التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي})$$

3.3.1.1.3 الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3-24) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي على فرق العمل ذاتية الإدارة

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.697 ^a	.486	.483	.40216	.486	143.683	1	152	.000

a. Predictors: (Constant), بعد التعلم على المستوى التنظيمي

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

جدول رقم (3-25) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على فرق العمل ذاتية الإدارة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.238	1	23.238	143.683	.000 ^b
	Residual	24.583	152	.162		
	Total	47.821	153			

a. Dependent Variable: محور فرق العمل ذاتية الإدارة

b. Predictors: (Constant), بعد التعلم على المستوى التنظيمي

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

جدول رقم (3-26) نتائج الانحدار البسيط لأثر التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على فرق العمل ذاتية الإدارة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.195	.153		14.369	.000
	التنظيمي المستوى على التعلم بعد	.488	.041	.697	11.987	.000

a. Dependent Variable: محور فرق العمل ذاتية الإدارة

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

يبين الجدول رقم (3-25) جدول ANOVA والذي يدعى جدول تحليل التباين وذلك لمعرفة مدى جودة نموذج الانحدار لاستخدامه لأغراض التنبؤ في تغيرات المتغير التابع حيث يظهر أن قيمة sig=0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع (فرق العمل ذاتية الإدارة).

نلاحظ من الجدول رقم (3-24) أن قيمة معامل الارتباط R (0.697) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والمتغير التابع فرق العمل ذاتية الإدارة.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد (0.486) وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يفسر 48.6% من التغير الحاصل في المتغير التابع أي أن متغير التعلم التنظيمي على المستوى الفردي يشرح (48.6%) من التغيرات في قيم المتغير فرق العمل ذاتية الإدارة.

وفي الجدول رقم (3-26) نجد أن المعنوية sig=0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا "

إن النتيجة السابقة تدل على أهمية التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي ككل لتيسير عمليات الاتصال بين الفرق والإدارات المختلفة مما يساهم في الوصول لفرق عمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.

وبناءً على ما سبق تكون معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة} = 2.195 + (0.488 * \text{سياسات التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي})$$

ملاحظة: لم أتمكن من القيام بالانحدار الخطي المتعدد بسبب الترابط العالي بين متغيرات البحث المستقلة.

3.3.2 اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية

فرضية العدم H2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

3.3.2.1 الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H2.1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف النوع.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف النوع.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent samples T-Test لدراسة الفروق الجوهرية ذات الدلالة الإحصائية في آراء موظفي شركة إم تي إن سوريا تجاه أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة تبعاً للمتغير الديموغرافي النوع.

جدول رقم (27-3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة

Group Statistics					
	النوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور فرق العمل ذاتية الإدارة	أنثى	36	4.0556	.50726	.08454
	ذكر	118	3.9635	.57424	.05286

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

جدول رقم (3-28) اختبار LEVENE واختبار INDEPENDENT SAMPLES T-TEST

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
محور فرق العمل ذاتية الإدارة	Equal variances assumed	.656	.419	.865	152	.389	.09210	.10653	-.11838	.30258
	Equal variances not assumed			.924	64.756	.359	.09210	.09971	-.10705	.29125

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

نجد من الجدول رقم (3-28) أن نتيجة اختبار تجانس التباين Levene هي 0.419 أكبر من 0.05 وبالتالي شرط تساوي التباينات محقق، وبالتالي نقرأ النتيجة من السطر الأول ونجد قيمة المعنوية $\text{sig}=0.389$ وهي أكبر من 0.05 أي لا يمكننا رفض فرضية العدم التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف النوع". وتدل النتيجة السابقة على أن إجابات الموظفين المبحوثين وآرائهم حول أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة لم تتأثر بكونهم ذكور أو إناث. وهو ما يعكس أهمية السعي في سياسة تكافؤ الفرص وتحقيق المساواة بينهم.

