

دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل / دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد

م.م. نور خليل ابراهيم
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد/ قسم ادارة الاعمال

المستخلص

يهدف هذه البحث الى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة وسلوكيات فرق العمل . وتناول متغير المنظمة المتعلمة اربعة ابعاد اعتمادا على دراسة (sudhartna &Li ,2004) القيم المشتركة، الاتصال، نقل المعرفة ، خصائص العاملين ، وسلوكيات فرق العمل حددت على أساس ادراك المبحوثين لاستعداد منظمتهم للعمل كفريق حيث اعتمد البحث المفاهيم المطبقة في دراسة (الحكيم ، 2005) واختار البحث حالة منظمة خدمية للدراسة واعتمد على اربعة ابعاد هي التنسيق ، التعاون ، مشاركة المعلومات ، اداء الفريق، وكان منهج البحث منهجاً وصفيّاً تحليلياً ، كما حدد البحث مجموعة من الفرضيات كاجابات تخمينية مؤقتة عن مشكلة البحث التي جرى اختبارها بادوات احصائية لا معلمية مختبرة ، كما جرى اختيار عينة عشوائية مكونة من (39) مديراً من الادارات العليا والوسطى والاشرفية ، في عينة من فروع مصرف الرشيد العراقي ببغداد واستنتج البحث وجود علاقة ارتباط للمنظمة المتعلمة بسلوكيات فرق العمل اذ كانت قوية و ذات دلالة معنوية ، مما يشير الى دور المنظمة المتعلمة في تفعيل سلوكيات فرق العمل في المصرف , وإن هناك علاقة قوية ما بين التراجع الذي يصيب المنظمة المتعلمة التراجع في مستوى سلوكيات فرق العمل و العكس صحيح ، وبينت النتائج الى وجود تأثير ما بين المنظمة المتعلمة في سلوكيات فرق العمل اذ كانت قوية و ذات دلالة معنوية مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه المنظمة المتعلمة في نجاح سلوكيات فرق العمل في المصرف المبحوث وقد اوصى البحث اقامة حلقات نقاشية وورش عمل للعاملين في المصرف وبمساعدة الخبراء المختصين من اجل خلق فرص للابداع والتطور والحث على العمل الجماعي من اجل تحقيق التداونية في العمل وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة وتقديم الدعم اللازم لاجزاء الفريق ومنحهم الصلاحيات باتخاذ القرارات.

المصطلحات الرئيسية للبحث / المنظمة المتعلمة - سلوكيات فرق العمل- القيم المشتركة- الاتصال - نقل المعرفة - خصائص العاملين - التنسيق - التعاون - مشاركة المعلومات - اداء الفريق.



المبحث الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً : منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث في دراسة ابعاد المنظمة المتعلمة وسلوكيات فرق العمل (التأثير و العلاقة) بعد سعي الكثير من المنظمات منذ بداية تسعينات القرن العشرين نحو التحول الى ان تكون ضمن المنظمات المتعلمة بدرجة أو بأخرى ، وإستناداً الى ما أطلع عليه الباحث من دراسات سابقة وخبرة متواضعة في مجال العمل الوظيفي يعتقد ان ما يضمن لهذه المنظمات القدرة على ذلك والذي سوف يكسبها المورد التحول هو إهتمامها بالتعلم المنظمي البشري بوصفه أهم مورد من موارد العملية الإنتاجية المهارة والمعرفة وبخطوات ثابتة وسريعة لتوفير أبعاد المنظمة المتعلمة لذا جاءت مشكلة البحث للإجابة عن التساؤلات الآتية :-

- ما المقصود بالمنظمة المتعلمة وسلوكيات فرق العمل ؟
- ما مستوى اهمية متغيرات البحث في المصرف المبحوث ؟
- هل يؤدي توافر عناصر المنظمة المتعلمة لدى المصرف المبحوث الى زيادة فاعلية فرق العمل ؟
- هل أن لابعاد المنظمة المتعلمة علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمدى توافر ابعاد سلوكيات فرق العمل في المصرف ؟
- هل ان لأبعاد المنظمة المتعلمة تأثير ذو دلالة معنوية في توافر ابعاد سلوكيات فرق العمل في المصرف ؟

2. اهمية البحث :

يكتسب البحث أهمية من خلال تطرقه لموضوع حيوي يساعد المنظمات على تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على عملياتها وأنشطتها المختلفة ، فمن خلال تحولها لمنظمة متعلمة تستطيع الادارات التعامل مع الكم الهائل من الأفكار والمعلومات والمعارف بسهولة ويسر ، وتتمكن من خزنها ، واسترجاعها ، وعرضها ، وتبادلها ، ونشرها ، وتطبيقها ، وتحديد المفيد منها لقيادة المنظمة وأفرادها ومصالحهم المختلفة ، وتساعد على تنمية القدرات الإبداعية وتحقيق الأهداف المنشودة . كما يكتسب البحث أهمية أيضاً من خلال تعرضه لموضوع سلوكيات فرق العمل الذي تجتهد كثير من المنظمات في تحقيقه ، لكي تضمن بقاءها في سوق تتصف بالتقلبات السريعة والمتلاحقة وكذلك المنافسة الحادة . إضافة إلى ذلك ، يبرز هذا البحث طبيعة العلاقة والدور الذي تؤديه المنظمات المتعلمة في تحقيق سلوكيات فرق العمل.

3. اهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

1. التعرف على مدى الادراك لدى المديرين ورؤساء الأقسام والشعب في المصرف بأنه منظمة متعلمة
2. تحديد طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة وسلوكيات فرق العمل.
3. تبين ماهو البعد الاهم في المنظمة المتعلمة الذي له لتأثير على سلوكيات فرق العمل كبعد مدرك من المبحوثين؟
4. معرفة مستوى التباين والتطبيق بين متغيرات المنظمة المتعلمة وتطبيق سلوكيات فرق العمل في المصرف المبحوث ؟
5. اختبار العلاقة المتحققة بين المنظمة المتعلمة (القيم الثقافية المشتركة ، الاتصال ، نقل المعرفة ، خصائص العاملين) وسلوكيات فرق العمل (التنسيق ، التعاون ، مشاركة المعلومات ، اداء الفريق) .

4. فرضيات البحث :

لأجل الإجابة بالنفي أو الإثبات على السؤالين اللذين طرحا في مشكلة البحث تمت صياغة فرضيات البحث كالآتي :-

1- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة و توافر أبعاد سلوكيات فرق العمل في المصرف المبحوث ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ- هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيم الثقافية المشتركة وتطبيق سلوكيات فرق العمل .

ب- هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين الاتصال وتطبيق سلوكيات فرق العمل .

ج- هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين نقل المعرفة وتطبيق سلوكيات فرق العمل .

د- هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين خصائص العاملين وتطبيق سلوكيات فرق العمل .

2- هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية لأبعاد المنظمة المتعلمة في توافر أبعاد سلوكيات فرق العمل في المصرف المبحوث ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ- هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين القيم الثقافية المشتركة وتطبيق سلوكيات فرق العمل

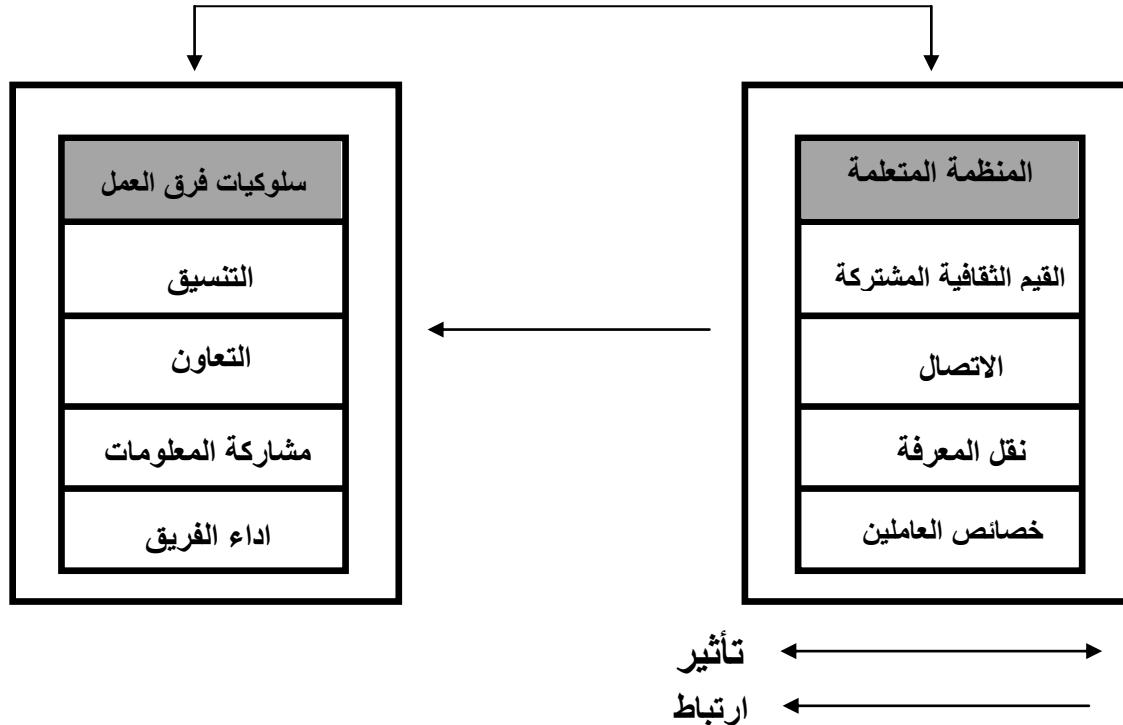
ب- هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين الاتصال وتطبيق سلوكيات فرق العمل .

ج- هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين نقل المعرفة وتطبيق سلوكيات فرق العمل

د- هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين خصائص العاملين وتطبيق سلوكيات فرق العمل

والمخطط الآتي يوضح الفرضيات اعلاه :

شكل (1) نموذج البحث الفرضي



1- المنهج والوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث:

أعتمدت البحث منهج المسح الاستطلاعي والوصف التحليلي، وهو المنهج الذي اتسم بإفتران وصف الظاهرة وتحليلها من أجل استخلاص النتائج الخاصة بها، وكونه يركز على استطلاع الآراء، فيعتمد على تشخيص الموقف وتحليله وصولاً إلى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية. وقد استعمل (الوصف) في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات الدراسة، وبالطريقة الواضحة التي تستند إلى القياسات الدقيقة والملاحظات المحددة، والمقابلات المبوبة، وقد استخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتبط سبيرمان ومعامل الانحدار الخطي البسيط، وقد اشتملت الإستبانة على (30) فقرة قسمت بالتساوي بين متغيري البحث " أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد سلوكيات فرق العمل " وكما يوضحها الجدول الآتي :

جدول (1) مصادر مقاييس البحث

المتغيرات	الفقرات	مصادر القياس
أولاً: المتغير المستقل (أبعاد المنظمة المتعلمة)	16 - 1	Sudharatna Y. & I . (2004) (البغدادي عادل هادي 2008)
1- القيم الثقافية المشتركة	4 - 1	
2- الاتصال	8 - 5	
3- نقل المعرفة	12 - 9	
4- خصائص العاملين	16 - 13	الحكيم (2005 , استنادا إلى (Hellrigel and Slocum , 2001)
ثانياً : سلوكيات فرق العمل	30 - 17	
1- التنسيق	20 - 17	
2- التعاون	23 - 21	
3- مشاركة المعلومات	26 - 24	
4- اداء الفريق	30 - 27	

1- مجتمع العينة :

استعملت العينة الطبقية القصدية، إذ جرى اختيار عينة المدراء ورؤساء أقسام وشعب المصرف المبحوث، من المراكز الوظيفية العاملة في بغداد، إذ بلغ المجموع الكلي لعينة البحث (39) مديراً ، وقد جرى توزيع الاستبانة، بصورة مباشرة .

2- ثبات الإستبانة Reliability of Questionnaire :

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها (الزيدي 2007:15) ، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (0.92) ، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة وللأفراد أنفسهم و تعطي النتائج نفسها . وباستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الإستبانة بشكل أكبر ، فقد بلغت قيمته لفقرات الإستبانة الكلية (0.94) ، وهذا يشير وبوضوح على درجة جيدة جداً من ثبات الإستبانة ، ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في أوقات مختلفة .



ثانياً : الدراسات السابقة

1- دراسة Joshi & Chawla 2011

أثر إدارة المعرفة على ممارسات المنظمة المتعلمة في الهند / تحليل استطلاعي

Impact of knowledge management on Learning Organization Practices in India – An exploratory analysis

غرض الدراسة: تهدف هذه الورقة للإشارة الى النتائج الأولية للتباين الموجود في ممارسات المنظمة المتعلمة عبر الصناعات ، كما وتشير كذلك إلى اثر أبعاد إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة وما اذا كان هذا الأثر مختلف في التصنيع وتكنولوجيا المعلومات وخدمات تكنولوجيا المعلومات المهياة وتوليد الطاقة و توزيعها في الهند.

