

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الرقم التسلسلي: ...../2024

أثر المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين بالمنظمة  
-دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

أ.د/ بتقة ليلي

شنن أسماء

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د / قندوز منير	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أ.د / بتقة ليلي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا و مقرا
أ.د/ بن جعفر رمضان	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الدراسية: 2023-2024



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف أثر المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين بالمنظمة دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من خلال الاجابة على تساؤلات الدراسة وهي:

كيف تساهم المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين داخل المنظمة؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

-هل يساهم بناء الفريق في تعزيز العمل الجماعي؟

-هل يساهم التحسين المستمر في تحقيق الاندماج الوظيفي؟

-هل تساهم الرؤية المشتركة في بناء مشاركة المعرفة؟

ولتحقيق هذا المسمى تم وضع إطار نظري وإطار ميداني، تم من خلاله استخدام استمارة استبيان وتوزيعها على عينة البحث بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتم الاعتماد على التحليل الكمي والكيفي للقيام بالتحليل الاحصائي لهذا البحث، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والعينة العشوائية البسيطة استعنا في دراستنا بالعينة العشوائية البسيطة حجمها 45 مفردة بنسبة 15% من المجموع الكلي لدراسة الذي قدر ب 301 استاذ، وتم توزيع استمارة استبيان عليهم واسترجعت 45 أي بنسبة استجابة 100% بالإضافة الى استخدام ادوات جمع البيانات لإثراء الجانب النظري كالكتب والمجلات ورسائل الدكتوراه والماجستير والمحاضرات وشبكة الانترنت

ومن خلال دراستنا لأثر المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين توصلنا إلى جملة من النتائج التي تؤكد هذه العلاقة والتي أهمها:

\_ تلعب المنظمة المتعلمة دورا كبيرا في تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين.

\_ من خلال تنمية ابعاد المنظمة المتعلمة داخل المؤسسة المتمثلة في بناء الفريق، التحسين المستمر، الرؤية المشتركة تساهم في تحقيق كل من الاندماج والعمل الجماعي، مشاركة المعرفة داخل المؤسسة.

-ضرورة تحقيق الاتساق الفكري والتنظيمي بين ثقافة اهداف المنظمة وبين ثقافة واهداف العاملين بها.

-ضرورة التشجيع على التعلم الجماعي والعمل الجماعي.

## **Study Summary:**

This study aimed to investigate the impact of the learning organization on achieving high containment practices among employees within the organization, conducted as a field study at the Faculty of Humanities and Social Sciences.

The study addressed the following research questions:

- How does the learning organization contribute to achieving high containment practices for employees within the organization?

This main question encompassed several sub-questions:

- Does team building contribute to enhancing collective work?
- Does continuous improvement contribute to achieving job integration?
- Does shared vision contribute to building knowledge sharing?

To achieve this goal, a theoretical framework and a field framework were developed. A questionnaire was used and distributed to the research sample at the Faculty of Humanities and Social Sciences. Quantitative and qualitative analyses were employed for statistical analysis. Descriptive analytical methods and simple random sampling were utilized, with a sample size of 45 respondents (15% of the total population of 301 professors). The questionnaire achieved a 100% response rate.

Additionally, data collection tools such as books, journals, doctoral and master's theses, lectures, and the internet were used to enrich the theoretical perspective.

Through our study on the impact of the learning organization on achieving high containment practices for employees, we reached several conclusions that affirm this relationship, including:

- The learning organization plays a significant role in achieving high containment practices for employees.
- By developing dimensions of the learning organization within the institution, such as team building, continuous improvement, and shared vision, integration, collective work, and knowledge sharing within the institution are facilitated.
- There is a need to achieve intellectual and organizational consistency between the organization's goals and culture and those of its employees.
- Encouraging collective learning and teamwork is essential.

# شكر وتقدير

الحمد لله حبا وشكرا وامتنان على البدء والختام

(وأخبر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار جهدي وأرفع قبعتي بكل فخر، فالحمد لله الذي يسر لي البدايات وبلغنا النهايات بفضلته .

أهدي هذا النجاح لنفسي أولا ثم إلى من سعى معي لإتمام هذه المذكرة دمت لي سندا

إلى من لا يفضل اسمه عن اسمي، ذلك الرجل العزيز الذي علمني الحياة بأجمل شكل هو ملهمي، صانع قوتي، صفوة أيامي إلى الشموع التي تنير طريقتي والذي الغالي (شحن عبد العزيز)

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب المحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي والذي العزيزة (بوعزيز حكيمة)

إلى من قيل عنه: تشتد عضدك بأخيك إلى سند دون كلال ولا ملل أخي أدامك الله ضلعا ثابتا لا ينهزم .

إلى من ساندتني بكل حب عند ضعفي وأراححت عن طريقتي كل المتاعب ونزارعة الثقة والإصرار في داخلي إلى من آمنت بقدراتي أختي (هدى شحن) وفقها الله لما يحبه ويرضاه وسدد خطاها

إلى الأستاذة (بتقى ليلي) التي أشرفت على هذه المذكرة وكانت خير سلف لخير خلف

إلى أصحاب الفضل العظيم صديقات النجاح، الحمد لله الذي بهم خيرا وأملا .

## جزاك الله خيرا

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	شكر و تقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
03	1- إشكالية الدراسة
05	2- فرضيات الدراسة
07	3- أهمية الدراسة
07	4- أسباب اختيار الموضوع
07	5- أهداف الدراسة
08	6- تحديد مفاهيم الدراسة
10	7- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
20	8- المقاربة المنهجية
الجانب النظري	
الفصل الثاني: المنظمة المتعلمة	
27	تمهيد
28	1- أهمية المنظمة المتعلمة
28	2- أبعاد المنظمة المتعلمة
30	3- خصائص المنظمة المتعلمة
31	4- عناصر و وسائل المنظمة المتعلمة
33	5- الحاجة إلى المنظمة المتعلمة
34	6- نماذج المنظمة المتعلمة

38	خلاصة
الفصل الثالث: الاحتواء العالي	
40	تمهيد
41	1- أهمية الاحتواء العالي
41	2- أبعاد الاحتواء العالي
43	3- خصائص الاحتواء العالي
44	4- أساليب تطوير ممارسات الاحتواء العالي
44	5- نماذج الاحتواء العالي
48	6- العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاحتواء العالي
49	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة	
52	تمهيد
53	1 المنهج
55	2 أدوات جمع المادة العلمية
57	3 العينة
58	4 بعض القواعد و القياسات الاحصائية
59	5 التعريف بميدان الدراسة
59	1 المجال الجغرافي للدراسة
59	2 المجال البشري للدراسة
60	3 المجال الزمني للدراسة
61	خلاصة
الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة	
62	تمهيد
63	1 عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

63	1.1 البيانات السوسيو مهنية
68	2.1. عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الأولى
73	3.1. عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية
78	4.1. عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثالثة
83	2 مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
83	1.2. مناقشة نتائج على ضوء الفرضية الأولى
84	2.2. مناقشة نتائج على ضوء الفرضية الثانية
85	3.2. مناقشة نتائج على ضوء الفرضية الثالثة
86	3 مناقشة النتائج على ضوء المقاربة النظرية
87	4 مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
90	خاتمة
93	قائمة المراجع
99	الملاحق

## فهرس المجداول

الرقم	فهرس الجدول	الصفحة
1	جدول رقم (01) دراسة بن هاني	18
2	جدول رقم(02) دراسة ( دغريز ، 2019 )	18
3	جدول رقم(03) دراسة (الدجيلي ، 2011)	19
4	جدول رقم(04) دراسة( الحسني ، 2016)	19
5	الجدول (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	63
6	الجدول (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	64
7	الجدول (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	65
8	الجدول(08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل	66
9	الجدول (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	67
10	الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تشجيع التعلم الجماعي وسرعة تجاوز المشكلات	68
11	الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين فتح قنوات للاتصال والحوار بين الأفراد والمساهمة في إيجاد حلول لمشكلات العمل مع الآخرين	69
12	الجدول رقم (12) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين مساعدة الزملاء في تأدية مهامهم دون طلب مني وتدعيم العمل الجماعي	70

71	الجدول رقم (13) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين بناء علاقات مهنية صحية بين افراد المنظمة ودعم الزملاء معنويا في الأوقات الصعبة	13
72	الجدول رقم (14) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين مساعدة أعضاء الفريق على التقدم وانجاز عمل الزملاء في حال غيابهم	14
73	الجدول رقم (15) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تحسين مهارات التواصل بين العاملين والمساهمة في حل المشكلات القائمة	15
74	الجدول رقم (16) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين توفير فرص التعلم داخل المنظمة و ابحث عن حلول جديدة للعمليات والإجراءات التي تحكم العمل	16
75	الجدول رقم (17) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيام بدورات تكوينية للعمال بشكل دوري لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد من اجل مصلحة العمل	17
76	الجدول رقم (18) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تسعى المنظمة لتدريب العاملين فيها وأسعى لتحقيق أهداف المؤسسة	18
77	الجدول رقم (19) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تقوم المنظمة باطلاعي بكل ما هو جديد في مجال العمل اشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل فيها	19
78	الجدول رقم (20) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين التشجيع على الابتكار واستحداث أفكار جديدة في العمل وتبني أفكار جديدة في العمل	20

79	الجدول رقم (21) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تقوم المنظمة بتوضيح المشاكل التي تعيق العمل بها التفكير في حلول مبتكرة للمشاكل العامة	21
80	الجدول رقم (22) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تقوم المؤسسة بتوضيح خططها المستقبلية وسرعة التكيف مع التغيير	22
81	الجدول رقم (23) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين قيام المنظمة بتوضيح أهدافها للعمال وتنوع أساليب طرح المعرفة	23
82	الجدول رقم (24) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تسعى المنظمة الى فتح قنوات اتصال بينها وبين العمال سهولة الوصول للمعلومة	24
83	الجدول رقم (25) يوضح التفاعل بين بناء الفريق والعمل الجماعي	25
84	الجدول رقم (26) يوضح التفاعل بين التحسين المستمر والاندماج	26
85	الجدول رقم (27) يوضح التفاعل بين الرؤية مشتركة ومشاركة المعرفة	27

## فهرس الأشكال

الصفحة	فهرس الجدول	الرقم
06	شكل (01) نموذج الدراسة	1
45	الشكل (02) حول نظام الاحتواء العالي في العمل نموذج Vera	2
46	الشكل (03) حول نظام الاحتواء العالي في العمل نموذج (Wood, et at)	3
47	الشكل (04) حول نظام الاحتواء العالي في العمل. نموذج Oppenauer	4
48	الشكل (05) حول نظام الاحتواء العالي في العمل نموذج Vugt	5
63	الشكل (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	6
64	الشكل (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	7
65	الشكل (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	8
66	الشكل (09) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	9
67	الشكل (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	10

# مقدمة

## مقدمة:

الاهتمام بالمؤسسة كموضوع سوسيولوجي تراجع مؤخرًا حيث إن المؤسسة بمفهومها الحديث لم تعد تنتج فقط بل تغيرت نتيجة التحولات المستمرة التي يشهدها العالم التي تمارس ضمنه المنظمات المتعلمة واعتبار إن المؤسسة وسط اجتماعي يتميز بثقافة معينة، هذا ما أدى بمجموعة من المفكرين والباحثين وعلماء الاجتماع خاصة إلى تبني مفهوم جديد في بداية التسعينات ألا وهو المنظمة المتعلمة.

إن التشجيع على التعلم الجماعي داخل مؤسسة معينة يساعد المنظمات المتعلمة على التواصل بينها وبين العاملين وبناء نموذج ثقافي يساعد على عملية بناء الفريق وتوفير فرص لتعلم الجماعي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويتطرق علماء الاجتماع إلى المنظمة المتعلمة على أنها نتيجة التفاعل المستمر بين العامل والتنظيم مما يؤدي بالعامل إلى إبراز بصمته الاجتماعية داخل التنظيم، هذا ما يؤدي إلى تكوينه وتنشئته بطريقة تتناسب مع مؤهلاته وخبراته السابقة.

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي لديها القدرة على التعلم والتحسين المستمر من أجل اكتساب الخبرات والقدرة على النمو بشكل أفضل والعمل على تحقيق أهدافها مما يساعد الأفراد على إنجاز المهام والتشجيع على العمل الجماعي من خلال عملية بناء الفريق وتعتبر المنظمة المتعلمة عنصرًا فعالًا في استمرار المؤسسات واستمرارها من خلال تدريب العاملين فيها مما يجعل بالفرد إلى استمرارها فالقيم التي تتبناها المؤسسة تعكس اندماج وانتماء العاملين.

لقد أصبح الاحتواء العالي مطابًا مهمًا في ظل التغيرات المتسارعة ومع مواكبة هذه التطورات للمنظمات إنه لا بقاء إلا للمنظمات التي تسعى إلى الاندماج ومشاركة المعرفة مما أدى بالمنظمات إلى استحداث أفكار جديدة في العمل تساعدها على مواكبة التغيرات الحاصلة وفي خضم هذه التطورات يعتبر العنصر

البشري عامل رئيسي في العملية التنظيمية وازهار كل ما يملكه من تجارب وخبرات تساعده على تحقيق اهداف المنظمة،

ويتطلب الاحتواء العالي اهتماما خاصا من قبل المنظمات فنظرا لأهميتها وتأثيرها الايجابي على اداء العاملين والمنظمة بشكل عام، حيث يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز الابتكار لدى العاملين وزيادة دافعيتهم والتزامهم بالعمل مما ينعكس ايجابيا على تقليل معدل الغياب.

وسنحاول من خلال بحثنا هذا الذي يحمل عنوان إثر المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في المنظمة التطرق الى الجانب النظري لكلا المتغيرين واسقاطه ميدانيا من خلال دراستنا الميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

وتضمنت الدراسة خمسة فصول، الفصل الاول الإطار العام لدراسة والذي احتوى على صياغة وبناء الاشكالية، الفرضيات، اسباب اختيار الموضوع، اهمية الدراسة واهدافها وكذا الدراسات السابقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات واخيرا المقاربة المنهجية.

واحتوى الفصل الثاني الذي يتعلق بالمنظمة المتعلمة وتطرقنا فيه الى اهمية المنظمة المتعلمة وخصائصها وابعادها ووسائلها ونماذجها.

واحتوى الفصل الثالث الذي تعلق بالاحتواء العالي وتطرقنا فيه الى اهمية الاحتواء العالي وابعاده، وخصائصه، واساليبه، ونماذجه.

واحتوى الفصل الرابع على منهجية البحث وتطرقنا فيه الى تعريف المنهج وادوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة) وكذا بعض القواعد الاحصائية والعينة.

والتعريف بميدان الدراسة وتضمن (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني)

اما الفصل الخامس تم عرض فيه تحليل وتفسير النتائج وقراءتها في ضوء  
الفرضيات والنظريات والدراسات السابقة.

# الجانب النظري

للمراسة

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### تمهيد

- 1 إشكالية الدراسة.
- 2 فرضيات الدراسة.
- 3 أهمية الدراسة.
- 4 أسباب اختيار الموضوع.
- 5 أهداف الدراسة.
- 6 تحديد مفاهيم الدراسة.
- 7 الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
- 8 المقاربة النظرية.

**تمهيد:**

يعتبر الإطار العام لدراسة مجموعة من التقنيات التي ينتهجها الباحث في دراسته، والتي تحدد المسار العام لدراسة، والذي تم عرض فيه النقاط التي تم تناولها من خلال طرح الإشكالية وأهمية الدراسة وكذا فرضيات الدراسة بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة وأخيراً المقاربة المنهجية.

## 1- الإشكالية:

التغيرات والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم التي تسير نحو التغيير والتجديد على جميع الأصعدة بما فيها المنظمات بمختلف أنواعها التي عرفت تراكما في المعرفة التنظيمية بصفة عامة من خلال العديد من الدراسات والأبحاث التي نتجت عنها العديد من المفاهيم الجديدة التي تواكب حركة التغيير التي تعزز وظيفة المنظمة المتعلمة وتنشط دورها باعتبارها تتميز بقدرتها على التكيف مع التغيرات مما تسعى لضمان التحول من شكلها التقليدي الى منظمة لديها قدرة وقابلية على التعلم والتغيير من خلال اسس معينة تتناسب البيئة الخارجية المحيطة بها مع مراعاة المورد البشري الذي يمثل المركز الاول لنجاح العملية التنظيمية.

فقد شغل موضوع المنظمة المتعلمة حيزا هاما من اهتمام العديد من الباحثين في علم الاجتماع وخاصة في مجال التنظيم والعمل وعلى الرغم من اختلاف أبحاثهم وآرائهم الا انهم اعتبروا المنظمة المتعلمة هي نتيجة اكتساب المعرفة ونشرها وتوظيفها بين الافراد وتنمية قدراتهم البشرية وتحقيق الميزة التنافسية واعتبار العنصر البشري هو عنصر فعال في العملية التنظيمية ووضعه ضمن اولوياتها مما يساعد المنظمة في الاستجابة للتغيرات الخارجية من خلال دعمها لعمليات التعلم التنظيمي، حيث اكد شستر بارنارد ان التنظيم الرسمي نظام تعاوني يعتمد اساسا على قدرة الافراد على الاتصال فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، بالإضافة الى المحاولات التي قدمها فايول من اجل تعليم المشرفين على المنظمة جملة من المبادئ الادارية لضمان نجاحهم واستمرارهم في العمل الاداري داخل المنظمة ،فالمنظمات المتعلمة هي التي تصنع مستقبلها من خلال توسيع قابليتها وهذا ما اكده سينج ان المنظمة لا يكفيها البقاء بل لابد ان تتعلم حتى تستطيع البقاء ، فالمؤسسات اليوم اكثر اهتماما بموضوع المنظمة المتعلمة نتيجة للتحويلات المفروضة ولصياغة معايير التصرفات الفردية والجماعية داخل التنظيم، باعتبار أن الأفراد عند التحاقهم بمكان العمل يكونوا محملين بأفكار قد تتناسب أو تتعارض مع أهداف المنظمة، ويحاول العامل المبتدئ

فهم طبيعة عمله بالإضافة الى تكوين علاقات قد تتسم بالتعاون والانسجام مما ينتج عنه بناء فرق عمل وتحسين رؤية الأفراد داخل المنظمة وهذا راجع الى الفرد وطبيعة ثقافته التي يحملها .

وفي ظل التوسع الكبير الذي شهده العالم تغيرت مسارات واهداف المنظمة من مجرد تحقيق مخرجات بأقل فاقد ممكن الى السعي نحو تحقيق احتواء عالي من اجل مواكبة التغيرات التي تشهدها المنظمات وبقاء استمرارهم في ظل التنافس من خلال البحث عن استراتيجيات تساعد في تعزيز العمل الجماعي الذي لا يتحقق الا من خلال المشاركة في العمل من خلال توزيع المهام والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار ومشاركة المعرفة وتحقيق عمليات الاندماج الوظيفي مما يوفر الظروف الملائمة التي تحقق اهداف المؤسسة.

فالاحتواء العالي يشير الى تنمية مشاركة العاملين في المنظمة من خلال تنمية قدراتهم وتعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية حيث يعتبر الاحتواء العالي للعاملين ركيزة اساسية في تعزيز قيمة المنظمة وسلوكها وفهم طريقة تأثير الاحتواء العالي على علاقات التبادل بين الموظفين والمنظمة، وهذا ما اكده روبال في دراسته عن اهمية نظرية التبادل الاجتماعي وفهم جهود المنظمة في الاحتواء العالي كإشارة الى دعمها واهتمامها مما توفر اطارا نظريا لفهم طبيعة التأثير بينهم. ففي ظل غياب. وينعكس نجاح أي منظمة واستمرارها في الانتاج وضمان بقائها وتحقيق انتاجية عالية والحد من السلوكيات الغير سوية داخل التنظيم، ومن هنا تبين ان الاحتواء العالي للعاملين أمر ضروري لحيات الافراد والجماعات، ذلك ان الاحتواء ينمي القدرات الشخصية ويساعد العامل على التوافق النفسي والاجتماعي مما يعكس مكانته داخل المنظمة مما سبق ذكره يتضح أثر المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين.