3.3.2.2 الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H2.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف المستوى الوظيفي.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف المستوى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لفحص مساواة متوسطات إجابات المبحوثين الممثلين بموظفي شركة إم تي إن سوريا فيما يخص أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

لإجراء تحليل التباين الأحادي ، تم التأكد أولاً من تحقق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنة المتوسطات بينها، وذلك باستخدام تحليل تجانس التباين Levene، حيث وجد أن قيمة $Sig=0.172$ وهي أكبر من 0.05 بالتالي شرط التجانس محقق ويمكن إجراء تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (3-29) نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات فرق العمل ذاتية الإدارة بين مجموعات المسمى الوظيفي

ANOVA					
محور فرق العمل ذاتية الإدارة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.538	5	.508	1.659	.148
Within Groups	45.283	148	.306		
Total	47.821	153			

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

نجد من الجدول رقم (3-29) أن قيمة المعنوية $sig=0.148$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم القائلة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف المستوى الوظيفي"

وتدل النتيجة السابقة على أن إجابات الموظفين المبحوثين وآرائهم حول أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة لم تتأثر بكونهم موظفين أو مشرفين أو إداريين.

3.3.2.3 الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H2.3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لفحص مساواة متوسطات إجابات المبحوثين الممثلين بموظفي شركة إم تي إن سوريا فيما يخص أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لإجراء تحليل التباين الأحادي ، تم التأكد أولاً من تحقق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنة المتوسطات بينها، وذلك باستخدام تحليل تجانس التباين Levene، حيث وجد أن قيمة $Sig=0.604$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم الخاصة باختبار تحليل تجانس التباين والتي تقول أنه لا يوجد اختلاف في التباينات بين المجموعات، شرط التجانس محقق ويمكن إجراء تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (3-30) نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات فرق العمل ذاتية الإدارة بين مجموعات المؤهل العلمي

ANOVA					
محور فرق العمل ذاتية الإدارة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.741	2	1.371	4.591	.012
Within Groups	45.079	151	.299		
Total	47.821	153			

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

نجد من الجدول رقم (3-30) أن قيمة المعنوية $sig=0.012$ وهي أصغر من 0.05 وبالتالي يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف المؤهل العلمي".

وعن طريق إجراء تحليل Post-Hoc Bonferroni نجد أن هناك اختلاف في توجهات العينة بين حملة شهادة المعهد من جهة وحملة الشهادة الجامعية وشهادة الماجستير من جهة أخرى.

جدول رقم (31-3) نتائج اختبار BONFERRONI للفروق المعنوية لمتوسطات فرق العمل ذاتية الإدارة بين مجموعات المؤهل العلمي

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: محور فرق العمل ذاتية الإدارة:						
Bonferroni						
(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
معهد	جامعة	.55514*	.19007	.012	.0950	1.0153
	ماجستير	.43103	.19989	.098	-.0529	.9150
جامعة	معهد	-.55514*	.19007	.012	-1.0153	-.0950
	ماجستير	-.12411	.09870	.631	-.3631	.1148
ماجستير	معهد	-.43103	.19989	.098	-.9150	.0529
	جامعة	.12411	.09870	.631	-.1148	.3631

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

3.3.2.4 الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم H2.4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف عدد سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف عدد سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لفحص مساواة متوسطات إجابات المبحوثين الممثلين بموظفي شركة إم تي إن سوريا فيما يخص أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

لإجراء تحليل التباين الأحادي، تم التأكد أولاً من تحقق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنة المتوسطات بينها، وذلك باستخدام تحليل تجانس التباين Levene، حيث وجد أن قيمة Sig=0.669 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكننا رفض فرضية العدم الخاصة باختبار تحليل تجانس التباين والتي تقول أنه لا يوجد اختلاف في التباينات بين المجموعات، شرط التجانس محقق ويمكن إجراء تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (3-32) نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات فرق العمل ذاتية الإدارة بين مجموعات عدد سنوات الخبرة