ادوات ومتغيرات الدراسة: في هذه البحث التفسيرية تم اخذ عينة ملائمة من (51) مستجيباً من التصنيع الهندي وتكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا المعلومات المهياة وصناعات توليد وتوزيع الطاقة ، واستناداً إلى الأدبيات تمت صياغة مجموعة من الفرضيات واختبارها لبيان المدى الذي تتنوع فيه إدارة المعرفة وممارسات المنظمة المتعلمة عبر مجموعات الصناعة .

نتائج الدراسة: يشير استنتاج التساؤلات البحثية إلى ان تكنولوجيا المعلومات وصناعة خدمات تكنولوجيا المعلومات المهياة إحرازها المعدل الأعلى في اغلب أبعاد المنظمة المتعلمة ، اذ يكشف اختبار الفرضيات إلى ان اغلب أبعاد إدارة المعرفة لها اثر إيجابي على المنظمة المتعلمة في اغلب الحالات .

قيمة الدراسة وأصالتها: في الوقت الذي تمت فيه دراسة إدارة المعرفة في القطاع الصناعي الهندي و في الصناعات الدوائية و في صناعة تكنولوجيا المعلومات إلا انه لم يتم إجراء مقارنة عبر الصناعات.

نوع الدراسة: ورقة بحثية

2- دراسة Kearney & Slerritt 2012

من المنظمة المتعلمة إلى المجتمع المتعلم الاستدامة عبر التعلم مدى الحياة

From learning organization to learning community Sustainability through lifelong learning

غرض الدراسة: تهدف هذه الورقة إلى توسيع مفهوم المنظمة المتعلمة ليشمل المجتمع المتعلم وبالأخص المجتمعات المحرومة وتوضيح الكيفية التي يستطيع من خلالها القادة في المجتمع المهاجر أحداث تغيير إيجابي على المستويات الشخصية و المهنية و على مستوى الفريق وعلى مستوى المجتمع المتعلم عن طريق تعلم الإجراءات التشاركية و البحوث الإجرائية وتحديد السمات الرئيسية للمجتمع المتعلم المستدام .

ادوات ومتغيرات الدراسة: تضم هذه الورقة منهجية مبتكرة وخلاقة عن تعلم الإجراءات التشاركية و البحث الإجرائي و نظام التعلم الجديد المصمم من قبل الجامعة العالمية للتعلم مدى الحياة .

نتائج الدراسة: ان النقص في الفهم الثقافي فيما يرتبط بجزء من الوكالات الحكومية يسهم بالحرمان الاجتماعي الاقتصادي للمجتمع المهاجر مثل معدلات البطالة المرتفعة ومعدلات الجريمة المرتفعة وتدني مستوى التعليم والاستبعاد من التعليم العالي ، لذلك فان مجتمع ساموان هو عبارة عن مجموعة محرومة مهاجرة في أستراليا تمت مساعدتها حتى يساعدوا أنفسهم على تحقيق تغيير إيجابي وتعلم الجودة في المشاركة مع باحثي الجامعات أو الجامعة ، كذلك فان استعمال اطار عمل ممكن مصمم من قبل الجامعة العالمية للتعلم مدى الحياة وبصورة رئيسة للبلدان النامية اثبت كونه نظاماً فاعلاً لتحقيق التعلم الشخصي المنظمي في المجتمعات المحرومة في أستراليا .

قيمة الدراسة وأصالتها: تعتبر هذه الورقة من أوائل الأوراق التي تتركز حول تقييم وتتبع نتائج التعلم في مجتمع يعمل على تطبيق نظام الجامعة العالمية للتعلم مدى الحياة و الذي تم استخدامه بنجاح فيما يقرب من أربعين بلد نامي لكنه ومع ذلك فانه لم يشبع بصورة كافية من ناحية البحث و التوثيق في البلدان المتقدمة.

نوع الدراسة: ورقة مفاهيمية.



3- دراسة Ghosh & etal , 2012

الذكاء الشعوري و التعلم المنظمي في فرق العمل

Emotional intelligence and organizational learning in work teams

غرض الدراسة: يتمثل الغرض من هذه الورقة في استكشاف العلاقة القائمة بين الذكاء الشعوري وتعلم الفرق و السلامة النفسية للفرق وذلك عن طريق استخدام مدخل الحساسية السياقية .

ادوات ومتغيرات الدراسة: استناداً إلى استخدام تصميم بحث مسحي بواسطة الإنترنت طلب من العاملين الموجودين داخل فرق العمل على الاستجابة إلى بطارية مسح مجهولة ، كما وتم إيلاء اهتمام خاص لمجموعة البيانات من أعضاء الفرق الخاصة المشتركين الحاليين في المشروعات ضمن المنظمات الخاصة .

نتائج الدراسة: ان التحليل البعدي (التأخر) والدليل الذي اقترح الذكاء الشعوري كان مرتبطاً بشكل كبير وإيجابي بالسلامة النفسية للفرق وتعلم الفرق ، وعلى نحو مشابه كانت السلامة النفسية للفرق مرتبطة بصورة كبيرة بتعلم الفرق ، هذا وقد تم استخدام تقنية تصنيف Q لإنشاء تحقق متميز بين المقاييس الثلاثة ، مضافاً إلى ذلك كشف البحث عن ان السلامة النفسية للفرق توسطت العلاقة بين الذكاء شعوري وتعلم الفرق .

قيمة الدراسة وإصالتها: تعتبر هذه الورقة هي الورقة الأولى المتوجهة نحو استكشاف العلاقة بين الذكاء الشعوري وتعلم الفرق بين أعضاء الفرق المنظمة الخاصة في العالم الحقيقي ، كما وتشير النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي وتحدد بشكل إضافي ودقيق العملية التي يعمل من خلالها الذكاء الشعوري على التأثير بتعلم الفرق .

نوع الدراسة: ورقة بحثية

4- دراسة Dahanayake & Gamlath , 2013

أبعاد المنظمة المتعلمة للجيش السريلانكي Learning Organization dimensions of the sri Lanka Army

Army

غرض الدراسة: تستهدف هذه البحوث استقصاء المدى الذي يمكن به وصف الجيش السريلانكي على انه منظمة متعلمة .

ادوات ومتغيرات الدراسة: ان الأداة الرئيسية التي تم استعمالها في التحليل كانت عبارة عن أبعاد استبانة المنظمة المتعلمة المطورة من قبل Marsick & Watkins مع استبعاد اثر القطاعات على الأداء المالي والمعرفي .

نتائج الدراسة: توصل البحث وعن طريق استخدام استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة بان أبعاد المنظمة المتعلمة المقترحة من قبل Marsick & Watkins تعتبر حديثة بالنسبة على الرغم من وجود انحرافات معينة بين الرتب المختلفة .

قيمة الدراسة وإصالتها: عن طريق الشروع باستخدام استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة في الجيش السريلانكي مضافاً إلى استخدامها في السياق العسكري فتحت هذه البحوث الأبواب على مصراعيها في سبيل إدارة استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة و الأدوات المماثلة لقياس مدى المنظمة المتعلمة ووجود نقاط قوة السمات المنظمة المتعلمة في سيرلانكا .

نوع الدراسة: ورقة بحثية



5- دراسة Perry & etal , 2013

إنشاء الفريق لفرق العمل المدارة ذاتياً: نموذج من حقل الاختصاص

Team establishment of self-managed work teams: a model from the field

غرض الدراسة: ان الغرض من هذه الورقة يتمثل في توصيف نموذج لإنشاء الفريق ينشأ من (64) فريقاً يضم متخصصي عمل ذوي مستوى مهني متوسط.

ادوات ومتغيرات الدراسة: تم جمع ما مجموعه (64) فريقاً و تشكل على نحو مشابه (18) فريق للعمل على اليوم نفسه للعمل على مهام مشابهة ، كما وتم مراقبة فريق تمثيلي مفرد غير معالجتها تشكيل التأسيس باستخدام مراقبة المشاركين و المقابلات ، اذ يصف تقرير الحالة العملية التي تم إعدادها وفق مساعدة معينة بعدئذ ، وقد تمت مقارنة الفرق المتبقية بشكل نظامي مع التجارب الموجودة في تقرير الحالة ويمكن القول بان التحليل النوعي لـ 874 استجابة عمل على توفير الأساس في إعداد هذه الورقة .

نتائج الدراسة: لقد تشكلت الفرق على نحو مغاير تماماً لما كان متوقع فقد ظهرت عملية ديناميكية ومتسارعة بشكل كبير ، حيث يشير النموذج إلى وجود تفاعل بين التقدير المتواصل للسياسات وتنظيم العمل في الوقت الذي تنشأ فيه العادات ويتم إنجاز العمل .

قيمة الدراسة وأصالتها : من المحتمل ان يكون لنموذج إنشاء الفريق تطبيق في أوضاع أخرى كما وتشير البحوث الروى القيمة التي يمكن من خلالها لروايات المعلومات الإسهام في البحث .

نوع الدراسة: ورقة بحثية

6- دراسة Rousseau & etal , 2013

تدريب الفريق والإبداع في فرق العمل فحص آليات التدخل الدافعي والسلوكي

Team coaching and innovation in work teams An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms

غرض الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور تدريب الفريق فيما يرتبط بإبداع الفريق عن طريق الأخذ بنظر العناية آليات التدخل الدافعي والسلوكي .

ادوات ومتغيرات الدراسة: استناداً إلى المدخل متعدد المصادر تم جمع البيانات من 97 فريق علم (341) عضواً و 97 مشرفاً وسطياً) في إحدى منظمات السلامة العامة.

نتائج الدراسة: تشير نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية إلى ان العلاقة القائمة بين تدريب الفريق وإبداع الفريق يتم تبسيطها عن طريق الالتزام بهدف الفريق والدعم للإبداع ، وبصورة خاصة يمكن القول بأن تدريب الفريق له اثر مباشر على دعم الإبداع واثراً غير مباشر على عملية الفريق السلوكية هذه عبر الالتزام بهدف الفريق ، وقد يعمل دعم الإبداع بدوره على تحسين تنفيذ الإبداع الناجح للفريق.

قيمة الدراسة وأصالتها : بصورة إجمالية تعمل هذه الدراسة الى تسليط الضوء على دور تدريب الفريق كرافعة رئيسة لتحفيز الإبداع الناجح في فرق العمل والآليات التحفيزية والسلوكية المتخللة هذه العلاقة.

نوع الدراسة: ورقة بحثية

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- 1- التعرف والاطلاع على بعض المصادر والتطبيقات التي سهلت الطريق امام الباحث لاغناء الجانب النظري عبر توظيفها في انضاجه .
- 2- بعض الدراسات برزت اهميتها في الجانب التطبيقي اذ اعتمدت كدليل امام الباحث لاستخدام الوسائل الاحصائية في تحليل البيانات .
- 3- اسهمت الدراسات السابقة في تصميم منهجية البحث الحالي من خلال الاطلاع على المعضلات الفكرية والميدانية واهداف واهمية وفرضيات ونماذج الدراسات السابقة

الاطار النظري للدراسة

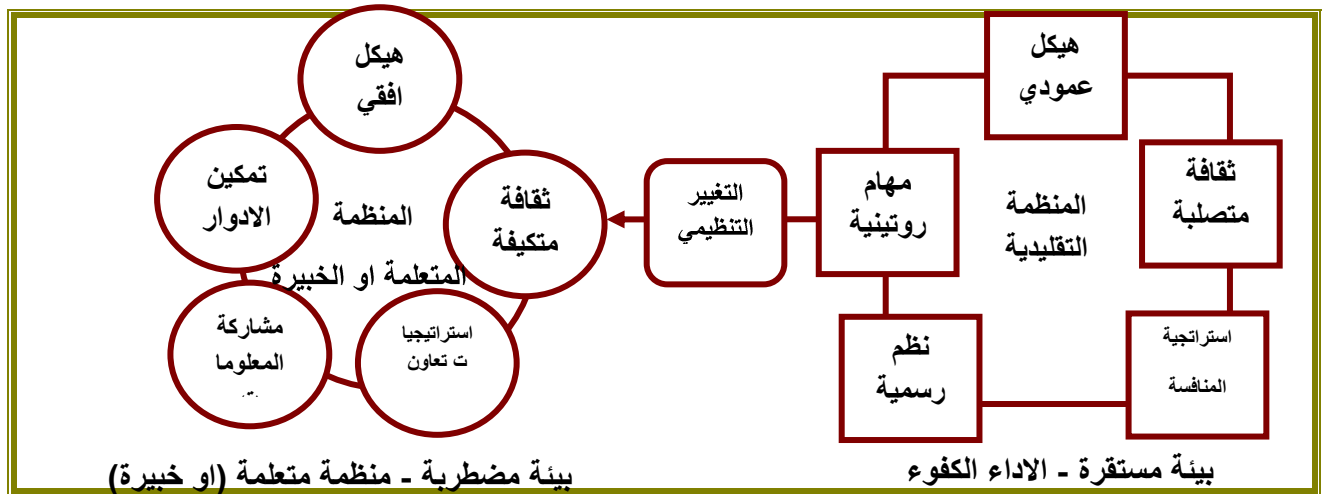
أولاً : المنظمة المتعلمة Learning Organization

ان فكرة المنظمة المتعلمة (Learning Organization) مالوفة لمنظمات الاعمال لعقود خلت ، فبعض البراهين تظهر ان المنظمات التي تطبق مفهوم المنظمة المتعلمة مثل شركة (Coring) وشركة (Petroleum British) و(Honda) و(General Electric) و(Toyota) و(LG) تستطيع ان تتقدم الى الامام باتجاه التغيير، لذا فانه مفترضا بان المنظمة المتعلمة قد وفرت فرصة للمنظمات ليس فقط ان تحصل على ميزة تنافسية في بيئة الاعمال غير المستقرة، ولكن كي تحافظ على ريادتها بشكل سريع نحو التغيير.