وسنحاول تبيان هذا من خلال دراستنا الميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة باعتبارها الأقرب والأنسب لهذه الدراسة التي تتميز بمنظمة متعلمة فرضها العمل والتخصص. من خلال هذا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين داخل المنظمة؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل يساهم بناء الفريق في تعزيز العمل الجماعي؟
- هل يساهم التحسين المستمر في تحقيق الاندماج الوظيفي؟
- هل تساهم الرؤية المشتركة في بناء مشاركة المعرفة؟

## 2- فرضيات الدراسة:

تعتبر خطوة من خطوات المهمة في البحث العلمي.

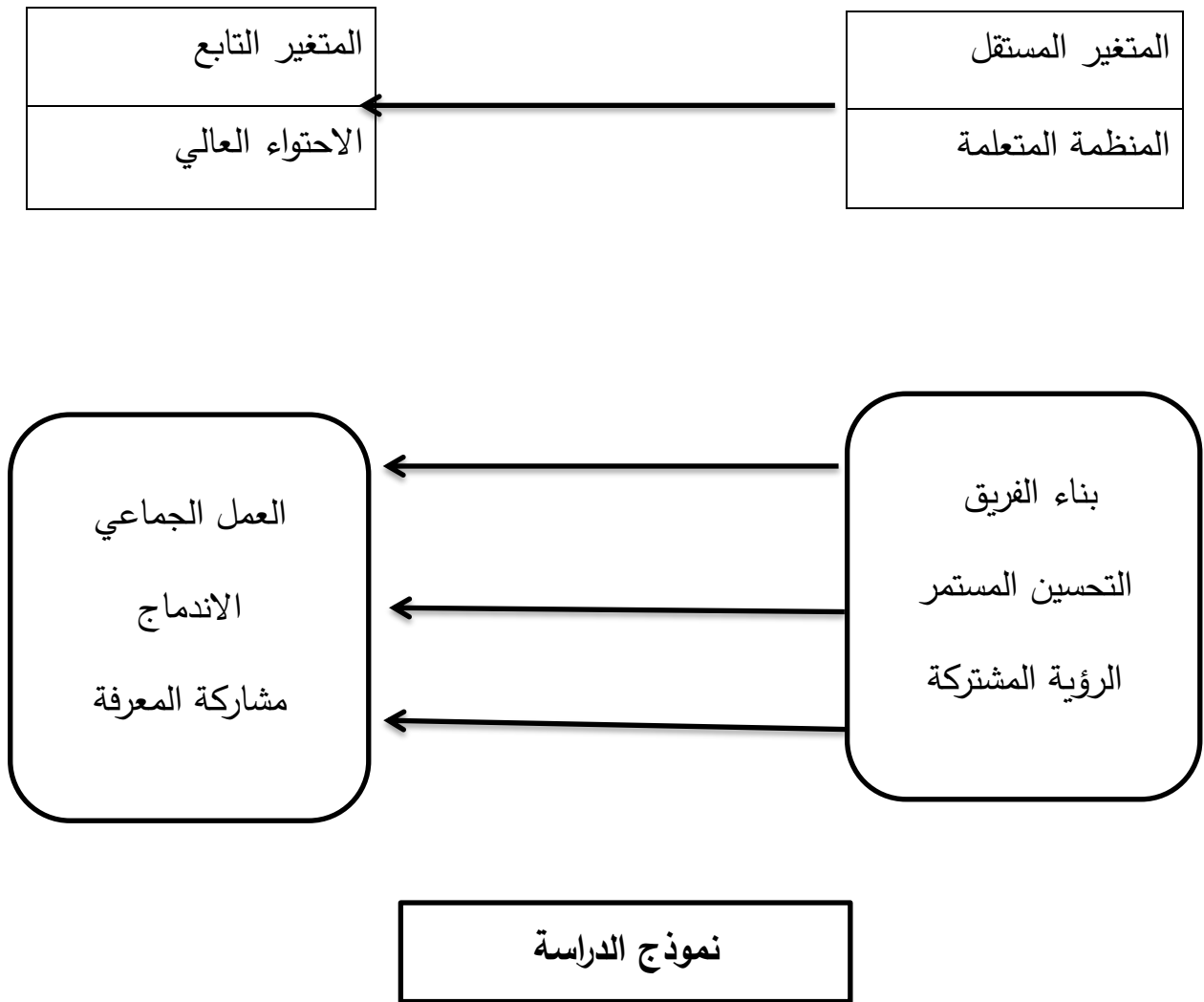
### 1.2 الفرضية الرئيسية:

- تساهم المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين داخل المنظمة وتتدرج ضمنها فرضيات فرعية:

### 2.2 الفرضيات الفرعية:

- يساهم بناء الفريق في تعزيز العمل الجماعي
- يساهم التحسين المستمر في تحقيق الاندماج الوظيفي
- تساهم الرؤية المشتركة في بناء مشاركة المعرفة.

عنوان المذكرة: إثر المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين بالمنظمة



شكل (01) نموذج الدراسة من إعداد الطالبة: أسماء شنن

**3- اهمية الدراسة:**

تكمن اهمية الدراسة في طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث تعتبر المنظمة المتعلمة موضوعا جديدا الذي يميز المنظمة عن غيرها كما تبرز اهميتها من خلال ربطها بالاحتواء العالي للعاملين، حيث ان موضوع المنظمة المتعلمة والاحتواء العالي لم يكن الاهتمام بهم بشكل أكبر من قبل الباحثين في السنوات الاخيرة.

**4- اسباب اختيار الموضوع:**

من بين الاسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع نجد:

- الرغبة في معرفة الاثر بين المنظمة المتعلمة والاحتواء العالي.
- محاولة اثراء البحث العلمي وتماشي موضوع الدراسة مع تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل
- نقص الدراسات التي عالجت هذا الموضوع
- لم يلق الاهتمام الكافي من الدراسات السابقة على مستوى التعليم العالي
- من المواضيع النسبية في العلوم الاجتماعية عامة وعلم اجتماع التنظيم والعمل خاصة

**5- اهداف الدراسة:**

- الكشف عن الاثر بين المنظمة المتعلمة والاحتواء العالي. (اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية).
- الكشف عن الاثر بين بناء الفريق كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة والعمل الجماعي
- الكشف عن الاثر بين التحسين المستمر كأحد ابعاد المنظمة المتعلمة والاندماج الوظيفي
- معرفة الاثر بين الرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة ومشاركة المعرفة.

## 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

## 6-1 مفهوم المنظمة:

## المنظمة لغة:

يعرفها فيروز الآبادي في قاموس المحيط انها النظم: التأليف، وضم شيء الى شيء اخر، والمنظوم هو جماعة من الجراد وثلاثة كواكب. ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاما ونظاما ونظمه: الفه وجمعه في سلك. (الآبادي، ص، 1624).

## المنظمة اصطلاحا:

يتميز مفهوم المنظمة في حقل العلوم الاجتماعية بتعدد مفاهيمها، حيث انه مصطلح جديد في الحقل الاجتماعي وشهدت عدة تعريفات التي كانت في القرن الحادي والعشرين، حيث تقوم المنظمة على الانفتاح والقدرة على تطوير قدراتها من خلال وضع رؤية مشتركة والعمل على تحقيقها.

فالمنظمة في علم الاجتماع: كيان اجتماعي يضم افرادا وجماعات، وامكانات مادية ومالية تسعى الى تحقيق اهداف محددة، وتمارس نشاطها ضمن هيكل تنظيمي واضح (العرفي، 2011، ص26)

- هي تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وايجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على اساس تلك المعرفة الجديدة وعلى اساس النظرة المستقبلية الثاقبة (القاضي، 2015، ص99)

- تعرف المنظمة المتعلمة: على انها المنظمة التي تحفز العاملين على التعلم لتطوير القدرات الفردية والجماعية باستمرار عن طريق مجموعة من الانماط الفكرية الجديدة. (وصفي، 2001، ص، ص20)

\_ يعرفها سينج في كتابه الموسوم ب: The firth discipline

على انها مجموعة من الافراد يسعون لتطوير قدراتهم لتحقيق النتائج المنشودة وتسعى الى تجريب. (Senne, 1999, p216). انماط فكرية جديدة.

يعرفها بيدر: انها المنظمة التي تقوم بتسهيل عملية التعلم لجميع اعضائها الذي يساعدها ذاتيا الي التحول بشكل مستمر مع التغيرات الخارجية. (بن علي إبراهيم، 2009، ص44)

-التعريف الاجرائي للمنظمة المتعلمة:

من خلال التعاريف السابقة لكل من محمد وبيدler وسينج نستنتج انها ركزت على اهمية التعلم المستمر وبناء المعرفة ونقلها بين اعضائها وعليه: المنظمة المتعلمة هي تشجيع الافراد داخل المنظمة على التعلم المستمر واكتساب المعارف بطرق جديدة وتحقيق الاهداف المنشودة.

6-2 مفهوم الاحتواء:

الاحتواء لغة:

يعرفه الأبادي في قاموس المحيط: على انه حواه يحويه حيا وحواية، واحتواه احتوى عليه جمعه وأحرزه. (الأبادي، ص، 426).

## الاحتواء اصطلاحاً:

يعرف الاحتواء العالي للعاملين على انه: استراتيجية تتضمن تعيين اهداف ومعايير أداء فردية وتوفير الدعم والتوجيه الازم لتمكين الموظفين من تحقيق اهدافهم الشخصية والمهنية وتوفير فرص. (Mathis, R.L.&Jackson, j.H,2019, P 58) التطور والتقدم في العمل وتقديم المكافآت.

-الاحتواء العالي للعاملين هو: سياق يوفر الافراد الحرية الكافية للعمل بطريقة تحقق اهدافهم. (Cousit, j.A., &Wesson, M.j.,2019, p 40) الشخصية والمهنية والتشجيع على الابتكار.

-كما يعرف ايضا: على انه حالة من الشعور بالتقدير والانتماء والمشاركة التي يشعر بها الموظفون نحو عملهم والتي تدفعهم لتفاعل بشكل ايجابي مع (Macey,W.H.,&Schneider,B,2008, p 5) المنظمة وجهودها.

-يعرفه العنزي على انه: هو الدرجة التي تؤثر بها الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة في تخطيط وتنفيذ مهامهم بشكل يساعده على تطوير قدراتهم وتنظيم مهارتهم الادارية (العنزي، 2015، ص، 50).

**التعريف الاجرائي لاحتواء العالي:** هو السياق الذي يوفر البيئة العملية في المنظمة والذي يشجع على التفاعل الايجابي بين الموظفين والمنظمة حيث يضمن هذا السياق تقديم الدعم الازم وتحفيز الموظفين للمشاركة بفعالية في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق اهداف المنظمة.

## 7 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة:

1- بن هاني 2008 تحت عنوان اساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الاردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الاردن، حيث هدفت الدراسة الى استكشاف مدى توافر اساسيات المنظمة المتعلمة في شركات صناعة البرمجيات في الاردن وتحديد مستوى الفروق بين اساسيات المنظمة المتعلمة والمتغيرات الشخصية لأفراد وخصائص شركات صناعة البرمجيات. رسالة ماجستير 2008.

تضمنت الدراسة عينة من 22 شركة تمثل 73% من مجتمع الدراسة، حيث اظهرت النتائج ان شركات صناعة البرمجيات في الاردن تتوافر فيها اساسيات بناء المنظمة المتعلمة بمتوسط عالي (91,3) مما يعني درجة تطبيق عالي حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين توافر اساسيات المنظمة المتعلمة والمتغيرات الشخصية للأفراد باستثناء الوظيفة الحالية والخبرة الاجمالية. -عدم وجود فروق بين اساسيات بناء المنظمة المتعلمة وخصائص شركات صناعة البرمجيات في الاردن ماعدا في حالة البرمجيات الجديدة التي تنتج سنويا (بن هاني، 2008)

2- دراسة اسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي (2017) بعنوان: دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، حيث حاولت هذه الدراسة الاجابة عن الاشكالية الموسومة ب: دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض؟

حيث حاولت الباحثة طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في:

-ما فعالية المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض؟

- ما الفروق ذات الدلالة الاحصائية لدور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف في مدينة الرياض تبعا لمتغيري الدرجة العلمية وسنوات الخبرة؟

- ما الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض؟

حيث اعتمدت المنهج الوصفي في دراستها بتطبيق اداة الاستبانة على مجتمع بحث مكون من 752 مشرفة تربوية، حيث تم اخذ 70 مفردة بطريقة عشوائية واطهرت الدراسة مجموعة من النتائج اهمها:

- درجة ممارسة المشرفات التربوية لأبعاد المنظمة المتعلمة حيث تبين ان: عبارات محور التعلم المستمر من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض تسعى الى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية، ومن تم تشجيع مكاتب الاشراف التربوي المشرفات على التعلم المستمر ثم إدراك اهمية التشارك المعرفي مع الاخرين.

- تبين ان عبارات الحوار في نظر المشرفات التربوية لدى مكاتب الاشراف في مدينة الرياض يسودها الاحترام المتبادل بين مستويات مكاتب الاشراف التربوي، كما تشجع مكاتب الاشراف الموظفين على طرح استفساراتهم بغض النظر عن مسارههم الوظيفي وتبادل المشرفات التربويات المعلومات فيما بينهم بوضوح.

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي حيث بلغ معامل الارتباط 0439 ومستوى دلالة 0.00 أي اقل من 0.05 لذلك توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض. (السهلي، 2017)

**3- دراسة دغري فتحي (2019) بعنوان: متطلبات التحول المنظمة متعلمة من خلال بعد التمكين، دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر، أطروحة دكتوراه.**

انطلق الباحث من دراسته هذه الى معالجة الاشكالية التالية: ما مدى تأثير التمكين النفسي والهيكلية على قدرة البنوك الجزائرية في التحول الى منظمات متعلمة؟

حيث انطلق من هذا على مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما مدى توافر ابعاد التمكين النفسي والهيكلية في البنوك الجزائرية؟

- ما مدى توافر متطلبات التحول الى المنظمة المتعلمة في البنوك الجزائرية؟

- هل توجد فروق في إجابات العينة حول توافر كل ابعاد التمكين ومتطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة تغزى الى متغيرات البنك الخبرة المستوى التعليمي.؟

- ما مدى تأثير ابعاد التمكين النفسي والهيكلية على متطلبات التحول الى منظمة متعلمة في البنوك الجزائرية؟

- هل يؤثر نمط ملكية البنك على العلاقة بين التمكين ومتطلبات التحول الى المنظمة المتعلمة؟

ما مدى فعالية النموذج المقترح لتحليل العلاقة بين ابعاد التمكين ومتطلبات التحول الى المنظمة المتعلمة؟

حيث قام الباحث في صياغة الفرضيات التالية:

-توجد فروق ذات دلالة معنوية حول توافر متطلبات التحول على المنظمة المتعلمة (ديناميكية التعلم، التحول التنظيمي، إدارة المعرفة، التقنية) وتوافر ابعاد التمكين (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، الشخصية والوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة)

-توجد علاقة ارتباط بين متغير التمكين النفسي والهيكلية ومتطلبات التحول الى المنظمة المتعلمة.

-يؤثر التمكين النفسي والهيكلية على متطلبات التحول الى المنظمة المتعلمة في البنوك الجزائرية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي اعتمادا على استمارة استبانة حيث توصل الى النتائج التالية:

-توافر أبعاد التمكين النفسي والهيكلية في البنوك الجزائرية جاءت بدرجة عالية عموما لكنها غير كافية بالنسبة الى التمكين الهيكلية حيث بين النتائج رغم إيجابيتها وجود قصور في التمكين ابعاد المشاركة في اتخاذ القرار والمشاركة بالمعلومات والتفويض في هذه البنوك وكذلك قصور في بعد التأثير على عكس بقية الابعاد بالنسبة لتمكين النفسي.

-توافر متطلبات التحول الى المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة حيث اظهرت متطلبات: ديناميكية التعلم والتحول التنظيمي وادارة المعرفة وتمكين الشركاء وادارة التقنية بمستوى متوسط

-وجود فروقات بين المستجوبين حول توافر ابعاد التمكين ومتطلبات التحول الى المنظمة المتعلمة تغزى الى المتغيرات الديمغرافية.

-وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين البنوك الجزائرية حول أبعاد التمكين النفسي والهيكلية ما عدا بعدي الاستقلالية والمشاركة بالمعلومات.

-عدم وجود فروقات معنوية فيما يخص متغيري المستوى التعليمي والخبرة.

-وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين التمكين ومتطلبات التحول الى المنظمة المتعلمة.

-وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين النفسي والهيكلية على متطلبات التحول الى المنظمة المتعلمة. (دغريز، 2019).

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالاحتواء العالي:

1- دراسة زيتون نعمة ضهد السعدون بعنوان: ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز راس المال النفسي، دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال 2018.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير ادارة الاحتواء العالي بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، امتلاك المعلومة، مشاركة العوائد، وامتلاك المعرفة) على الراس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة، الذاتية، الامل، التفاؤل والمرونة).

قامت هذه الدراسة على مجموعة من التساؤلات اهمها:

1 ما مدى الخلل في تطبيق ابعاد ادارة الاحتواء العالي في الكليات والجامعات الاهلية العراقية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2 ما مدى توافر ابعاد راس المال النفسي في الكليات المبحوثة؟

3 هل هناك علاقة ارتباط بين ابعاد ادارة الاحتواء العالي وراس المال النفسي؟

4 هل هناك علاقة تأثير بين ابعاد ادارة الاحتواء العالي وراس المال النفسي؟

استخدمت هذه الدراسة اداة المقابلة الشخصية على مجتمع دراسة قدره 500 وبعينة مقدارها 217 كما استعملت الباحثة مجموعة من الاساليب الاحصائية اهمها مقياس ليكرت الخماسي، والوسط الحسابي، معامل الثبات كرونباخ الفا، وتحليل الارتباط بيرسون.

توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج اهمها:

توجد علاقة ارتباط بين ادارة الاحتواء العالي وراس المال النفسي بأبعاده.

توجد علاقة إثر بين ادارة الاحتواء العالي وراس المال النفسي.

ان متغير ادارة الاحتواء العالي يدعم بقوة من خلال ابعاده راس المال النفسي ويسهم بتعزيزه وتحسين كفاءته. (السعدون، 2018)

2- **دراسة سحر عباس كاظم الدجيلي بعنوان:** ممارسات ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال 2011.

قامت هذه الدراسة على التساؤلات التالية:

- ما مستوى تطبيق ابعاد ادارة الاحتواء العالي؟

- ما مستوى تطبيق ابعاد قدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة؟

- هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد ادارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية؟

هدفت الدراسة الى اختبار ممارسات ادارة الاحتواء العالي كمتغير مستقل بأبعادها والمتغير التابع قدرات الموارد البشرية بأبعادها وتم توزيعها على عينة قدرها 175 عن طريق اداة الاستبانة وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية

حاز متغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي على مستوى اهمية مرتفعة يعكس التصور الواضح والادراك العالي لأفراد عينة الدراسة. (الدجيلي، 2011)

3- **دراسة دينا باسم كمال الحسني بعنوان:** إثر ممارسات ادارة الاحتواء العالي في تنشيط الراس المال البشري (دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، ايار، 2016

قامت الدراسة على الفرضيات التالية:

1- لا يوجد إثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي، التحفيز التدريب، التعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على خصوصية راس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد.

2- لا يوجد إثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز، التعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على التكامل بين راس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد.

3- لا يوجد إثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز، التعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على خصوصية راس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد.

استعملت هذه الدراسة تقنية المسح الشامل، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم توزيعها على العاملين بالإدارة الوسطى والعليا البالغ عددهم (104) في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد.

حيث توصلت الدراسة لنتائج التالية:

-وجود تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي، التحفيز، التعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على تنشيط راس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد.

-وجود تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الاحتواء العالي (التحفيز، التعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على تكامل راس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد.

-وجود تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الاحتواء العالي (التحفيز ، التعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على خصوصية راس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد. (الحسني، 2016).

