

دور فرق العمل الموجهة نحو الهدف في بناء المنظمة المتعلمة - دراسة حالة الشركة

العامة للدراسات الهندسية

**The role of goal-oriented work teams in building the learning
organization - A Case study of the General Company for
Engineering Studies**

دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تأهيل وإعداد القادة الإداريين

إعداد الطالب

م. هشام جمول

إشراف

د. همام خونده

شكر وتقدير

في نهاية هذا العمل لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندني وثبت خطاي وأعطاني من وقته الثمين وحبّه الصادق وفكره المنير، وأخص بالشكر:

الدكتور الفاضل همام خونده نائب عميد المعهد العالي للتنمية الإدارية، بإشرافه على هذه الدراسة، والذي أعطانا من نور معرفته وثمين وقته وما بخل، وكان قدوتنا ومعلمنا في صدق التعامل والأمانة العلمية.

الدكاترة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية، لما قدموه لنا من معارف وخبرات وكانوا لنا خير قدوة وسند.

وبالوصل أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع العاملين في الشركة العامة للدراسات الهندسية، والمعهد العالي للتنمية الإدارية، وكل من ساهم في بناء العلم والمعرفة في بلدي الحبيب سورية.

الإهداء

إلى من كان معلمي الأول وقدوتي في الحياة، إلى من امتلك سمات المحبة والخير والعطاء، ومن رافقني حتى في غيابه.....

أبي العزيز

إلى من كان الورد في طريقنا، ومن عينيه رأينا القمر، ومن يديه تذوقنا الحياة، ومن إخلاصه عرفنا الطريق.....

نبض قلبي أُمي

إلى من امتلكوني حباً، وكانوا سنداً لي دوماً، ومن سعادتهم أعيش سعادتي.....

أحباب قلبي أخوتي

إلى من شاركتهم همومي، وتقاسمنا الحياة سوياً، وكنا لبعض خير سند، وكانت المودة والصداقة طريقنا.....

أصدقائي الأعزاء

فهرس المحتويات

Table of Contents

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام	
المقدمة	1
1. الدراسات السابقة	2
2. مشكلة الدراسة	7
3. أهمية الدراسة	7
4. أهداف الدراسة	8
5. متغيرات ونموذج الدراسة	8
6. فرضيات الدراسة	9
7. حدود الدراسة	9
8. منهج الدراسة	9
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: فرق العمل الموجهة نحو الهدف	
1. مفهوم توجيه الهدف للفرق	11
2. دور توجيه هدف الفرق في النجاح التنظيمي وتحسين الأداء	13
المبحث الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة	

1. مفهوم وخصائص المنظمة المتعلمة 14
2. أبعاد المنظمة المتعلمة 16

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- أولاً: لمحة عن الشركة العامة للدراسات الهندسية 19
- ثانياً: الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية 20
 1. أداة الدراسة 20
 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة 21
- ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية 22
 1. عرض الإحصاءات الوصفية 22
 2. اختبار صدق وثبات الاستبيان 24
 3. الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان 25
 4. اختبار فرضيات الدراسة 31
- النتائج 36
- التوصيات 38
- الخاتمة 39
- المراجع 40
- ملحق نموذج استمارة الاستبيان 45

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	متغيرات الدراسة	الجدول (1)
21	مدى الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي	الجدول (2)
23	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	الجدول (3)
24	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي بالشركة	الجدول (4)
25	مدى صدق وثبات محوري الاستبيان	الجدول (5)
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول	الجدول (6)
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني	الجدول (7)
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ككل	الجدول (8)
31	قيمة معامل الارتباط بين فرق العمل الموجهة نحو الهدف والمنظمة المتعلمة	الجدول (9)
32	معامل الارتباط بين المتغير المستقل (فرق العمل الموجهة نحو الهدف)، والمتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، اختبار جودة النموذج، اختبار تأثير النموذج بالنسبة للمتغير المستقل	الجدول (10)
34	نتائج اختبار Independent- Samples T test بين متغيري النوع والمنظمة المتعلمة	الجدول (11)
34	قيمة المتوسط والانحراف المعياري واختبار F لمتغير العمر	الجدول (12)
35	قيمة المتوسط والانحراف المعياري واختبار F لمتغير المسمى الوظيفي	الجدول (13)

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل (1)	نموذج الدراسة	8
الشكل (2)	نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة	17
الشكل (3)	توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب النوع	22

المستخلص

جاءت هذه الدراسة لتوضيح كيف يمكن لأدوات التوجه نحو فرق العمل المرنة والرشيقة الموجهة نحو تحقيق الأهداف أن تساعد في تطوير قدرة المنظمات على وجه العموم والشركة العامة للدراسات الهندسية محل الدراسة في عملية توجيهها نحو تحولها تجاه منظمة متعلمة قادرة على التكيف خاصة في ظل الاستحقاقات التي تفرضها عملية إعادة الإعمار، وضرورة التوجه نحو سياسات أكثر مرونة ورشاقة خاصة في إطار جهود مشروع الإصلاح الإداري الذي أطلقه السيد الرئيس في العام (2017). وقد قام الباحث باتباع المنهج الوصفي والأسلوب الميداني عبر تطوير استبانة لتقصي آراء أفراد العينة والتحقق من الفرضيات، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في الشركة محل الدراسة والبالغ عددهم (2218)، وبناءً على حجم المجتمع فقد قام الباحث باتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد بلغ حجم العينة (328) مفردة، وقد قام الباحث بتوزيع (328) استبانة، وتم استرداد (263) استبانة جاهزة للتحليل. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أولاً: هناك دور حقيقي لفرق العمل الموجهة نحو الهدف في بناء الشركة العامة للدراسات الهندسية كمنظمة متعلمة. ثانياً: تأكيد الدراسة لما جاء قبلها من دراسات عن أهمية ودور فرق العمل والتوجه نحو الهدف في خلق إمكانيات ومقومات لبناء المنظمة المتعلمة.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، فرق العمل الموجهة نحو الهدف.

الفصل الأول: الإطار العام

Chapter One: Research Framework

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث يتضمن عرضاً للمقدمة وبعض الدراسات السابقة التي تناولت محاور الدراسة، والقيام بصياغة المشكلة البحثية، وتوضيح أهمية وأسباب الدراسة والأهداف الرامية إليها، وتشكيل لنموذج الدراسة ومتغيراته، والفرضيات الموضوعية وحدود الدراسة والمنهج المتبع.

المقدمة:

تسعى المنظمات في عصرنا هذا منذ تأسيسها لتبني رؤية ووضع استراتيجيات تضمن لها التأسيس السليم والعمل بكفاءة وفعالية وتفاعل مرّن مع البيئة وما تشهده من تطور متسارع في التكنولوجيا ونظم المعلومات، والاقتصاد العالمي الجديد المتنامي والمنفتح لتضمن بقاءها واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة. وقد صار التوجه في هذا العصر إلى الهياكل التنظيمية المسطحة التي تتجه نحو لامركزية أكثر وأقل هرمية، وشكل اللجوء لفرق العمل كأساس لتحقيق الفعالية والكفاءة والتنمية المستمرة بإطار هذا التوجه، ما يثبت جدوى هذه الأنماط في تحسين لأسلوب العمل، ورفع للإنتاجية، وتحسين للعمليات، وتطوير للمنتجات، وتحسين للخدمات المقدمة، ورفع كفاءة عملية اتخاذ القرار، وتوسيع وإغناء لرأس المال المعرفي للمنظمات بشكل أفضل. وإن كنا نتحدث عن أهمية فرق العمل من جانب فإن فعالية وكفاءة هذه الفرق من جانب آخر ترتبط بشكل مباشر بتوجهات أعضاء هذه الفرق، وتوجه الفريق بالمحصلة، وهنا يظهر أهمية توجيه أهداف فرق العمل، وتأثيره المباشر على أداء ومخرجات هذه الفرق، وقدرتها على التكيف في مختلف الظروف تبعا لتوجهها، وبإطار هذا التوجه في عصرنا الحالي تركز المنظمات على تحديد التوجه لفرق العمل لديها لزيادة فعاليتها وكفاءتها وانسجام أهدافها مع أهداف المنظمة ككل، ونظراً لتزايد التوجه نحو اقتصاديات المعرفة التي تعتمد على أساليب التعلم الذاتي لمواجهة التغيرات المتزايدة في البيئة المحيطة، تسعى المنظمات إلى أن تصبح منظمة متعلمة قادرة على تأسيس وتطوير رأس مال معرفي قابل للتطوير المستمر، والاستجابة بشكل فعال للتحديات والفرص التي تظهر في بيئة

الأعمال المعقدة والتي يظهر بها كل يوم شيء جديد. جاءت هذه الدراسة لتوضيح كيف يمكن لأدوات التوجه نحو فرق العمل المرنة والرشيقة الموجهة نحو تحقيق الأهداف أن تساعد في تطوير قدرة المنظمات على وجه العموم والشركة العامة للدراسات الهندسية محل الدراسة في عملية توجيهها نحو تحولها تجاه منظمة متعلمة قادرة على التكيف، خاصةً في ظل الاستحقاقات التي تفرضها عملية إعادة الإعمار، وضرورة التوجه نحو سياسات أكثر مرونة ورشاقة خاصةً في إطار جهود مشروع الإصلاح الإداري الذي أطلقه السيد الرئيس في العام (2017).