يرى (Wanacott, 2000) من ان تاريخ المنظمة المتعلمة يعود الى (Peter Senge) والتي حددها من خلال القواعد الخمسة التي تميزها (البراعة الشخصية، النماذج العقلية، الرؤيا المشتركة، فرق التعلم، وتفكير النظامي) . وعلى وفق ذلك توصف المنظمة المتعلمة بان فيها ثقافة تنظيمية يكون تطوير الفرد من اولى اولياتها. ويصف (Peter Senge) المنظمة المتعلمة على انها منظمة يستطيع الفرد ان يتعلم فيها لان العملية التعليمية مكرسة في نسيج الحياة. وعرفت كذلك انها المنظمة التي يوسع فيها الافراد من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي يجري فيها تنشئة انماط جديدة وشاملة من التفكير ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية وحيث يتعلم الافراد باستمرار كيف يمكن ان يتعلموا معا، في موقع عمل يشهد تنوع في الافكار، الجنس، الحالة الاجتماعية، العرق، المعتقد، وغيرها.

يشير (العلي وآخرون، 2006) الى ان عملية التغيير التنظيمي تقتضي التحول في المنظمات من منظمات تقليدية الى منظمات متعلمة تختلف عنها في عناصرها الخمسة الاساسية. ويوضح الشكل (1) جوهر هذا التحول :

شكل (2) التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة



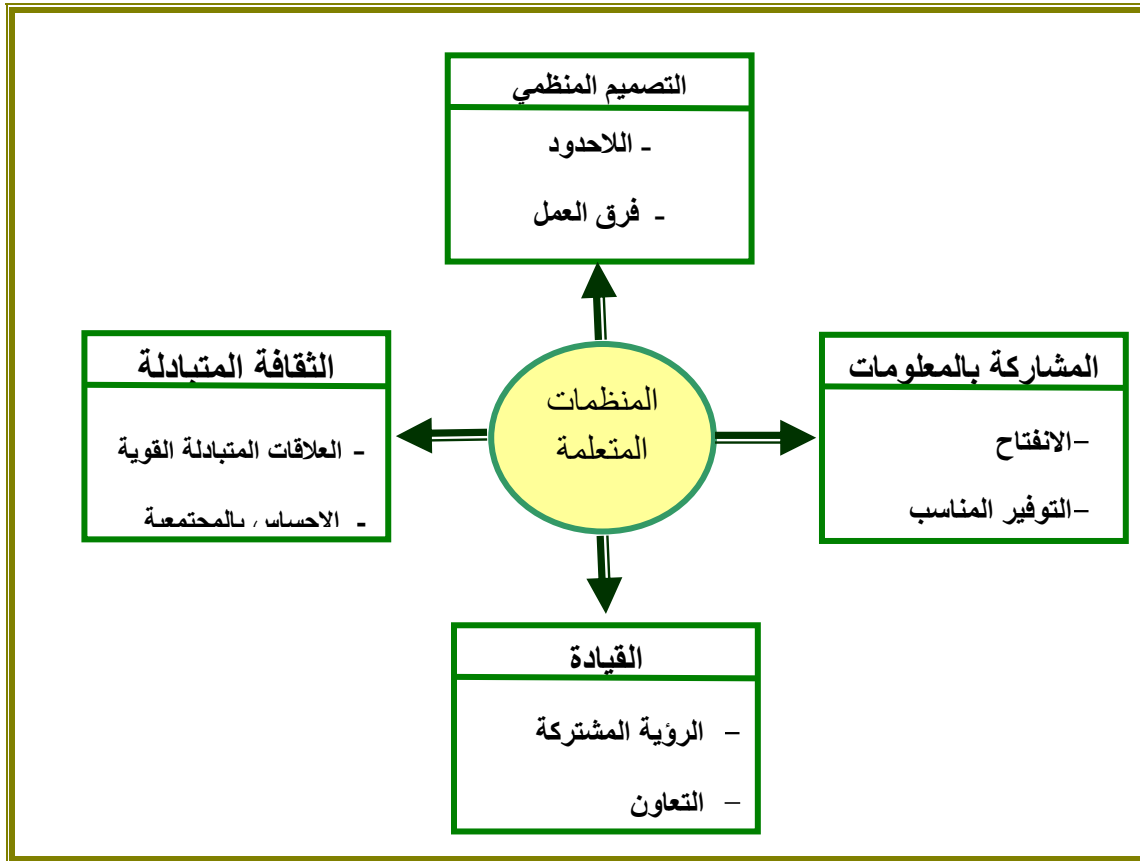
المصدر: العلي، عبد الستار، وفنديجي، عامر ابراهيم، والعمرى، غسان، (2006)، (المدخل الى ادارة المعرفة)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص335.

استطلاعية في مصرف الرشيد

منذ ثمانينيات القرن الماضي، فإن عالم الاعمال، قد بدأ يرى الحاجة الى نماذج جديدة كليا في الادارة من اجل ان تنتج في اعادة كسب والدفاع عن موقع في المنافسة العالمية الشديدة، مما دعا الحاجة الى ضرورة ظهور المنظمة الخبيرة لكي تكون النموذج المعرفي المركزي، والذي يجب ان تحل محل النموذج التقليدي في الادارة (Philips, 2003). لذا ان مضامين هذا النموذج الاداري والاجتماعي تكون عظيمة ومتوازنة ومفضلة خاصة ، وان المنظمة المتعلمة تقدم فكرة تاملية للعلاقة بين المنظمات والافراد. وهناك اسباب عديدة تدل على اهمية المنظمة المتعلمة اهمها (Senge, 1990):

1. رغبة المنظمة بتحقيق الاداء العالي والميزة التنافسية على حد سواء.
 2. ان تتحاشى المنظمة الدخول في مرحلة التدهور في مجال الاعمال.
 3. لغرض الابتكار وتوسيع حدود المنظمة، وابتكار الافكار، لمواجهة التغير في الموارد البشرية.
 4. بحث وتنشيط التزام القوى العاملة المتنوعة في المنظمة.
 5. تمنح المنظمات الخبيرة العاملين المتنوعين، الأمل لاداء الاعمال بشكل افضل.
 6. لزيادة قدرة المنظمة على ادارة وتدبير التغير في العالم المتغير والذي يواجه ادارة موارد بشرية متنوعة.
- يرى (Robbins, 1999: 323) ان خصائص المنظمة المتعلمة (او الخبيرة) يمكن ان تحدد من خلال الشكل الاتي :

شكل (3) خصائص المنظمة المتعلمة



Source: David Robbins, (1999): Management, 6th ed: New Jersey Mcgraw-Hill Company: P. 323.



ومما يجدر الإشارة إليه ، الى ان المنظمات المتعلمة بعد ان تكتسب المهارات والمعرفة والافكار تتحول الى منظمات رشيقة ، والمنظمات الرشيقة هي تلك المنظمات التي تستغني عن الادارة الاشرافية أو ما تسمى بالادارة الوسطى وتعتمد على تشكيل فرق عمل (Work Teams) يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ الاعمال. يستنتج من التعريف ان المنظمات المتعلمة، هي تلك المنظمات التي تبتعد عن التعقيد في هيكلها التنظيمي، وبالتالي يمكن ان تشكل فرق عمل للقيام بعدة واجبات ادارية، وليس بالضرورة قيامهم بعمل واحد، وبدورهم تستطيع فك تشكيل تلك الفرق بعد ان يتم الانتهاء من المهمة.

تعمل المنظمات المتعلمة اليوم مثل (Mckinsey, Andersen Consulting) على اعادة النظر في مداخل واساليب تنظيم عمليات ادارة المعرفة ، كما تقوم شركات أخرى باعادة التفكير في أساليب عملهم وتطبيقاتهم للنشطة باستثمار موجوداتهم المعرفية بطرق أكثر هدفية واعظم فائدة. (Hope & Hope, 1999) وعليه مثل هكذا منظمات ينبغي وجود مدراء أو قادة بدورهم مصممون ومعلمون يوهبون انفسهم لبناء منظمة من نوع جديد (الغالبى وصالح، 2010). وهم لذلك يشجعون عملية تمكين الموارد البشرية ويجعلون المعلومات متاحة للجميع ويشركون العاملين في صياغة الاستراتيجية الناشئة ويعملون على تقوية ثقافة المنظمة (الهواري ، 2000).

ويشير (ياسين، 2010) ، ان وظيفة المديرين للمنظمات الخبيرة تتجسد بادارة فريق العمل المتنوع في المنظمة من جهة ، والاشراف على توجيه وتخطيط الموارد الفكرية والمعرفية وما يتصل بها من أنشطة داخل وخارج المنظمة من جهة أخرى .

وعليه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة من منظور الباحثة بانها تلك المنظمة التي تكون عالية التكنولوجيا ، والتي تمتلك المعرفة والخبرات المتراكمة التي تؤدي بدورها الى الابداع في حل مشكلات التنوع بالموارد البشرية التي تواجهها في بيئة معقدة وكثيرة التغيير، وكما ترى ان من ابرز الخصائص الجوهرية للمنظمة الخبيرة في ادارة تنوع الموارد البشرية ، ما يأتي:

1. استيعابها للخبرة المتوافرة لديها، والعمل على خزنها بالاضافة الى المعرفة المتراكمة للخبرة البشرية.
2. توفير مستوى عال من الموضوعية والموثوقية عند اتخاذ القرارات الادارية، والتي تصب بصالح المنظمة والتي تحقق رؤيتها الاستراتيجية.
3. تقدم هذه المنظمات تعويضات عالية مقابل الاداء العالي الذي يقوم به المورد البشري لتحقيق التراكم النوعي والمعرفي .

ابعاد المنظمة المتعلمة :

يشير (sudhartna & Li, 2004) راند الكتابة في المنظمة المتعلمة والذي تتجسد أعماله الإبداعية في كتابه البعد الخامس والذي يوضح فيه فن ممارسة المنظمة المتعلمة الذي مجاله الإستراتيجيات والأدوات لبناء المنظمة المتعلمة إلى خمسة أبعاد يجب الإلمام بها من قبل كل منظمة ترغبان تكون من المنظمات المتعلمة و هذه الأبعاد هي :

1- القيم الثقافية المشتركة Common cultural values

القيم المشتركة لاي منظمة تتضمن ثقافة التعلم ، وقد اشار العلماء والمفكرين الى ان التعلم المستمر يكسب المنظمة مهارات جديدة لمجارات الطلبات المتغيرة للزبون من خلال تكوين مقدرات مهمة لمنظمات التعلم (Dibella ,1997) و (Addieson ,2000) وبجانب التعلم المستمر والتدريب والتطوير فان تخصيص الموارد لتحقيق ذلك يعد شيء ضروري وجوهري خصوصا اذا ما كانت القدرة على التعلم لدى المنظمة غير كفوءة ، ومن جانب اخر يرى (Huang,1998) ان المنظمة تحتاج الى التركيز على التحسين المستمر .

2- الاتصال Communication

يرى (sudharatna & Li , 2004) ان شبكة الاتصال الفاعلة في المنظمة تعزز التعلم من خلال توفير مدخل الى المعرفة الظاهرة والتي تفقد الى تكوين معرفة جديدة . فالاتصال بين الادارة والعاملين سواء اكان اتصال صاعد او اتصال نازل او افقي بين الاعضاء التنظيميين يسمح بتطوير للمعرفة والخبره داخل المنظمة اضافة الى ان الاتصال يوفر ربطاً بين سلوك الافراد والاداء التنظيمي (senge , 1990) .