## 2.6 التعقيب على الدراسات السابقة:

جدول رقم (01) دراسة بن هاني	
نقاط الاختلاف عن الدراسة	دراستنا تركز على أساتذة واستاذات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في هذه الدراسة تركز على إدارة شركات الصناعية الارضية
نقاط التشابه مع الدراسة	- SPSS أداة الاستبيان برنامج التحليل الإحصائي - تم الاعتماد على المنهج الوصفي - في اختيار العينة البسيطة
جوانب الاستفادة	- تساعدنا في تحديد مفاهيم الدراسة - في إثراء الجانب النظري - التوصل الى النتائج

جدول رقم(02) دراسة ( دغريير ، 2019 )	
نقاط الاختلاف عن الدراسة	الهدف من هذه الدراسة ابراز متطلبات التحول الى منظمة المتعلمة على عكس دراستنا فكانت تبحث عن الأثر بين المنظمة المتعلمة والاحتواء العالي
نقاط التشابه مع الدراسة	- SPSS الاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي - تم الاعتماد على المنهج الوصفي - كلاهما يدرس متغير المنظمة المتعلمة - في اختيار العينة البسيطة

جوانب الاستفادة	- في صياغة الاشكالية - في إثراء الجانب النظري
-----------------	--

جدول رقم (03) دراسة (الدجيلي، 2011)	
نقاط الاختلاف عن الدراسة	اعتمدت الدراسة على حجم مجتمع الدراسة قدره 175 على عكس دراستنا التي اخذت حجم كلي قدره 301
نقاط التشابه مع الدراسة	كلاهما يدرس متغير الاحتواء العالي اختيار المنهج
جوانب الاستفادة	سعدتنا في بناء الفصل المتعلق بالاحتواء العالي بناء الإطار النظري التنوع في المراجع

جدول رقم (04) دراسة (الحسني، 2016)	
نقاط الاختلاف عن الدراسة	الهدف من هذه الدراسة ابراز اثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تنشيط راس المال البشري على عكس دراستنا فكانت تبحث عن الأثر بين المنظمة المتعلمة وتحقيق ممارسات الاحتواء العالي
نقاط التشابه مع الدراسة	كلاهما يدرس متغير الاحتواء العالي في اختيار المنهج
جوانب الاستفادة	بناء المقدمة مناقشة وتفسير النتائج في ضوء ما توصلت إليه الدراسة في بناء الاطار النظري

## 8- المقاربة النظرية:

تعتبر النظريات مجموعة من الافكار والمفاهيم المنظمة التي تسعى لفهم وشرح ظاهرة معينة، كما تسعى ايضا الى توفير إطار فكري لفهم العلاقات بين الظواهر وتوقع النتائج المحتملة، وهذا ما دفعنا الى تبني مجموعة من النظريات التي تطرقت لمتغيري الدراسة والتي سنتطرق اليها من خلال دراستنا هذه من اجل فهم طبيعة العلاقة بينهم.

## 1- نظرية التكوين الاداري:

حاول فايول تعليم المديرين كيفية تجاوز إشكالية التخصص وتكوين الهيكل التنظيمي من خلال المبادئ الادارية تعلمها عبر خبرته الطويلة كمدير، حيث قدم لمديرين اربعة عشر مبدا إداريا تقيدهم بشكل واضح في تصميم المنظمات لاسيما المبادئ الخاصة بالمركزية والتوجه والتدرج الهرمي وتقسيم الاعمال والصلاحيات. (السالم، 2005، ص16)

كما أكد فايول دور الرؤساء في اشاعة اجواء التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتحقيق التواصل بينهم معتبرا ذلك سبيلا الى القوة المنشأة.

أما عن عناصر الادارة كما يراها فايول فتمثل في التخطيط والتنسيق والرقابة، حيث اهتم بأساليب الادارة على المستوى التنفيذي حيث تعتبر كل افكاره مكملة لأفكار الاخر (القاضي، 2015، ص48).

## 2- نظرية النظم:

يعتبر شستر بارنارد نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر التنظيمي الحديث، حيث قام بنحت فكرة المنظمة كنظام تعاوني في كتابه الشهير وظائف المدير وهو يمثل

خلاصة عينة لخبرات وملاحظات المستتبطة من سنوات عمله الطويلة في الشركة الامريكية لاتصالات.

ولم يكن بارنارد راضيا عن المبادئ التقليدية في تنظيم المنظمة لاسيما مبدا السلطة الرسمية التي تبدأ من القمة لتتجه نحو أسفل التنظيم. وقد جاء مبدا معاكس لذلك تماما يرى ان السلطة يجب ان تأخذ طريقها بأسلوب معاكس أي تبدأ السلطة من أسفل التنظيم لتتجه نحو الاعلى.

ولعل أبرز التطورات التي حدثت في دراسة المنظمة هو التمييز بين النظم المفتوحة والمغلقة فلا يعتمد النظام المغلق على بيئة لأنه مستقل تماما عنها ويمتلك الطاقات الي يحتاجها وقادر على ان يعمل دون حاجة الى استهلاك موارد خارجية.

وبالرغم من عدم وجود نظام مغلق حقيقي ركزت الدراسات التنظيمية الكلاسيكية على النظم الداخلية في المنظمة من اجل فهم وتوضيح تصميم المنظمة والسلوكيات الاجتماعية فيها.

اما حينما ننتقل الى المنظمة نظاما مفتوحا فهذا يعني انها يجب ان تتفاعل مع البيئة لكي تضمن البقاء وأنها في الوقت الذي توظف او تستهلك موارد معينة يأخذها من البيئة. (السالم، 2005، ص18)

### 3- نظرية مدخل منظمات التعلم:

يشكل هذا المدخل مرحلة اساسية في إطار تطوير نظريات المنظمة ولم يظهر هذا المدخل بشكل فجائي أو ضمن كرحلة زمنية قصيرة بل ضمن مراحل متدرجة وعلى امتداد سنوات طويلة، حيث وصف المنظمة بالنظام المتعلم او الساعية لتعلم.

-ان منظمة التعلم التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل او متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق النتائج التي يرغبونها وهي تسعى الى تطوير انماط فكرية جديدة لتفكير وتضع لها مجموعة من الاهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم افرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي. (السالم، 2005، ص 23-24)

#### 4-نظرية المنظمات باعتبارها معالجة للمعلومات:

ينطلق هذا المدخل من نقطة اساسية هي ان غياب المعلومات يعني استحالة وجود منظمة، كما يعني استحالة تحقيق اهدافها، فالمعلومات هي القلب النابض في المنظمات الحديثة ويعتمد هذا المدخل على ثلاثة افتراضات أساسية هي:

1-ان المنظمات هي انظمة مفتوحة تواجه بيئة خارجية غامضة غير مؤكدة كما تواجه ايضا بيئة داخلية غير مؤكدة.

2-ان الوظيفة الاساسية لهيكل المنظمة هي ايجاد أفضل تصميم لوحدات العمل ورسم العلاقات السليمة فيما بينها من اجل تسهيل عملية جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات بصورة فعالة.

3-التعامل مع وحدات التنظيم (النظم الفرعية والاقسام) ولان هذه الاقسام تختلف فيما بينها من حيث التمايز أي ان لكل منهما اهدافه ونشاطه وتكنولوجيا خاصة به.

ويلاحظ من خلال هذه الافتراضات ان المفهوم الاساسي في هذه النظرية هو المعلومات وان الفكرة الاساسية هي انه يتوجب على المنظمة ان تكون فعالة في الحصول على المعلومات ومعالجتها والتصرف فيها لتحقيق الاداء الافضل. (السالم، 2005، ص 21، 22).

## 5- نظرية التبادل الاجتماعي:

ترجع جذور نظرية التبادل الاجتماعي الى عشرينات القرن العشرين، وتتأصل في العديد من العلوم مثل الانثروبولوجيا وعلم النفس وعلم الاجتماع. وقد أسهم في تطوير هذه النظرية أربع رواد هم: جورج هومانز، وجون، وبلو وبيتر، وثيبوت وبالرغم من ظهور العديد من وجهات النظر المختلفة عن التبادل الاجتماعي، الا ان علماء النظرية يتفقون على انه يشير الى التفاعلات التي تتم بين الافراد وتؤدي الى التزامات من جانبهم. وفي إطار نظرية التبادل الاجتماعي ترى هذه التفاعلات على انها تعتمد على بعضها البعض ويعد. (Richard m. Emerson, 1976, p335) كل منها مشروطاً بأفعال الآخرين

-وقد عرف بلو سلوك التبادل على انه: الافعال الطوعية للأفراد التي يتم تحفيزها من خلال ما يتوقعونه من مردود، بحث كلما زادت مكافأة الشخص ما على سلوك معين زادت. (Richard m, 1976, p339 340) رغبته في تكرار هذا السلوك.

يشير هذا التعريف الى ان الافراد يتصرفون بناء على التوقعات بالمكافآت والعوائد التي يتوقعون ان يحصلوا عليها نتيجة لسلوكهم. عندما يحصل الفرد على مكافأة مرتفعة بسبب سلوك محدد، فإنه يزيد من رغبته في تكرار هذا السلوك في المستقبل. هذا ما يعزز التفاعل الايجابي بين الافراد والمنظمة.

من الناحية المبدئية يقترح بلو ان المنظمة تعزز التبادلات الاجتماعية من خلال كيفية التعامل مع الموظفين، على سبيل المثال عندما تتخذ المنظمة اجراءات تحفيزية كمنح المكافآت المالية او تقديم فرص التطوير المهني، فإن هذه الاجراءات ترسل اشارة ايجابية الى الموظفين بان المنظمة تقدر عملهم وتسعى لتحسين حياتهم المهنية مما يؤدي الى الالتزام وانتاجية اعلى.

وتعد الالتزامات المتبادلة حجر الزاوية في نظرية التبادل الاجتماعي، حيث يتوقع الموظفون تبادل الاهتمامات والتقدير والدعم من قبل المنظمة وعندما تلتزم المنظمة بتلبية

هذه الالتزامات، فان الموظفون يشعرون بالراحة والرضا ويكونون أكثر استعدادا لتفاعل بشكل ايجابي أكبر مع المنظمة.

-تؤكد دراسة ريبال واخرون (2017) على اهمية التبادل الاجتماعي في فهم كيفية تأثير الاحتواء العالي على علاقات التبادل بين الموظفين والمنظمة. وتقترح الدراسة ان الموظفين ينظرون الى جهود المنظمة في ادارة الاحتواء العالي كإشارة لدعمها واهتمامها بإسهاماتهم نحو المنظمة.

بموجب معيار التبادل يقوم الموظفون بتبادل الدعم والاهتمام مقابل دعم يتلقونه من المنظمة، فعندما تقدم المنظمة دعماً للموظفين من خلال ممارسات الاحتواء العالي يكون الرد من قبل الموظفين ايجابيا، حيث يزيد التزامهم تجاه المنظمة. تسهم ادارة الاحتواء العالي في تعزيز العلاقات التبادلية بين الموظفين والمنظمة. مما يؤدي الى تحسين الاداء العام للمنظمة، وعليه فان نظرية التبادل الاجتماعي هي احدى النظريات. (Simone t.a. ,2013, p111) المفسرة لاحتواء العالي.

واستنادا الى نظرية التبادل الاجتماعي، يعتقد الباحثون ان المنظمات التي تعتمد على ممارسات الاحتواء العالي تهتم برعايتهم وتطورهم وبالتالي يبذلون جهودا أكبر في العمل لتحقيق النجاح الفردي والتنظيمي حيث ان ضعف اهتمام المنظمة بممارسات الاحتواء العالي يؤدي الى تأثير سلبي على سلوكيات الموظفين وادائهم.

## 6-نظرية الفعل الالمانية:

تركز على فهم السلوك البشري والتفاعل الاجتماعي من خلال التركيز على المبادئ الاساسية للفعل البشري. وهي تشير الى مجموعة من النظريات التي نشأت في المانيا في القرن العشرين.

تعتمد النظرية على الفكرة الأساسية بأن الفهم الحقيقي لسلوك البشري يتطلب دراسة الفرد في سياقه الاجتماعي والثقافي. وترتكز النظرية على مفهوم الفعل كمفتاح لفهم سلوك الفرد

- وتعتبر السياق الاجتماعي والثقافي للفرد والتفاعلات الاجتماعية التي يشارك فيها. (Bendy&karwowski,2007, p17) كأساس لفهم الحقيقي لسلوك.
- تعتبر نظرية الفعل الالمانية متعددة الابعاد، حيث تشمل مجموعة من المفاهيم والنظريات . (Parker, Wall ,1998, p51) التي تركز على فهم العمل والتفاعل الاجتماعي.
- نظرية الفعل الاجتماعي على الرغم من انها تركز بشكل اساسي على فهم السلوك البشري الا انها تحمل بعض العلاقة لمفهوم الاحتواء العالي للموظفين. حيث تظهر هذه العلاقة (boxall,p29). في النقاط التالية:
- تركيز على السياق الاجتماعي: نظرية الفعل الاجتماعي تؤكد على اهمية الفرد في سياقه الاجتماعي حيث ان الاحتواء العالي يهدف الى انشاء بيئة عمل تشجع على التفاعل الاجتماعي.
  - الهوية المهنية: تعزيز الهوية الاجتماعية للموظفين من خلال توفير بيئة عمل تشعروهم بالانتماء
  - التفاعل الاجتماعي: نظرية الفعل الاجتماعي تعتبر التفاعل الاجتماعي اساسا للفهم الحقيقي لسلوك البشري اما الاحتواء العالي يسعى الى تعزيز التفاعل الايجابي بين الموظفين من خلال توفير فرص لتعاون ومشاركة المعرفة والخبرات.

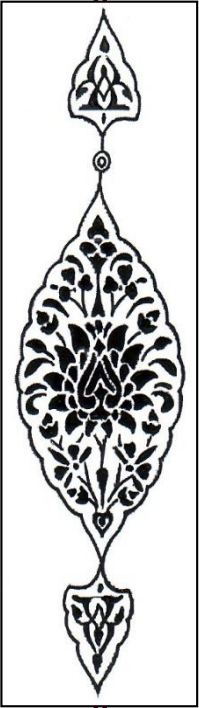
# الفصل الثاني

## المنظمة المتعلمة

تمهيد

- 1 أهمية المنظمة المتعلمة.
- 2 أبعاد المنظمة المتعلمة .
- 3 خصائص المنظمة المتعلمة .
- 4 عناصر ووسائل المنظمة المتعلمة.
- 5 الحاجة إلى المنظمة المتعلمة.
- 6 نماذج المنظمة المتعلمة.

خلاصة الفصل



**تمهيد:**

إن التغيرات في مختلف المجالات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها العالم كذا تكنولوجيا المعلومات وتأثير العولمة في المجالات التسويقية أدت الى تعزيز الحاجة الى وجود منظمات تعليمية جديدة وهذا ما يطلق عليه بمنظمات التعلم. وتطرقنا فيه الى اهمية وخصائص المنظمة المتعلمة، وأبعادها ووسائل وعناصر المنظمة المتعلمة ونماذجها.

**1- أهمية المنظمة المتعلمة**

لقد زاد الاهتمام بالمنظمة المتعلمة خاصة في الفكر الإداري المعاصر بكل ابعاده الادارية، كما ان الادارة العليا في العديد من المنظمات أصبحت تؤمن بالأسلوب الذي بموجبه تتعلم المنظمة التي تعتبر ركيزة أساسية لفاعليتها ونموها. (السالم، 2016، ص 16)

للمنظمة المتعلمة اهمية كبيرة داخل المنظمات نذكر منها:

يمثل نجاح المنظمة المتعلمة في التعامل مع المتغيرات من اجل البقاء والاستمرار داخل المنظمات حيث تشجع المنظمات المتعلمة على التعلم والتعليم بين اعضائها وتطوير الافكار مما يؤدي الى تبادل المعلومات وخلق منظمة مرنة للغاية والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية مما يؤدي الى بناء رؤية مشتركة والاستجابة الى المعلومات بالإضافة الى تقييم تلك المعلومات والقدرة على ادارة معارفها وتنمية قدراتها البشرية بشكل فعال مما يؤدي الى امتلاك المنظمة قاعدة معرفية غنية بالمعارف والخبرات من اجل الوصول الى الاهداف المنشودة وزيادة التراكم المعرفي. (عبد المقصود، 2017، ص 248)

**2- ابعاد المنظمة المتعلمة:**

هناك العديد من الابعاد التي تميز المنظمة المتعلمة وتعطيها صبغة خاصة ومن هذه الابعاد نذكر ما يلي: (سينج، 2016، ص 3-4)

**1- الاتقان الشخصي:**

الاتقان الشخصي هو عملية تطوير المرء لمهاراته التي تمكنه من تحقيق رؤيته من خلال تركيز طاقته ويعد الاتقان ركنا اساسيا من اركان المنظمة المتعلمة لأنه يتيح لموظفي المنظمات الى تطوير افكارهم ومساراتهم المهنية.

**2- النماذج الفكرية:**

النماذج الفكرية او التصورات الذهنية هي تلك المعتقدات والمفاهيم التي تنشأ لدى الانسان في اللاوعي وتدور حول الالية التي يعمل بها العالم حوله، حيث ان قدرة المرء على معرفة النماذج الفكرية تمكنه من استيعاب الطريقة التي يفكر بها ومن خلال هذه النماذج تتكون لدينا مفاهيم ترتبط بجميع الصور التي نستوعبها.

**3- الرؤية المشتركة:**

يؤدي تكوين الرؤية المشتركة الى تحفيز افراد الفريق وتفعيل ارادتهم كي يعملوا على تحقيق الاهداف المراد الوصول اليها.

والرؤية المشتركة للمنظمة يجب ان تكون مبنية على توافق الرؤية الذاتية لفرد وتناسبها مع رؤية القيادة الواعية والتوصل الى رؤية مشتركة والعمل على ترجمتها على ارض الواقع تدفع بالقائد الى النقاش والتواصل بين العاملين داخل المنظمة للمشاركة فيه. (الخوري، 2015، ص 5)

**4- التعلم الجماعي:**

تتمثل عملية التعلم لدى فرق العمل في قدرة افرادها على التواصل بشكل مستمر ومناقشة اسلوب اداء العمل دون أي افتراضات مسبقة والتواصل هو العنصر الفعال في نجاح أي فريق (سينج، 2016، ص5).

**5- التفكير المنهجي:**

هو المبدأ الخامس والمحوري الذي يحقق التكامل بين المبادئ السابقة بدمجها في إطار نظري وتطبيقي متماسك وهذا يعني ان منظومة العمل المتكاملة او الكيان الكلي قادر على التفوق على جميع اجزائه (سينج، 2016، ص 6).

**6- التحسين المستمر:**

يهدف الى تنمية المورد البشري في إطار تنظيمي وذلك من خلال الاساليب المعرفية ومعوقات التعلم من خلال مجموعة من المراحل التي تمر بها عملية التعلم فالمنظمة المتعلمة تستند على العمل الذي يطور قدراته اعتمادا على عمله المنجز (كافي، 2018، ص 288)

**7- بناء فريق العمل:**

يعد بناء فرق العمل من الامور المهمة لمنظمة المتعلمة حيث ان المنظمة التي لا يسودها الثقة والاحترام تجد صعوبة في المحافظة على ادائها وبالتالي تفقد شعورها في بث روح العمل الجماعي. (كافي، 2018، ص 288)

**3- خصائص المنظمة المتعلمة:**

وهي ذاتها الابعاد التي تتميز بها المنظمة المتعلمة وتعطيها طابع علمي جديد، حيث حدد بيتر سينج سمات اساسية لهذه المنظمات المتعلمة والمتمثلة في: (القاضي، 2015، ص 99-101).

➤ التفكير المنظم.

➤ البراعة الشخصية.

➤ النماذج الذهنية.

- بناء الرؤية المتقاسمة.
- بناء الفريق.
- القيمة التنافسية والتعلم.
- التعلم مسؤولية الجميع.
- منهجية تحويل التعلم الى قيمة.
- التعلم المستمر.

#### 4- عناصر ووسائل المنظمة المتعلمة:

من المهم ان نفهم ان بناء المنظمة المتعلمة ليس عملية قائمة على نموذج واحد او اسلوب واحد، بل يعتمد على عدة عوامل واستراتيجيات تتناسب مع طبيعة المنظمة وتحدياتها الخاصة، ومن اهم هذه النقاط التي تساهم في بناء المنظمة المتعلمة:

#### 1- تكنولوجيا المعلومات:

تشمل مجموعة من الاجهزة التقنية والادوات والشبكات والانظمة التي تساعد على تبادل المعلومات والمعارف بسرعة وكفاءة أكبر حيث توفر البيئة اللازمة لجمع المعرفة وتنظيمها، كما تشمل ايضا. (Jeoreth, &jennifer,2019 ; p66) الادوات الالكترونية والطرق المتقدمة للتعلم

#### 2-التعلم التنظيمي:

يشير الى العملية التي يستخدمها الافراد والمنظمات لتحسين الاداء وتطوير العمليات الداخلية من خلال استخدام المعلومات واستيعابها بشكل أفضل.