1. الدراسات السابقة Literature Review

لقد لاقى موضوع نهج فرق العمل في الشركات وجوانب تفعيله بأفضل صورة، والعوامل المؤثرة بكفاءة وفعالية تطبيقه اهتماماً كبيراً من الباحثين والمفكرين، ولا سيما الدور الذي يلعبه نهج توجيه الهدف ضمن هذه الفرق كعامل رئيسي لتحقيق أهداف وفعالية الفرق والمؤسسات التابعة لها، ولتفعيل التأزر الحقيقي بين قدرات أعضاء الفريق والفرق مجتمعة، وهنا يمكننا أن نستعرض بعض هذه الدراسات في البداية، ثم بعض الدراسات الأخرى التي تلقي الضوء على عوامل بناء وتحقيق الوصول للمنظمة المتعلمة، وبعض الجوانب التي لها تأثير على فعالية بنائها وعملها والمرتبطة بتوجهات وثقافة الفرق والقادة والمنظمة:

ففي دراسة (Vich, 2021) تحت عنوان: " فحص العلاقة بين توجيه الهدف والمشاركة في العمل والكفاءة الذاتية". تم الجدل حول أن المنظمات قادرة على تقديم الدعم للموظفين من حيث الكفاءة الذاتية والمشاركة إذا ركزت بشكل أكبر على التعلم بدلاً من الأداء. أجريت الدراسة على عينة من (155) عامل بالغ في جمهورية التشيك، واختبرت العلاقات بين التوجه نحو أهداف التعلم والأداء والكفاءة الذاتية وجوانب المشاركة في العمل (النشاط، التفاني، الاستيعاب). أظهرت تحليلات الانحدار الخطي آثار إيجابية كبيرة للغاية للتوجه نحو هدف التعلم على الكفاءة الذاتية والانخراط بالعمل وكل ما يتعلق به من نشاط وتفاني واستيعاب. على العكس من ذلك، فإنه لم يكن للتوجيه نحو هدف الأداء أي تأثيرات معنوية على أي من المتغيرات المفحوصة.

وفي دراسة (KARTONO, et al., 2021) تحت عنوان: "القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي: دور التفاعل التآزري الموجه نحو الهدف". كان الهدف من هذه الدراسة هو سد الفجوة البحثية بين تأثير القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي. تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات الإلكترونية عبر الإنترنت باستخدام مقياس ليكرت. استخدمت هذه الدراسة طريقة التعداد حيث كانت العينة جميع شركات التأمين العامة في إندونيسيا. تضمنت الدراسة (72) مستجيب، تمثل (72) شركة تأمين. وقد قدمت نتائج هذا البحث آثار بالغة الأهمية مرتبطة على التفاعل التنظيمي في السوق الناشئة لصناعة التأمين، مثل إندونيسيا، ووجدت هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي، وتم الوصول إلى أن التفاعل التآزري الموجه نحو الهدف أدى إلى التوافق بشكل إيجابي بين تأثير القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، وأن له تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي.

وفي دراسة (Mehta & Mehta, 2018) تحت عنوان: " تكامل المعرفة وفعالية الفريق: نهج توجيه هدف الفريق" هدفت هذه الدراسة إلى فحص كيف يؤثر توجيه هدف الفريق على تكامل المعرفة الداخلية للفريق، وكيف أن تكامل المعرفة بدوره يؤثر على أبعاد متعددة لفعالية الفريق. تم جمع البيانات من (90) فريق ذاتي التوجيه مشارك في محاكاة أعمال موسعة، حيث قام كل فريق بدور فريق الإدارة العليا لشركة تجارية. أشارت النتائج إلى أن كلاً من توجهات هدف إثبات التعلم والأداء أثرت بشكل إيجابي على تكامل معرفة الفريق، وأثر تكامل المعرفة على كل من الأبعاد الموضوعية والذاتية لفعالية الفريق. الدراسة توصي بنهج توجيه الهدف لدمج المعرفة في الفرق، وتقرح أن هذا النهج له آثار كبيرة على كل من البحث والممارسة.

وفي دراسة (بداوي، ودلالي، 2017) تحت عنوان: "دور الإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في المؤسسة العمومية" دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف ودورها في تفعيل فرق العمل في الجامعة. وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة في جامعة المسيلة لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبين كل من الإدارة بالأهداف وفرق العمل، وتكوّن مجتمع وعينة الدراسة من إدارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث قام الطالبان بتوزيع (60) استبيان، واسترجع منها (57)، ومن خلال

مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية تم الوصول إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تبين وجود علاقة بين الإدارة بالأهداف وتفعيل فرق العمل، حيث كلما زادت الجامعة من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف زاد تفعيل فرق العمل.

وفي دراسة (عليان، وأبوسن، 2012) تحت عنوان: "أثر فاعلية القيادة، تفاعل أعضاء الفريق ووضوح الأهداف على أداء العاملين بالقطاع المصرفي في السودان". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام أسلوب فرق العمل في الإدارة على أداء العاملين من خلال فعالية قيادة فريق العمل، تفاعل أعضائه ووضوح أهدافهم كأبعاد لاستخدام فرق العمل، وعلاقة ذلك بالتأثير على الجوانب السلوكية للفريق. وقد تم استخدام المقابلات الاستطلاعية والاستبيان للحصول على البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (150) فريق عمل بالمصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم، وتم الوصول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل وتحسين أداء العاملين، وإلى أن استخدام فرق العمل يعمل على خلق العديد من الجوانب السلوكية التي لها ارتباط معنوي بأداء أعضاء الفريق.

وفي دراسة (كرارشة، 2018) تحت عنوان: "المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد". جاءت الدراسة بغية توفير بنية تؤسس لهذا النمط التنظيمي (المنظمة المتعلمة)، وقد تم اتباع المنهج الاستقصائي لتحقيق ذلك. وخلصت الدراسة إلى جملة من المستلزمات الحاسمة المتمثلة في: الهيكل التنظيمي المرن، القيادة التحولية، الثقافة التنظيمية التكيفية، صناع المعرفة، التمكين التنظيمي، إدارة الاحتواء العالي.

وفي دراسة (عروف، 2017) تحت عنوان: "التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية". كان أحد أهداف هذه الدراسة توضيح العلاقة بين استراتيجية التمكين وأبعادها والاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (513)، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تبين أن استراتيجية التمكين تلعب دوراً كبيراً في توجيه مهارات الأفراد وخبراتهم ومقدرتهم مما يساعد في تكوين رأس مال فكري يسهم بدوره في بناء منظمة متعلمة.

وفي دراسة (Rijal, 2010) تحت عنوان: "تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على المنظمة المتعلمة: تحليل مقارنة لقطاع تكنولوجيا المعلومات". هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية والثقافة التوليدية والتكيفية على تطوير المنظمة المتعلمة بشكل تجريبي. تم إجراء بحث استكشافي وجمع البيانات من خلال استبيان مسحي من قطاع تكنولوجيا المعلومات، وتم إجراء مقارنة بين نيبال والهند. تم توزيع (400) استبانة في كل دولة، وأظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية والثقافات التوليدية والتكيفية تأثير إيجابي على تطوير المنظمة المتعلمة.

وفي دراسة (Shabbir, 2009) تحت عنوان: "بيئة تعليمية داعمة - مكون أساسي للمنظمة المتعلمة". هدفت هذه الورقة إلى ربط بيئة التعلم الداعمة بالسلامة النفسية والقيمة للأفكار الجديدة، من خلال فحص الأفراد عبر إحساسهم بالانفتاح على الاعتراف والمرونة والانسجام مع وجود أخطاء في المنظمة. تم تقييم بيئة التعلم الرياضية بشكل تجريبي في هذه الورقة، حيث تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، حيث تم إجراء الاستطلاع في جمعية الجودة الأكاديمية في باكستان، وبلغ حجم العينة (61)، وتم تحليل عامل ضمني يشير إلى المكون الأساسي لبيئة التعلم لتحديد العوامل الأكثر أهمية التي كانت مريحة للتعبير والانفتاح على الأفكار الجديدة، وقد خلصت الدراسة إلى أن بناء منظمة متعلمة يتطلب تغييراً ثقافياً لمعظم المنظمات، ولتكون ناجحة يجب على المنظمات العمل مع جميع الموظفين من أجل إنشاء وتوصيل رؤية مشتركة للمؤسسة، وجعل المعلومات في المنظمة في متناول الجميع، و مساعدة الموظفين على إدارة التغيير من خلال توقع التغيير، وإنشاء أنواع التغيير المطلوب من قبل المنظمة، وتمكين الموظفين من التأثير، والإقرار ودعم الحاجة إلى المخاطرة، بالإضافة إلى تعلم كيفية إدارة معرفة المنظمة من خلال الحفاظ على المعلومات متاحة، والحفاظ على المعرفة التاريخية، ومعالجة الكميات المتزايدة من المعلومات؛ حيث أن هذه العوامل تدعي بشدة أن الإدارة يجب أن تطور وتعزز البيئة حيث يشعر الموظفون بالراحة في المناقشة والتعبير عن آرائهم، وخلق البيئة التي يتبناها الموظفون، واستخدام الأساليب الجديدة وغير المجربة لخلق النتائج المرجوة باستمرار.

المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها تناولت دور توجيه الهدف في تفعيل فرق العمل، والآثار الإيجابية لاتباع أسلوب فرق العمل على أداء وسلوك العاملين، وتأثير القيادة التحويلية وما لها من دور توجيهي إلى جانب التفاعل التآزري الموجه نحو الهدف على تحقيق عوامل مهمة في خلق وتكامل المعرفة والابتكار والانسجام بالعمل، وتحقيق الذات لدى الأفراد، كما تناولت الدراسات بعض العوامل الهامة في تحقيق بناء المنظمة المتعلمة كتوفر بيئة داعمة، وتمكين الموظفين، والعمل معهم على وجود رؤية وأهداف مشتركة، واتباع نهج الانفتاح وتقبل الأخطاء حيث يشعر الموظفون بالراحة في المناقشة، والتعبير عن آرائهم بهدف تحقيق المرونة، وبناء المعارف الجديدة دائماً للوصول إلى الأهداف، ودور كل من الهيكل التنظيمي المرن، القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية التكيفية، صناع المعرفة، التمكين التنظيمي، إدارة الاحتواء العالي كمستلزمات لتجسيد المنظمة المتعلمة.