3- نقل المعرفة Transfer of Knowledge

استطلاعية في مصرف الرشيد

يشير (Roberis , 2000) الى ان المزيد من المعرفة المنقولة الى المنظمة تعني المزيد من التوسع بها وترجمتها الى فعل . فنقل المعرفة تعد خاصية مهمة من خواص المنظمة المتعلمة وتحدث عملية نقل المعرفة وتدويرها من فرد واحد الى بقية الافراد التنظيميين وتشجيع التفاعل بين العاملين بأشكاله المختلفة يعني مستوى اعلى من عمليات نقل المعرفة حيث ستوفر فرصا لتطوير المهارات ويكون قاعدة معلومات للأفراد والمجاميع ولفرق العمل وهذا يقود الى ابتكار سلع وخدمات واساليب عمل وعمليات بشكل مستمر .ويرى (Ramachandran et al, 2013 :78) ان التكنولوجيا المتقدمة وشبكة المعلومات العالمية يمكن عدها وسائل من ضمن الوسائل المقترحة للحصول على نقل وتوزيع المعرفة .

4- خصائص العاملين The Characteristics Workers

ان الاعضاء التنظيميون هم الموجودات الأكثر أهمية في المنظمة ، وفي المنظمة المتعلمة فان العاملين ليس فقط عليهم ان يعرفوا كيف يعملوا وينجزوا وكيفانهم يساهمون في رسم وتحقيق اهداف المنظمة (البغادي والعبادي ، 2010 : 77) ، وينبغي على المنظمة ان تمتلك عملية اختيار مناسبة والى سياسة الموارد البشرية فيها وهذا يتطلب دعماً وتعزيزاً من خلال التعليم المستمر والتدريب وتحسين نوعية مهارات العاملين . ومجموعة المهارات المطلوبة في المنظمة المتعلمة تتضمن قيادة مشتركة وإدارة فاعلة للسلوك والقدرة على التشجيع والعمل مع فرق العمل وحل المشكلات والنزاع قوي لتوليد ونقل المعرفة والتكنولوجيا الجديدة مع الالتزام بالتعلم مدى الحياة (Bhasin ,1998).

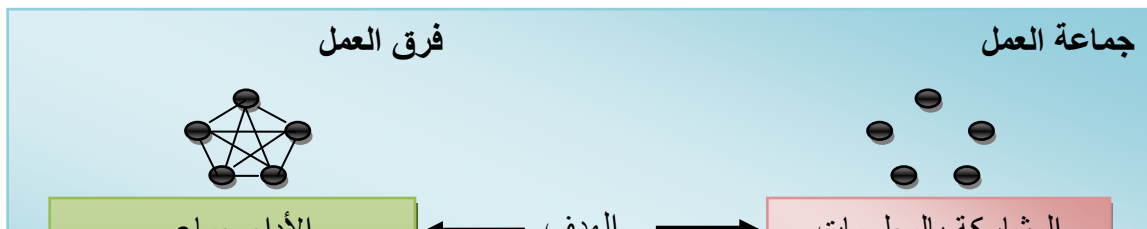
ثانياً : سلوكيات فرق العمل Work Teams Behaviors

تعد فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الاعمال على اختلاف انواعها من اجل تطوير تنظيماتها وتحسين ادائها ، وبرزت أهميتها على اعتبار انها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها منظمات الاعمال حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة عمل المنظمات وبرزت أهمية فرق العمل ايضا لما يتجه تبنيها من تحقيق مجالات واسعة من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والاداء ، لذلك تدأب منظمات الاعمال المعاصرة ولا سيما في البيئة المتطورة على تبنيها لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية والمساعدة على مواجهة التحديات المتعددة .

هناك العديد من وجهات النظر والافكار قد تجاذبت الحديث حول الاختلافات أو الفروق القائمة بين جماعات العمل (work groups) وفرق العمل (work teams) اذ اشار (Ivancevich and Matteson) الى جماعة العمل على إنها شخصان أو أكثر يتفاعلان لانجاز هدف عام (Ivancevich and Matteson, 2002 : 312) وعرف (Gibson et al, 2003 : 224) الجماعة على انها فردان أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم بعضاً ، اذ ان سلوك / او / واداء احد الافراد يتأثر بسلوك و/ او اداء الفرد الاخر وعرفها (القيوتي ، 2009 : 123) على انها عدد من الافراد يتفاعل اعضاؤها معا لتحقيق اهداف معينة ويتقيدون بانماط سلوكية معينة ، وفيما يخص فريق العمل فقد اتفق معظم الباحثين والكتاب على انه يختلف عن جماعة العمل ولكن اختلفوا في تعريفهم لفريق العمل ، حيث عرف فريق العمل (Robbins and Judge, 2007: 339) على انه مجموعة صغيرة من الأفراد ينتج عن جهودهم الفردية مجتمعة أداء أكبر من حاصل جميع المدخلات الفردية . وأشار اليه (Kreitner and Kinicki, 2007: 340) بأنه مجموعة صغيرة من الافراد مع مهاراتهم التكميلية والذين يتفاعلون مع بعضهم لانجاز أهداف وأغراض مشتركة .

ووصف (Batt, 2002:31) فرق العمل بأنها جماعات من العاملين التي لديها حرية كبيرة على عملية العمل وأحداث التغييرات في الانتاج ، وتتبنى العديد من المهمات المنفذة تقليدياً من قبل مشرفي الخط الامامي، مثل تخصيص وتنسيق العمل بين عاملين مختلفين. ويضيف ذات الباحث بأنه من المهم جداً وجود عنصرين في عمل الاحتواء العالي هو تعدد المهارات وتناوب العمل، وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الابداعية تتمثل بفرق حل المشاكل والفرق المدارة ذاتياً وتصميم العمل المرن ومشاركة الربح والراتب حسب الجدارة والتدريب الرسمي في العمل الفرقي أووضح (Robbins and Judge) الاختلاف بين الفريق او الجماعة من خلال الشكل الآتي:

شكل (4) المقارنة بين جماعات العمل وفرق العمل





Source: Robbins Stephen p., and Judge Tlemothy A. " organizational Behavior ", 12th ed , Pearson prantice Hall , New Jersey, 2007 : 339

وعرفت (المياحي ، 2004 : 6) الفريق على انه مجموعة من الافراد ذوي المهارات المتكاملة لا المتمثلة يعملون معا ويسلكون بجهودهم سلوكا تعاونيا لاتنافسيا نحو تحقيق الاهداف الفردية واهداف الفريق وصولا الى تحقيق غايات المنظمة ، وقد أشار أيضاً (جرينبرج و بارون , 2009 : 316) إلى أن فريق العمل هو جماعة صغيرة تتكامل مهارات أعضاؤها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف والتي الزموا أنفسهم بتحقيقها.

ويرى الباحث ان فرق العمل عدد من الافراد يولدون تداوب ايجابي من خلال تنسيق الجهود فيما بينهم لتحقيق اداء متميز اكبر من مجموع المدخلات الفردية .
ابعاد سلوكيات فرق العمل:

1- التنسيق Coordination

يعرف التنسيق بأنه العملية الذي يضيف معلومات اضافية عندما تتعدد العمليات ويقوم الاطراف بمتابعة الاهداف بشكل فاعل (Malone, 1988: 5) . ومن هذا التعريف نستنتج الموارد الآتية المشاركة بالمعلومات من قبل الاطراف المعنية، والقيام بمهام مشتركة بغية تحقيق الاهداف، والتنسيق يضم مجموعة من الاطراف المتعددة (اثنين أو أكثر) . وعرف التنسيق أيضاً بأنه تنسيق الإدارة الفاعلة للأقسام بين انشطتها في ذات المهمة (Espinosa and Pickering, 2006:2) . وأشار (Denning and Martell, 2007 : 2) الى ان التنسيق هو عمل موجه متمثل بالاتصالات، وتحويل المهام، والرسائل بين الاعضاء . وبين التنسيق (Khan et al , 2010 : 1121) في فرق العمل بأنه العملية التي تتألف من اثنين أو أكثر من الاعضاء لتوافر نتائج افضل مع محاذاتهم لأهداف ومهام الفريق .

وأشار (Noble, 2003 : 5) بان هناك مهام فردية ضمن عملية التنسيق بين الاعضاء منها تشخيص مشكلة ما، وجمع معلومات عنها، والتشاور مع الآخرين من اجل ايجاد حلول لها، وان هذه المهام الفردية يجب ان يتم تنسيقها مع بعضها بغية تحقيق فوائد العمل الجماعي منها تمكين استمرارية أداء المهام بشكل جيد لفترة طويلة، وتحسين كفاءة اعضاء الفريق، وزيادة الثقة بين الاعضاء .

2- التعاون cooperation

نوه (Flache, 2004 : 259) إلى أن التعاون قد يكون فيه إشكاليه على الاعضاء لان هناك تفاوت بين اعضاء الفريق من حيث المهارات والدوافع, مما قد يتحمل احد الاطراف اعباء أكثر من الاطراف الاخرى لأداء المهام . وأشار إلى مفهوم التعاون (Townsend, 2005 : 2) بأنه مدى ومستوى التفاعل المباشر بين العاملين لتحقيق نتائج أيجابية بالنسبة للمنظمة .

وأوضح (Felder, 2008 : 20) بأن هناك خمس معايير لعمل التعاون هي (أيجابي الترابط) يجب على اعضاء الفريق أن يعتمدوا على بعضهم لتحقيق الاهداف, و(المسؤولية الفردية) مسؤولية الاعضاء يجب ان تتضمن القيام بنصيبهم من العمل, واتقان العمل بجميع المهام التي يتم تحديدها, و(التفاعل وجها لوجه) أي قيام الاعضاء بالعمل معا على الأقل, و(الاستخدام المناسب للمهارات من اجل التعامل مع الآخرين) أي استغلال تعليمات القيادة, والعمل على صنع القرار, والاتصالات, وإدارة الصراع, بشكل جيد و(التقييم الذاتي المنظم لأعضاء الفريق) أي محاسبة كل عضو لذاته بشكل منتظم من خلال الاستناد الى معايير يتم وضعها من قبل الفريق ككل .

3- مشاركة المعلومات information sharing

وهي المعلومات حول كمية وجودة مخرجات وحدة العمل وتكاليفها وعائداتها وربحياتها وردود أفعال الزبائن, والتحدي الكبير للمدراء الذين يطورون نظام المعلومات الذي يزود العاملين بالبيانات الآتية والملائمة لعملية عملهم الخاصة وكلما كان المدراء شفافين أكثر في عمليات المنظمة كلما كانت مساهمة العاملين فاعلة أكثر في نجاح المنظمة، والشفافية هي مهمة لأنها تساعد العاملين على رؤية الرابطة بين أعمالهم وأداء المنظمة موسعين بذلك الجانب الإدراكي للمشاركة بالمعلومات (Konrap,2006:2).

ان الميزة المركزية في المنظمات هي حاجتها الى معالجة المعلومات لتلبية الطلبات المحددة الموضوعة على عاتقها وكنتيجة لذلك فإن النظم التي تدعم معالجة المعلومات وتأمين المعلومات الدفينة والموثوقة والكامنة لصناعة القرار ستحسن من الأداء المنظمي (Preuss,2003:590) ، فيما اضاف (Khurana et al., 1655 : 2010) أن المعلومات ضمن الفريق لا يتم تبادلها عشوائيا وإنما هناك قواعد يجب السير على خطاها لتبادل المعلومات بشكل جيد والتي تتمثل باستخدام سجل المعلومات (التعليمات) لفهم مضمونها والعمل بها، وشرح الظروف التي تكون مشتركة بين الاعضاء .ان هذه القواعد توفر مستوى عال من الامن والثقة بين الاعضاء ضمن الفريق .

4- أداء فرق العمل Work teams performance

ويُعرف بأنه نتيجة لمخلص انجاز المشروع من قبل اعضاء الفريق ككل (Carrillo , 2002 : 79). وبينه (Aube and Rousseau , 2005 :191) بأنه المستوى الذي يحقق فيه اعضاء الفريق المستوى المنشود . فيما رأى (Tatlak , 2010 : 263) بأنه ممارسة النشاطات الشخصية من قبل أكثر من شخص ضمن حدود قدرتهم, والذين يعملون سويا ضمن فريق معين بغض النظر ان كان هذا الفريق منسجما ام لا . هذا وعرفه (Apesteguia et al , 2011 : 16) بأنه مجموع أداء فردين بشكل مستقل . ويمكن القول ان أداء الفريق تشير الى الغايات التي يسعى اليها اعضاء الفريق لانجاز ما هو مطلوب منهم على اكمل وجه.