-تتضمن عملية التعلم التنظيمي فهم العوامل التي تؤثر على الاداء والتفاعل معها بشكل أفضل بما في ذلك استخدام التكنولوجيا وتبادل المعرفة داخل المنظمة.

-التعلم التنظيمي يعتبر عنصرا فعال في بناء وتحويل المنظمات المتعلمة، حيث يساهم في تغيير الثقافة التنظيمية وتحسين التفاعل بين الأفراد والعمليات الداخلية للمنظمة (روليز، 2005، ص 566).

### 3- القيادة التحويلية:

هي نوع من انواع القيادة التي تهدف الي تغيير المنظمة من وضعها الحالي الي وضع مرغوب به، مثل تحويل منظمة تقليدية الي منظمة متعلمة يتطلب هذا التحويل تغييرا في أنظمة المنظمة وعملياتها المعقدة ويتم ذلك بواسطة قائد تحويلي مؤهل يمتلك القدرة والخبرة والحكمة لقيادة هذا التحول بنجاح.

-تتميز القيادة التحويلية بالقدرة على فهم احتياجات الموقف والافراد وتوجيه الاجراءات الضرورية الازمة لتحقيق التحول المطلوب، حيث يقوم القادة التحويلين بتحفيز الموظفين من خلال تعزيز القيم الاخلاقية والمثل العليا، ويسعون الي تنمية مهارات التعلم والتفكير للأفراد في المنظمة المتعلمة (الرشدان، 2010، ص 210).

### 4- الثقافة التشاركية:

هي نوع من الثقافات التي تشجع على العمل الجماعي وتقدير الاخطاء كفرصة لتعلم وتعزيز الصداقة والتماسك بين افراد المنظمة، حيث اشار بلان الي اهمية هذه الثقافة في إطار المنظمة المتعلمة، حيث تؤدي الي تشارك المعرفي الذي يبدأ بتحديد ماهية المعرفة المطلوبة ويتطلب كذلك وجود بيئة تفاعلية تشجع على تبادل المعرفة. وتعتبر القدرة على إنشاء معايير مشتركة للأهداف. (Pham,2019, p83) و الاهتمامات تسهم في تعزيز الثقة وتعزيز الالتزام والولاء للمنظمة.

**5- الحاجة الى المنظمة المتعلمة:**

هناك العديد من العوامل التي تبرز الحاجة لمنظمة المتعلمة من خلال مجموعة من آراء الباحثين، حيث ظهر التنافس الشديد بين الدول حول تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ومن هذه العوامل نذكر: (كافي، 2018، ص 285-286)

**1.5 العولمة:**

تحقق العولمة نجاحات مهمة في الاقتصاد العالمي، وهذا ما تشير اليه العديد من الاحصاءات ان المنظمات العالمية تصنع منتجاتها خارج بلدانها الاصلية، وهو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من تجاربها السابقة.

**2.5 تكنولوجيا المعلومات:**

التغير الاستراتيجي الحاصل في العالم الذي يمر عن طريق التجديد والابتكار، حيث ان تطبيق تكنولوجيا المعلومات ادت الى احداث تغييرات لدى منظمات الاعمال، وعلى الرغم من وجود استثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات المتطورة ادت الى تحقيق اهداف ومسار المنظمات وهذا ما يؤدي الى امكانية المنظمات على التعلم من تجاربها السابقة.

**3.5 التحول الجوهري في اساليب العمل:**

يحدث هذا التحول نتيجة التغير الذي عرفته اساليب العمل، حيث انتقلت المنظمات من ادارة الجودة الى اعادة هندسة العمليات الادارية ثم التحول الجوهري في اساليب العمل مما ادى بالمنظمات الى الانتقال من التركيز على تقليل العيوب وتطوير عمليات العمل الى العمل على ابتكار انماط اخرى تمكنه من ادارة التحسين المستمر.

**4.5. المعرفة:**

المعرفة تؤدي الى زيادة وتحسين قدرة العاملين على الاداء والتطور، حيث يمتلك العنصر البشري اهمية كبيرة فيها كمصدر رئيسي للمنظمة، حيث يعمل على توليد المعرفة بشكل دائم ومضاعفة انتاجها في كل مجال من مجالات المنظمة. (الخوري، 2015، ص 14 15).

ويضيف ديمنج رائد علم ادارة الجودة الشاملة على انه لا بديل للمعرفة في المنظمات، لأنها تسعى الى تدفق المعلومات من جميع الافراد وبهذا تصبح عملية نقلها من شخص لآخر اساسا لنجاح عملية الابداع. (بكار، 2002، ص3)

**5.5. التصاعد السريع لعملية التغيير:**

أدركت المنظمات اهمية تغيير طريقة التفكير وطرق حل المشاكل وطريقة التعامل مع النظام مقابل التغيير والهيكلي مقابل المرونة.

**6- نماذج المنظمة المتعلمة:****1- نموذج سينج:**

المنظمة المتعلمة تتألف من خمسة اسس رئيسية ينبغي على المنظمات الالتزام بها لتحقيق التعلم (Senge, 1990, p5). . الجماعي والتطوير المستمر وهذه الاسس هي :

-السيادة الشخصية: تشجع الافراد على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية بما يتيح لهم التعلم والنمو المستمر .

-الرؤية المشتركة: بناء رؤية مشتركة وملهمة تحفز الافراد على العمل نحو اهداف واضحة ومحددة.

-النموذجة الذهنية: فهم وتحديث الافتراضات والنماذج الذهنية التي توجه تفكير الافراد وتصرفاتهم.

-التعلم الفرقي: تعزيز القدرة على التعلم والتطور بشكل جماعي من خلال التفاعل والتعاون وتبادل الخبرات والمعرفة.

-النظام الشامل: ركز على التأثيرات الشاملة في المنظمة لابد من التركيز على الاجزاء الفردية، مما يساعد على اتخاذ القرارات الافضل والتحسين المستمر.

هذا النموذج يعتبر اطارا شاملا لبناء المنظمة المتعلمة، حيث يركز على دمج التعلم في الثقافة التنظيمية والممارسات اليومية لتحقيق التطور والنمو المستمر.

## 2-نموذج ماركواردت للمنظمة المتعلمة:

يعتمد هذا النموذج على منهجية نظامية تهدف الى تحقيق تطوير كمي ونوعي في العمليات التنظيمية، اذ يركز هذا النموذج على الجوانب التالية: (النعيمي، 2012، ص 179-180)

-التحسين المستمر: يشجع هذا النموذج على تبني ثقافة التحسين المستمر والابتكار في جميع جوانب العمل لتحسين الاداء وتحقيق النجاح العالمي.

-المنهج الكمي: يوفر النموذج اطارا لقياس الاداء بشكل كمي وتحليل البيانات لتحديد المجالات التي تحتاج الى التحسين والتطوير.

-النظامية والتكامل: ينظر النموذج الى المنظمة كنظام متكامل يجب تحسين جميع جوانبه بشكل متوازن ومتكامل.

-التعلم التنظيمي: يعتبر عنصرا اساسيا في بناء المنظمة المتعلمة، حيث يشجع على تبادل المعرفة والخبرات وتطوير قدرات الافراد والفرق التنظيمية.

-الاستجابة لتغير: يركز النموذج على مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية بسرعة وفعالية.

يهدف هذا النموذج الى تحقيق تطوير شامل وكمي للمنظمة من خلال تبني ثقافة التعلم والابتكار والتحسين المستمر في جميع جوانب العمل التنظيمي.

### 3-نموذج تصميم التنظيم للمنظمة المتعلمة الذي أعده جيمس:

تم تطوير هذا النموذج ليكون تنظيماً مرناً وقابلاً لتكيف، حيث يركز على تعزيز التعلم والتحفيز على التحول والتطوير المستمر، ويتكون هذا النموذج من عدة مكونات تشمل:

(حميدان، 2012، ص 165-166).

#### ■ القيادة:

يتمثل دور القيادة في التركيز على تعزيز عمليات التعلم والتعليم بما يوفر الرؤية المطلوبة في استخدام المعرفة في المنظمة.

#### ■ الثقافة:

تتميز الثقافة بوجود المنظمة المتعلمة بوجود ثقافة دائمة التجدد تهدف الى تحقيق التحسين المستمر والتكيف في جميع مستوياتها، وتتمثل هذه الثقافة في تعزيز مبادئ المساواة في توزيع المكافآت

#### ■ نشر الاستراتيجيات:

تعتبر مهمة لكافة الاعضاء في المنظمة، حيث تتبع الاستراتيجيات من مختلف انحاء التنظيم وتعكس تفاعلات المعرفة والخبرة.

**▪ دمج الاليات:**

تسهم الاليات في ربط جميع عناصر المنظمة سواء افقيا او عموديا، مما يعزز المشاركة في عمليات المعرفة والتعلم.

**▪ بناء الهيكل الافقي:**

تتجه المنظمة المتعلمة نحو بناء هيكل تنظيمي يتميز بالاستقلالية نسبيا، حيث ينتقل التفاعل والتعاون من وحدات العمل الى الادارة العليا التي تؤدي الى تحقيق الاهداف المنشودة.

**▪ دور صناعة المعرفة:**

تمتع كل فرد بالمسؤولية عن تطوير مهاراته واكتساب مهارات جديدة.

خلاصة:

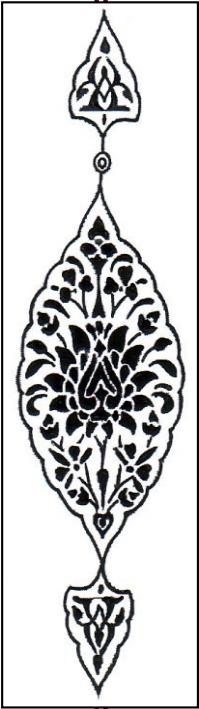
مما سبق ذكره يمكن القول ان المنظمة المتعلمة برزت دورا هاما في علم الاجتماع. فالمنظمة المتعلمة هي تشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة وتطوير المهارات مما تؤدي بالمؤسسات الى الاستمرار والبقاء وتعزز روح الفريق والتحسين المستمر وبناء رؤية مشتركة بين العاملين

# الفصل الثالث

## الاحتواء العالي

تمهيد

1. أهمية الاحتواء العالي.
  2. ابعاد الاحتواء العالي.
  3. خصائص الاحتواء العالي.
  4. اساليب تطوير الاحتواء العالي
  6. نماذج الاحتواء العالي.
  7. العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاحتواء العالي
- خلاصة.



**تمهيد:**

يعتمد الاحتواء العالي للعاملين على توفير بيئة داعمة ومحفزة تسهم في تعزيز الاندماج العملي وتحفيز الموظفين لتحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة ولأنفسهم.

وقد تطرقنا في هذا الفصل الى اهمية الاحتواء العالي وابعاده وخصائصه بالإضافة الى اساليب الاحتواء العالي متطلبات الاحتواء العالي واخيرا نماذجه.

**1- أهمية الاحتواء العالي:**

يرى بربر ان اهمية الاحتواء العالي تكمن في التحدي الذي يواجهه الموارد البشرية كهامش كبير لهم وربما يتحقق هذا من اعطائهم الاولوية في التدريب والتنمية واعادة ترتيبهم عن طريق الوظائف القديمة وخلق وظائف جديدة.

وفيما تقدم يمكن تحديد اهمية الاحتواء العالي في النقاط الاحتواء العالي في النقاط التالية: (بربر، 2008، ص 306).

-تبادل المعلومات ومشاركة المعرفة بين الموارد البشرية العاملة في المستويات التنظيمية

-تعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل

-استقطاب وتوظيف والاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات والمعارف والقدرات العالية.

-توليد افكار جديدة تساعد على تعزيز الابتكار والابداع الخاص بالمنظمة وموردها البشري.

-توليد قيمة مضافة لأنشطة المنظمة مما يؤدي الى تعزيز القيمة المادية للعاملين.

-تعزيز المركز التنافسي الخاص بالمنظمة من خلال بقاء مزاياه التنافسية.

-تحسين العلاقات التنظيمية داخل المنظمة.

**2- ابعاد الاحتواء العالي:****1 المشاركة في عملية اتخاذ القرار:**

هي مشاركة جميع الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على اعمالهم وطريقة تصميمها وكيفية تنفيذها من خلال استخدام المعلومات واقتراح الافكار في القضايا. (حسين، 2018، ص 153)

يمكن تعريف عملية مشاركة في اتخاذ القرار على انها اختيار مسار العمل للتعامل مع مشكلة معينة من خال استجابة المدراء لتهديدات التي تواجههم والعمل على تحليل الخيارات. (الدعمي، السعدون، 2019، ص 374)

ولنجاح عملية المشاركة في اتخاذ القرار يجب توفر عاملين هما:

-رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوافر المعلومات اللازمة للمشاركة الفعالة

-ايمان الادارة بان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات امر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها. (صالح، 2020، ص 132)

## 2 مشاركة المعلومات:

مشاركة المعلومات هي العنصر الرئيس للمنظمات التي تسعى الى البقا في المنافسة، وان عملية تشارك المعلومات اصبحت ضرورية في المنظمات من اجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادة الربح. (الدجيلي، 2021، ص 50).

المعلومات هي التي تعزز الثقة لدى العاملين، حيث تضع العاملين امام مسؤوليات أكبر ويضعون اقدامهم على اول لبنة من بناء الثقة الحقيقية (العنزي، 2019، ص 261)

## 3 مشاركة المعرفة:

تعد احدى متطلبات تحقيق الاداء العالي لمنظمات الاعمال، ومن اهم الممارسات التي تدعمها ادارة المنظمة لتعزيز الابتكار والابداع من خلال الاعتماد على التكنولوجيا. (نور الخليل، سلمان، 2015، ص 442).

## 4 الاندماج الوظيفي:

هو درجة وصنع الفرد الجهود الاختيارية في عمله وفق الحد الأدنى للحصول على الوظيفة، وفي نوعية العمل الإضافي بقوة ذهنية أو همة عاليتين. (الحسيني، 2016، ص 31).

### 5 العمل الجماعي:

كل نشاط أو عمل نشأ عن اجتماع انساني بغض النظر عن نوع الاجتماع، فهو نتيجة لاجتماع الافراد بعضهم مع بعض في جماعة أو مجتمع ما، واحتكاك افكارهم مع ما يحيط بهم من ظروف. (البصير، 2010، ص 427).

### 3 - خصائص الاحتواء العالي:

تعكس خصائص الاحتواء العالي اهمية كبيرة في بناء بيئة عمل ايجابية وداعمة تساعد على تعزيز اداء الموظفين ورفع مستوى قدراتهم. ويمكن تلخيص خصائص الاحتواء العالي (Noé, Raymind A & Hollenbeck, 2016, p 16.) للعاملين في:

#### 1 الثقة والمصداقية:

يتمثل الاحتواء العالي للعاملين في بناء علاقات قائمة على الثقة والمصداقية بين الموظفين وادارتهم وبين الموظفين وأنفسهم.

#### 2 الدعم والتشجيع:

يضمن الاحتواء العالي توفير الدعم النفسي والمهني للموظفين، وتشجيعهم على تحقيق امكانياتهم الازمة.

#### 3 الشفافية والاتصال:

يعمل على توفير معلومات واضحة للموظفين بشأن قضايا المنظمة وقراراتها وتسهيل التواصل بين جميع مستويات المنظمة.

#### 4 المسؤولية والعدالة:

يجب ان يتمتع الموظفون في بيئة احتواء عالية بالشعور بالمسؤولية والعدالة حيث يتم معاملتهم بتقدير.

**5 التنمية والتقدم:**

يشجع الاحتواء العالي على تقديم فرص التطوير والتدريب للموظفين، ويدعم التقدم المهني والشخصي لهم.

**4. اساليب تطوير ممارسات الاحتواء العالي:**

تعتمد المنظمة على تطوير ممارسات الاحتواء العالي على مجموعة من الاساليب والتي يمكن تحديدها في النقاط التالية:

-الاهتمام باستقطاب الموارد البشرية الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة وامتلاكهم مهارات ومعارف تساعدهم على تطوير حلول جديدة لمشاكل التي تواجه المنظمة. (العبيدي، 2010، ص 26).

-توفير البرامج التدريبية لتعزيز الثقة لدى عاملين المنظمة بان لديهم القدرات الكافية للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن الانشطة والمهام المكلفين بها تصميم الوظائف بالشكل الذي يساعد على اضافة العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه العاملين.

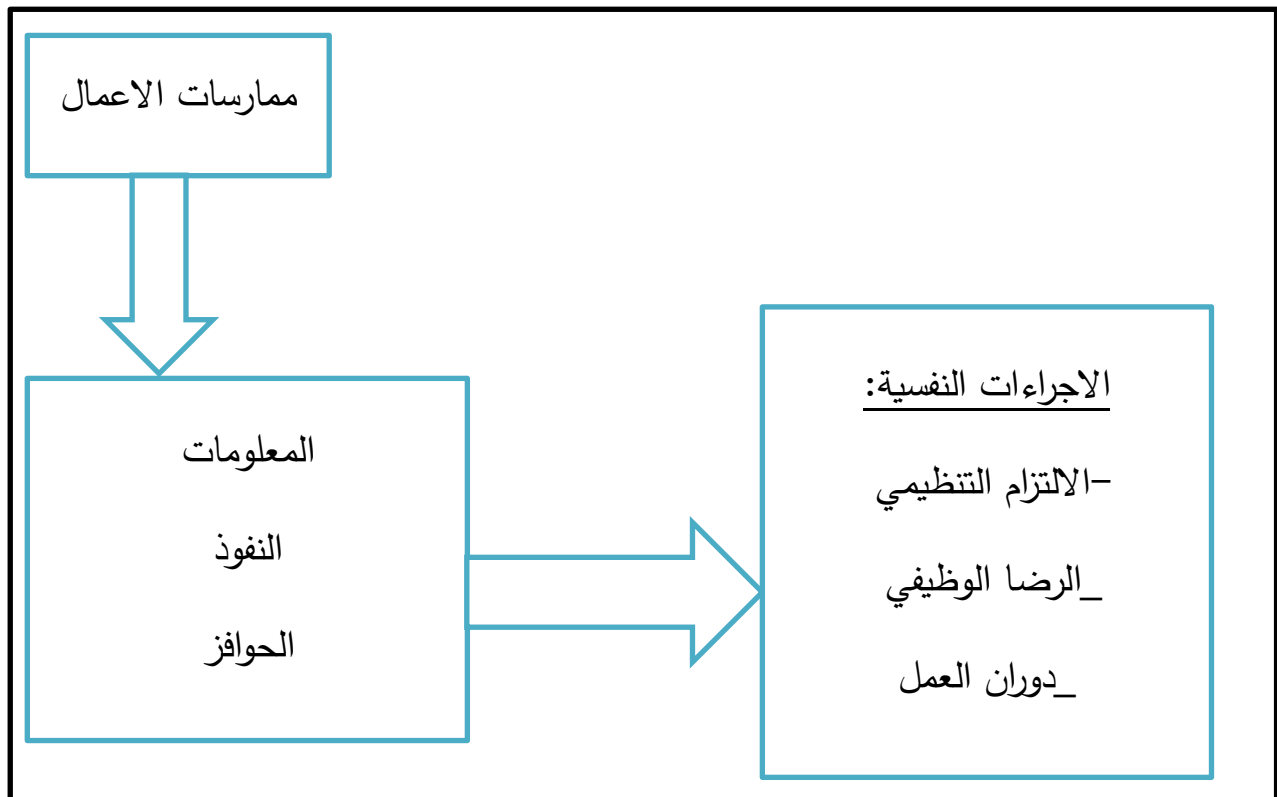
-اعتماد المنظمة على الهياكل التنظيمية الافقية لتقليل المستويات الادارية. (حسين، 2018، ص 153).