وبالمقارنة مع دراستنا الحالية نجد أن دراستنا تتفق مع الدراسات السابقة بتناولها العلاقة بين توجيه أهداف فرق العمل وبناء المنظمة المتعلمة بالرغم من أنها لم تذكر ذلك بشكل صريح، ولكن من قراءتها نجد أن محتوى كل من العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة المذكورة ضمنها كالقيادة التحويلية والتمكين والانفتاح والمشاركة في وضع أهداف ورؤية مشتركة وإدارة الاحتواء العالي والهيكل التنظيمي المرن يتفق مع مضمون وجوانب نهج توجيه الهدف لفرق العمل، حيث جاءت هذه الدراسة لتستكمل وتغني لما جاء قبلها من دراسات بحثت ضمن مفاهيم هذا النطاق.

وقد تميزت هذه الدراسة بتناولها لحالة شركة هندسية كبرى تعتمد في عملها بشكل رئيسي على فرق العمل، حيث جاءت لتلقي الضوء مباشرة على دور فرق العمل الموجهة نحو الهدف في بناء المنظمة محل الدراسة كمنظمة متعلمة خاصة في ظل الاستحقاقات التي تفرضها عملية إعادة الإعمار، وضرورة التوجه نحو سياسات أكثر مرونة ورشاقة خاصة في إطار جهود مشروع الإصلاح الإداري الذي أطلقه السيد الرئيس في العام (2017).

2. مشكلة الدراسة Problem of The Study

في إطار ما تم استعراضه في مقدمة الدراسة لناحية عرض الظاهرة البحثية خاصةً في ضوء المهام المطلوبة وطبيعة عمل الشركة العامة للدراسات الهندسية والمشاريع التي تضطلع في إنجازها والتي يتم تأسيسها بناءً على فرق العمل، وبناءً على ما تم عرضه في الدراسات السابقة والتي أكدت على أهمية تبني أسلوب فرق العمل المرنة، وناقشت أهم عوامل بناء المنظمة المتعلمة وبعض الجوانب المؤثرة على بنائها، والتي ارتبط بعضها بصورة غير مذكورة بشكل صريح بالعديد من سمات فرق العمل الموجهة نحو الهدف. لذلك قام الباحث بعرض إشكالية الدراسة عن طريق صياغة التساؤل الرئيسي الآتي: "ما هو أثر فرق العمل الموجه بالأهداف في بناء المؤسسة محل الدراسة كمنظمة متعلمة؟" كإضاءة مباشرة على بيان وجود هذا الدور ومدى تأثيره. ولتوضيح هذا التساؤل فإن الباحث يعرض الأسئلة الهامة الآتية:

1. هل هناك اتباع لأسلوب فرق العمل الموجه بالأهداف في المؤسسة محل الدراسة؟
2. هل يمكن تصنيف المؤسسة محل الدراسة كمنظمة متعلمة؟
3. هل هنالك أثر لفرق العمل الموجه بالأهداف في بناء المؤسسة محل الدراسة كمنظمة متعلمة؟
4. هل هناك اختلاف في آراء عينة الدراسة حول قضية بناء المنظمة المتعلمة؟

3. أهمية الدراسة Significance of The Study

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تعميق إدراك وفهم دور الفرق الموجهة نحو الهدف في خلق بيئة تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية معززة بذلك ما جاء في الأدبيات السابقة عن هذا الدور الإيجابي في تحسين الأداء التنظيمي وبناء القدرات للمنظمات، عن طريق تسليط الضوء والكشف عن دور التوجه نحو الهدف للفرق في بناء المنظمة المتعلمة وعن الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات لتعميق الربط بين هذين المتغيرين.

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في تسليط الضوء على الآليات والتوجهات التي يجب أن تمتلكها المنظمات مثال الشركة التي تمت الدراسة عليها لتستطيع بناء قدرات وإمكانيات المنظمة المتعلمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها وقدراتها التنافسية للبقاء في السوق.

4. أهداف الدراسة Study Objectives

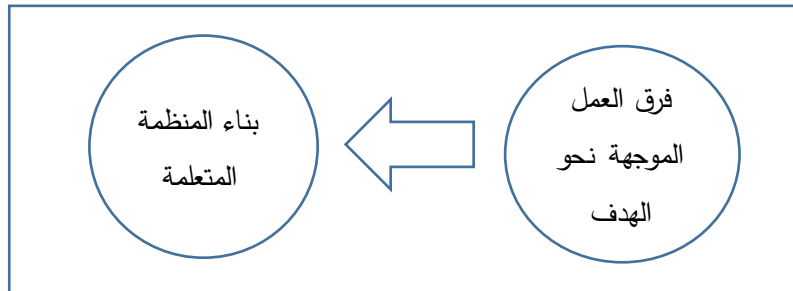
هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1. هل هناك اتباع لأسلوب فرق العمل الموجه بالأهداف في المؤسسة محل الدراسة؟
2. هل يمكن تصنيف المؤسسة محل الدراسة كمنظمة متعلمة؟
3. هل هنالك أثر لفرق العمل الموجه بالأهداف في بناء المؤسسة محل الدراسة كمنظمة متعلمة؟
4. هل هناك اختلاف في آراء عينة الدراسة حول قضية بناء المنظمة المتعلمة؟

5. متغيرات ونموذج الدراسة Study Variables and Model

- المتغير التابع: بناء المنظمة المتعلمة.
- المتغير المستقل: فرق العمل الموجهة نحو الهدف.
- نموذج الدراسة

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة*



*المصدر: (من إعداد الباحث، 2021).

6. فرضيات الدراسة Study Hypotheses

بناءً على الإشكالية التي تم بناءها قام الباحث بصياغة الفرضيات الآتية:

فرضية (1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل الموجهة نحو الهدف على بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة قيد الدراسة.

فرضية (2): لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول قضية بناء المنظمة المتعلمة باختلاف المتغيرات الانفوغرافية.

7. حدود الدراسة Limits of The Study

- الحدود المكانية: سورية – الشركة العامة للدراسات الهندسية.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة سنة (2021).
- الحدود البشرية: العاملون في الشركة محل الدراسة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة فرق العمل الموجه بالهدف والمنظمة المتعلمة، ويمكن لبحوث مستقبلية أن تقوم بدراسة متغيرات أخرى كالتعلم التنظيمي والاستعداد للتغيير.

8. منهج الدراسة Study Method

قام الباحث باتباع المنهج الوصفي على اعتبار أن الظاهرة البحثية واضحة في مكان إجراء الدراسة لناحية المتغيرات البحثية، وقد قام الباحث في هذا الإطار باتباع الأسلوب الميداني عبر تطوير استبانة لتقصي آراء أفراد العينة والتحقق من الفرضيات.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للبيانات:

1. المصادر الأولية: تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، حيث شمل مجتمع الدراسة العاملين في الشركة محل الدراسة والبالغ عددهم (2218)، وبناءً على حجم المجتمع فقد قام الباحث باتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد بلغ حجم العينة (328) مفردة، وقد قام الباحث بتوزيع (328) استبانة ولكن تم استرداد (263) استبانة جاهزة للتحليل، وشكلت نسبة الاستجابة (80,18) % وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

2. المصادر الثانوية: تم الاتجاه في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات والتي تتمثل في بعض الكتب والأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

Chapter Two: Theoretical Framework

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال عرضه لما جاء في التراث الأدبي والدراسات السابقة عن متغيرات الدراسة الحالية، وذلك عبر مبحثين، حيث يتناول المبحث الأول: مفهوم فرق العمل الموجهة نحو الهدف والدور الذي تلعبه في النجاح التنظيمي وتحسين الأداء، ويتناول المبحث الثاني: مفهوم وخصائص المنظمة المتعلمة وأبعادها

المبحث الأول: فرق العمل الموجهة نحو الهدف

1. مفهوم توجيه الهدف للفرق

تستخدم المنظمات بشكل متزايد الفرق كهيكل أساسي لها (DeShon, et al., 2004). مما يجعلها أكثر أهمية بالنسبة للمنظمات لتحديد أساليب تسيير الفريق الأفضل. التوجه نحو الهدف مهم جداً في هذا الصدد، وواحدة من أكثر التركيبات التحفيزية التي تمت دراستها بشكل متكرر في أدب علم النفس التطبيقي (DeShon & Gillespie, 2005).