المبحث الثالث/ عرض و تحليل النتائج في ضوء إجابات العينة

أولاً: عرض واقع المنظمة المتعلمة و تحليل إجابات المبحوثين

استطلاعية في مصرف الرشيد

للتعرف على مستوى قيمة المنظمة المتعلمة في مصرف الرشيد في ضوء استجابة العينة , سوف يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث و النسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات. و لان هذا البحث قد اعتمدت على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للأستبانة , فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (1-5) بأربعة مستويات و الجدول () يوضح ذلك, و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) و جيد جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (3-2) و ضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2)

جدول (2) قوة المتوسطات					
درجات المقياس	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

1- القيم الثقافية المشتركة

وفقاً لنموذج البحث الفرضي فقد تم اعتماد القيم الثقافية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة إذ يظهر الجدول () التوزيعات التكرارية لإجابات العينة و النسب المئوية لها و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات إذ جاءت بوسط حسابي (3.15) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.97) وبالرغم من سعي المصرف الرشيد لتعزيز ثقافة التعلم في مصرف الرشيد إلا أنها جاءت بمستوى متوسط إذ غالباً ما يتبع المصرف ثقافة تكون غير متكيفة مع المتغيرات البيئية وهذا مما قد يؤثر على عمل المصرف في التكيف مع المتغيرات الخارجية , وهذا ما أكدته الفقرة (2) (يتبع المصرف ثقافة متكيفة مع متغيرات البيئة) إذ جاءت بوسط حسابي (3.00) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (1.00)

الفقرات	مقياس الإجابة										الانحراف الوسيط الحسابي المعيار ي	
	اتفق تماماً		اتفق		لا أتفق الى حد ما		لا أتفق تماماً		اتفق			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
1- يسعى المصرف الى تعزيز ثقافة التعلم.	1	2.6	11	28.2	11	28.2	10	25.6	1	2.6	1.09	3.28
2- يتبع المصرف ثقافة متكيفة مع متغيرات البيئة.	2	5.1	10	25.6	16	41.0	8	20.5	3	7.7	1.00	3.00
3- يسعى المصرف الى توسيع ثقافة الخلاف بين العاملين للحيلولة دون حصول النسيج الثقافي المشترك بينهم.	1	2.6	8	20.5	12	30.8	18	46.2	0	0	0.86	2.79
4- يعتمد المصرف ثقافة التفاهم مع المنافسين بدلا المواجهة.	5	12.8	18	46.2	10	25.6	5	12.8	1	2.6	0.96	3.54
وسط عام											0.97	3.15

2- الاتصال

توصلت البحث خلال إجابات العينة على إن الاتصال قد حصل على مستوى متوسط الأهمية وبوسط حسابي (3.23) وبانحراف معياري (0.93) مما يشير على قلة تشتت إجابات العينة واتفاقهم على وجود لعملية الاتصال في مصرف , ولكنها ليست بمستوى الطموح إذ أثبتت النتائج ان لدى المصرف الرغبة للاتفتاح و الاتصال المشترك ولكنها بصورة واقعية ضعيفة وهذا ما اشارت اليه الفقرة (6) (تمتلك المنظمة



استطلاعية في مصرف الرشيد

نظام مفتوح للاتصال مع البيئة الخارجية) اذ جاءت بوسط حسابي (3.26) وبمستوى متوسط الاهمية وبانحراف معياري (0.85) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم على ان المصرف لديه الضعف في امتلاك نظام فعال من اجل الاتصال مع البيئة الخارجية الى جانب قلة الاعتماد على الجمهور كأساس لأدوات الرصد البيئي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		اتفق الى حد ما		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.90	3.62	0	0	17.9	7	12.8	5	59.0	23	10.3	4	5- لدى المصرف الرغبة للإنتتاح والإتصال المشترك.
0.85	3.26	5.1	2	10.3	4	38.5	15	46.2	18	0	0	6- تمتلك المنظمة نظام مفتوح للإتصال مع البيئة الخارجية.
1.04	2.90	2.6	1	43.6	17	23.1	9	23.1	9	7.7	3	7- يقتصر الإتصال بالمصرف مع المستويات العليا فقط
0.93	3.15	0	0	30.8	12	28.2	11	35.9	14	5.1	2	8- يتم التعامل مع العاملين في الوظائف ذات الإتصال المباشر مع الجمهور على اساس انهم ادوات للرصد البيئي.
0.93	3.23											وسط عام

3- نقل المعرفة

توصل الباحث الى ان عملية نقل المعرفة قد جاءت فوق الوسط الفرضي (3) ولكنها ليست بمستوى عالي جدا اذ جاءت بوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري (1.09) مما يشير الى ان عملية نقل المعرفة في داخل المصرف موجودة ولكنها ليست بمستوى فاعل وذلك وفق ما اكدته الفقرة (9) (هناك نظام خزن للمعلومات قابل للدخول إليه بسهولة) اذ جاءت بمستوى متوسط مما يدل على وجود بعض الصعوبات في الوصول الى المعلومات المخزونة في المصرف, وكذلك وجود بعض الضعف في اجراءاته في خلق فرص للإبداع و التطور للعاملين في المصرف وذلك وفق ما اشارت اليه الفقرة (12) (يسعى المصرف من خلال المعرفة التي تمتلكها إلى خلق فرص للإبداع والتطور للعاملين) بوسط حسابي (3.18) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.09).



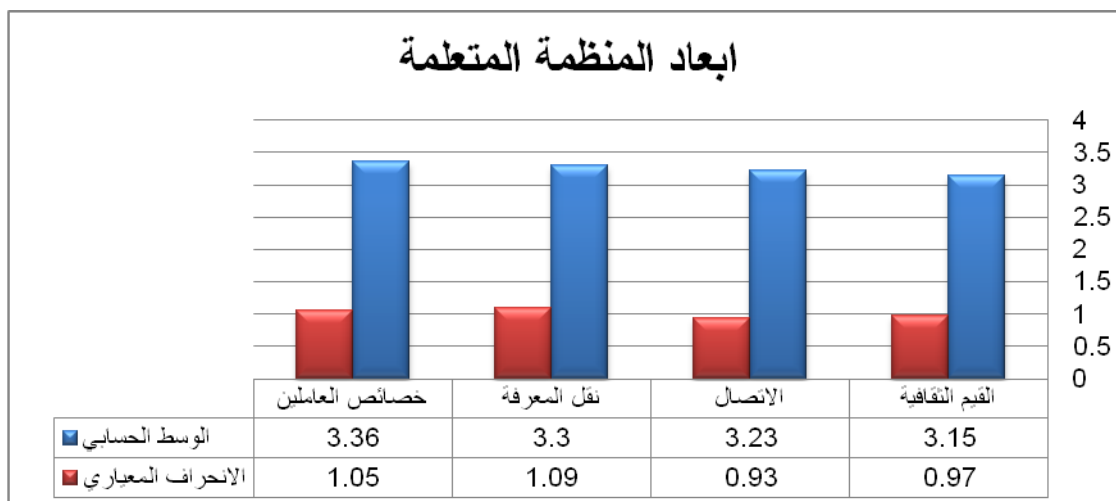
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		اتفق الى حد ما		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.07	3.00	2.6	1	38.5	15	25.6	10	23.1	9	10.3	4	9- هناك نظام خزن للمعلومات قابل للدخول إليه بسهولة
1.08	3.23	2.6	1	28.2	11	25.6	10	30.8	12	12.8	5	10- هناك رغبة لدى المصرف للتشارك بالمعرفة مع العاملين.
1.08	3.79	0	0	12.8	5	30.8	12	20.5	8	35.9	14	11- هناك شعور لدى العاملين باحتكار المعرفة لدى جهات محددة في المصرف
1.12	3.18	5.1	2	25.6	10	28.2	11	28.2	11	12.8	5	12- يسعى المصرف من خلال المعرفة التي تمتلكها إلى خلق فرص للإبداع والتطور للعاملين
1.09	3.30											وسط عام

4- خصائص العاملين

بينما جاءت خصائص العاملين بوسط حسابي (3.36) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.05) مما يشير الى اهتمام المصرف بالموارد البشرية لتحقيق اهدافه ويتخذ اسلوب التفضيل للأقدمية للموظفين على حساب الكفاءة في الترقية , وهو اسلوب قد يكون غير ناجح في بعض الاحيان لكون انه لا يشجع الموظفين الاخرين ومن اصحب الكفاءة ممن لديهم خدمة وظيفية غير طويلة على الابداع لأنه ليس هناك حافز كالتقدم الوظيفي الا في حالة الاقدمية لذلك فانه سوف يقتل شرارة الابداع لدى المتميزين في المستقبل.

الفقرات	مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أتفق تماماً		أتفق		اتفق الى حد ما		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
13- يركز المصرف على خصائص القدرة والكفاءة عند اختيار العاملين .	3	7.7	13	33.3	8	20.5	12	30.8	3	7.7	3.03	1.13
14- يهتم المصرف بمواردها البشرية لتحقيق اهداف التميز	4	10.3	15	38.5	14	35.9	4	10.3	2	5.1	3.38	0.99
15- يفضل المصرف الاقدمية على الكفاءة في الترقية	9	23.1	12	30.8	12	30.8	5	12.8	1	2.6	3.59	1.06
16- يشجع المصرف التعلم الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.	6	15.4	14	35.9	12	30.8	6	15.4	1	2.6	3.46	1.02
وسط عام											3.36	1.05

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث (المنظمة المتعلمة) حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.23) بانحراف معياري (1.01) و هو فوق الوسط الفرضي (3) و بمستوى (جيد) ولكنه ليس بمستوى عالي لدى عينة البحث في مصرف الرشيد مما يشير على ان مصرف الرشيد فيه بوادر لكي يكون كمنظمة متعلمة ولكنها ليست بمستوى عالي . كما إن الأوساط الحسابية للمتغير قد جاءت متقاربة , وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية و الشكل (5) يوضح ذلك:



كما تدرجت مراتب ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة على النحو الآتي:

جدول (3) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد المنظمة المتعلمة					
x	أبعاد المنظمة المتعلمة	Mean	Std.Deviation	C.V	ترتيب المتغيرات
1	القيم الثقافية	3.15	0.97	0.30	الثاني
2	الاتصال	3.23	0.93	0.29	الأول
3	نقل المعرفة	3.30	1.09	0.33	الرابع
4	خصائص العاملين	3.36	1.05	0.31	الثالث

لغرض ترتيب الأهمية لأبعاد المتغير المستقل المنظمة المتعلمة , جرى استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الجدول (3) يوضح ان بعد الاتصال كان الأقل تشتتاً من حيث إجابات العينة إذ جاءت بالمركز الأول بين أبعاد المنظمة المتعلمة , أما نقل المعرفة كانت الأكثر تشتتاً من خلال إجابات العينة. حيث كانت الأكثر اختلافاً في إجابات العينة مقارنة من الأبعاد الأخرى من المنظمة المتعلمة. وهذا ما يدل على اتفاق العينة حول بعد الاتصال إذ لم يلاحظ تشتت كبير في إجابات العينة , أما فيما يخص نقل المعرفة فقد كانت الأكثر تشتتاً في إجابات العينة ويعود السبب في ذلك إلى عدم وجود نظام واضح ورسمي فيما يخص نقل المعرفة .

1- التنسيق

[illegible]



2-التعاون

بينما جاء بعد التعاون بوسط حسابي (3.56) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.09) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم على وجود تعاون متماسك ومنتج ما بين الاعضاء لتقديم الافضل الى المصرف الى جانب وجود المساعدة و العون ما بين الاعضاء ولديهم رغبة في البقاء بالفريق لأطول مدة ممكنة , وهذا مما يشير الى تمتع الفرق العاملة بالمصرف بروح الفريق الواحد التي تسعى الى تنفيذ كل ما هو مطلوب منها من واجبات ومهام من قبل المصرف , مع ضرورة عدم تحول فرق العمل الى فرق يسودها التكامل الاجتماعي عندما يعتمد احد الاعضاء على زملائه في انجاز العمل الموكل اليه .

الفقرات	مقياس الإجابة										الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	أتفق تماماً		أتفق		اتفق الي حد ما		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
21- فريقنا متماسك ومنتج بحكم تعاون الاعضاء معا لتقديم كل ما هو افضل للمصرف	11	28.2	10	25.6	9	23.1	7	17.9	2	5.1	1.23	3.54
22- اعضاء الفريق سعداء جدا ويرغبون البقاء فيه لأكبر مدة قادمة	6	15.4	14	35.9	12	30.8	7	17.9	0	0	0.97	3.49
23- يساعد اعضاء الفريق بعضهم البعض في تقديم العون والنصيحة لانجاز اهداف المصرف	9	23.1	13	33.3	13	33.3	3	7.7	1	2.6	1.09	3.67
المجموع											1.09	3.56

3- مشاركة المعلومات

توصل الباحث الى حصول مشاركة المعلومات بوسط حسابي (3.54) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.06) مما يدل على قلة تشتت اجابات واتفاق العينة على ان فرق العمل الموجودة في المصرف غالبا ما تتميز بالمشاركة بالمعلومات و تقديم كل ما هو مميز للمصرف , الى جانب اعتماد هذه الفرق على مبدأ العصف الذهني الذي يساعد على تبادل المعرفة والمعلومات ما بين اعضاء الفريق و هذا مما يساعد على النهوض بأداء العاملين بصورة خاصة و بأداء المصرف بصورة عامة .