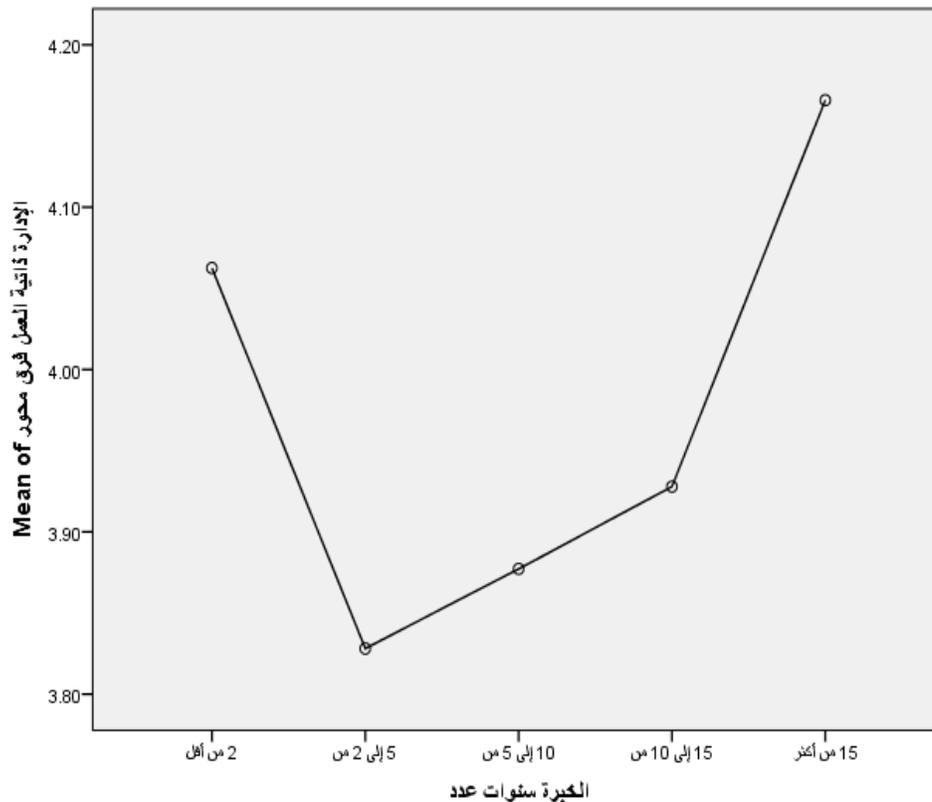
ANOVA					
محور فرق العمل ذاتية الإدارة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.075	4	.769	2.560	.041
Within Groups	44.746	149	.300		
Total	47.821	153			

المصدر مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

نجد من الجدول رقم (3-32) أن قيمة المعنوية $sig=0.041$ وهي أصغر من 0.05 وبالتالي يمكننا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف عدد سنوات الخبرة".

وعن طريق إجراء تحليل Post-Hoc Bonferroni نجد أن هناك اختلاف في توجهات العينة بين الموظفين بخبرة أكثر من 15 سنة وبقية فئات الموظفين من جهة أخرى.

الشكل رقم (3-6) مقارنة المتوسطات لمحور فرق العمل ذاتية الإدارة بحسب سنوات لخبرة



3.3.3 مقارنة نتائج اختبار الفرضيات مع نتائج الدراسات السابقة:

تتشابه النتيجة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا" مع دراسة (van 't Hul, 2018) التي كان من أهم نتائجها: إن فرق العمل ذاتية الإدارة قد تكون بيئة عمل محفزة للموظفين الذين يتمتعون بقدرة كبيرة على التعلم بشكل ذاتي.

تتشابه النتيجة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا" مع دراسة (Santvoort, 2018) ودراسة (Fubara & Odunayo, 2018) والتي كانت أهم نتائجها: إن فريق العمل ذاتي الإدارة كمرجع تجريبي للإدارة القائمة على الفريق ضروري لزيادة نتائج الموظفين من حيث الإنتاجية ورضا العملاء، كما أوصت الدراسة المديرين الراغبين بزيادة الأداء العام لموظفيهم بوضعهم ضمن فريق عمل ذاتي الإدارة كما إن فريق العمل ذاتي الإدارة كمرجع تجريبي للإدارة القائمة على الفريق ضروري لزيادة نتائج الموظفين من حيث الإنتاجية ورضا العملاء.