تحديد الهدف هو عملية تحفيزية رئيسية (Locke & Latham, 1990). الأهداف هي النتيجة التي يحاول الشخص تحقيقها حيث ينخرط الناس في الأنشطة التي يعتقد أنها تؤدي إلى تحقيق الهدف، بينما يسعى المتعلمون إلى تحقيق أهداف متعددة مثل الأهداف الأكاديمية والأهداف الاجتماعية، وبالتالي فإن اختيار الهدف والمستوى الذي يلتزم فيه المتعلمون بتحقيق الأهداف يؤثر على دافعهم للتعلم (Locke & Latham, 2006). إلى جانب محتوى الهدف (أي ما يريد الشخص تحقيقه)، فإن سبب محاولة الشخص تحقيق هدف معين له أيضاً تأثير كبير على التعلم والأداء. تشير توجهات الأهداف إلى أسباب أو أغراض المشاركة في أنشطة التعلم وتشرح الطرق المختلفة للأفراد للتعامل مع مواقف الإنجاز والاستجابة لها (Meece, et al., 2006). أهم توجيهين أساسيين هما أهداف الإتقان والأداء (Ames & Archer, 1988). يشير باحثون مختلفون إلى هذه الأهداف بالمصطلحات التالية: أهداف التعلم والأداء (Elliot &)

(Dweck, 1988)، والأهداف التي تركز على المهام والتي تركز على القدرة (Maehr & Midgley, 1991). يُعرّف التوجه نحو هدف الإتقان على أنه التركيز على إتقان مهارات جديدة، ومحاولة اكتساب المزيد من الفهم، وتحسين الكفاءة (Ames & Archer, 1988). في المقابل، يركز التوجه نحو هدف الأداء على القيام بعمل أفضل من الآخرين وإظهار الكفاءة (Dweck & Leggett, 1988). وقد تم تمييز توجهات أهداف الأداء بشكل أكبر إلى أهداف نهج الأداء، وأهداف تجنب الأداء (Elliot & Church, 1997). تمثل أهداف نهج الأداء الأفراد المتحمسين للتفوق في الأداء على الآخرين وإثبات تفوقهم، في حين يشير اتجاه هدف تجنب الأداء إلى أولئك الذين لديهم الدافع لتجنب الأحكام السلبية والظهور في مرتبة أدنى من الآخرين. باتباع نفس النهج والتمييز في التجنب، تناول بعض الباحثين أهدافاً مميزة أخرى كنهج الإتقان وتجنب الإتقان (Elliot & McGregor, 2001). حيث ترتبط أهداف نهج الإتقان بمحاولات تحسين المعرفة والمهارات والتعلم. في المقابل، تمثل أهداف تجنب الإتقان التركيز على تجنب سوء الفهم أو الفشل في إتقان المهمة. تشير الدراسات إلى أن أهداف نهج الإتقان مرتبطة بنتائج الإنجاز الإيجابية مثل المستويات العالية من الجهد والاهتمام بالمهمة واستخدام استراتيجيات التعلم العميق (Greene, et al., 2004). من ناحية أخرى أفادت الأبحاث حول أهداف تجنب الأداء باستمرار أن هذه الأهداف تسببت في آثار ضارة، مثل ضعف المثابرة، والقلق الشديد، واستخدام الاستراتيجيات السطحية، وانخفاض الإنجاز (Urdu, 2004). وفيما يتعلق بأهداف نهج الأداء فقد أظهرت البيانات مزيج من النتائج، فقد أفادت بعض الدراسات بوجود علاقات إيجابية متواضعة بين أهداف نهج الأداء والإنجاز (Linnenbrink-Garcia, et al., 2008). ووجد آخرون نتائج غير قادرة على التكيف مثل سوء استخدام الإستراتيجية وقلق الاختبار (Keys, et al., 2012). تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الأفراد الذين يتبنون أهداف نهج الأداء يظهرون مستويات عالية من الإنجاز ولكنهم يعانون من عاطفية سلبية مثل القلق من الاختبار. أهداف تجنب الإتقان هي توجه الهدف الأقل دراسة حتى الآن. ومع ذلك، فقد وجدت بعض الدراسات أن تجنب الإتقان هو مؤشر إيجابي للقلق ومؤشر سلبي للأداء (Hulleman, et al., 2010).

2. دور توجيه هدف الفرق في النجاح التنظيمي وتحسين الأداء

لماذا يعتبر توجيه أهداف الفرق ضمن المنظمات ضرورية لنجاح ونمو هذه المنظمات؟ تخيل ماذا سيحدث إذا كان كل فرد من فريق كرة القدم قد دخل للتو للمباراة دون وجود اجتماع مسبق وتنسيق بينه وبين الأفراد الآخرين ومدرّب الفريق حول الأهداف والخطط التي يجب أن يعملوا عليها معاً؟ ستتشتت فوضى كاملة، وستُهدر الطاقة، وسيصاب أعضاء الفريق بالإحباط، وسيخسرون المباراة. يحدث الشيء نفسه في المنظمات عندما لا يكون لدى المنظمات أهداف واضحة ومحددة، ومُبَلَّغ عنها ومتعقبة، ستُهدر المواهب والموارد، وسيصاب أعضاء الفريق بالإحباط (أو يغادرون فقط)، ويخاطر العمل في النهاية بالتوقف. ولذلك تكون الفرق الموجه نحو الهدف مثل فريق كرة القدم فهي قوة أساسية وضرورية لنجاح ونمو المنظمات (Paunova & Lee, 2016). حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن كلا من التوجه نحو هدف التعلم وإثبات الأداء أثرت بشكل إيجابي على تكامل معرفة الفريق (Mehta & Mehta, 2018). وأخرى أشارت إلى تحسين الأداء للأفراد الذين لديهم توجه نحو هدف التعلم بشكل أعلى من أولئك الذين لديهم توجهات تتعلق بأهداف الأداء (VandeWalle, et al., 2001). ووجد آخرون أن العلاقة بين التوجه نحو الهدف للفرد والإبداع متوقعة على سلوك التعلم الجماعي بالنسبة للأفراد الموجهين نحو التعلم، وبدرجة أقل بالنسبة للأفراد الموجهين نحو الأداء، فقد ساعد سلوك التعلم الجماعي في إبراز الأفضل فيهم مما يعزز ميلهم الإبداعية (HIRST, et al., 2009).

ومما أظهرته الدراسات السابقة يرى الباحث تأكيداً بأن هنالك ارتباط إيجابي بين توجيه أهداف فرق العمل وأداء هذه الفرق، وعلى وجه الخصوص عندما يكون التوجه نحو هدف التعلم والإتقان وضمن بيئة داعمة للتعلم الفردي والجماعي سيكون هناك استجابة أفضل للفرق وتكامل وتطوير للمعارف والخبرات.

ولأغراض الدراسة قام الباحث باعتماد عدة أبعاد لتكوين محور فرق العمل الموجهة نحو الهدف، وذلك في منظور الدور الذي تضطلع به هذه الفرق، وهذه الأبعاد تمثلت بالآتي:

1. التوجه نحو الإنجاز

2. التركيز على المهمة
3. ملاءمة الهدف
4. التنويع ونطاق الإشراف للفريق

المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة

1. مفهوم وخصائص المنظمة المتعلمة

يشهد العالم تغيرات وتطورات متزايدة في مختلف مجالات الحياة، حيث كان للتقدم الهائل في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات دور كبير في تسريع هذا التغير، مما جعل المنظمات تواجه صعوبات وتحديات في مواكبتها للمحيط الذي توجد فيه، حيث وجدت نفسها أكثر حاجة لامتلاك القدرات اللازمة للتكيف مع تلك التغيرات السريعة، إن هذا التطور السريع ساهم في ظهور عدة مفاهيم فكرية معاصرة حازت على اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والممارسين، كمفهوم المنظمة المتعلمة ورأس المال المعرفي، حيث ظهر العنصر البشري كأحد المفاتيح الأساسية لاقتصاد المعرفة ورهانا استراتيجيا لبناء منظمات متعلمة قادرة على خلق المعرفة وإدارتها وتطبيق المعارف التي تمتلكها بالشكل الأمثل ضمن بيئة تنظيمية داعمة للتعلم والمشاركة والإبداع، ومن هنا لابد لنا من أن نستعرض مفهوم المنظمة المتعلمة وما يميزها من خصائص ومميزات تجعلها قادرة على الاستجابة والتكيف في ظل هذه التغيرات:

يعرف (Senge 1994) في كتابه الشهير "البعد الخامس" "Fifth Discipline" المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي تعمل باستمرار على رفع قدراتها لتشكيل المستقبل المرغوب، وبالتالي إمكانية التنبؤ بالتغير والاستعداد له، وهي تلك المنظمة التي تعمل على اكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد، بالإضافة إلى منح العاملين قدراً من المرونة في التفكير، ما يولد لديهم الدافع والطموح للعمل بشكل جماعي لابتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير. (Senge, 1994).

أما (T.S. Bateman (2002 فعرفها بأنها منظمة ماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، وفي تعديل السلوك مما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة. (T.S. Bateman, 2002).

وأوضح (Marquardt (2002 أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام النقية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج. (Marquardt, 2002).

هذا ويعرف (Garvin, et al (2008 المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يتفوق فيها الموظفون في صنع واقتناء ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم. (Garvin, et al., 2008).

ويمكننا إبراز أهم خصائص المنظمة المتعلمة فيما يلي (طاهر، 2011):

- تمتلك ثقافة مكيفة ومتطورة مع البيئة.
- تقوم بالمهام وفقا لتفويض الأدوار وتمكين العاملين.
- تعتمد استراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المنافسين.
- تعتمد على أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال.
- تعتمد أسلوب التحفيز لتشجيع العاملين على التعلم التنظيمي وتحسين مستويات أدائهم.
- تعتمد على وجهة النظر التي تركز على الجماعة في التعلم التنظيمي والإنتاج وتقييم الأداء.

ومما جاء من تعاريف وخصائص سابقة يمكننا استخلاص تعريف للمنظمة المتعلمة بأنها: منظمة تمتلك بيئة وقدرات تنظيمية داعمة لاكتساب ومشاركة المعرفة وتطبيقها وتطويرها لرفع قدراتها التنافسية باستمرار، وتتميز بإدارة وثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتعلم والمشاركة تسمح لأفراد المنظمة بالعمل التعاوني ومشاركة المعارف والخبرات للتعلم وإنجاز المهام وإيجاد الحلول وإبداع الأفكار واقتناص الفرص.