**5. نماذج الاحتواء العالي:**

قدم العديد من الباحثين عدة نماذج لاحتواء العالي والتي تبحث جميعها في متغيرات تشير لأهمية العوامل النفسية لمورد البشري وبما انا الدراسة تهدف الى تعزيز الاحتواء العالي وجب عرضها بشكل مختصر:

## 1.5. نموذج (vera,2001)

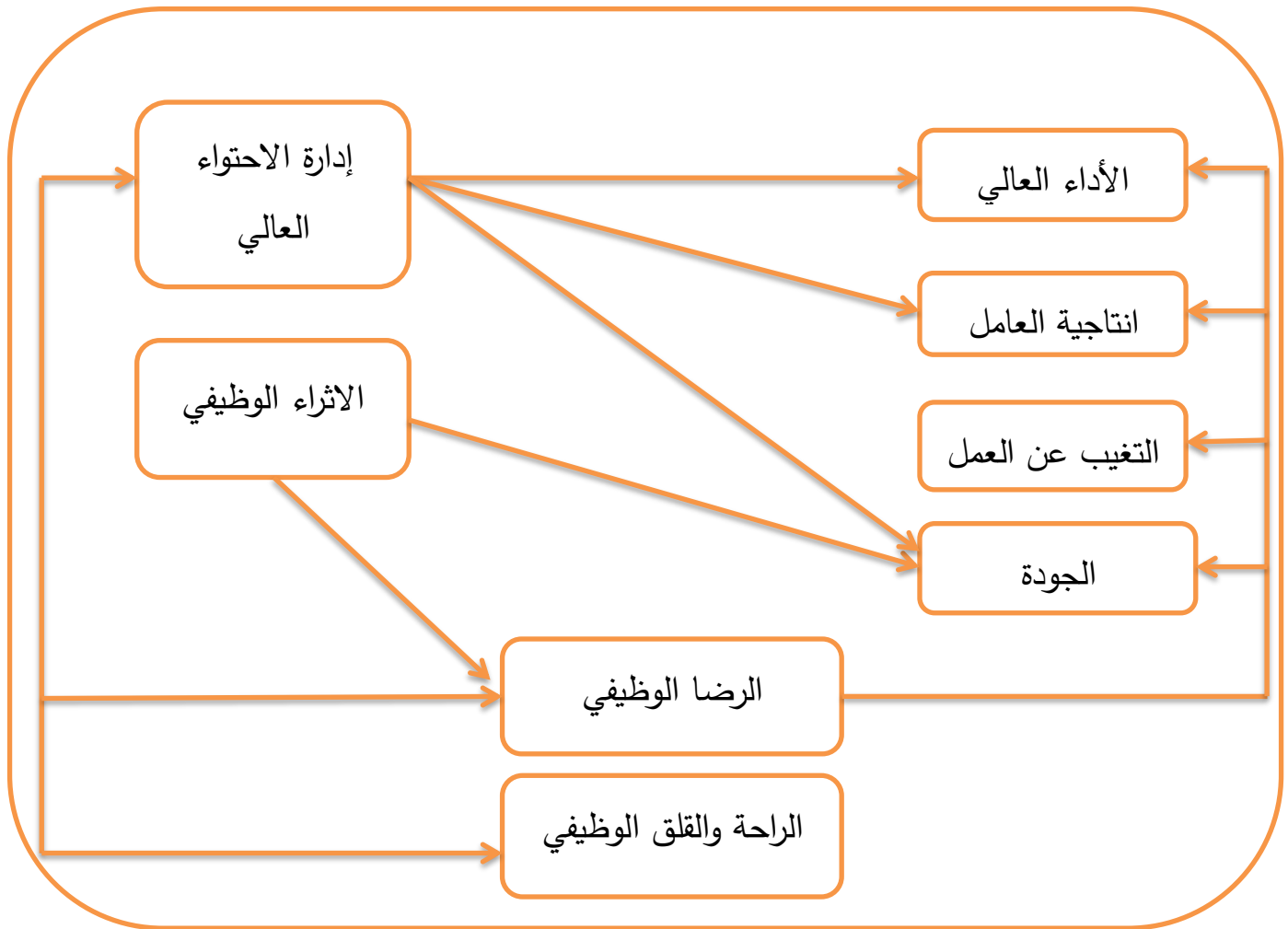
كان الهدف من هذا النموذج هو تحديد العلاقة بين تطبيق بعض المتغيرات التنظيمية لكل من ممارسات العمل والاحتواء العالي للعاملين الذي تضمن ثلاثة ابعاد هي (المعلومات والنفوذ والحوافز) وكذلك متغير مخرجات الاجراءات الاجتماعية التي تتضمن (الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ودوران العمل).



الشكل (02) حول نظام الاحتواء العالي في العمل. Vera نموذج

## 2.5 نموذج (Wood et al, 2012)،

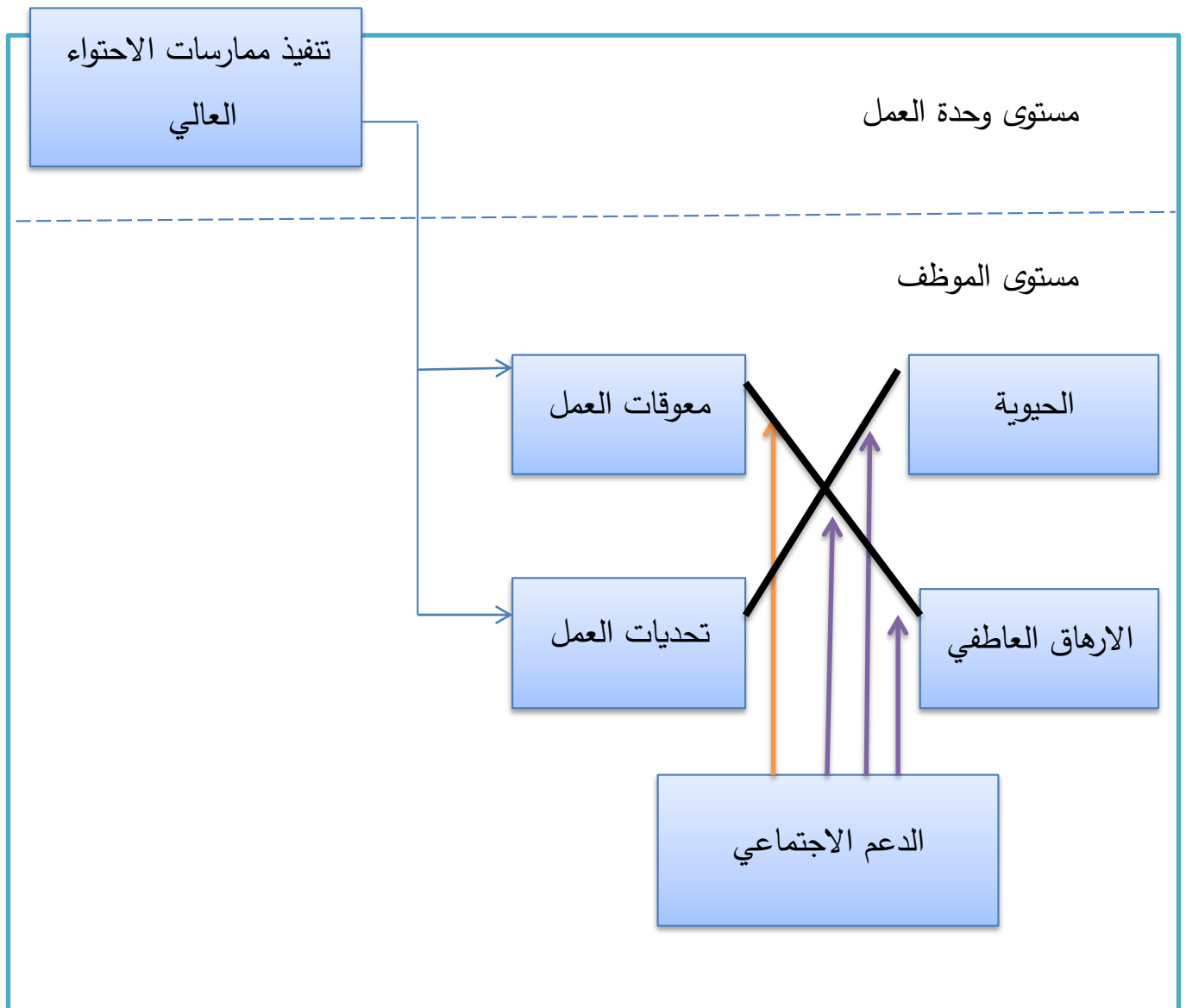
الهدف من هذه الدراسة هو اختيار العلاقة بين متغير ادارة الاحتواء العالي مع مجموعة من المتغيرات المتمثلة ب (انماط الاثراء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الراحة والقلق الوظيفي، الاداء العالي، انتاجية العمل، التغيب عن العمل، الجودة).



الشكل (03) حول نظام الاحتواء العالي في العمل. (Wood, et al) نموذج

## 3.5 نموذج (Oppenauer , 2014):

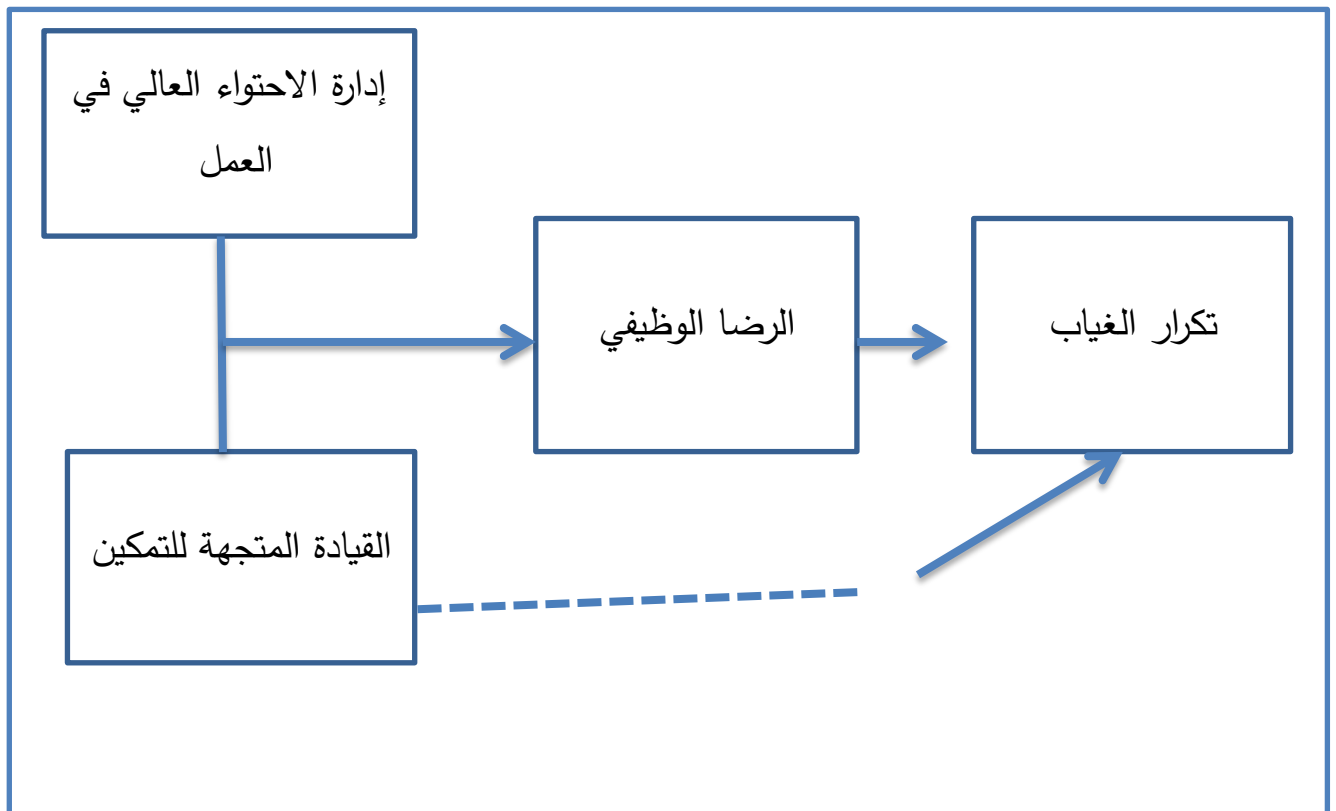
بين هذا النموذج عملية اختيار تنفيذ ممارسات نظام الاحتواء العالي في العمل وعلاقته مع بعض المتغيرات وهي (معوقات العمل، التحديات الوظيفية، الحيوية، الارهاق العاطفي، والدعم الاجتماعي) كما هو موضح في الشكل (11) ادناه.



الشكل (04) حول نظام الاحتواء العالي في العمل. نموذج Oppenauer

4.5 نموذج (Vugt,2015):

يبين هذا النموذج اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة والتي اعتمد فيها على متغير نظام الاحتواء العالي في العمل مع مجموعة من المتغيرات المتمثلة في (القيادة المتجهة للتمكين والرضا الوظيفي وتكرار الغياب).



الشكل (05) حول نظام الاحتواء العالي في العمل نموذج Vugt

(Source: Vugt, M. H van ,2015 , p 13)

## 7- العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاحتواء العالي:

نستنج من خلال ما سبق أن هناك علاقة (أثر) بين المنظمة المتعلمة والاحتواء العالي للعاملين ، وتتمثل هذه العلاقة في علاقة الربط بين المنظمة المتعلمة والاحتواء العالي لدى العاملين ، والتي سنتطرق إليها من كالاتي:

### أولاً: العلاقة بين بناء الفريق والعمل الجماعي:

بناء الفريق من المتغيرات التي بدأ الاهتمام بها من قبل الباحثين واستخدامه في احداث وتغيير طريقة عمل الافراد داخل المنظمة عن طريق عمليات العمل الجماعي ، حيث أنه يتيح الفرصة للعاملين في تعزيز التواصل والثقة بين الافراد مما يمكنهم من تحديد الاهداف المشتركة والعمل نحو تحقيقها بشكل متكامل وتعزيز التعاون وتبادل المهارات بين أعضاء الفريق.

والدليل على وجود علاقة بين بناء الفريق والعمل الجماعي هو شعور الافراد بالمسؤولية تجاه بعضهم البعض والتشجيع على المشاركة والتعاون من خلال بناء الثقة بين أعضاء الفريق مما ينعكس ذلك على عمليات العمل الجماعي الذي يدعم الاهداف التنظيمية مثل: الالتزام، والابتكار وسلوكيات أخرى كالعمل الجماعي.

### ثانياً: العلاقة بين التحسين المستمر والاندماج الوظيفي:

يهتم التحسين المستمر بتحسين المستمر بتحسين مهارات التواصل بين العاملين والعمل على توفير فرص لتعلم داخل المنظمة الامر الذي يؤدي الى خلق اندماج وظيفي بين العاملين الذي يساهم في حل المشكلات القائمة وتحسين اداء الموظفين داخل بيئة العمل ، بالإضافة الى تعزيز الثقة بين الموظفين أي كلما كان هناك تحسين مستمر كلما كانت هناك رغبة اكبر في

البقاء في المنظمة والمساهمة في نجاحها مما يؤدي الي تحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي تطوير المهارات والشعور بالانتماء .

### ثالثا: العلاقة بين مشاركة المعرفة والرؤية المشتركة:

تشارك المعرفة تشير الى الوصول الى المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها، حيث كلما زادت درجة مشاركة المعرفة زادت درجة الابتكار والعمل الجماعي وتعزيز التواصل والتفاعل بين الافراد داخل المنظمة مما يؤدي بالمنظمة الى توضيح خططها المستقبلية لمواجهة المشاكل المطروحة من خلال تبني افكار جديدة في العمل، وبالتالي توافق قيم الافراد مع المؤسسة.

### خلاصة:

مما سبق ذكره حضي موضوع الاحتواء العالي اهتمام العديد من الباحثين في المجال الأكاديمي والتطبيقي، حيث يمثل الاحتواء العالي شريان الحياة لتوليد الفكرة والابداع والقدرة على حل المشكلات القائمة مما يؤدي الى بقاء المؤسسة واستمرارها في ظل التنافس الشديد ويعزز روح الاندماج والعمل الجماعي.

الجانب الميداني

للمراسة

# الفصل الرابع

## منهجية البحث والتعرف بميدان الدراسة

---

تمهيد

1 المنهج.

2 أدوات جمع المادة العلمية .

3 العينة.

4 بعض القواعد و القياسات الاحصائية.

5 التعرف بميدان الدراسة

1-المجال الجغرافي للدراسة.

2-المجال البشري للدراسة.

3-المجال الزمني للدراسة.

خلاصة.

**تمهيد:**

الجانب الميداني هو تكملة لما جاء في الجانب النظري وهو عملية اسقاط مشكلة البحث الى ارض الواقع واختبارها ميدانيا لتوصل الى النتائج وتحليلها وتفسيرها من خلال الدراسة الميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. حيث تم تقسيمه الى فصلين، خصص الفصل الخامس لمنهجية البحث والمنهج المتبع واهم ادوات جمع البيانات المستعملة والقواعد الاحصائية والعينة وكذا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، اما الفصل الخامس خصص لعرض وتحليل وتفسير بيانات الاستبيان ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

## 1- منهج الدراسة:

تقتضي كل دراسة علمية اتباع منهج معين باعتباره من الأولويات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول الى حقائق علمية ونتائج دقيقة وواضحة يمكن الاعتماد عليها ويعود استعمال نوع المنهج المتبع وفقا لطبيعة موضوع الدراسة. ولتعرف على اثر المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي لعاملين في المنظمة لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة وتحليل المعلومات والبيانات وتفسيرها في ضوء علاقتها بالمتغيرات الاخرى ذات العلاقة وذلك بهدف الوصول الى التعميمات والاستنتاجات وهذا هو المنهج الاكثر ملائمة لطبيعة موضوع الدراسة , حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا او كميا فالكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح لنا خصائصها والكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة او حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الاخرى ( عبيدات واخرون, 2006 , ص 247).

حيث يعرف على انه مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة او الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها، ومعالجتها وتحليلها، لاستخلاص النتائج وتعميمها على الظاهرة محل الدراسة. (شحاتة , 2005 , ص 337).

حيث قمنا من خلال دراستنا هذه باتباع خطوات المنهج الوصفي من خلال:

**1.1. خطوات المنهج الوصفي:**

تتمثل خطوات المنهج الوصفي بشكا عام كالآتي:

- جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على تحديد مشكلة البحث والمتمثلة في امكانية وجود إثر بين المنظمة المتعلمة والاحتواء العالي.

- تحديد اشكالية البحث المراد دراستها وصياغتها على شكل سؤال محدد يوضح الاثر بين متغيري الدراسة المتمثلين في المنظمة المتعلم والاحتواء العالي.

- بناء وصياغة فرضيات البحث حيث قمنا بصاغية الفرضية الرئيسية التي تبحث في الاثر بين المنظمة المتعلمة والاحتواء العالي، والتي اندرجت عنها ثلاث فرضيات فرعية تصف العلاقة بين ابعاد كل متغير.

- تحديد اهداف الدراسة من خلال الوصف الاجرائي لما نريد التأكد منه ميدانيا.

-اختيار العينة الممثلة لمجتمع البحث الذي يمثل الإطار العام لدراسة، وتوضيح نوع وحجم العينة وكذا اسلوب اختيارها حيث اخترنا في دراستنا العينة العشوائية البسيطة.

-تحديد أدوات جمع البيانات المناسبة والتي تخدم منهج البحث، التي تمثلت في بحثنا هذا في الادوات التالية: المقابلة والاستمارة.

- تطبيق الادوات بإجراءات دقيقة منظمة وواضحة لجمع البيانات والمعلومات.

-تحليل البيانات التي تم جمعها وتنظيمها وتبويبها وتكميمها واستخدام الوسائل الاحصائية المناسبة للحصول على النتائج المرجوة.

-تحليل النتائج وتفسيرها على ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة.

-استخلاص النتائج لغرض تعميمها.

-وضع التوصيات والمقترحات.

## 2-ادوات جمع المادة العلمية:

تختلف ادوات جمع البيانات باختلاف طبيعة مشكلة الدراسة وفرضياتها والاهداف المرجوة منها ويرتبط أي بحث علمي بحث علمي بمدى فعالية الادوات التي استخدمت كونها الوسيلة التي يستعين بها الباحث في جمع البيانات ذات علاقة بموضوع دراسته.