تتشابه النتيجة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا" مع دراسة (Rahja, 2019) ودراسة (Kokina, Davidova) ودراسة (عفيف، 2017) ودراسة (زروق، 2016) والتي أكدت جميعها على أهمية التعلم التنظيمي كمجموعة من الخبرات وتجارب أعضاء المنظمة التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية، كما أكدت أهمية إجراء حوارات واتصالات من وإلى من يشاركون المعرفة وأنه على المديرين إتباع استراتيجيات زيادة المعرفة لدى الموظفين من خلال الدورات التدريبية، كذلك وجوب إدراك أفراد عينة البحث أن التعلم التنظيمي ضرورة حتمية في ظل اقتصاد المعرفة.

3.4.1 النتائج:

استناداً للدراسة العملية، تم الوصول للنتائج التالية:

النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التعلم التنظيمي على المستوى الفردي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف النوع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف المستوى الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة باختلاف عدد سنوات الخبرة.

نتائج عامة:

- عينة الدراسة متفقين حول أن شركة إم تي إن سوريا تمتلك سياسات تعلم تنظيمي على المستوى الفردي وبنسبة موافقة بلغت 80%.
- عينة الدراسة متفقين حول أن شركة إم تي إن سوريا تمتلك سياسات تعلم تنظيمي على المستوى الفرقي وبنسبة موافقة بلغت 82%.

- عينة الدراسة متففين حول أن شركة إم تي إن سوريا تمتلك سياسات تعلم تنظيمي على المستوى التنظيمي وبنسبة موافقة بلغت 73%.
- عينة الدراسة متففين حول أن شركة إم تي إن سوريا تمتلك البيئة المناسبة لتبني مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة وبنسبة موافقة بلغت 79%.

3.4.2 التوصيات والمقترحات:

- بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية والموجهة بشكل خاص لإدارة الموارد البشرية والمناصب الإدارية العليا في شركة إم تي إن سوريا:
- يوصي الباحث بالبدء في تطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا بشكل جزئي والعمل على وضع معايير واضحة لتطبيق وتقييم هذه التجربة، والمضي قدماً في تطبيقها بشكل أوسع في حال نجاح التطبيق الجزئي.
- يوصي الباحث بالقيام باستقصاء آراء الموظفين فيما يتعلق بالدورات التدريبية المفضلة من قبلهم لتطوير مهاراتهم الفردية والعمل على جدولتها زمنياً، تمهيداً للبدء بتطبيقها.
- يوصي الباحث بزيادة الاهتمام بالفرق الناجحة ووضع سياسة تحفيز واضحة لجميع الموظفين والعمل على تحسين مهارات التواصل ضمن الفريق عن طريق دعم الثقة المتبادلة، مهارات الإصغاء و زيادة مشاركة المعلومات ضمن الفريق عن طريق قواعد محددة ومعروفة للجميع.
- يوصي الباحث بالقيام باجتماعات على مستوى مدراء الإدارات لوضع قواعد تسهيل انتقال وإدارة المعرفة وتعزيز عملية التواصل ضمن مختلف إدارات الشركة، كما يوصي الباحث بالاستفادة من تجارب الشركات الأخرى ووضع قاعدة بيانات مع واجهة بحث واضحة متاحة لجميع الموظفين، تشمل الطرق الأمثل للقيام بالأعمال والمشاكل التي واجهتها الشركة وطرق حلها مع ضمان التحديث الدائم لها.
- يوصي الباحث بتعزيز التعلم التنظيمي بكافة مستوياته والعمل على تمكين الموظفين من خلال إجراء دورات تدريبية لتعزيز المهارات الإدارية لديهم والقيام بتبني سياسة تحفيز تقوم على تعزيز المشاركة الإيجابية للموظفين، كما يوصي الباحث بتقليل التدخل الإداري بالأعمال الروتينية أو اليومية.
- بسبب غالبية العنصر الذكوري الأمر الذي يعكس ضرورة لناحية إعادة النظر في الأدلة التنظيمية بشكل يؤكد على تمكين العنصر الأنثوي وتعزيز فرص المساواة بين النوعين.