2. أبعاد المنظمة المتعلمة

أثناء مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة، نجد أن هناك العديد من النماذج التي تصف أبعاد المنظمة المتعلمة وأهم خصائصها، والتي تم الخروج بها من خلال تجارب ودراسات مختلفة، ومن أهمها نموذج Peter (1990)، والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة والذي عرفها بأنها "المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، وذلك من خلال زيادة قدرات الأفراد العاملين بها وتوسيع مداركهم باستمرار، لتحقيق النتائج التي يصبون إليها، حيث تنمو أنماط جديدة للتفكير، وينطلق الطموح الجماعي حرًا من القيود البيروقراطية، وحيث يتعلم العاملون بها مهارة التعلم الجماعي المستمر". وقد وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالتالي: (Senge, 2006).

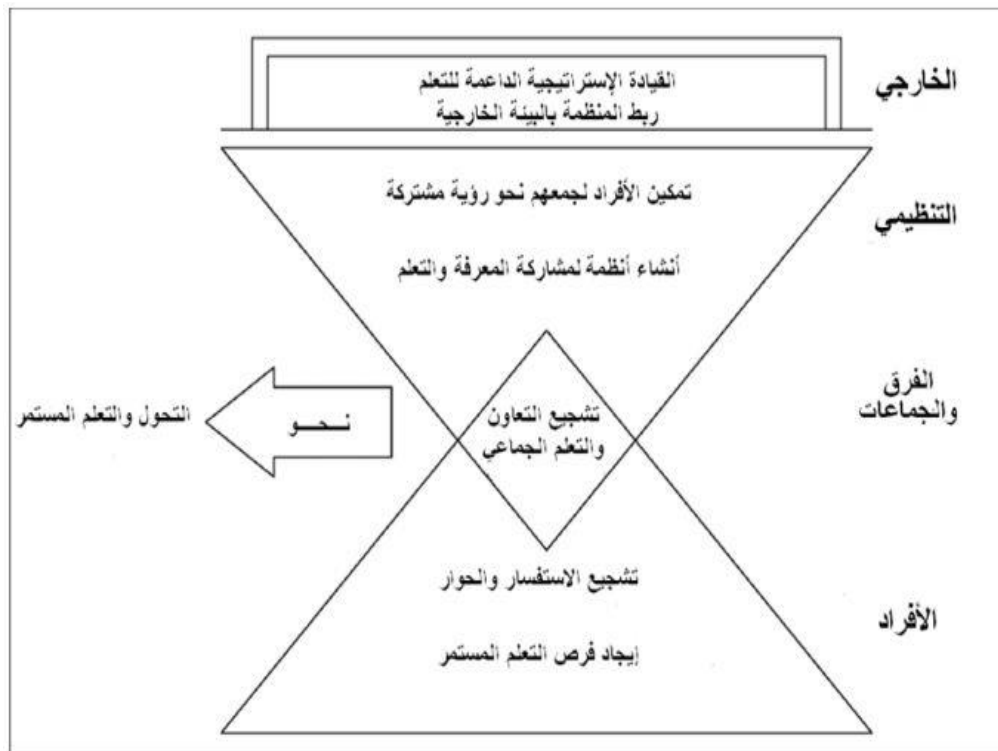
1. التفكير النظامي: وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.
2. التميز الذاتي: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
3. النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.
4. الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
5. التعلم الجماعي: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

حيث نلاحظ أن هذا النموذج يركز على التوجه الجماعي نحو تحقيق رؤية مشتركة داخل المنظمة، وإلى توحيد الجهود نحو التعلم والارتقاء المستمر للمنظمة بكل أجزائها ومكوناتها، بحيث تشكل نظام متعلم ومتطور ومتكامل الأجزاء.

كما يمكننا أن نستعرض نموذج (Marsick and Watkins (1993)، حيث تم تقديم نموذج متكامل للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر". ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي) (Marsik & Watkins, 1999).

يوضح الشكل رقم (2) نموذج (Marsick and Watkins (1993) للمنظمة المتعلمة.

الشكل رقم (2): نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة*



*المصدر: (Marsik & Watkins, 1999)

حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي (Marsik & Watkins, 1999):

1. خلق فرص للتعلم المستمر.

2. تشجيع الاستفهام والحوار.

3. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.

4. تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.

5. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

6. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

7. القيادة الإستراتيجية.

حيث نرى أن هذا النموذج يقدم لنا أبعاد أكثر تفصيلاً ووضوح من النموذج السابق لبناء المنظمة المتعلمة، حيث يعرض لنا الأساليب التي يجب اتباعها لتحقيق التطور والتعلم المستمر والتحول اللازم في مختلف المستويات (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي)، بالإضافة للقيادة الاستراتيجية الداعمة وضرورة ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

وبالنظر إلى ما جاء من دراسات عن المنظمة المتعلمة وما يميزها من خصائص وأبعاد يرى الباحث أن هذا النموذج من المنظمات هو بالفعل يمثل النموذج الأكثر قدرة على مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها هذا العصر في شتى مجالات الأعمال، والتي تتطلب وجود منظمات متعلمة تمتلك الثقافة والقدرات الإدارية اللازمة لتكون قادرة على إدارة رأس مالها المعرفي بكفاءة وفعالية، واكتساب المعارف والخبرات الجديدة، والتعامل معها بمرونة، وتطويرها وإبداع الجديد منها لخلق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق والنمو والازدهار.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

Chapter Three: Field Study

يتناول هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة، حيث تم عرض لمحة عن الشركة المختارة لإجراء الدراسة وسبب اختيارها، والطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وفي النهاية تم عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة

أولاً: لمحة عن الشركة العامة للدراسات الهندسية:

تعتبر الشركة العامة للدراسات الهندسية بيت الخبرات الهندسية للدولة بما تملكه من رأس مال بشري. تتبع الشركة إلى وزارة الأشغال العامة والإسكان في الجمهورية العربية السورية، وتصنف من الفئة الأولى في مجال الدراسات والتدقيق والإشراف لاختصاصات (الأبنية، الطرق والجسور والسكك الحديدية، شبكات مياه الشرب ومحطات الضخ والصرف الصحي محطات التنقية والتكرير ومعالجة النفايات الصلبة والغازية، أبنية الري والصرف الصحي واستصلاح الأراضي، تنظيم وتخطيط المدن) من قبل وزارة الأشغال العامة والإسكان للعام (2019)، ويتألف الكادر البشري في الشركة من (2218) موظف يعملون في مواقع تنتشر في جميع أرجاء سوريا. إن طبيعة العمل ضمن الشركة العامة للدراسات الهندسية ونوعية الخدمات التي تقدمها تتطلب عمل تشاركي بين مختلف المديريات والأقسام لإنجاز العمل الهندسي المطلوب، وهنا تبرز أهمية وجود وتشكيل فرق عمل يعمل كل منها لإنجاز مشروع أو عدد من المشاريع لصالح الشركة، حيث يتسم العمل الهندسي بصورة عامة بوجود عدد من المهندسين ومساعد المهندسين من مختلف الاختصاصات بالإضافة للفنيين والقانونيين والإداريين الذين يعملون معاً كل حسب دوره لإتمام وإخراج العمل الهندسي بالشكل المطلوب. وبالنظر إلى ما سبق، فقد جاء اختيار الشركة العامة للدراسات الهندسية لتكون محل دراستنا لما يقتضيه طبيعة عملها أن تستخدم أسلوب فرق العمل بشكل أساسي، وما يمليه عليها المجال الهندسي لأن تكون منظمة متعلمة قادرة على التطور باستمرار لمواكبة آخر التطورات في قطاع العمل الهندسي في سوق العمل، خاصة في ظل الاستحقاقات التي

تفرضها عملية إعادة الإعمار، وضرورة التوجه نحو سياسات أكثر مرونة ورشاقة خاصة في إطار جهود مشروع الإصلاح الإداري الذي أطلقه السيد الرئيس في العام (2017).

ثانياً: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

1. أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة (DLOQ) المطور بواسطة Marsick and Watkins (1999)، لبناء نموذج المنظمة المتعلمة وذلك بعد إعادة صياغتها لدراسة توافر هذه الأبعاد في المنظمة قيد الدراسة وتمثلت في الأسئلة من (1) إلى (7) ضمن الاستبيان، بالإضافة لذلك تم تشكيل (7) عبارات لفحص مدى اتباع أساليب فرق العمل الموجهة نحو الهدف في المنظمة قيد الدراسة اعتماداً على ما جاء في الإطار العام والنظري في الدراسة، وتمثلت في الأسئلة من (8) إلى (14) ضمن الاستبيان، وبالتالي الخروج بنموذج الاستبيان النهائي المكون من (14) عبارة لقياس متغيرات الدراسة في المجتمع قيد الدراسة وتقصي الفرضيات وتم إدراجه في الملحق رقم (1) الذي يبين نموذج الاستبيان كما تم توزيعه، والذي تم إخضاعه لاختبار الثبات والصدق للتأكد من مدى صلاحيته كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، ويقسم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الانفوغرافية لعينة البحث وتضم (3) متغيرات، وهي (النوع، العمر، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: يتعلق بمتغيرات الدراسة التي على أساسها تم بناء فرضيات الدراسة وهذه المتغيرات هي فرق العمل

الموجهة نحو الهدف وبناء المنظمة المتعلمة ويتكون من (14) سؤال توزعت كما في الجدول رقم (1):

الجدول (1) متغيرات الدراسة*

المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغيرات
بناء المنظمة المتعلمة	فرق العمل الموجهة نحو الهدف	
7	7	عدد الأسئلة

*من إعداد الباحث بناءً على ما تم ذكره في الإطار العام والنظري وبلاستعانة بنموذج (DLOQ).