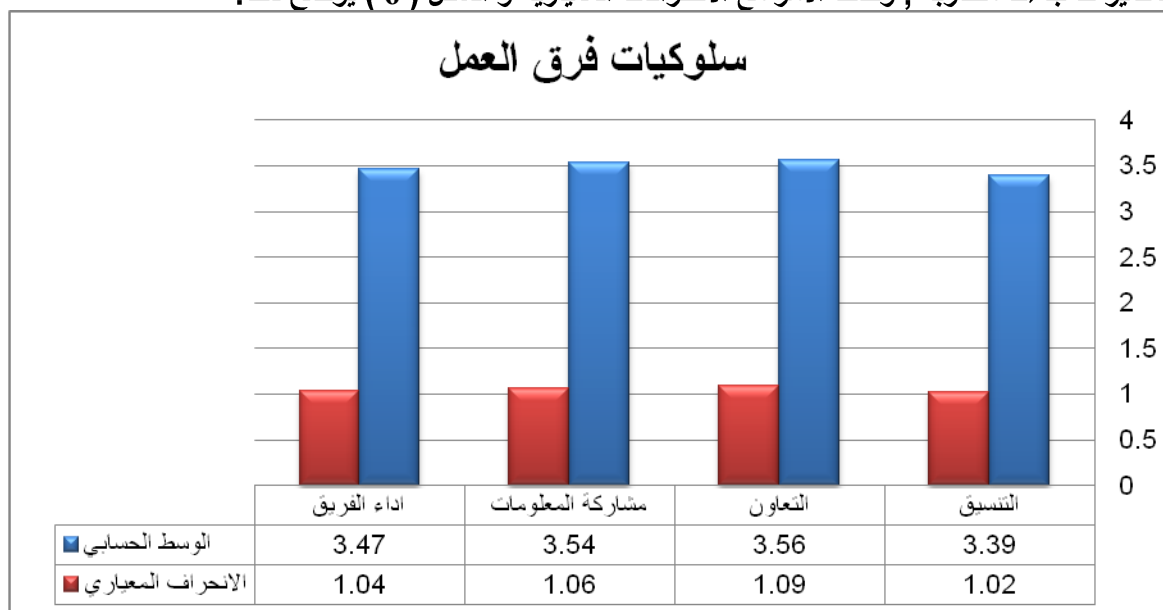
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات	
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		اتفق الى حد ما		أتفق		أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.09	3.54	2.6	1	12.8	5	38.5	15	20.5	8	25.6	10	24- يتميز عملنا الفرقي بالمشاركة في المعلومات والابتكار وتقديم ما هو مميز منها في كثير من الأحيان	
1.04	3.46	2.6	1	15.4	6	33.3	13	30.8	12	17.9	7	25- عادة ما تثار الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة على الفريق باستخدام العصف الذهني في تقديم المعالجات الفعالة	
1.06	3.62	2.6	1	12.8	5	28.2	11	33.3	13	23.1	9	26- يساهم أعضاء الفريق من منطلق المسؤولية والواجبات في توفير المعلومات المشتركة للنهوض بالأداء	
1.06	3.54											وسط عام	

4- اداء الفريق

اما اداء الفريق فقد جاءت بوسط حسابي (3.47) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.04) مما يدل على ان اداء الفرق العاملة في مصرف الرشيد تتميز باداء عالي وينفذون مسؤولياتهم بوضوح مهما كان نوع العمل المناط لهم , الى جانب ان الفرق مقتنعة بالمهام الموكلة لها ومتقبلة بعملية توزيع المهمة لهم مما يتيح للمصرف القوة و المرونة بتنفيذ الاعمال خاصة في ظل وجود تفاهم ما بين فرق العمل في المصرف.

[illegible]

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (سلوكيات فرق العمل) حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.49) بانحراف معياري (1.05) و هو فوق الوسط الفرضي (3) و بمستوى (جيد) لدى عينة البحث في مصرف الرشيد مما يشير على ان سلوكيات فرق العمل قد جاء بصورة جيدة . مما يشير الى تمتع المصرف بسلوكيات فرق عمل فاعلة وقادرة على تنفيذ المهام الموكلة لهم , كما ان الأوساط الحسابية للمتغير قد جاءت متقاربة . وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية و الشكل (6) يوضح ذلك:



كما تدرجت مراتب ترتيب أبعاد سلوكيات فرق العمل على النحو الآتي:

جدول (4) ترتيب الاهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد سلوكيات فرق العمل



ترتيب المتغيرات	C.V	Std.Deviation	Mean	ابعاد سلوكيات فرق العمل	x
الرابع	0.33	1.02	3.09	التنسيق	1
الثالث	0.31	1.09	3.56	التعاون	2
الاول	0.29	1.06	3.54	مشاركة المعلومات	3
الثاني	0.30	1.04	3.47	اداء الفريق	4

لغرض ترتيب الاهمية لأبعاد المتغير التابع سلوكيات فرق العمل , جرى استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الجدول (4) يوضح ان بعد مشاركة المعلومات كان الأقل تشتتاً من حيث إجابات العينة إذ جاءت بالمركز الأول بين إبعاد سلوكيات فرق العمل , أما التنسيق كان الأكثر تشتتاً من خلال إجابات العينة. حيث كان الأكثر اختلافاً في إجابات العينة مقارنة من الأبعاد الأخرى من سلوكيات فرق العمل , وهذا ما يدل على ان العينة غالباً ما تشارك في أغلبية المعلومات الموجودة في المصرف فيما بينهم ولا يوجد ممانعة من قبل العاملين في تبادل المعرفة فيما بينهم , أما فيما يخص التنسيق فقد جاءت الأكثر تشتتاً مما يشير الى ان المصرف يعاني من ضعف في التنسيق والمتابعة وخاصة في (التخطيط والتنظيم وحل المشكلات) .

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في متغير المنظمة المتعلمة ومحاوره (القيم الثقافية , الاتصال , نقل المعرفة , خصائص العاملين) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير سلوكيات فرق العمل والمكون من المحاور (التنسيق , التعاون , مشاركة المعلومات , اداء الفريق) تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وكذلك الاختبار الثاني لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت النتائج كما يلي:

1: الارتباط بين المنظمة المتعلمة وسلوكيات فرق العمل

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى القائلة (هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظمة المتعلمة مع ابعاد سلوكيات فرق العمل) من خلال الجدول (5) نلاحظ :

جدول (5) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط بين المنظمة المتعلمة مع ابعاد سلوكيات فرق العمل

الابعاد سلوكيات فرق العمل	R	t-test	الدلالة
التنسيق	0.642	5.124	دال
التعاون	0.533	4.065	دال
مشاركة المعلومات	0.687	5.775	دال
اداء الفريق	0.567	2.243	دال
سلوكيات فرق العمل	0.645	5.377	دال

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 37 = 2.02

استطلاعية في مصرف الرشيد

1- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المنظمة المتعلمة مع التنسيق (0.642) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (5.124) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط قوية و موجبة ذات دلالة معنوية ما بين المنظمة المتعلمة مع التنسيق في مصرف الرشيد.

2- وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المنظمة المتعلمة مع التعاون (0.533) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (4.065) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المنظمة المتعلمة و التعاون في المصرف.

4- اما قيمة معامل الارتباط بين المنظمة المتعلمة و مشاركة المعلومات فقد بلغت (0.687) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (5.775) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين المنظمة المتعلمة و مشاركة المعلومات للعاملين في مصرف الرشيد.

5- في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين المنظمة المتعلمة و اداء الفريق (0.567) وهي قيمة موجبة و ذات دلالة معنوية، حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (2.24) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين المنظمة المتعلمة و اداء الفريق.

6- في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين المنظمة المتعلمة و سلوكيات فرق العمل (0.645) وهي قيمة موجبة وقوية و ذا دالة معنوية حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (5.377) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين المنظمة المتعلمة و سلوكيات فرق العمل.

مما يدل على ان للمنظمة المتعلمة دور رئيسي وأساسي مع سلوكيات فرق العمل للعينة في مصرف الرشيد من ناحية (التنسيق، التعاون، مشاركة المعلومات، اداء الفريق،)

أ: الارتباط بين القيم الثقافية المشتركة مع ابعاد سلوكيات فرق العمل

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى و التي تنص (هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم الثقافية مع ابعاد سلوكيات فرق العمل) ومن خلال الجدول (6) نلاحظ:

جدول (6) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط بين القيم الثقافية مع ابعاد سلوكيات فرق العمل

القيمة الثقافية المشتركة	ابعاد سلوكيات فرق العمل	R	t-test	الدلالة
	التنسيق	0.313	1.896	غير دال
	التعاون	0.238	1.509	غير دال
	مشاركة المعلومات	0.504	3.329	دال
	اداء الفريق	0.299	1.845	غير دال
	سلوكيات فرق العمل	0.365	2.243	دال

القيمة الثانية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 39 = 2.02

1- لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيم الثقافية مع التنسيق (0.313) حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (1.89) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بضعف علاقة ارتباط ما بين القيم الثقافية مع التنسيق في مصرف الرشيد.

2- وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيم الثقافية مع التعاون (0.238) حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (1.509) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن بضعف علاقة الارتباط بين القيم الثقافية و التعاون في المصرف.

استطلاعية في مصرف الرشيد

3- اما قيمة معامل الارتباط بين القيم الثقافية و مشاركة المعلومات (0.504) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (3.33) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين القيم الثقافية و مشاركة المعلومات للعاملين في مصرف الرشيد.

4- في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين القيم الثقافية و اداء الفريق (0.299) و بلغت القيمة الثانية المحسوبة (1.845) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بضعف علاقة الارتباط ما بين القيم الثقافية و اداء الفريق.

5- في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين القيم الثقافية و سلوكيات فرق العمل (0.365) وهي قيمة موجبة وذا دالة معنوية حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (2.243) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين القيم الثقافية و سلوكيات فرق العمل.

مما يدل على وجود علاقة ما بين القيم الثقافية مع سلوكيات فرق العمل في المصرف. وهذا مما يشير على ان القيم الثقافية لها دور قوي وفاعل في سلوكيات فرق العمل العاملة في المصرف .

ب: الارتباط بين الاتصال مع ابعاد سلوكيات فرق العمل

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى و التي تنص (هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال مع ابعاد سلوكيات فرق العمل) ومن خلال الجدول (7) نلاحظ:

جدول (7) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين الاتصال مع ابعاد سلوكيات فرق العمل

الاتصال	ابعاد سلوكيات فرق العمل	R	t-test	الدلالة
التنسيق		0.232	1.722	غير دال
التعاون		0.318	2.075	دال
مشاركة المعلومات		0.258	1.984	غير دال
اداء الفريق		0.205	1.456	غير دال
سلوكيات فرق العمل		0.283	1.924	غير دال

القيمة الثانية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 37 = 2.02

1- لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين الاتصال مع التنسيق (0.232) حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (1.72) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بضعف علاقة ارتباط ما بين الاتصال مع التنسيق في مصرف الرشيد.

2- وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين الاتصال مع التعاون (0.318) حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (2.08) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بوجود علاقة الارتباط بين الاتصال و التعاون في المصرف.

3- اما قيمة معامل الارتباط بين الاتصال و مشاركة المعلومات (0.258) و بلغت القيمة الثانية المحسوبة (1.98) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بضعف علاقة الارتباط ما بين الاتصال و مشاركة المعلومات للعاملين في مصرف الرشيد.

استطلاعية في مصرف الرشيد

4- في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين الاتصال و اداء الفريق (0.205) و بلغت القيمة الثانية المحسوبة (1.456) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بضعف علاقة الارتباط ما بين الاتصال و اداء الفريق.

5- بينما جاءت قيمة معامل الارتباط بين الاتصال و سلوكيات فرق العمل (0.283) حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (1.92) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بضعف علاقة الارتباط ما بين الاتصال و سلوكيات فرق العمل.

وهذا مما يدل على ان ضعف علاقة الارتباط ما بين الاتصال مع ابعاد سلوكيات فرق العمل للعينة في مصرف الرشيد .