وقد اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة والاستبيان للإحاطة أكثر بموضوع الدراسة واختبار الفرضيات.

### 1.2 الملاحظة:

هي وسيلة من وسائل جمع البيانات والتي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، لا تعني بها الملاحظة العابرة العادية إنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث في البحوث الاجتماعية. (عياد، 2005، ص131).

-تم الاعتماد على أداة الملاحظة المباشرة كأداة مساعدة للاستمارة للوصول إلى نتائج أكثر دقة عن موضوع الاحتواء العالي في العمل محاولين بذلك تحديد المؤشرات الخاصة بالأبعاد المقترحة والتي تساعدنا في رصد آراء الأساتذة في المؤسسة حول مظاهر الاحتواء العالي كنتاج للمنظمة المتعلمة في هذا السياق لاحظنا أن المؤسسة قيد الدراسة تشهد نوع من:

-عدم الالتزام بمواعيد العمل.

-عدم التواجد المستمر أثناء العمل.

-احتواء المؤسسة على الشق التقني الذي يتطلب جهد بدني وهذا ما يحتاج نسبة الذكور أكثر من الإناث.

## 2.2 المقابلة:

تعرف على انها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الافراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف الترف بعمق على المستجوبين. وهي أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة لأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة تستعمل المقابلة عادة إما للتطرق الى ميادين مجهولة كثيرا او للتعود على الاشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر باستعمال تقنيات أخرى. (موريس، 2008، ص137).

كما تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات أو اراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص اخرين. بغية الحصول على بعض البيانات الموضوعية لموضوع البحث. (طلعت ابراهيم لطفي، 1990، ص 86-85).

## 3.2. الاستبيان:

هو أداة جمع البيانات والمعلومات تتألف من العبارات الموجهة للمبحوث ويجب عنها وفق مستويين، حيث يتناول عادة مواضيع الاتجاهات والآراء والمواقف نحو موضوع أو ظاهرة محددة ويعني الاستبيان ايضا الباحث على ضوء الكتابات ذات الصلة التي يريد بحثها أو يحصل عليها جاهزة ويعدلها على ضوء اسس علمية تتضمن بيانات أولية عن المبحوثين

وقفات عن أهداف البحث تم إعدادها بصيغة مغلقة أو مفتوحة أو الاثنين معا. (غريب، 2016، ص 125).

صمم الاستبيان بالاعتماد على تساؤلات الاشكالية والفرضيات المطروحة، على شكل مجموعة من الاسئلة موزعة على 04 محاور رئيسية، بطريقة بسيطة وواضحة لدى عينة الدراسة المتمثلة في اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية لدى جامعة المسيلة.

- وتم اعداد وتصميم استبيان حول (أثر المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في المنظمة) حيث تم تقسيم الاستبيان الى 3 محاور.

. **يتعلق المحور الاول: بالبيانات الشخصية للعينة المبحوثة** (اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة لمسيلة) من محور البيانات الشخصية (من 01 الى 05) والتي تمثل الخلفية السوسيو مهنية لأستاذ (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل)

. **فيما يتعلق المحور الثاني:** بناء الفريق والعمل الجماعي وقد تكون من 10 عبارات

. **يتعلق المحور الثالث:** التحسين المستمر والاندماج الوظيفي وقد تكون من 10 عبارات

. **يتعلق المحور الرابع:** الرؤية المشتركة ومشاركة المعرفة وقد تكون من 10 عبارات

### 3- العينة:

يعد استخدام العينة من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية سواء الاجتماعية أو الطبيعية.

والعينة هي عبارة مجموعة جزئية من الافراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل المجتمع الاصيلي للدراسة، ويعتبر اختيار العينة هو ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث وتعبيرها بصدق عن الظاهرة محل الدراسة (سلاطنية، 2004، ص 317).

هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث، ويجرى عليها الاختيار أو التحقق على اعتبار ان الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا الى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع (سبعون، جرادي، 2012، ص 133).

استعنا في دراستنا بالعينة العشوائية البسيطة حجمها 45 مفردة بنسبة 15% من المجموع الكلي لدراسة الذي قدر ب 301 استاذ، وتم توزيع استمارة استبيان عليهم واسترجعت 45 أي بنسبة استجابة 100%

#### 4- بعض القواعد والقياسات الاحصائية:

اعتمدنا بناء الاستمارة على سلم ليكرت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
01	02	03

-تم الاعتماد في تبويب بيانات هذه الدراسة وتحليلها من اجل الوصول الى النتائج التالية

الاسلوب الوصفي: لمعالجة المعطيات الكمية الناتجة عن تطبيق الاستمارة وتتمثل ادواته في:

أ- التكرارات والنسب المئوية: التي تعبر عن اجابات المبحوثين لعبارات الاستمارة.

-الاسلوب الاستدلالي: للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختيار صحة فرضياتها، تم الاعتماد على إصدار spss 21 في تفرغ بيانات الاستمارة وتبويبها على مخرجات برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية حيث تم الاكتفاء بحساب:

ت-اختبار كأي<sup>2</sup>: لحسن المطابقة لمعرفة الفروق بين عبارات الاستمارة.

## 5- التعريف بميدان الدراسة:

يقصد به حدود الدراسة والمتمثلة في الإطار الجغرافي والبشري والزمني الذي اجريت به الدراسة وتكمن اهمية حدوده في انها تعطينا صورة شاملة لظروف التي اجريت فيها الدراسة وقد حددت مجالات الدراسة كما يلي:

### 1. المجال الجغرافي:

هو النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع الدراسة، حيث تم تنظيمه اعتمادا على طبيعة الموضوع وخصائص المنهج كمعطيات بحثية الى اجراء الدراسة الميدانية ب (كلية العلوم الانسانية والاجتماعية) الواقعة في جامعة المسيلة ولتعرف أكثر على المؤسسة تم التواصل مع نائب عميد كلية العلوم الانسانية والاجتماعية للحصول على المعلومات الكافية كعدد اساتذتها بالإضافة الى باقي المعلومات التي تعرفنا عليها بشكل مفصل اثناء الدراسة الميدانية.

### 2 المجال البشري لدراسة:

احتوى على كل ما يتعلق بخصائص ومواصفات العينة التي سيتم اخذها ويقصد به تحديد مجتمع البحث الذي بلغ في دراستنا 301 استاذ موزعين كما يلي:

. قسم علم الاجتماع:

. قسم علم النفس:

. قسم التاريخ:

. قسم الفلسفة:

. قسم الاعلام والاتصال:

. قسم العلوم الاسلامية:

### 3 المجال الزمني:

بعد الموافقة على موضوع الدراسة (إثر المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في المنظمة) تلتها عملية البحث عن ادبيات الموضوع في المكتبات والمكتبات الالكترونية من اجل جمع المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما قمنا بدراسة استطلاعية لميدان الدراسة بتاريخ (12 - 11 - 2024) من اجل استطلاع راي الاساتذة حول موضوعنا ليتم بعدها توزيع الاستبيان على مجتمع البحث البالغ عددهم 45 موظف من 20- (2024-05)

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقت في هذا الفصل الى الاجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراسة موضوع اثر المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في المنظمة ، حيث قمت بتوضيح الاسس المنهجية لدراسة التي تم استخدامها واهم الادوات التي وظفت في جمع وعرض وتحليل الاستمارة التي تم توزيعها على الاساتذة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ،وتفسيرها في ضوء الفرضيات والنظريات والدراسات السابقة كما شرحت اختيار العينة وخصائص افرادها من اجل التعرف على المبحوثين ،وقد ساعدتنا هذه الادوات في معالجة الموضوع وتحليل وتفسير البيانات.

حيث يعتبر هذا الفصل تمهيدا للفصل الذي بعده الذي سنحاول فيه التأكد من صحة فرضيات الدراسة اعتمادا على النتائج المتوصل اليها بناء على هذا الفصل من أجل الوصول الى نتائج يمكن تعميمها.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1 عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضيات

1.1 البيانات السوسيو مهنية .

2.1 عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الأولى.

3.1 عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية.

4.1 عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثالثة.

2 مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

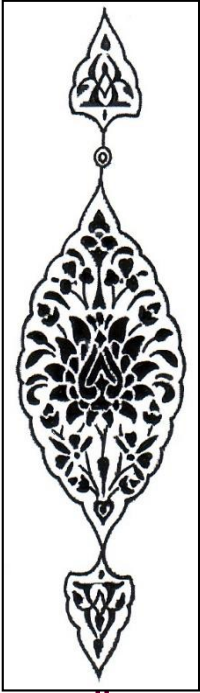
1.2 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى.

2.2 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية.

3.2 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة.

3 مناقشة النتائج على ضوء المقاربة النظرية.

4 مناقشة النظرية على ضوء الدراسات السابقة.



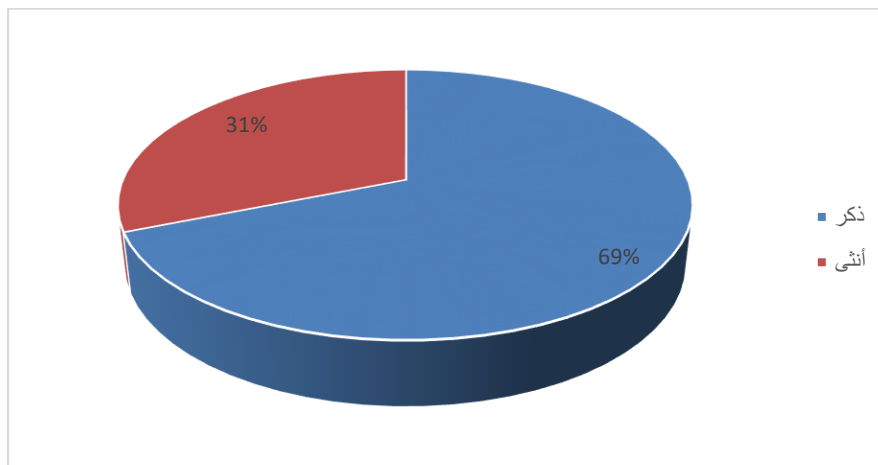
## عرض وتحليل النتائج

أ/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
69%	31	ذكر
31%	14	أنثى
100%	45	الإجمالي

- من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن 31 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 69%، أما حجم الإناث فقد بلغ 14 أنثى بنسبة قدرت بـ 31%، وتشير هذه النسبة أن التوظيف مفتوح لكلا الجنسين لشغل هذا المنصب، بالإضافة لقدرة الذكور على الإدارة وتحمل ضغوط العمل.
- وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (06)

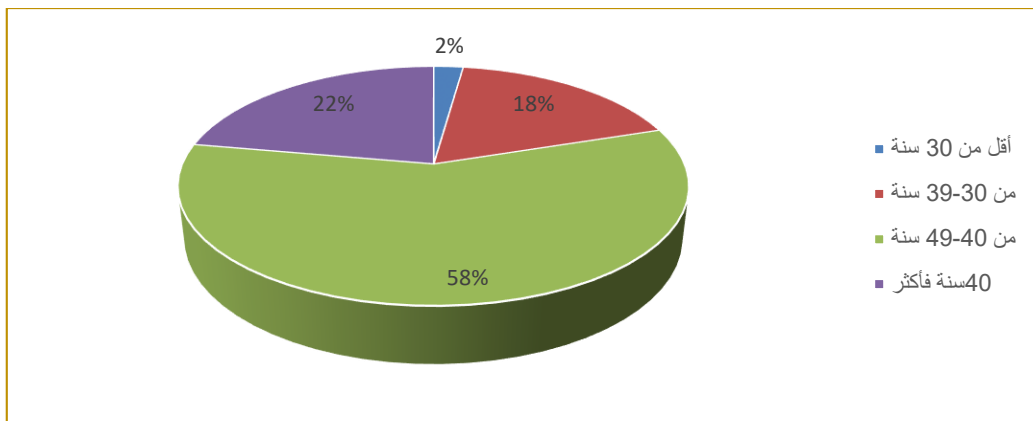


الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

## الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن :

النسبة المئوية	التكرارات	السن
2%	1	أقل من 30 سنة
18%	8	من 30-39 سنة
58%	26	من 40-49 سنة
22%	10	50 سنة فأكثر
100%	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن 1 فرداً يمثلون الأفراد الذين سنهم (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 2%، أما الأفراد الذين يتراوح سنهم (من 30-39 سنة) فقد بلغ عددهم 8 بنسبة بلغت 18%، أما الذين يتراوح سنهم ما بين (40 إلى 49) فقد بلغ عددهم 26 فرداً بنسبة قدرت بـ 58%، في حين أن البقية الذين يبلغ سنهم 50 سنة فأكثر قد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة قدرت بـ 22%، نستنتج أن أغلب أساتذة الكلية تتراوح أعمارهم ما بين 40-49 سنة، وهذا يدل على أن أغلب الأساتذة في منتصف العمر وتكونت لديهم مزيج من الخبرة والحكمة في الحياة المهنية ويكون لديهم اهتمام بتحقيق التوازن في العمل و هذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (07)

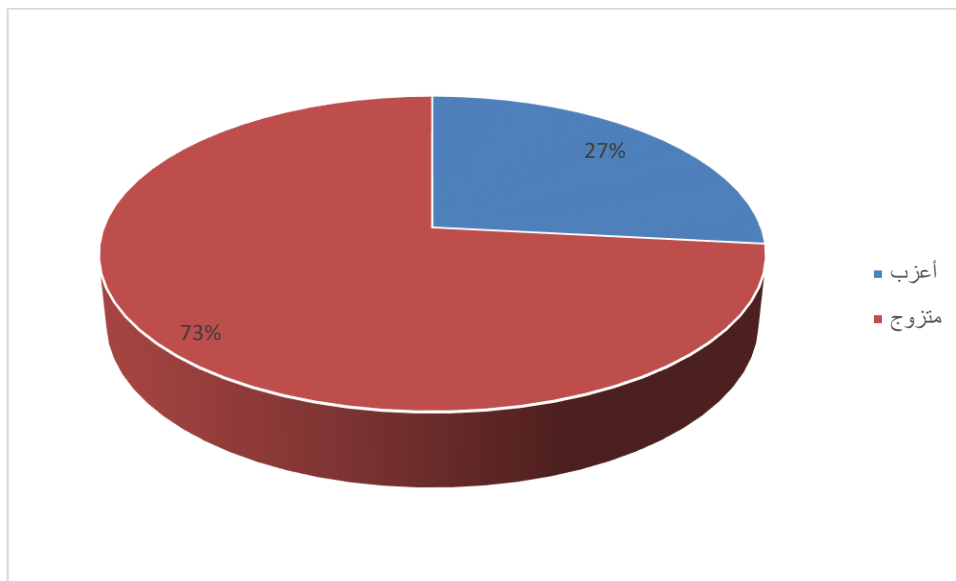


الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

## الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
%27	12	أعزب
%73	33	متزوج
%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن 12 فرداً هم عزاب بنسبة بلغت 27 %، أما المتزوجون فقد بلغ عددهم 33 فرداً بنسبة قدرت بـ 73 %، ويوضح هذا الأمر أن أغلب العينة في وضع مستقر كما أن الزواج يمكن أن يؤدي إلى الاستقرار الاجتماعي والعاطفي مما يسهم في التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية وهذا ما يوضحه الشكل رقم (08)

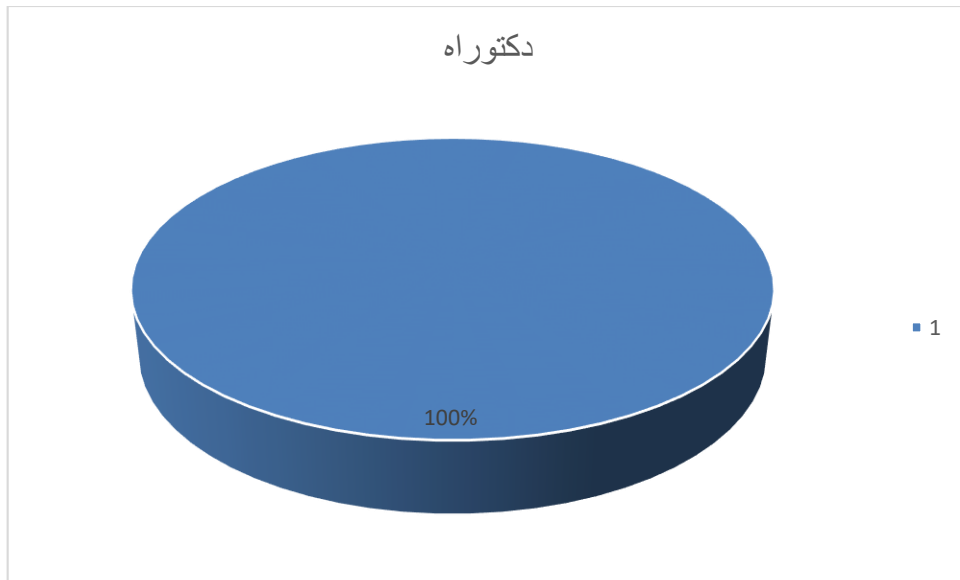


الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

## الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%100	45	دكتوراه
%100	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن كلهم يملكون شهادة الدكتوراه بنسبة قدرت 100%، وهذا يساهم في تعزيز المصداقية الأكاديمية وتأهيلهم للقيام بأبحاث وتدريس في مجالاتهم المتخصصة بشكل أعمق وأوسع وهذا ما يوضحه الشكل رقم (09)

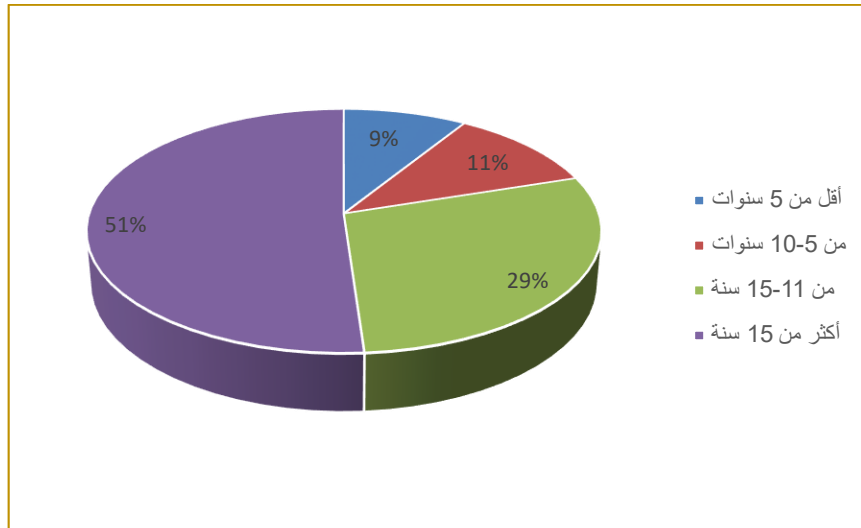


الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

## الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
9%	4	أقل من 5 سنوات
11%	5	من 5-10 سنوات
29%	13	من 11-15 سنة
51%	23	15 فأكثر
100%	45	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن 4 أفراد يمثلون الأفراد الذين يعملون لمدة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 9%، أما الذين أقدميتهم ما بين (5 إلى 10 سنة) فقد بلغ عددهم 5 فرداً بنسبة قدرت بـ 11%، أما الذين أقدميتهم ما بين (11 إلى 15 سنة) فقد بلغ عددهم 13 فرداً بنسبة قدرت بـ 29%، في حين أن البقية والذين يعملون منذ أكثر من 15 سنة والبالغ عددهم 23 فرداً فقد بلغت نسبتهم 51%، وهذا يفسر أنهم قد اكتسبوا خبرة اسعة في مجالهم التعليمي ومكانة مرموقة في الجامعة ، وقد يكون لدى هذه الفئة تأثير واضح في مجالهم ومجتمعهم الأكاديمي وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (10)



الشكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان :

/الفرضية الأولى: " توجد علاقة بين بناء الفريق والعمل الجماعي "

الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تشجيع التعلم الجماعي وسرعة تجاوز المشكلات

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	سرعة تجاوز المشكلات			تشجيع التعلم الجماعي	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	38.64	4	%73	33	0	0	33	موافق
				%16	7	2	4	1	محايد
				%11	5	2	0	3	غير موافق
				%100	45	4	4	37	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تشجيع التعلم الجماعي وسرعة تجاوز المشكلات نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 38.64 وهذا يبين ان التعلم الجماعي يشجع عادة التفاعل والتعاون بين الأفراد، مما يؤدي إلى بناء علاقات اجتماعية قوية وتعزيز الثقة بين الأعضاء. هذه العلاقات الاجتماعية يمكن أن تؤدي بدورها إلى زيادة سرعة تجاوز المشكلات، حيث يتمتع الأفراد بدعم مجتمعهم وتبادل الخبرات والأفكار التي قد تساعدهم في حل المشاكل بفعالية أكبر. فالبنية الاجتماعية التي تنشأ من التعلم الجماعي قد تعزز قدرة الأفراد على التعامل مع التحديات والمشكلات بشكل أكثر فعالية، نظراً لأنهم يمكن أن يستفيدوا من موارد وخبرات متنوعة داخل المجموعة التعليمية أو المجتمع التعليمي. وهذا ما بينته (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 38.64 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01). معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم 1ع حسب السؤال رقم (ب11)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين فتح قنوات للاتصال والحوار بين الأفراد والمساهمة في إيجاد حلول لمشكلات العمل مع الآخرين

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	المساهمة في إيجاد حلول لمشكلات العمل مع الآخرين			فتح قنوات للاتصال والحوار بين الأفراد	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	29.30	4	80%	36	0	0	36	موافق
				9%	4	2	1	1	محايد
				11%	5	2	0	3	غير موافق
				100%	45	4	1	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين فتح قنوات للاتصال والحوار بين الأفراد والمساهمة في إيجاد حلول لمشكلات العمل مع الآخرين نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 29.30 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01) وهذا يبين أن فتح قنوات للاتصال والحوار بين الأفراد يعزز من التفاعل الاجتماعي ويسهم في بناء علاقات تعاونية أقوى بينهم. من الناحية الاجتماعية، يمكن أن تؤدي هذه العلاقات إلى إقامة بيئة عمل أكثر تعاوناً وتفهماً بين الأفراد، مما يعزز من مستويات الثقة والاحترام المتبادل بينهم.