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على أسئلة الاستبيان البالغ عددها (14) في دراستنا، ويتراوح مدى الاستجابة من (1-5) كما يظهر في الجدول رقم (2):

الجدول (2) مدى الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	2	3	4	5

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم توزيع الاستبيانات واستعادتها ثم تغريغها على برنامج التحليل الإحصائي (IBM SPSS) واستخلاص النتائج منها، حيث تم تطبيق الاختبارات التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha) الذي تم استخدامه لاختبار صدق وثبات الاستبيان.
- حساب النسب المئوية والتكرارات للعوامل الانفوغرافية (النوع، العمر، المسمى الوظيفي).
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة العاملين بهدف استكشاف البيانات ووصفها.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتغير المستقل (فرق العمل الموجهة نحو الهدف) على المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) لاختبار الفرضية الأولى.

- تم إجراء اختباري (Independent T test, One-way Anova) بين المتغيرات الانفوغرافية والمتغير التابع لاختبار الفرضية الثانية.

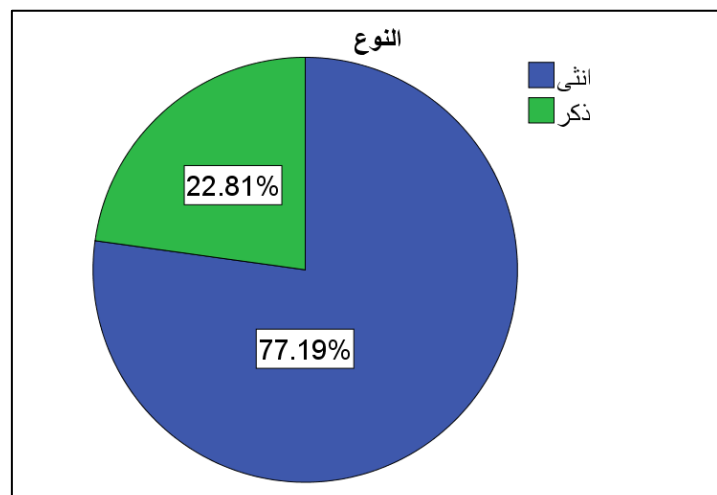
ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

1. عرض الإحصاءات الوصفية: لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة (المتغيرات

الانفوغرافية)، حيث تم تلخيص النتائج على النحو التالي:

- النوع: نلاحظ من خلال الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع حيث يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الإناث (77.19%) وهو كان نتيجة طبيعية لانعكاسات الأزمة على التغيرات الديموغرافية التي حصلت في المجتمع السوري والتي كان من أهمها هجرة العنصر الشبابي من الذكور، والسبب الأساسي الآخر كان معدل الدوران المرتفع للوظيفة العامة خاصة في صفوف الذكور للبحث عن وظائف في قطاعات ربحية تتطلب ذكوراً كقطاعات المطاعم وبيع التجزئة التي تعتمد على الإيراد اليومي، والذي يسمح للفرد أن يتكيف أكثر مع التضخم الحاصل.

الشكل (3) توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب النوع*



*من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

- العمر: كما هو موضح في الجدول رقم (3):

الجدول رقم (3) توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب العمر *

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
44.5%	117	أقل من 30 سنة
26.6%	70	بين 30-40
14.8%	39	بين 40-50
14.1%	37	أكثر من 50 سنة
100%	263	المجموع

* من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن (44.5%) من العينة أعمارهم أقل من (30) سنة، و (26.6%) من العينة أعمارهم من (30) إلى (40) سنة، و(14.8%) من العينة أعمارهم من (40) إلى (50) سنة، و(14.1%) من العينة أعمارهم أكثر من (50) سنة. حيث أن القسم الأكبر من العاملين في الشركة هم من فئة الشباب ويمكن أن يعزى ذلك إلى الدوران الوظيفي الكبير الذي يحصل في القطاع العام، وانخفاض التعيينات منذ بداية الأزمة عام (2011)، مع النظر إلى حجم الشركة الكبير والذي تتطلب طبيعة العمل فيها أعداداً كبيرة ومتزايدة، فتلجئ الشركة إلى نظام العقود للتعاقد سنوياً مع أعداد جديدة من الفئات الشابة والتي تكون بمعظمها من الأفراد الذين قامت الشركة بتدريبهم ليشغلوا وظائفهم في المشاريع الجديدة والأعمال الجديدة التي تتعاقد عليها الشركة سنوياً، وليسوا النقص الحاصل نتيجة هجرة الشباب أم سعيهم للحصول على مورد دخل أفضل ضمن البلد.

- المسمى الوظيفي: الجدول (4) يوضح توزيع النسب المئوية لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي بالشركة.

الجدول (4): توزيع النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي بالشركة*

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مدير مديرية	12	4.6%
رئيس دائرة	15	5.7%
رئيس شعبة	12	4.6%
موظف	224	85.2%
المجموع	263	100%

*من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن النسبة الأكبر من العينة المدروسة من فئة الموظفين وتبلغ (85.2%) من العينة، و(4.6%) من العينة رئيس شعبة، ونسبة (5.7%) رئيس دائرة، و(4.6%) مدير مديرية، ومنه نرى أن غالبية العينة من الموظفين وهذا يعود إلى طبيعة عمل الشركة وحاجتها إلى كادر كبير من الموظفين لمختلف الأعمال الهندسية والمكتبية والفنية والخدمية الأخرى كونها شركة دراسات هندسية وإشراف وتدقيق كبيرة الحجم ضمن القطاع الحكومي.

2. اختبار صدق وثبات الاستبيان:

يوضح الجدول رقم (5) مدى صدق وثبات محوري الاستبيان (المنظمة المتعلمة و فرق العمل الموجهة نحو الهدف)

والمعبر عنهما بأسئلة الدراسة.

الجدول (5): مدى صدق وثبات محوري الاستبيان **

المحور	الأسئلة	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل صدق المحك*
بناء المنظمة المتعلمة	من السؤال 1 إلى السؤال 7	0.84	0.92
فرق العمل الموجهة نحو الهدف	من السؤال 8 إلى السؤال 14	0.76	0.87

*معامل صدق المحك = الجذر التربيعي الموجب لمعامل الثبات.

** من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (5) أن قيمة معامل الثبات لمحوري الدراسة مرتفعة نسبياً وهي أكبر من (60%) مما يدل على أن الاستبيان ثابت بدرجة عالية، أي أن عباراته منسجمة مع بعضها وتتمتع بالثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج في عملية تعميمها والاستبيان قادر على تحقيق أغراض الدراسة، وبالنظر إلى معامل الصدق نستنتج أيضاً أن الاستبيان صادق، أي أنه يمثل مجتمع العينة تمثيلاً جيداً، وتشير نسبته المرتفعة إلى وجود مصداقية كبيرة لأداة الدراسة المستعملة للقياس.

3. الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان:

لوصف مستوى اتباع أسلوب فرق العمل الموجه بالأهداف في المؤسسة محل الدراسة، وهل يمكن تصنيف المؤسسة محل الدراسة كمنظمة متعلمة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات كل عبارة من عبارات الاستبيان، أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدتها الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة الموافقة حددنا خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) باتباع المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) ÷ عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) \div 5 = 0.8$$

وعليه كانت الحدود التي اعتمدتها الدراسة كما يلي:

- موافق بشدة من (1) إلى (1.8)
- موافق من (1.8) إلى (2.6)
- محايد من (2.6) إلى (3.4)
- غير موافق من (3.4) إلى (4.2)
- غير موافق على الإطلاق من (4.2) إلى (5)

المحور الأول: بناء المنظمة المتعلمة:

يبين الجدول رقم (6) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة عن عبارات المحور الأول في

الاستبيان (بناء المنظمة المتعلمة) كما يلي:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول *

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	هنالك فرص وإمكانيات للتعلم المستمر واكتساب المهارات والخبرات	1.89	0.74	موافق
2	تشجع الشركة على الاستفسار والحوار عبر طرح الأسئلة والتعقيب والتجريب	2.36	1.03	موافق
3	هنالك تشجيع على التعاون والتعلم الجماعي	2.14	0.86	موافق
4	يتم انشاء واستخدام وتطوير أنظمة لمشاركة وخلق المعرفة من أجهزة ومعلومات وبرامج	2.41	0.86	موافق
5	يشارك الأفراد في وضع وتنفيذ رؤية وأهداف مشتركة، ودعم اتخاذ القرار عبر المبادرة	2.86	1.02	محايد
6	تأخذ الشركة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المصالح الفردية واهتماماتهم	3.12	1.02	محايد
7	هنالك دعم من الإدارة والمدراء للتعلم وتطوير الموظفين	2.18	0.94	موافق

*من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن قيم المتوسط الحسابي لآراء العينة المقابلة للأبعاد (1، 3، 7) تشير إلى وجود موافقة على توافر هذه الأبعاد في الشركة، والتي تنص على تطوير ودعم تعلم الموظفين وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، ولكن بالنظر إلى قيم الانحراف المعياري لهذه الأبعاد نلاحظ أن درجة الإجماع عليها محدودة نوعاً ما، ويمكن أن يعزى هذا إلى الاختلافات بين مكان عمل موظف ومكان عمل موظف آخر من حيث المستوى الإداري، وطبيعة المهام الموكلة إليهم هل هي مكتبية أم ميدانية، ومن حيث طبيعة العمل في هذا القسم أو ذاك، وعلاقة العمل بينهم وبين زملائهم، هل يشكلون فريق أم هم مستقلون في عملهم عن بعض. وبالمقابل نجد أن قيم المتوسط الحسابي لآراء العينة المقابلة للأبعاد (2، 4، 5) تشير إلى قربها من الحياد على وجود هذه الأبعاد في الشركة، والتي تنص