ج: الارتباط بين نقل المعرفة مع ابعاد سلوكيات فرق العمل

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى و التي تنص (هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين نقل المعرفة مع ابعاد سلوكيات فرق العمل) ومن خلال الجدول (8) نلاحظ جدول (8) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين نقل المعرفة مع ابعاد سلوكيات فرق العمل

الدلالة	t-test	R	ابعاد سلوكيات فرق العمل	نقل المعرفة
دال	2.961	0.439	التنسيق	
دال	2.731	0.380	التعاون	
دال	3.884	0.547	مشاركة المعلومات	
دال	4.041	0,578	اداء الفريق	
دال	3.864	0.531	سلوكيات فرق العمل	

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 37 = 2.02

1- جاءت قيمة معامل الارتباط بين نقل المعرفة مع التنسيق (0.439) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (2.96) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد نقل المعرفة مع اجراءات التنسيق في مصرف الرشيد.

2- وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين نقل المعرفة مع التعاون (0.380) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (2.73) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعنى بوجود علاقة الارتباط بين نقل المعرفة و التعاون في مصرف الرشيد.

3- اما قيمة معامل الارتباط بين نقل المعرفة مع مشاركة المعلومات (0.547) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (3.88) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين نقل المعرفة مع مشاركة المعلومات فى مصرف الرشيد.

4- في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين نقل المعرفة و اداء الفريق (0.578) وهي قيمة موجبة وذات دلالة معنوية و بلغت القيمة التائية المحسوبة (4.04) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يدل على قوة علاقة الارتباط ما بين نقل المعرفة مع اداء الفريق في المصرف.

5- بينما جاءت قيمة معامل الارتباط بين نقل المعرفة و سلوكيات فرق العمل (0.578) وهي قيمة موجبة وذات دلالة معنوية حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (3.86) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين نقل المعرفة و سلوكيات فرق العمل.

وهذا مما يشير على ان لنقل المعرفة دور أساسي وقوي و فاعل مع سلوكيات فرق العمل للعينة في مصرف الرشيد من ناحية (التنسيق، التعاون، مشاركة المعلومات، اداء الفريق)

د: الارتباط بين خصائص العاملين مع ابعاد سلوكيات فرق العمل

استطلاعية في مصرف الرشيد

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى و التي تنص (هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص العاملين مع ابعاد سلوكيات فرق العمل) ومن خلال الجدول (9) نلاحظ جدول (9) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط بين خصائص العاملين مع ابعاد سلوكيات فرق العمل

الابعاد سلوكيات فرق العمل	R	t-test	الدلالة
التنسيق	0.697	5.446	دال
التعاون	0.617	4.512	دال
مشاركة المعلومات	0.644	5.666	دال
اداء الفريق	0.524	4.052	دال
سلوكيات فرق العمل	0.646	5.607	دال

القيمة الثانية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 37 = 2.02

1- لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين خصائص العاملين مع التنسيق (0.697) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (5.44) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط قوية و موجبة ذات دلالة معنوية ما بين خصائص العاملين مع التنسيق.

2- وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين خصائص العاملين مع التعاون (0.617) وهي قيمة موجبة ودالة معنوية حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (4.51) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين خصائص العاملين مع التعاون الموجود لدى العاملين في المصرف.

3- اما قيمة معامل الارتباط بين خصائص العاملين و مشاركة المعلومات (0.644) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (5.66) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.01)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين خصائص العاملين مع مشاركة المعلومات لعينة البحث.

4- في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين خصائص العاملين و اداء الفريق (0.524) وهي قيمة موجبة وذات دلالة معنوية و بلغت القيمة الثانية المحسوبة (4.05) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يدل على قوة علاقة الارتباط ما بين خصائص العاملين مع اداء الفريق في المصرف.

5- بينما جاءت قيمة معامل الارتباط بين خصائص العاملين و سلوكيات فرق العمل (0.646) وهي قيمة موجبة وذا دالة معنوية حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (5.60) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) والبالغة (2.02)، وهذا يعني بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين خصائص العاملين و سلوكيات فرق العمل.

مما يدل على ان لخصائص العاملين لها دور قوي و فاعل مع سلوكيات فرق العمل للعاملين في مصرف الرشيد ، وهذا يتوافق مع فرضية البحث الرئيسية الخاصة بالارتباط والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط ذات علاقة معنوية بين المنظمة المتعلمة وتطبيق سلوكيات فرق العمل .

ثالثاً: اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التأثير التي حددتها الدراسة. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. وكانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المنظمة المتعلمة في سلوكيات فرق العمل). إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار البسيط. كالآتي:

$$B1X1 + B2X2 + B3X3 + B4X4 + a = Y +$$

و تمثل (a) Constant مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني إن سلوكيات فرق العمل (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد المنظمة المتعلمة (X1, X2, X3, X4) إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (39) لعينة العاملين في مصرف الرشيد و سيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي:

أستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول () لإظهار النتائج

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمنظمة المتعلمة في سلوكيات فرق العمل) وحسب ما جاء في الجدول () فقد كانت النتائج كما يأتي :

$$Y = a + B(X1)$$

$$Y = 0.112 + 0.64(X1)$$

و في ضوء معادلة الانحدار يوضح الثابت لعينة البحث في مصرف الرشيد (a) قيمة مقدارها (0.112) وهذا يعني إن هناك وجوداً لسلوكيات فرق العمل مقدارها (0.112) عندما تكون قيمة جميع إبعاد المنظمة المتعلمة (X1, X2, X3, X4 = صفر). و لغرض تقدير أثر المنظمة المتعلمة (X1) في سلوكيات فرق العمل (Y). يتضح من الجدول () ما يأتي :

أ- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (25.87). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى دلالة (0.05). و بناءً عليه تقبل الفرضية و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في سلوكيات فرق العمل في مصرف الرشيد عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%). مما يدل على أن للمنظمة المتعلمة دور كبير ورئيسي وفاعل في التأثير على مستوى وفاعلية سلوكيات فرق العمل العاملة في مصرف الرشيد.

ب- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.41) يتضح بأن المنظمة المتعلمة قادرة على تفسير ما نسبته (41%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (سلوكيات فرق العمل). و النسبة الباقية (59%) تابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

ت- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.64). بأن زيادة المنظمة المتعلمة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة سلوكيات فرق العمل بنسبة (64%) من وحدة انحراف معياري واحد .



استطلاعية في مصرف الرشيد

جدول (10) يوضح قيم (β -R²-df- F) لنماذج الانحدار لتأثير المنظمة المتعلمة في سلوكيات فرق العمل
(ن = 39)

النماذج المغنوية	خصائص العاملين				نقل المعرفة				الاتصال				القيم الثقافية				المنظمة المتعلمة				المنظمة المتعلمة
الأهمية	β	R ²	Df	F	β	R ²	Df	F	B	R ²	df	F	B	R ²	Df	F	β	R ²	df	F	سلوكيات فرق العمل
%80	0.65	0.44	39	21.41	0.72	0.26	39	13.04	0.44	0.08	39	3.34	0.49	0.12	39	5.09	0.64	0.41	39	25.87	سلوكيات فرق العمل
%60	0.72	0.44	39	29.65	0.67	0.19	39	8.77	0.42	0.07	39	2.96	0.45	0.09	39	3.59	0.60	0.36	39	20.79	التنسيق
%80	0.65	0.36	39	20.36	0.64	0.17	39	7.36	0.55	0.10	39	4.30	0.37	0.06	39	2.28	0.55	0.37	39	16.53	التعاون
%80	0.73	0.46	39	32.45	0.82	0.29	39	15.08	0.42	0.06	39	2.48	0.72	0.23	39	11.08	0.75	0.47	39	33.35	مشاركة المعلومات
%60	0.51	0.31	39	16.42	0.76	0.31	39	16.33	0.33	0.05	39	2.12	0.38	0.08	39	3.40	0.90	0.33	39	18.01	اداء الفريق
	%100				%100				%10				%40				%100				الأهمية



اختبار الفرضية الفرعية الأولى

اما اختبار الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيم الثقافية المشتركة في سلوكيات فرق العمل) و من خلال الجدول (10) جاءت النتائج كالآتي:

$$Y = a + B (X2)$$

$$Y = 1.988 + 0.49 (X)$$

أ- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (5.09) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى دلالة (0.05) . وبناءا عليه تقبل الفرضية و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد القيم الثقافية في سلوكيات فرق العمل في المصرف المبحوث عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%). مما يشير الى ان للقيم الثقافية الدور في عملية سلوكيات فرق العمل لعينة البحث في مصرف الرشيد

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.12) يتضح بان بعد القيم الثقافية قادر على تفسير ما نسبته (12%) من التغيرات التي تطرأ على (سلوكيات فرق العمل) .

ج- أما قيمة معامل الميل الحدي (β) فقد جاءت قيمتها (0.49). مما يشير الى ان زيادة بُعد القيم الثقافية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة سلوكيات فرق العمل بنسبة (49%) من وحدة انحراف معياري واحد.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتم اختبار الفرضية و التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاتصال في سلوكيات فرق العمل) ومن خلال الجدول () يتضح لنا الآتي:

$$Y = a + B (X3)$$

$$Y = 2.205 + 0.41 (X)$$

أ. أن قيمة (F) المحسوبة بلغت قيمتها (3.34) وهي اصغر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى دلالة (0.05) . و بناءا عليه ترفض الفرضية و هذا يعني بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال في سلوكيات فرق العمل في المصرف عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يشير الى ان بعد الاتصال لا يؤثر على سلوكيات فرق العمل العاملة في مصرف الرشيد

ب. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.08) يتضح بان بُعد الاتصال قادر على تفسير ما نسبته (8%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (سلوكيات فرق العمل).

ج. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.41). بان زيادة بُعد الاتصال بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة سلوكيات فرق العمل بنسبة (41%) من وحدة انحراف معياري واحد .



4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتم اختبار الفرضية و التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنقل المعرفة في سلوكيات فرق العمل) حيث من خلال الجدول () يتضح لنا الآتي:

$$Y = a + B (X3)$$

$$Y = 1.155 + 0.72 (X)$$

أ. أن (F) المحسوبة بلغت قيمتها (13.04) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى دلالة (0.05) . و بناءا عليه تقبل الفرضية و هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد نقل المعرفة في سلوكيات فرق العمل في المصرف عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%). مما يدل الى ان بعد لنقل المعرفة تأثير قوي على سلوكيات فرق العمل العاملة في مصرف الرشيد
ب. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.26) يتضح بان بُعد نقل المعرفة قادر على تفسير ما نسبته (26%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (سلوكيات فرق العمل).
ج. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.72). بان زيادة بُعد نقل المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة سلوكيات فرق العمل بنسبة (72%) من وحدة انحراف معياري واحد .

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يتم اختبار الفرضية و التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص العاملين في سلوكيات فرق العمل) ومنها تتفرع الفرضية ومن خلال الجدول () يتضح لنا الآتي:

$$Y = a + B (X3)$$

$$Y = 1.333 + 0.65 (X)$$

أ. أن (F) المحسوبة بلغت قيمتها (21.41) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى دلالة (0.05) . و بناءا عليه تقبل الفرضية و هذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد خصائص العاملين في سلوكيات فرق العمل في المصرف عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يشير الى ان لبعد خصائص العاملين تأثير قوي على سلوكيات فرق العمل في مصرف الرشيد
ب. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.44) يتضح بان بُعد خصائص العاملين قادر على تفسير ما نسبته (44%) من التغيرات التي تطرأ على (سلوكيات فرق العمل).
ج. ويتضح لنا من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.65). بان زيادة بُعد خصائص العاملين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة سلوكيات فرق العمل بنسبة (65%) من وحدة انحراف معياري واحد.

ونتيجة لما سبق يتضح لنا وجود تأثير ذا دلالة معنوية للمنظمة المتعلمة في سلوكيات فرق العمل ، وهذا ما يدل على الدور الكبير الذي تُمارسه المنظمة المتعلمة في التأثير والتغيير لسلوكيات فرق العمل العاملة في مصرف الرشيد ، وكذلك توصل الباحث الى وجود تأثير للفرضيات الفرعية الفرعية بأكملها ماعدا فرضية ((يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للاتصال في سلوكيات فرق العمل)) إذ اوضحت النتائج بعدم وجود تأثير للاتصال في سلوكيات فرق العمل .