من خلال التواصل المستمر والفعال، يمكن للأفراد تبادل الأفكار والخبرات والمعلومات التي يمكن أن تساهم في إيجاد حلول مبتكرة وفعالة للمشكلات التي تواجههم في العمل مع الآخرين. هذا التفاعل الاجتماعي يمكن أن يسهم في تعزيز مرونة وقدرة الفريق أو المجموعة على التكيف مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل ومن الجانب الاجتماعي، يمكن أن يزيد فتح

قنوات الاتصال والحوار من الانسجام داخل المجموعات الاجتماعية أو الفرق العملية، مما يعزز من فرص التعلم المستمر والتطوير الشخصي والمهني لأفراد المجموعة.

وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 2 حسب السؤال رقم (ب12)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (12) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين مساعدة الزملاء في تأدية مهامهم دون طلب مني وتدعيم العمل الجماعي

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	مساعدة الزملاء في تأدية مهامهم دون طلب مني		تدعيم العمل الجماعي	
					المجموع	غير موافق		موافق
دال	0.000	18.16	2	82%	37	1	36	موافق
				7%	3	0	3	محايد
				11%	5	3	2	غير موافق
				100%	45	4	41	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين مساعدة الزملاء في تأدية مهامهم دون طلب مني وتدعيم العمل الجماعي نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 18.16 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا يعكس ديناميكية اجتماعية هامة حيث تعمل على بناء علاقات ثقة وتقدير متبادل بين الأعضاء في المجموعة. كون مساعدة الزملاء بدون طلب يظهر التفاني والاهتمام برفاهية الآخرين داخل المجموعة، مما يعزز من أجواء العمل الإيجابية ويخلق بيئة تشجع على التعاون والتبادل الفعّال للمعرفة والمهارات. هذا التفاعل الاجتماعي يمكن أن يؤدي إلى تحفيز الأعضاء لتقديم أداء أفضل وتحقيق أهداف الفريق بشكل أكثر كفاءة وفعالية. يعزز دعم العمل الجماعي

من التماسك الاجتماعي داخل المجموعات، مما يقود إلى تعزيز الهوية الجماعية والانتماء والمسؤولية المشتركة نحو أهداف المجموعة أو المؤسسة. هذا التفاعل الاجتماعي يساعد أيضًا في تقليل التوترات بين الأفراد ويعزز من رضاهم عن بيئة العمل، مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والابتكار داخل الفريق أو المنظمة، وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**الجدول رقم (13) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين بناء علاقات مهنية صحية بين افراد المنظمة ودعم الزملاء معنويا في الأوقات الصعبة**

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	دعم الزملاء معنويا في الأوقات الصعبة			بناء علاقات مهنية صحية بين افراد المنظمة	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
غير دال	0.541	3.10	4	84%	38	5	2	31	موافق
				5%	2	0	0	2	محايد
				11%	5	2	0	3	غير موافق
				100%	45	7	2	36	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين بناء علاقات مهنية صحية بين افراد المنظمة ودعم الزملاء معنويا في الأوقات الصعبة نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 3.10 أنها قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، يؤدي بناء هذه العلاقات إلى تعزيز الشعور بالانتماء للمجموعة والمؤسسة، مما يعزز من روح الفريق والتكامل بين الأعضاء. بالإضافة إلى ذلك، تساهم العلاقات المهنية الصحية في تقديم الدعم المعنوي للزملاء في الأوقات الصعبة، حيث يمكن أن يشعروا بالراحة في مشاركة التحديات والضغوطات التي يواجهونها داخل أو خارج المنظمة من خلال الدعم

المعنوي، يمكن للزملاء الشعور بالتقدير والاحترام من قبل زملائهم، مما يعزز من الشعور بالرضا والمسؤولية المشتركة نحو أهداف المنظمة. هذا التفاعل الاجتماعي يمكن أن يؤدي أيضاً إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، حيث يتمتع الأفراد بدعم نفسي قوي يساهم في تحمل الضغوطات والتحديات بشكل أفضل وفعال. تعزز علاقات الدعم والثقة والتكامل بين الزملاء من استقرار المجموعة وتعزيز فعالية العمل والمرونة التنظيمية في مواجهة التحديات المختلفة. وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (14) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين مساعدة أعضاء الفريق على التقدم وانجاز عمل الزملاء في حال غيابهم

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	انجاز عمل الزملاء في حال غيابهم			مساعدة أعضاء الفريق على التقدم	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.002	16.70	4	82%	37	1	2	34	موافق
				11%	5	1	1	3	محايد
				7%	3	2	0	1	غير موافق
				100%	45	4	3	38	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين مساعدة أعضاء الفريق على التقدم وانجاز عمل الزملاء في حال غيابهم نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة  $\chi^2$  والتي بلغت 16.70 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، يساهم دعم الأعضاء لبعضهم البعض في تقليل الانقسامات داخل الفريق وزيادة التفاهم والتعاطف بين الأعضاء. هذه العلاقات قد تساهم أيضاً في تحقيق أداء فريقي أفضل، حيث يمكن للأعضاء تعويض بعضهم البعض في حالات الغياب أو الضغط الزمني، مما يؤدي

إلى استمرارية عمل أكبر وتحقيق أهداف المشروع بشكل أكثر كفاءة .وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

### 1.3 عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثانية

الجدول رقم (15) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تحسين مهارات التواصل

بين العاملين والمساهمة في حل المشكلات القائمة

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	أساهم في حل المشكلات القائمة			تحسين مهارات التواصل بين العاملين	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	16.44	4	84%	38	0	1	37	موافق
				9%	4	1	1	2	محايد
				7%	3	1	0	2	غير موافق
				100%	45	2	2	41	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تحسين مهارات التواصل بين العاملين والمساهمة في حل المشكلات القائمة نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 16.44 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، يؤدي تحسين مهارات التواصل إلى تعزيز التواصل الداخلي في المنظمة، وبالتالي تقليل التوترات والتفسيرات الخاطئة بين الأعضاء. يساعد هذا على بناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة، حيث يشعرون الأفراد بالدعم والاستقرار النفسي، مما يعزز من قدرتهم على التركيز على حل المشكلات بدلاً من التفكير في الصراعات الداخلية. وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (16) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين توفير فرص التعلم داخل المنظمة و ابحت عن حلول جديدة للعمليات والإجراءات التي تحكم العمل

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	ابحت عن حلول جديدة للعمليات والإجراءات التي تحكم العمل		وتوفير فرص التعلم داخل المنظمة	
					المجموع	غير موافق		موافق
دال	0.000	45.00	2	%96	43	0	43	موافق
				%2	1	0	1	محايد
				%2	1	1	0	غير موافق
				%100	45	1	44	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين توفير فرص التعلم داخل المنظمة و ابحت عن حلول جديدة للعمليات والإجراءات التي تحكم العمل نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 45.00 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، يعمل توفير فرص التعلم كمحفز للتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، حيث يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد بشكل مستمر. هذه العلاقات الاجتماعية تعزز من تبادل الأفكار والمقترحات لتحسين العمليات والإجراءات، مما يساهم في ابتكار حلول جديدة وفعالة، كما يساهم التعلم المستمر في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتجديد في العمليات. الأفراد الذين يستفيدون من فرص التعلم يصبحون أكثر استعداداً لاستكشاف وتطبيق الأفكار الجديدة التي تساهم في تحسين الكفاءة والكفاءة التشغيلية للمنظمة. وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (17) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيام بدورات تكوينية للعمال بشكل دوري لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد من أجل مصلحة العمل

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد من أجل مصلحة العمل			القيام بدورات تكوينية للعمال بشكل دوري	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	49.26	4	%73	33	0	0	33	موافق
				%11	5	0	3	2	محايد
				%13	7	4	0	3	غير موافق
				%100	45	4	3	38	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيام بدورات تكوينية للعمال بشكل دوري لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد من أجل مصلحة العمل نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك<sup>2</sup>) والتي بلغت 49.26 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، تسهم الدورات التدريبية المنتظمة في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الاستجابة لاحتياجات وتطلعات العمال، مما يجعلهم أكثر استعداداً للعمل بجهد إضافي من أجل مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها بنجاح. وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (18) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تسعى المنظمة لتدريب العاملين فيها وأسعى لتحقيق أهداف المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة			تسعى المنظمة لتدريب العاملين فيها	
					المجموع	غير موافق	محايد		موافق
دال	0.000	17.51	4	%76	34	1	1	32	موافق
				%4	2	0	0	2	محايد
				%20	9	5	0	4	غير موافق
				%100	45	6	1	38	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تسعى المنظمة لتدريب العاملين فيها وأسعى لتحقيق أهداف المؤسسة نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 17.51 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، تتبنى المنظمات استراتيجيات التدريب للعمال بهدف تعزيز قدراتهم وكفاءتهم، وبالتالي تحقيق أهدافها الإدارية والاستراتيجية بشكل أفضل. هذه العلاقة تعكس التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة وكيفية استثمارها في العنصر البشري كمورد حيوي للنمو والتطور المستدام وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (19) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تقوم المنظمة باطلاعي بكل

ما هو جديد في مجال العمل اشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل فيها

القرار	مستوى الدلالة	Chi- Square	درجة الحرية	النسبة	اشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل فيها			تقوم المنظمة باطلاعي بكل ما هو جديد في مجال العمل
					المجموع	غير موافق	موافق	
دال	0.040	6.45	2	%73	33	1	32	موافق
				%11	5	0	5	محايد
				%16	7	2	5	غير موافق
				%100	45	3	42	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين اشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل فيها وتقوم المنظمة باطلاعي بكل ما هو جديد في مجال العمل نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 55.85 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، تؤكد هذه العلاقة على أهمية التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، حيث يشكل الاندماج في ثقافتها التنظيمية الفعالة عنصراً رئيسياً في بناء الهوية المهنية والشخصية للموظفين وتعزيز رغبتهم في الاستمرارية والتميز في العمل. وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

## 4.1. عرض و تحليل و تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (20) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين التشجيع على الابتكار واستحداث أفكار جديدة في العمل وتبني أفكار جديدة في العمل

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	تبني أفكار جديدة في العمل		التشجيع على الابتكار واستحداث أفكار جديدة في العمل	
					المجموع	غير موافق		موافق
دال	0.000	16.74	2	%80	36	0	36	موافق
				%9	4	0	4	محايد
				%11	5	2	3	غير موافق
				%100	45	2	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين التشجيع على الابتكار واستحداث أفكار جديدة في العمل وتبني أفكار جديدة في العمل نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 16.74 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، فإن التشجيع على الابتكار واستحداث أفكار جديدة في العمل يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً في تحفيز الموظفين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التحديات والفرص في بيئة العمل المتغيرة. وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (21) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تقوم المنظمة بتوضيح المشاكل التي تعيق العمل بها التفكير في حلول مبتكرة للمشاكل العامة

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	التفكير في حلول مبتكرة للمشاكل العامة			تقوم المنظمة بتوضيح المشاكل التي تعيق العمل بها
					المجموع	غير موافق	موافق	
دال	0.006	10.10	2	%78	35	1	34	موافق
				%11	5	0	5	محايد
				%11	5	2	3	غير موافق
				%100	45	3	42	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تقوم المنظمة بتوضيح المشاكل التي تعيق العمل بها التفكير في حلول مبتكرة للمشاكل العامة نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 10.10 أنها قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، فإن توضيح المشاكل والتفكير في حلول مبتكرة لها يعزز من قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات بشكل فعال ومستدام، كما يعزز من التفاعل الاجتماعي والثقة بين أفراد المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز أدائها ونجاحها العام. وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (22) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تقوم المؤسسة بتوضيح خططها المستقبلية وسرعة التكيف مع التغيير

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	سرعة التكيف مع التغيير		تقوم المؤسسة بتوضيح خططها المستقبلية	
					المجموع	غير موافق		موافق
دال	0.001	13.60	2	%65	29	0	29	موافق
				%22	10	0	10	محايد
				%13	6	2	4	غير موافق
				%100	45	2	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تقوم المؤسسة بتوضيح خططها المستقبلية وسرعة التكيف مع التغيير نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 13.60 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، فإن توضيح خطط المؤسسة للمستقبل يعزز من قدرتها على إدارة التغيير والتكيف مع الظروف المتغيرة بشكل فعال. يعزز هذا التواصل الفعال الثقة والاستعداد للتحديات المستقبلية، مما يسهم في تعزيز نجاح المؤسسة والحفاظ على استدامتها وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (23) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين قيام المنظمة بتوضيح أهدافها للعمال وتنوع أساليب طرح المعرفة

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	تنوع أساليب طرح المعرفة		قيام المنظمة بتوضيح أهدافها للعمال	
					المجموع	غير موافق		موافق
دال	0.001	13.60	2	%73	33	0	33	موافق
				%14	6	0	6	محايد
				%13	6	2	4	غير موافق
				%100	45	2	43	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين قيام المنظمة بتوضيح أهدافها للعمال وتنوع أساليب طرح المعرفة نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 71.10 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، فإن توضيح أهداف المنظمة للعمال وتنوع أساليب طرح المعرفة يعزز من التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة ويعزز من قدرتها على الابتكار والنمو المستدام. تلك العلاقة تسهم في بناء بيئة عمل داعمة وملهمة للجميع داخل المنظمة. وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الجدول رقم (24) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تسعى المنظمة الى فتح قنوات اتصال بينها وبين العمال سهولة الوصول للمعلومة

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	النسبة	سهولة الوصول للمعلومة		تسعى المنظمة الى فتح قنوات اتصال بينها وبين العمال	
					المجموع	غير موافق		موافق
دال	0.033	6.82	2	57%	25	1	24	موافق
				25%	11	1	10	محايد
				18%	8	3	5	غير موافق
				100%	44	5	39	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تسعى المنظمة الى فتح قنوات اتصال بينها وبين العمال سهولة الوصول للمعلومة العمال نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 6.82 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، فإن فتح قنوات اتصال فعالة وسهولة الوصول للمعلومات تعزز من قدرة المنظمة على التفاعل الاجتماعي والانخراط الفعال، مما يسهم في تعزيز الثقة والشفافية وتحسين الأداء العام للمؤسسة وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

## 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

## 2-1 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على : " توجد علاقة بين بناء الفريق والعمل الجماعي" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (ع1-ع2-ع3-ع4-ع5) من محور بناء الفريق، و(ب1-ب2-ب3-ب4-ب5) من محور العمل الجماعي، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح التفاعل بين بناء الفريق والعمل الجماعي			
أرقام الأسئلة المركبة	قيمة $k^2$	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (ع1 و ب11)	38.641	0.000	دال
السؤالين رقم (ع2 و ب12)	29.306	0.000	دال
السؤالين رقم (ع3 و ب13)	18.169	0.000	دال
السؤالين رقم (ع4 و ب14)	3.102	0.541	غير دال
السؤالين رقم (ع5 و ب15)	16.701	0.002	دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (ع1-ع2-ع3-ع4-ع5) من محور بناء الفريق، و(ب11-ب12-ب13-ب14-ب15) من محور العمل الجماعي، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أن لبناء الفريق علاقة بالعمل الجماعي" ، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية ( $k^2$ ) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.01)، إلا من خلال السؤالين والتي جاءت قيمة الارتباط ( $k^2$ ) بينهما غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة

الأولى والقائلة بأن " توجد علاقة بين بناء الفريق والعمل الجماعي" أي لا توجد ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

حيث أن العمال في المؤسسة محل الدراسة لديهم الرغبة في العمل و الاستمرار بالمنظمة و يشعرون بالانتماء اتجاهها ذلك أن الفرد العامل يقضي جل وقته داخل المنظمة و يسعى لتكوين علاقات اجتماعية مع العاملين و الاستمرار في العمل رغم الصعوبات التي تواجههم لضمان بقاء المؤسسة و عملها و تقديم الخدمات من خلال الاعتماد على طرق جديدة و فعالة في العمل من شأنها أن تقدم إضافات مما ينمي روح الانتماء لدي العامل وهو بدوره يكسبه القدرة على طرح أفكار جديدة من شأنها أن تقضي على الرتابة في العمل ، و التجديد الذي أصبح مطلباً رئيسياً للمنظمات الحديثة.

## 2-2 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على : " توجد علاقة بين التحسين المستمر والاندماج" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (ع6-ع7-ع8-ع9-ع10) من محور التحسين المستمر، و(ب1-ب2-ب3-ب4-ب5) من محور الاندماج ، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح التفاعل بين التحسين المستمر والاندماج			
أرقام الأسئلة المركبة	قيمة $k^2$	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (ع6 و ب1)	16.444	0.002	دال
السؤالين رقم (ع7 و ب2)	45.000	0.000	دال
السؤالين رقم (ع8 و ب3)	49.263	0.000	دال
السؤالين رقم (ع9 و ب4)	17.517	0.000	دال
السؤالين رقم (ع10 و ب5)	6.456	0.040	دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (ع6-ع7-ع8-ع9-ع10) من محور التحسين المستمر، و(ب1-ب2-ب3-ب4-ب5) من محور الاندماج، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أن للتحسين المستمر علاقة بالاندماج" ، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية ( $K^2$ ) كانت كلها دالة غير إحصائية عند ألفا (0.01)، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثانية والقائلة بأن " توجد علاقة بين التحسين المستمر والاندماج" أي لا توجد، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

وهذا ما يوضح صحة الفرضية الثانية التي كان مفادها وجود علاقة بين التحسين المستمر والاندماج، فالمنظمة الناجحة دائماً ما تسعى لتأسيس قاعدة قوية من القيم والمعايير التي تلزم العاملين للامتثال لها، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة، وهذا ما ذهب اليه المدخل الاتجاهي الذي يذكر أن تطابق اهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد، و تزداد رغبته في البقاء و الاستمرار فيها.