على مشاركة الموظفين مع الإدارة في تبادل الآراء والاستفسار والحوار ودعم المبادرات الفردية، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعارف والخبرات والبيانات والمعلومات في الشركة، مما يدل أن توافر هذه الأبعاد في الشركة محدود نوعاً ما، مع ملاحظة أن الإجماع عليها ضعيف عند النظر إلى قيم الانحراف المعياري المقابلة لها، حيث يمكن أيضاً أن يعزى ذلك إلى الاختلافات بين طبيعة عمل موظف وطبيعة عمل موظف آخر بين الأقسام المختلفة في الشركة وبين المستويات الإدارية المختلفة. وبالنظر إلى البعد رقم (6) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة تدل على وجود حياد أقرب إلى عدم الموافقة على تواجد هذا البعد في الشركة، والذي ينص على أخذ المصالح والاهتمامات الفردية في الحسبان عند اتخاذ القرارات من قبل الإدارة، مما يدل على أن توافر هذا البعد في الشركة ضعيف، مع ملاحظة وجود إجماع ضعيف على ذلك، والذي يمكن أن يعزى أيضاً إلى الاختلافات بين طبيعة عمل موظف وطبيعة عمل موظف آخر بين الأقسام المختلفة في الشركة وبين المستويات الإدارية المختلفة.

المحور الثاني: فرق العمل الموجهة نحو الهدف:

يبين الجدول رقم (7) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة عن عبارات المحور الثاني في الاستبيان (فرق العمل الموجهة نحو الهدف) كما يلي:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني*

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
8	ما يهم في عمل الفريق التركيز على إنجاز العمل بغض النظر عن طريقة الأداء	2.42	1.01	موافق
9	يتم التركيز أثناء العمل في الفريق على اتقان المهام الموكلة وتطوير المعارف والخبرات الفردية	2.21	0.876	موافق
10	ضمن الفريق يتم مواءمة وتوجيه أهداف الأفراد لتتماشى مع أهداف الفريق	2.49	0.964	موافق
11	ضمن الشركة يتم مواءمة وتوجيه أهداف فرق العمل لتتماشى مع أهداف واستراتيجيات الشركة	2.33	0.896	موافق
12	بناء الفريق يأخذ بعين الاعتبار سياسة التنوع بناءً على الأداء الفردي في اختيار أفرادهم وليس التركيز على مديرية محددة	2.68	1.05	محايد
13	عند تشكيل الفريق يتم التركيز على تحديد المهام المطلوبة بشكل دقيق	2.49	1.15	موافق
14	يؤخذ بعين الاعتبار في بناء الفريق أن يكون العدد مناسباً للأداء المهمة	2.72	1.2	محايد

*من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن قيم المتوسط الحسابي لآراء العينة حول توافر الأبعاد (8، 9، 10، 11، 13) لفرق العمل الموجهة نحو الهدف تشير إلى وجود موافقة أقرب إلى الحياد على توافر هذه الأبعاد في الشركة، والتي تتعلق بالتركيز على المهمة، وملائمة الأهداف، والتوجه نحو الإنجاز، مما يدل على أن توافر تطبيق هذه الأبعاد محدود نوعاً ما في الشركة، وبالنظر إلى الأبعاد رقم (12، 14) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لآراء العينة تدل على وجود حياد تجاه توافر هذه الأبعاد في الشركة، والتي تتعلق باتباع سياسة التنوع بناءً على الأداء الفردي ونطاق الإشراف في الفريق مما يدل على أن توافر هذه الأبعاد في الشركة ضعيف، مع ملاحظة أن قيم الانحراف المعياري للآراء تدل على

وجود إجماع ضعيف على هذه الآراء، مما يشير إلى محدودية وجود تطبيق منظم وشامل لجميع أجزاء الشركة لأبعاد فرق العمل الموجهة نحو الهدف، ويمكن أن يعزى ذلك إلى تباين مشاركة أعضاء كل فريق أو مجموعة من الموظفين في قسم معين تبعاً لوجود أم عدم وجود أهداف مشتركة وتعاون بين الأعضاء مع بعضهم ومع القائد، ودرجة البيروقراطية المتفاوتة بين قسم وآخر، وأيضاً طبيعة المهام ومقاييس الجودة المطبقة، ودرجة الوعي من قائد أم موظف لآخر، إذاً وحدة الاتجاه في الشركة ككل تجاه تطبيق أبعاد فرق العمل الموجهة نحو الهدف محدودة نوعاً ما.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

كما هو موضح في الجدول رقم (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ككل *

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
موافق	0.67	2.42	بناء المنظمة المتعلمة
موافق	0.66	2.48	فرق العمل الموجهة نحو الهدف

* من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8) يمكننا التوصل إلى الإجابة على سؤالي الدراسة الأول والثاني، حيث نجد وفقاً لقيم المتوسط الحسابي لآراء العينة عن توافر فرق العمل الموجهة نحو الهدف وبناء المنظمة المتعلمة في الشركة، أن هنالك موافقة أقرب إلى الحياد على ذلك، ومنه فإن الشركة قيد الدراسة يمكن تصنيفها كمنظمة متعلمة بدرجة محدودة نوعاً ما وهو

جواب السؤال الأول، بالإضافة إلى توافر مستوى محدود نوعاً ما من اتباع أسلوب فرق العمل الموجهة نحو الهدف في الشركة وهو جواب السؤال الثاني.

وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري نجد أن درجة الإجماع على هذه الآراء كانت مقبولة نوعاً ما، والذي يمكن أن يعزى إلى الاختلافات التي يمكن أن توجد بين مكان عمل موظف ومكان عمل موظف آخر، من حيث المنصب الوظيفي لهذا الموظف، وطبيعة المهام التي يؤديها هل هي مكتبية أم ميدانية، وطبيعة العمل في هذا المكان أو ذاك، وحجم وطبيعة عمل الكادر، وذلك يعود للحجم الكبير للشركة وتنوع المهام بين قسم وآخر وموظف وآخر، والأدوات والأجهزة التي يستخدمها، وفئات الموظفين التي يتعامل معها.

4. اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل الموجهة نحو الهدف على بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة قيد الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين فرق العمل الموجهة نحو الهدف وبناء المنظمة المتعلمة، وتم توضيح النتائج في الجدول رقم (9):

الجدول (9): قيمة معامل الارتباط بين فرق العمل الموجهة نحو الهدف والمنظمة المتعلمة *

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط بيرسون R	معنوية الارتباط sig
المتغير المستقل	**0.674	0.000
المتغير التابع		

* من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (معدل خطأ) 0.01.

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن قيمة المعنوية ($\text{sig}=0.000$) أقل من مستوى معنوية فرضية العدم (0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم والتي مفادها أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل الموجهة نحو الهدف على بناء المنظمة المتعلمة)، ونقبل الفرضية البديلة بأنه فعلاً يوجد علاقة بين فرق العمل الموجهة نحو الهدف وبناء المنظمة المتعلمة، وأن العلاقة بينهما طردية جيدة، وهذا ما تؤكد قيمة الارتباط البالغة (0.674) من الجدول رقم (9) أي أنه كلما كان هناك تطبيق لفرق العمل الموجهة نحو الهدف ساهم ذلك في بناء المنظمة المتعلمة بشكل أكبر.

ولاستكمال اختبار الفرضية الأولى تم حساب الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة، حيث تم توضيح النتائج في الجدول (10):

الجدول (10): معامل الارتباط بين المتغير المستقل (فرق العمل الموجهة نحو الهدف)، والمتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، اختبار جودة النموذج، اختبار تأثير النموذج بالنسبة للمتغير المستقل *

المتغير المستقل	بناء المنظمة المتعلمة Y	اختبار جودة النموذج F- test	معامل التحديد R^2	اختبار التأثير T- test
فرق العمل الموجهة نحو الهدف X	**0.674	217.564	0.455	14.75
النموذج: $Y = 0.712 + 0.691X$				

* من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.010

بالنظر في الجدول رقم (10) يتضح وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.010) بين فرق العمل الموجهة نحو الهدف وبناء المنظمة المتعلمة حيث كان (معامل الارتباط = 0.674) وهو دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباط طردية تبين أنه كلما كان هناك تطبيق لفرق العمل الموجهة نحو الهدف ساهم ذلك في بناء المنظمة المتعلمة بشكل أكبر، وكلما قل تطبيق الأولى كلما قل تكوين الثانية، وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل الموجهة نحو الهدف على بناء المنظمة المتعلمة في المؤسسة قيد الدراسة".

وكانت قيمة اختبار ($F = 217.564$) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين فرق العمل الموجهة نحو الهدف وبناء المنظمة المتعلمة، وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء.

وتشير قيمة ($R^2 = 0.455$) إلى أن مستوى تطبيق فرق العمل الموجهة نحو الهدف يفسر التغير في مدى تحقيق بناء المنظمة المتعلمة بنسبة (45.5%) تقريباً، وتبقى نسبة (54.5%) تفسرها عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختبار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها.

وتشير قيمة اختبار T إلى أن تأثير توافر تطبيق فرق العمل الموجهة نحو الهدف على بناء المنظمة المتعلمة لا يمكن أن يصل الصفر، بمعنى أن فرق العمل الموجهة نحو الهدف لها تأثير في بناء المنظمة المتعلمة.