3.4.3 الأبحاث المستقبلية:

استكمالاً لما تم طرحه في هذا البحث، فإن الباحث يقترح إجراء الأبحاث التالية:

- إجراء بحث يتناول آراء الإداريين في الشركة للتعرف على وجهة نظرهم وأفكارهم فيما يتعلق بمفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة.
- بعد تطبيق مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة في شركة إم تي إن سوريا بشكل جزئي يمكن الاستفادة من هذه التجربة وعمل بحث لتحديد عوامل النجاح الرئيسية والاستفادة منها لتعميم الفكرة على كافة إدارات الشركة.
- إجراء دراسات تتعلق بالرضى الوظيفي قبل وبعد تطبيق مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة.
- تطوير تطبيق خاص بشركة إم تي إن سوريا لشرح مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة و توصيف وتحديد الأدوار والمسؤوليات الجديدة في فرق العمل ذاتية الإدارة.
- إجراء بحوث مشابهة للبحث الحالي ضمن قطاعات مختلفة عن قطاع الاتصالات.

قائمة المراجع:

المراجع الأجنبية:

- Argyris, C. (1992). On Organizational Learning.
- Bergman, A., & Mashouri, M. (2017). Influencing Change: Organizational Change and the Implementation of Self-Managing Teams.
- Ginten, M. (2017). Introduction of self-management in organizations and teams: a multiple case analysis (Master's thesis, University of Twente).
- Hul, L. (2018). Stimulating and facilitating individual learning and development in self-managing teams: an exploratory case study in the context of software development (Master's thesis, University of Twente).
- Ismail, S., Malone, M.S., & van Geest, Y. (2017) why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it).
- Laloux, F. (2014). Reinventing organizations.
- Maslow, A. (2017). Theory of Human Motivation.
- Obomanu, F. K. (2018) Self-Directed Teams and Employee Work Outcome: An Assessment of Team Based Management.
- Oestereich, B. & Schröder, C. (2017). Ideas and Best Practices for the Agile Organization of Tomorrow.
- Rahja, T. (2019). Facilitating organizational learning and knowledge flows.
- Robertson, B. J. (2016). Holacracy - The revolutionary management system that abolishes hierarchy.
- Robson, C. (2002). Real World Research.
- Senge, P. M. (2004). The fifth discipline. Measuring Business Excellence.
- Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization.

المراجع العربية:

- الملكاوي، ابراهيم الخلوف. (2017). إدارة المعرفة، المفاهيم والممارسات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الأردن.
- السكارنه، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
- بريطل فطيمة الزهر. (2015). أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، الجزائر، جامعة بسكرة.
- حسان حامي. (2015). إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة (مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة)، مجلة العلوم الإجتماعية، الجزائر، جامعة محمد بسطيف.
- خيرة عيشوش. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان.
- رحمون رزيقة، السبتي وسيلة، وتقرارت يزيد. (2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات. مجلة اقتصاد المال و الأعمال.
- فريدريك لالو. (2018). إعادة اختراع المنظمات. الدار العربية للعلوم ناشرون.
- قمري، حياة. (2017). أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع. صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة.
- محمد شنشونة. (2014). أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات، مجلة العلوم الانسانية، العدد 33، بسكرة.
- مؤيد سعيد السالم و عبد الرسول الحياني. (2007). مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة، المجلة العربية للإدارة.

مواقع الإنترنت:

- Helmore, E. (2015, May 30). Bring back the boss class, say employees fed up with self-ruling 'Holacracy'. Retrieved June 2, 2017, from <https://www.theguardian.com/business/2015/may/30/bring-back-boss-class-Holacracy-zappos>
- HolacracyOne (a) Press Kit from <https://www.Holacracy.org/press-kit/>
- HolacracyOne (b) HolacracyOne (n.d.) from <https://www.Holacracy.org/Holacracyone>
- HolacracyOne (c) Holacracy Constitution (n.d.) from <https://www.Holacracy.org/constitution>
- HolacracyOne (d) How It Works (n.d.) from <https://www.Holacracy.org/how-it-works/>
- Holawhat? Meet The Alt-Management System Invented By A Programmer And Used By Zappos. (2015). from <https://www.fastcompany.com/3044352/the-secrets-of-Holacracy>
- Holacracy (2014). Eric Graham: Holacracy Overview [Video file]. From <http://community.Holacracy.org/clip/Holacracy-overview>
- McDowell, T., Argawal, D., Miller, D., Okamoto, T., & Page, T. (2016). Organizational design: The rise of teams. Deloitte University Press. from <http://dupress.com/articles/organizational-models-network-of-teams/>
- S. Lee. (2016). Holacracy vs. Hierarchy. from <http://www.businessinsider.de/zappos-ceo-tony-hsieh-on-misconception-about-Holacracy-2016-2?r=US&IR=T>