### 3-2 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على : " توجد علاقة بين الرؤية مشتركة ومشاركة المعرفة" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (ع11-ع12-ع13-ع14-ع15) من محور الرؤية مشتركة ، و(ب6-ب7-ب8-ب9-ب10) من محور مشاركة المعرفة ، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (27) يوضح التفاعل بين الرؤية مشتركة ومشاركة المعرفة			
أرقام الأسئلة المركبة	قيمة $k^2$	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (ع11 و ب6)	16.744	0.000	دال
السؤالين رقم (ع12 و ب7)	10.102	0.002	دال
السؤالين رقم (ع13 و ب8)	13.605	0.001	دال
السؤالين رقم (ع14 و ب9)	13.605	0.001	دال
السؤالين رقم (ع15 و ب10)	6.828	0.033	دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (ع11-ع12-ع13-ع14-ع15) من محور الرؤية مشتركة ، و(ب6-ب7-ب8-ب9-ب10) من محور مشاركة المعرفة حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أن للرؤية مشتركة علاقة بمشاركة المعرفة" ، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية ( $k^2$ ) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.01)، مما يجرننا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الثالثة والقائلة بأن " توجد علاقة بين الرؤية مشتركة ومشاركة المعرفة" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

وهذا ما يوضح صحة الفرضية الثالثة لوجود علاقة بين الرؤية المشتركة ومشاركة المعرفة ، وهذا ما تسعى اليه المؤسسة محل الدراسة بان تكون بيئة عمل خاصة بها من خلال عدة خطط و استراتيجيات التي من شأنها أن ترفع من وتيرة العمل و التعامل مع المشكلات بطريقة احترافية و السيطرة عليها .

## 3- مناقشة النتائج على ضوء المقاربة النظرية:

بعد ما تطرقنا الى عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة و المتعلق بالبرهنة على مدى صدق الفرضيات الفرعية و الفرضية العامة واثباتها ميدانيا سوف نتعرض في هذا السياق الى مناقشة وتحليل النتائج الراهنة في ضوء المقاربة النظرية من خلال ما توصلنا اليه من ان هناك اثر (علاقة) بين المنظمة المتعلمة وتحقيق ممارسات الاحتواء العالي فالمنظمات تسعى لترسيخ ثقافتها والامتثال للقيم والمعايير واستحداث افكار جديدة وهذا ما ينمي روح الانتماء لدى العاملين والقدرة على مواصلة العمل رغم الصعوبات التي تواجههم وتحقيق احتواء عالي والعمل بالاستراتيجيات الجديدة التي تتواكب مع التطورات الراهنة وهذا ما اكدته نظرية منظمات التعلم ، حيث ترى ان منظمة التعلم التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل او متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق النتائج التي يرغبونه وهي السعي الى تطوير انماط فكرية جديدة لتفكير . بالاضافة ان المنظمات تعزز طرق لتبادل مع الموظفين ومنحهم مكافآت من اجل تحسين قدراتهم على الانتاج والالتزام وهذا ما اكده بلو في نظريته التبادل الاجتماعي ان المنظمة تعزز التبادلات الاجتماعية من خلال كيفية التعامل مع الموظفين لمنح المكافآت المالية وتقديم فرص لتطوير المهني تعزيز الالتزام لديهم.

## 4- مناقشة الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة:

بعد ما تطرقنا الى عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة والمتعلق بمدى صدق الفرضيات الفرعية، والتأكد من صحة الفرضية العامة وثباتها ميدانيا سوف نتعرض في هذا السياق الى مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة التي تناولناها و ماتوصلت اليه من نتائج نجد دراسة" بن هاني" التي تمحورت حول "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الاردنية" حيث اقرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق بين توافر أساسيات المنظمة المتعلمة والمتغيرات الشخصية للأفراد باستثناء الوظيفة

الحالية والخبرة الاجمالية وكذا عدم وجود فروق بين اساسيات بناء المنظمة المتعلمة وخصائص شركات صناعة البرمجيات في الاردن ماعدا في حالة البرمجيات الجديدة.

في حين نجد دراسة " اسيل بنت محمد" حول "دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي بمدينة الرياض" حيث اقرت نتائج هذه الدراسة على تشجيع مكاتب الاشراف التربوي المشرفات على التعلم المستمر ثم ادراك اهمية التشارك المعرفي مع الاخرين وكذا وجود علاقة بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي .

بينما دراسة" دغريير فتحي" حول متطلبات التحول الى منظمة المتعلمة من خلال بعد التمكين" حيث خلصت هذه الدراسة الى توافر ابعاد التمكين النفسي والهيكلية في البنوك الجزائرية جاءت بدرجة عالية وكذا وجود علاقة ارتباط بين متطلبات المنظمة المتعلمة والتمكين بالاضافة الى وجود تأثير للتمكين النفسي والهيكلية على متطلبات التحول الى منظمة متعلمة.

في حين دراسة" زيتون نعمة" حول " ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز راس المال النفسي" حيث اقرت هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباط بين ادارة الاحتواء العالي وراس المال النفسي وابعاده بالاضافة الى وجود علاقة أثر بين ادارة الاحتواء العالي وراس المال النفسي.

اما دراسة" سحر عباس" حول" ممارسات ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية" حيث اقرت هذه الدراسة الى وجود علاقة تأثير بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية.

في حين نجد دراسة " باسم كمال الحسني" حول " اثر ممارسات ادارة الاحتواء العالي في تنشيط الراس المال البشري" حي اقرت الى وجود تأثير لممارسات ادارة الاحتواء العالي على تنشيط راس المال البشري في مصرف الرافدين.

- وجود تأثير لممارسات ادارة الاحتواء العالي على تكامل راس المال البشري في مصرف الرافدين
- وجود تأثير لممارسات ادارة الاحتواء العالي على خصوصية راس المال البشري.

من خلال مجمل هذه الدراسات يتضح لنا أثر المنظمة المتعلمة على ممارسات الاحتواء العالي للعاملين مهما كانت صفتهم من خلال الثقافة التي يكتسبونها وتؤثر على عملهم بالمنظمة وهو ما سعت الى التأكيد عليه دراستنا الحالية من خلال إبراز الاثر بين المنظمة المتعلمة والاحتواء العالي للعاملين.

فنتائج الدراسة الحالية تعمل ضمن السياق المعرفي لنتائج الدراسات السابقة وهو ما يؤكد ضرورة احترام خاصية التراكمية في البحث العلمي التي تعطي للباحث صورة شاملة تزيد من موثوقية وصدق نتائجه.

#### الاستنتاج العام:

من خلال ما تم الكشف عنه في الدراسة وتحقق الفرضيات التي افادت ان للمنظمة المتعلمة علاقة(أثر) بالاحتواء العالي، تسعى المنظمات الى ترسيخ ثقافتها بين العاملين مما ينمي روح الانتماء لديهم، وتسعى دائما الى استحداث افكار جديدة في العمل والتشجيع على التعلم الجماعي، وعليه من خلال دراستنا التي اجريناها بعنوان: اثر المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي بالمنظمة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

نصل الى الاستنتاج العام الذي يؤكد صحة الفرضية الرئيسية القائلة انه يوجد علاقة(اثر) بين المنظمة المتعلمة وممارسات الاحتواء العالي.

# الحنامة

## خاتمة:

إن المنظمة المتعلمة تعد عاملا مهما لنشر الثقافات، وخلق مناخ من الثقة والامان لدى الافراد ، من خلال افساح المجال للمبادرة مما ينمي روح الانتماء لديهم والمساهمة في نمو وبقاء المنظمات كونها تتيح الفرصة لاكتساب كل ما هو جديد وتسعى المنظمات الى تحقيق احتواء عالي داخلها في جميع اعمالها ويعتبر الاحتواء العالي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي الذي يضم مجموعة من الاساليب التي تركز على الاندماج وتعزيز العمل الجماعي والرفع من مستوى الاداء الذي يساهم في تحسين الخدمة للمتعاملين وهذا ما يكسبها صفة المنظمة الحديثة. من خلال بحثنا الذي تطرقنا فيه الى الاثر بين المنظمة المتعلمة وتحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة معتمدين على المنهج الوصفي، نتوصل الى الاستنتاج العام التالي:

-تلعب المنظمة المتعلمة دورا كبيرا في تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين من خلال تنمية ابعاد المنظمة المتعلمة داخل المؤسسة المتمثلة في بناء الفريق، التحسين المستمر، الرؤية المشتركة والتي بدورها تسهم بشكل واضح في تحقيق كل من الاندماج والعمل الجماعي، مشاركة المعرفة داخل المؤسسة.

وبناء على هذا الاستنتاج العام الذي اسفرت عنه الدراسة واختبار الفرضيات نقترح مجموعة من التوصيات التي من الممكن في تبني المنظمات لسياسة الاحتواء العالي التي اصبحت مطلبا اساسيا للمنظمات الحديثة:

-ضرورة تحقيق الاتساق الفكري والتنظيمي بين ثقافة اهداف المنظمة وبين ثقافة واهداف العاملين بها.

-ضرورة التشجيع على التعلم الجماعي والعمل الجماعي.

- العمل على تدريب العاملين في المؤسسة وفق مستجدات جديدة في العمل .
- التشجيع على الابتكار واستحداث افكار جديدة في العمل
- المساهمة في ايجاد حلول لمشكلات المطروحة

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

## أولاً: القواميس:

- 1- مجد الدين فيروز الآبادي (2008). قاموس المحيط، القاهرة: دار الحديث.
- ثانياً: الكتب باللغة العربية:
- 2- السالم مؤيد سعيد (2005). منظمات التعلم، قطر: دار المنظمة العربية لتنمية الادارية.
- 3- الخوري، علي محمد درويش، أيمن مختار، عبد الكريم وغنيم (2015). التعلم المؤسسي، الطريق الى المنافسة والتطور، مصر: دار المنظمة العربية لتنمية.
- 4- العنزي، سعد علي (2015). نظرية المنظمة- مفاهيم- مداخل- عمليات، الطبعة الاولى، بغداد: دار السيسبان لنشر والتوزيع.
- 5- باسم الرشدان (2010). القيادة التحويلية، القاهرة: دار النهضة العربية.
- 6- بن علي ابراهيم (2009). المنظمة المتعلمة، الرياض: مكتبة الملك فهد.
- 7- بربر كمال (2008). إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، الطبعة الاولى، لبنان: دار المنهل اللبناني.
- 8- بيتر سينج (2016). إبداعات وممارسات المنظمة المتعلمة، الامارات: مكتبة قنديل.
- 9- روليز ستفين (2005). مدخل الى الادارة، الرياض: مكتبة العبيكان.
- 10- سلمان محمد سليمان شحاته (2005). مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الاسكندرية.
- 11- سعيد سبعون، حفصة الجرادين (2012). الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر: دار القصة لنشر والتوزيع.
- 12- سلاطنية بلقاسم، جيلاني حسان (2004). منهجية العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار الهدى لنشر.
- 13- طلعت ابراهيم لطفي (1995). أساليب وادوات البحث العلمي، القاهرة: عالم الكتاب.

- 14- عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود (2017). إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات، الطبعة الاولى: المكتب الجامعي.
- 15- عبد المجيد لبصير (2010). موسوعة علم الاجتماع، الجزائر: دار الهدى.
- 16- عبيدات واخرون (2006). البحث العلمي الطبعة الاولى، جدة: دار الهدى.
- 17- علي الغريب (2016). منهجية مطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية، الطبعة الاولى، الجلفة: دار حامد لنشر.
- 18- كافي مصطفى يوسف (2018). الاصلاح والتطوير الاداري بين النظرية والتطبيق، سوريا: دار رسلان لطباعة والنشر.
- 19- منصور محمد اسماعيل العريفي (2013). السلوك التنظيمي، الطبعة 2، الصعاء: دار الكتاب الجامعي.
- 20- محمد يوسف القاضي (2015). السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 21- موريس انجلس (2004م). منهجية البحث في العلوم الانسانية، الطبعة الاولى، الجزائر: دار القصة.
- ثالثا - المراجع باللغة الاجنبية:**

22- senge (1990). the fifth discipline. the art and paraction of the teaning or ganifaction, Currency Donb. Day USA.

23- Mathis, R.L, & Jackson, J.H., & Wesson, M.J. (2019). Humane Resource Management. Cengage learning.

24- Colquitt, J.A., Lepine, J.A, & Wesoon, M.J. (2019).

Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. McGraw-Hill Education.

- 25-** Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage. John Wiley & Sons.
- 26-** Greogory Bendy and Waldemar Karwowski (2007). A Systemic–structural theory of activity: applications of human Performance and word design, New York: Taylor & Francis Group.
- 27-** Shorn Parker and Toby Wall (1998). Job and work design: organizing work to promote well–being and effectiveness, London: Sage Publication.
- 28-** Noe, Raymond A & Hollenbeck, john R.& Gerhart, Barry & wright, patrick M. (2016) fundamentals of human Resource Management, Sixth Edition, McGraw Hill Education.
- 29-** Vugat, M. M. H. van (2015). The Effect of Higat Involvement Work Systems End Empowerment Oriented Leadership on Job Satisfaction and Absence Frequency, Tilburg university.
- 30-** Richard M. Emerson (1976). Social exchange theory, Annual Review of Sociology, Vol. 2.
- 31-** Simone T.A Phipps, Leon C. prieto and Erastus N. Ndinguri (2013). Understanding the impact of employee involvement on organizational productivity: the moderating role of organizational commitment, journal of organizational culture communication and conflict, Vol. 17, No.2.
- 32-** Pham, T. L. H. (2019). Exploring the relationship between organizational culture and Knowledge sharing behavior in Vietnamese

software enterprises, journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity,5(4).

#### رابعاً- المذكرات والرسائل الجامعية:

- 33- السهلي اسيل بنت محمد (2017). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد، المملكة العربية السعودية.
- 34- العبيدي، نور خليل ابراهيم (2016). بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي، دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد.
- 35- بكار، براء عبد الكريم محمد (2002). ادارة الابداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير، جامعة يرموك، الاردن.
- 36- جهاد صباح بن هاني (2019). أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير، جامعة الاردن.
- 37- دغريير فتحي (2018). دراسة متطلبات التحول الى المنظمة المتعلمة، اطروحة دكتوراه، جامعة البليدة، الجزائر.
- 38- دينا باسم كمال الحسني (2016). أثر ممارسات ادارة الاحتواء العالي في تنشيط راس المال البشري، دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، ايار.
- 39- زيتون نعمة زهد السعدون (2018). ادارة الاحتواء العالي وأثرها في تعزيز راس المال النفسي، رسالة ماجستير، جامعة الكربلاء.

- 40- سحر عباس كاظم الدجيلي (2021). ممارسات ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة كربلاء.  
خامسا- المجالات:
- 41- ابراهيم نور خليل وسعد، خالد سلمان (2016). متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي، دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 21، ال عدد86.
- 42- حسين وليد حسين (2018). انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية، مجلة العلوم، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بالبون، المجلد 26، ال عدد9.
- 43- صالح عبد القادر أحمد النعيمي (2016). دور عمليات المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد.
- 44- محمد صالح (2020). إثر تطبيق ادارة المواهب في تحقيق ادارة الاحتواء العالي، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة جيجل، المجلد 6، ال عدد1.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



## استمارة بحث بعنوان

### أثر المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في المنظمة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

إشراف الأستاذ:

أد بقة ليلي

إعداد الطالبة:

- سبن أسماء

يهدف دراسة وتحليل أثر المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في المنظمة فمنها بإعداد هذه الاستمارة التي تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل والتي تستدعي منا إجراء دراسة ميدانية والتي كانت بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وأملا منكم الاهتمام بالموضوع والاستعداد لدعم هذا العمل البحثي نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان والتعاون لإتمام هذه الدراسة بكل موضوعية، كما نحيطكم علما أن نتائج هاته الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم على تعاونكم معنا..

السنة الجامعية: 2024/2023

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة  من 40 إلى 49  50 سنة فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى العلمي: ليسانس  ماستر  ماجستير  دكتوراه  شهادات أخرى
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

## المحور الثاني: المنظمة المتعلمة

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
<b>بناء الفريق</b>				
01	التشجيع على التعلم الجماعي.			
02	فتح قنوات للاتصال والحوار بين الأفراد.			
03	تدعيم العمل الجماعي.			
04	بناء علاقات مهنية صحية بين أفراد المنظمة.			
05	مساعدة أعضاء الفريق على التقدم.			
<b>التحسين المستمر</b>				
01	تحسين مهارات التواصل بين العاملين.			
02	توفير فرص للتعلم داخل المنظمة.			
03	القيام بدورات تكوينية للعمال بشكل دوري.			
04	تسعى المنظمة إلى تدريب العاملين فيها.			
05	تقوم المنظمة على اطلاعي بكل ما هو جديد في مجال العمل.			
<b>الرؤية المشتركة</b>				
01	التشجيع على الابتكار واستحداث أفكار جديدة في العمل.			

			تقوم المنظمة بتوضيح المشاكل التي تعيق العمل بها.	02
			تقوم المنظمة بتوضيح خططها المستقبلية.	03
			تقوم المنظمة بتوضيح أهدافها للعمال.	04
			تسعى المنظمة إلى فتح قنوات اتصال بينها وبين العمال.	05

### المحور الثالث: الاحتواء العالي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
<b>الاندماج</b>				
01	أساهم في حل المشكلات القائمة.			
02	أبحث عن حلول جديدة للعمليات والإجراءات التي تحكم العمل.			
03	لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد من أجل مصلحة العمل.			
04	أسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة.			
05	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل فيها.			
<b>مشاركة المعرفة</b>				
01	تبني أفكار جديدة في العمل.			
02	التفكير في حلول مبتكرة للمشاكل العامة.			
03	سرعة التكيف مع التغيير.			
04	تنوع أساليب طرح المعرفة.			
05	سهولة الوصول للمعلومة.			
<b>العمل الجماعي</b>				
01	سرعة تجاوز المشكلات القائمة.			
02	المساهمة في إيجاد حلول لمشكلات العمل مع الآخرين.			
03	أقوم بمساعدة زملائي في تأدية مهامهم دون طلب مني.			
04	أدعم زملائي معنويا في الأوقات الصعبة.			
05	أقوم بإنجاز عمل زملائي في حال غيابهم.			



المسيلة في: 2024 / 05 / 12

لرقم: 26 / ق.ع. / ك.ع. / ج.ع. 2024

## تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

إلى السيد: عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة محمد بوضياف المسيلة

تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل.م.د LMD بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، يشرفنا أن نلتزم من سيادتكم بتقديم يد المساعدة في حدود أغراض البحث العلمي للطالب (ة) المذكور (ة) أسمه (ها) أدناه. وذلك لتمكينه (ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والاطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع البحث.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	التخصص
01	شنن أسماء	2001 / 01 / 01 بـ: مقرة - المسيلة	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: أثر المنظمة المتعلمة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في المنظمة.  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الأستاذ المشرف : أ.د / بتقة ليلي.

وفي انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المستقبلية:

رئيس القسم



أ.د. بن صالح جمال



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 People's Democratic Republic of Algeria  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 Ministry of Higher Education and Scientific Research  
 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
 University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social Sciences  
 Head-Deanship of the College for Studies and  
 Student Affairs

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
 نيابة العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالعلمية  
 الرقم: 2024/

**تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث**

انا الممضي (ة) اذناه :

السيدة(ة): سنتا أسماء

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 210081018010630004

الصادرة بتاريخ: 23-11-2023 عن دائرة: صفحة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تطهيم وجيل تحت رقم التسجيل: 35080067

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (منكرة التخرج ليسانس, منكرة ماستر, منكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه)

عنوانها: بحث المنهج المتعلم على تصفها  
مارسات اله صواد العالي للعاملين بالمشكلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 23/06/2024

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها



الكلية  
العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
University Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Honorary Diploma of the College for Studies and  
Student SAHOUA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نوابه العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالعلمية  
الرقم: 2024/

**تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث**

انا الممضي (ة) اذناه :

السيدة(ة): سنتا أسماء

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 210081018010630004

الصادرة بتاريخ: 23-11-2023 عن دائرة: صفحة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تطهيم وجيل تحت رقم التسجيل: 35080067

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (منكرة التخرج ليسانس, منكرة ماستر, منكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه)

عنوانها: بحث المنهج المتعلم على تصفها  
مارسات اله صواد العالي للعاملين بالمشكلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في  
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 23/06/2024

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