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- إن تحليل نتائج البحث و المقابلات أظهرت ان للقيم الثقافية في مصرف الرشيد لم تكن بمستوى عالي و فاعل و خاصة في ظل عدم اعتماد المصرف بصورة مباشرة على ثقافة التكيف مع المتغيرات الخارجية, ويرى الباحث ان الاستمرار في هذه السياسة وعدم تفعيل التعلم فأنها قد تؤثر بصورة كبيرة على أداء المصرف مستقبلاً.
- 2- توصل البحث الى ان عملية الاتصال داخل المصرف لديها ضعف في الاتصال مع البيئة الخارجية و اعتمادها اغلب الاحيان على الاتصال الداخلي الى جانب افتقارها الى عمليات الرصد البيئي و هذا مما قد يخلق فجوة ما بين المصرف وبيئته.
- 3- اظهرت النتائج الى ان المصرف يتبع سياسة نقل المعرفة ولكنها تواجه بعض نقاط الضعف ومثال على ذلك الضعف في استغلال المعرفة الموجودة لديهم من اجل خلق فرص للابداع و التطور , الى جانب وجود احتكار للمعرفة من قبل جهات محددة وعدم نقلها الى العاملين.
- 5- بينما نشاهد اهتمام المصرف بخصائص العاملين من ناحية الكفاءة و الفاعلية لتحقيق الاهداف الكلية, الا ان ما يعيب المصرف و اغلبية المؤسسات الحكومية هو اعتمادها فقط على اسلوب الاقدمية للترقية وعدم اعتمادها الكفاءة و الابداع و التطور للترقية وهذا الاسلوب اذا ما استمر فأنه سيساعد على عدم الابداع و التطور لانه ليس هناك اي محفز لذلك.
- 6- كما جاءت النتائج لتؤكد على تمتع المصرف بروح التعاون و المشاركة في المعلومات ما بين اعضاء الفريق الواحد, الى جانب وجود المساعدة و العون فيما بينهم و اعتمادهم على مبدأ العصف الذهني ما بين اعضاء الفريق كأسلوب لتبادل المعلومات و المعرفة و التي بدورها سوف تساعد على النهوض بأداء المصرف.
- 7- اظهرت النتائج الى تمتع المصرف بسلوكيات فرق عمل فاعلة وقادرة على تنفيذ المهام الموكلة لهم وغالباً ما تتميز بأداء عالي و ينفذون مسؤولياتهم بوضوح مهما كان نوع العمل المناط لهم , الى جانب ان الفرق مقتنعة بالمهام الموكلة لها وتعمل على تنفيذها.
- 8- سجلت نتائج التحليل الإحصائي الى وجود علاقة ارتباط للمنظمة المتعلمة بسلوكيات فرق العمل اذ كانت قوية و ذات دلالة معنوية, مما يشير إلى دور المنظمة المتعلمة في تفعيل سلوكيات فرق العمل في مصرف, و إن هناك علاقة قوية ما بين التراجع الذي يصيب المنظمة المتعلمة يقابله تراجع في مستوى سلوكيات فرق العمل و العكس صحيح.
- 9- بينت النتائج الى وجود تأثير ما بين المنظمة المتعلمة في سلوكيات فرق العمل اذ كانت قوية و ذات دلالة معنوية مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه المنظمة المتعلمة في نجاح سلوكيات فرق العمل في مصرف الرشيد.

ثانياً : التوصيات :

- 1- يوجد في المصرف بوادر لكي يكون منظمة متعلمة ولكنها حالياً ليست مفعلة بصورة صحيحة. و هذا مما قد يؤدي الى تراجع مستوى اداء المصرف اذا لم يتم معالجة نقاط الضعف لديها.
- 2- وجود اهتمام لدى المصرف من ناحية التنسيق من حيث التدريب في المصرف و التنسيق في المشاركة للأداء و الأفكار كفريق واحد ، فيجب مراعاة الهدف الذي ينبغي تحقيقه من قبل العاملين وان يتم تنسيق المسؤولية بينهم والتوجيه السليم لاستخدام المهارات .
- 3- ضرورة اهتمام المنظمات بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية وتطوير قدراتها المنظمة ومنها القيم الثقافية ، الاتصال ، نقل المعرفة و خصائص العاملين لدورها المباشر في نجاح المنظمات وامتلاكها مسببات المواجهة والاستعداد للتغيير .
- 4- أن تسعى المنظمات إلى تحديد موقعها وآليات التصرف الممكنة لها في إطار العلاقة بين عناصر المنظمة المتعلمة والتعزيز من القدرات المنظمة التي تمتلكها وتحاول تعزيز القدرات المتوافرة والعمل على امتلاك القدرات التي هي بحاجة لها لضمان الاستفادة منها في تفعيل فرق العمل .
- 5- جعل الكفاءة والقدرة العنوان الرئيسي الذي تعتمد عليها لمنظمة في عمليات اختيار العاملين في الترقيات وتوزيع المكافآت وفي باقي نشاطات المصرف .
- 6- إقامة حلقات نقاشية وورش عمل للعاملين في المصرف وبمساعدة الخبراء المختصين من أجل خلق فرص للابداع والتطور .
- 7- الحث على العمل الجماعي من أجل تحقيق التداونية في العمل وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة وتقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق ومنحهم الصلاحيات باتخاذ القرارات .

المصادر العربية :

1. العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر ابراهيم، العمري، غسان، (2006)، (المدخل الى ادارة المعرفة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
2. الغالبي، طاهر محسن، وصالح، احمد علي، (2010)، (التطوير التنظيمي/ مدخل تحليلي للمفاهيم- الاستراتيجيات والعمليات- المناهج والتقنيات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
3. الهواري، سيد، (2000)، (الادارة: الاصول والاسس العلمية للقرن الـ12)، مكتبة عين شمس، القاهرة.
4. القريوتي محمد قاسم (2009) " السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال "، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن .
5. المياحي، اسيل هادي محمود (2004)، اسلوب فرق العمل ماثرة في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة، (دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الاحصائية – جامعة النهرين)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
6. جرينبرج جبرالد، وبارون روبرت (2009) " إدارة السلوك في المنظمات "، معرب من قبل د. رفاعي محمد رفاعي، وبسيوني اسماعيل علي، دار المريخ للنشر والتوزيع – الرياض – المملكة العربية السعودية
7. ياسين، سعد غالب، (2010)، (نظم مساندة القرارات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الاردن



المصادر الأجنبية :

- 1- Apesteguia Jose, Azmat Ghazala, and Nagore Iriberry (2011) " The Impact of Gender Composition on Team Performance and Decision-Making: Evidence from the Field " , *Management Science*, forthcoming, pp. 1- 32
- 2- Aube', C. and Rousseau, V. (2005), "Team goal commitment and team effectiveness: the role of task interdependence and supportive behaviors", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 9 No. 3, pp. 189-204.
- 3- Batt, R. (2002), "Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 3, pp. 587-97.
- 4- Carrillo Andrew Gerard (2003) " Engineering Design Team Performance : Quantitative Evidence That Membership Diversity Effects are time Dependent " , A DISSERTATION SUBMITTED TO THE DEPARTMENT OF MECHANICAL ENGINEERING AND THE COMMITTEE ON GRADUATE STUDIES OF STANFORD UNIVERSITY IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN MECHANICAL ENGINEERING
- 5- Dibella,A.(1997) , "Gearing up to become a learning Organization " , *Journal for Quality* , vol .20 ,no.3.
- 6- Denning Peter J., (2007) " Coordination " , *Category Overview*, pp. 1-14.
- 7- Espinosa J. Alberto and Pickering Cynthia (2006) " The Effect of Time Separation on Coordination Processes and Outcomes: A Case Study", *Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 1-10.
- 8- Felder Richard M., (2008) " Active and Cooperative Learning " , penn state university , pp.1-50
- 9- Flache Andreas (2004) " How May Virtual Communication Shape Cooperation in a Work Team? " , *A Formal Model Based on Social Exchange Theory*, Lucius and Lucius, Stuttgart, pp. 258-278.
- 10- Flache Andreas (2004) " How May Virtual Communication Shape Cooperation in a Work Team? " , *A Formal Model Based on Social Exchange Theory*, Lucius and Lucius, Stuttgart, pp. 258-278.
- 11- Gibson James L., Ivancevich John M., and Donnell James H.(2003) " organizations – Behavior structureprocesses " , Irwin McGraw-Hill, New York
- 12- Hope Jermy & Hope Tony, (1999), " Competing in the Third Wave: the Ten Key Management Issues of the Information Age", Boston: Massachusetts, Harvard Business School Press
- 13- Huang , K . (1991) , " Capitalizing on intellectual assek " , *IBM Journal* , Vol.37,NO .4.
- 14- Ivancevich, J., and Matteson M., (2002) " organizational Behavior and management " , 6th ed, McGraw – Hill, New York.
- 15- Kreiter Robert and Kinicki Angelo (2007) " organizational Behavior", 7th ed , McGraw-Hill Irwin, New York



- 16- Khan Mumtaz M., Lodhi Sulaiman A., and Makk M. A. M., (2010) "Measuring Team Implicit Coordination ", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 4(6), pp. 1211-1136.
- 17- KHURANA M. K., MISHRA P.K., JAIN RAJEEV, and SINGH A.R. (2010) "Modeling of Information Sharing Enablers for building Trust in Indian Manufacturing Industry: An Integrated ISM and Fuzzy MICMAC Approach", International Journal of Engineering Science and Technology Vol. 2(6) ,pp. 1651-1669.
- 18- Malone Thomas W ., (1988) "What is Coordination Theory? ", Paper presented at the National Science Foundation Coordination Theory Workshop Massachusetts Institute of Technology Cambridge, SSM wp., pp. 1-32.
- 19- Noble David (2003) "A Cognitive Description of Collaboration and Coordination to Help Teams Identify and Fix Problems ", Evidence Based Research, Spring Hill Road, pp. 1-13
- 20- Philips, B, (2003), "A four Level Learning Organization, Benchmark Implementation Model", the Learning Organization Vol: 10, No: 2.
- 21- Preuss, G.A. (2003), "High performance work systems and organizational outcomes: the mediating role of information quality", Industrial and Labor Relations Review, Vol. 56, pp. 590-605
- 22- Robbins S & Coulter M ., (1999) , " Management" 5/e, New Jersey , prentice – Hall.
- 23- Roberts , J. (2000), " From know – how to show – how? Questioning the role of information technology in knowledge transfer technology analysis and strategic management " , Vol .12 , No . 4.
- 24- Robbins Stephen p., and Judge Tlemothy A.(2007) "organizational Behavior " , 12th ed , Pearson prantice Hall , New Jersey .
- 25- Senge, P. (1990), "the Fifth Discipline: the Art & Practice of the Learning Organization", Double day, New York
- 26- Sudharatna , y.& Li ,L.(2004) , " learning organization characteristics contributed to its Readiness – to – change : A study of the that : mobile phone service industry " , Managing Global Transitions , vol.2 ,No.2.
- 27- Townsend Keith (2005) "EMPLOYEE COOPERATION AND RESISTANCE IN WORK TEAMS ", Queensland University of Technology, pp.1-8.
- 28- Tetlak Karolina (2010) "Tax Treatment of Team Performances under Art. 17 of the OECD Model Convention " , WORLD TAX JOURNAL, pp 262 – 290



The role of the learning organization in the behavior of the work teams \ exploratory research in the Rasheed Bank

Abstract:

This research aims to examine the relationship between learning organization and behavior of work teams. The variable of the learning organization took four dimensions depending on the study (sudhartna & Li, 2004): Common cultural values , communication, knowledge transfer and the characteristics of workers. The behavior of teams was identified on the basis of realizing of the respondents of their organization to work as a team where the research relied concepts applied in the study (Hakim , 2005) , and chose to research the case of a service organization for the study and relied on four dimensions of coordination , cooperation , sharing of information , the performance of the team, and was a curriculum approach and descriptive analytical , research also identified a set of hypotheses as answers to the speculative temporary problem of the research, which was tested tools statistically not parametric tested , as were selected random sample of (39) directors of the departments of the upper and middle and supervisory levels , in a sample of the branches of Rasheed Bank of Iraq in Baghdad and the research concluded the existence of a correlation of the organization learned behaviors work teams as she was a strong and significant moral , which refers to the role of the learning organization in the activation of the behavior of teams in the bank , and that there is a strong correlation between the decline , which affects the learning organization offset by a decline in the level of the behavior of teams and vice versa , and the results showed the presence of the impact between the learning organization in the behavior of teams as she was a strong and significant moral which shows the outstanding role played by the learning organization in the success of the behavior of teams in the Bank of the respondent the research recommended the establishment of seminars and workshops for workers in Bank and with the help of experts in order to create opportunities for creativity and development and encourage teamwork in order to achieve the harmony at work and through the provision of appropriate conditions and provide the necessary support to team members and give them authority to make decisions

Keywords: learning organization, the behavior of teams, shared values, communication, knowledge transfer, the characteristics of workers, coordination, cooperation, sharing of information, the performance of the team