قائمة الملاحق:

الاستبيان:



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

برنامج الماجستير

التأهيل والتخصص في إدارة الاعمال

حضرة السادة الكرام

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة البحثية (أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة، دراسة حالة شركة إم تي إن سوريا) والتي نسعى من خلالها استطلاع آرائكم، علماً أن إجاباتكم الدقيقة سوف تساهم في تحقيق أهداف البحث، لذي يرجى التكرم باختيار الإجابة التي ترونها تمثل الواقع في شركتكم وأملنا كبير بتعاونكم معنا، علماً أن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة ولغرض البحث العلمي فقط.

مع فائق شكرنا وتقديرنا

الطالب: علي خنجر

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
سياسات التعلم التنظيمي						
1	تعمل شركة MTN على تطوير مهارات الأفراد باستمرار					
2	تخصص شركة MTN طرق للتعلم لتدعيم جهود الأفراد للوصول للأداء المطلوب					

					تحفز شركة MTN تعلم الأفراد وتكافؤهم على التعلم	3
					توفر شركة MTN برامج التعليم	4
					يكسب الأفراد في شركة MTN معلومات جديدة باستمرار	5
					تدعم شركة MTN فرق العمل الناجحة	6
					تتم مشاركة المعرفة ضمن فرق العمل في شركة MTN	7
					تساعد فرق العمل الشركة في حل المشكلات التي تواجهها	8
					يقوم الموظفون القدامى بنقل المعرفة للموظفين الجدد ضمن الفريق	9
					إن مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد تسهل عملية التعلم	10
					تستفيد شركة MTN سوريا من تجارب الشركات الأخرى	11
					تشجع شركة MTN تبني أساليب عمل جديدة	12
					تحتفظ شركة MTN سوريا بطرق حل المشكلات ليتم الاستفادة منها مستقبلاً	13
					يوجد إتصال جيد بين إدارتي والإدارات الأخرى ضمن الشركة	14
					لغة الحوار بين الجميع هي اللغة السائدة في الشركة	15
					تعمل الشركة باستمرار على تحسين التواصل بين الإدارات المختلفة	16
تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة						
					العمل ضمن فريق يطور مهاراتي الشخصية	17
					العمل ضمن فريق يزيد من تحفيزي	18
					أرغب بتعلم المزيد من المهارات الإدارية	19
					يتم أخذ رأيي عند إعطائي مهام عمل جديدة	20
					أشارك في وضع إجراءات العمل ضمن فريقتي	21
					أشعر بالحماس عند طرح إجراءات جديدة للعمل	22
					أساهم في وضع القرارات ضمن فريق العمل الذي أنتمي إليه	23
					أشعر دوماً بالتقدير من قبل أعضاء الفريق الذي أعمل به	24
					إن مهام العمل الذي أقوم به تتوافق مع مهاراتي	25
					يتوافق العمل الذي أقوم به مع رغبتني في التعلم	26
					تحظى أفكارتي بالاهتمام ضمن فريق العمل الذي أنتمي إليه	27

					يوجد ثقة متبادلة بيني وبين أعضاء الفريق الذي أنتمي إليه	28
					يتقبل زملائي النصح بصدق ربح	29
					أتبع الخطوات التي أراها مناسبة لإنجاز العمل	30
					تتطلب مهام عملي اليومي الحصول على موافقة الإدارة	31
					أنا على استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات لتحسين طريقة تنفيذ العمل	32

المصدر من إعداد الباحث عام 2021

المتغيرات الديموغرافية:

النوع:

أنثى

ذكر

العمر:

أصغر من 25

بين 25 و 35

بين 30 و 35

بين 35 و 40

أكبر من 40

المستوى الوظيفي:

1

2

2H

3

3H

4

المؤهل العلمي:

معهد

جامعة

ماجستير

دكتوراه

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 2

من 2 إلى 5

من 5 إلى 10

من 10 إلى 15

أكبر من 15