أما نموذج العلاقة: ($Y = 0.712 + 0.691X$) فيبين أن هنالك تأثيراً لفرق العمل الموجهة بالهدف على بناء المنظمة المتعلمة، حيث أنه إذا حدث تغير في فرق العمل الموجهة بالهدف بمعدل وحدة واحدة، سينعكس ذلك في تغير قدره (0.691) في بناء المنظمة المتعلمة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول قضية بناء المنظمة المتعلمة باختلاف المتغيرات الانفوغرافية.

لاختبار الفرضية الثانية ووفق المتغيرات الانفوغرافية الثلاثة تم القيام بما يلي:

المتغير الأول (النوع): تم إجراء اختبار (Independent-Samples T test) لمعرفة ما إن كان هناك فروقات في الآراء بين فئات متغير النوع (أنثى - ذكر) فيما يتعلق بقضية بناء المنظمة المتعلمة والجدول (11) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (11): نتائج اختبار Independent- Samples T test بين متغيري النوع والمنظمة المتعلمة*

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية Sig
أنثى	2.45	0.688	1.209	0.228
ذكر	2.33	0.617		
F= 0.536		Sig=0.465		

*من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (11) قيمة (0.05) > (Sig= 0.465) وبالتالي تبين المجموعة الأولى (الإناث) مساوي لتباين المجموعة الثانية (الذكور)، وقيمة اختبار t ضئيلة، وأن المعنوية (معدل الخطأ) نسبتها أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) أي أن (0.228 > 0.05)، وبالتالي نستنتج بأنه لا توجد فروقات في الآراء حول قضية بناء المنظمة المتعلمة باختلاف النوع. وهو ما يدل على أن وجهات نظر الذكور والإناث متفقة لناحية بناء المنظمة المتعلمة وكيفية تطويرها.

المتغير الثاني (العمر): تم إجراء اختبار (One – Way Anova) لمعرفة ما إن كان هناك فروقات في الآراء بين

فئات متغير العمر فيما يتعلق بقضية بناء المنظمة المتعلمة والجدول (14) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (12): قيمة المتوسط والانحراف المعياري واختبار F لمتغير العمر*

المتغيرات		أقل من 30 سنة		بين 30-40		بين 40-50		أكثر من 50 سنة		اختبار F	
المنظمة المتعلمة	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة	المعنوية	
	2.39	0.63	2.39	0.7	2.6	0.75	2.42	0.67	0.877	0.478	

*من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (12) بأن قيمة اختبار F ضئيلة، وأن المعنوية (معدل الخطأ) نسبتها أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) أي أن $(0.05 > 0.478)$ ، وبالتالي نستنتج بأنه لا توجد فروقات في الآراء حول قضية المنظمة المتعلمة تعود إلى اختلاف العمر.

المتغير الثالث (المسمى الوظيفي): تم إجراء اختبار (One- Way Anova) لمعرفة ما إن كان هناك فروقات بين متغير المسمى الوظيفي فيما يتعلق بقضية بناء المنظمة المتعلمة والجدول (13) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (13): قيمة المتوسط والانحراف المعياري واختبار F لمتغير المسمى الوظيفي*

اختبار F		موظف		رئيس شعبة		رئيس دائرة		مدير مديرية		المتغيرات
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	المنظمة المتعلمة
0.093	2.164	0.67	2.42	0.86	2.74	0.72	2.46	0.32	2.05	

*من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (13) بأن قيمة اختبار F ضئيلة، وأن المعنوية (معدل الخطأ) نسبتها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) أي أن $(0.05 > 0.093)$ ، وبالتالي نستنتج بأنه لا توجد فروقات في الآراء حول قضية المنظمة المتعلمة تعود إلى اختلاف المسمى الوظيفي.

النتائج:

لقد كان للتطورات الحاصلة في العالم على المستوى التقني والمعرفي بشكل متزايد، وما رافق ذلك من تطورات وتغييرات مهمة في سوق العمل والاقتصاد العالمي دوراً أساسياً في التأثير على أنماط بناء المنظمات وهيكلتها وأساليب إدارتها لتشكل نماذج قادرة على مواكبة هذه التطورات والتكيف معها بمرونة أكبر. وفي هذا السياق، أثبتت نماذج فرق العمل الرشيقة والهياكل المسطحة كفاءتها وقدرتها على تحقيق الاستمرارية والتطور للمنظمات، وارتبط نجاحها بنجاح الإدارة الفعالة لها عن طريق التوجه نحو وضع رؤى وسياسات واستراتيجيات واضحة وداعمة للتطوير والإبداع والمشاركة والتعاون الداخلي والخارجي، واتباع أساليب وأنماط قيادية ملهمة ومحفزة وموجهة لتحقيق الأهداف والمصالح العامة والطموحات والأهداف الفردية معاً. ولتحقيق تكامل واستمرارية البناء وفعالية وكفاءة البنى كان لابد من التوجه نحو التأسيس لمنظمات قادرة على العمل كنظام معرفي متكامل ومنفتح على الجديد كنموذج المنظمة المتعلمة، إذًا التكامل بين الإدارة والنظام كان مدخلنا في هذه الدراسة لمعرفة دور فرق العمل الموجهة نحو الهدف في بناء المنظمة قيد الدراسة كمنظمة متعلمة ولاستكمال ما جاء من دراسات سابقة في هذا السياق. وبالنظر إلى ما جاء من نتائج التحليل للبيانات المجمعة عن طريق أداة الدراسة الميدانية، وما جاء من استنتاجات ومعلومات معروضة ضمن الإطار النظري والدراسات السابقة، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- إن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، وهو كان نتيجة طبيعية لانعكاسات الأزمة على التغيرات الديموغرافية التي حصلت في المجتمع السوري والتي كان من أهمها هجرة العنصر الشبابي من الذكور، والسبب الأساسي الآخر كان معدل الدوران المرتفع للوظيفة العامة خاصة في صفوف الذكور للبحث عن وظائف في قطاعات ربحية تتطلب ذكوراً كقطاعات المطاعم وبيع التجزئة التي تعتمد على الإيراد اليومي، والذي يسمح للفرد أن يتكيف أكثر مع التضخم الحاصل.

2- هناك تطبيق لأبعاد المنظمة المتعلمة ضمن الشركة بدرجة محدودة نوعاً ما، خاصةً لناحية أبعاد تطوير ودعم تعلم الموظفين وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعارف والخبرات والبيانات والمعلومات، ولكن

لوحظ ضعف مشاركة الإدارة للموظفين في قضايا صناعة القرار وخلق بيئة عمل مشتركة تحقق المصالح المشتركة للجميع.

3- هناك تطبيق لآليات وأبعاد فرق العمل الموجهة نحو الهدف بدرجة محدودة نوعاً ما في الشركة، خاصةً للاحية أبعاد التركيز على المهمة، وملائمة الأهداف، والتوجه نحو الإنجاز، ولكن لوحظ ضعف في نطاق الإشراف واتباع سياسة التنويع بناءً على الأداء الفردي عند تشكيل الفريق.

4- هناك دور حقيقي لفرق العمل الموجهة نحو الهدف في بناء الشركة العامة للدراسات الهندسية كمنظمة متعلمة، وهو ما يتفق مع دراسة (كرارشة، 2018) خاصةً للاحية دور كل من الهيكل التنظيمي المرن، القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية التكيفية، التمكين التنظيمي، إدارة الاحتواء العالي كمستلزمات حاسمة لتجسيد المنظمة المتعلمة، والتي تتفق ضمناً مع أدوات وأساليب فرق العمل الموجهة نحو الهدف والتي تتمثل بالتوجه نحو الإنجاز والتركيز على المهمة وملائمة الأهداف والتنويع ونطاق الإشراف للفريق.

5- ليس هناك أي اختلافات في الآراء حول موضوع بناء المنظمة المتعلمة مرتبطة بالمتغيرات الانفورغرافية للأفراد ضمن الشركة، وهو ما يعكس دلالة لاتفاق واضح بين آراء أفراد العينة تجاه موضوع بناء المنظمة المتعلمة في الشركة، وهو ما يستلزم مزيد من الجهود للاحية تطوير هذا الاتفاق للارتقاء بالشركة العامة للدراسات الهندسية لتكون أنموذجاً للمنظمة المتعلمة.

6- تأكيد الدراسة لما جاء قبلها من دراسات عن أهمية ودور فرق العمل والتوجه نحو الهدف في خلق إمكانيات ومقومات لبناء المنظمة المتعلمة. ففي دراسة (KARTONO, et al., 2021) تم الوصول إلى أن التفاعل التآزري الموجه نحو الهدف أدى إلى التوافق بشكل إيجابي بين تأثير القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، وأن له تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي، وفي دراسة (Mehta & Mehta, 2018) أشارت النتائج إلى أن كلاً من توجهات هدف إثبات التعلم والأداء أثرت بشكل إيجابي على تكامل معرفة الفريق، وأثر تكامل المعرفة على كل من الأبعاد الموضوعية والذاتية لفعالية الفريق، وفي دراسة (عليان، وأبوسن، 2012) تم الوصول إلى وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل وتحسين أداء العاملين، وإلى أن استخدام فرق العمل يعمل على خلق العديد من الجوانب السلوكية التي لها ارتباط معنوي بأداء أعضاء الفريق.

التوصيات:

1- ضرورة العمل على مساقين في مواجهة التحولات الديموغرافية لناحية: أولاً: يجب أن يتم تكييف اللوائح والأنظمة والقوانين النازمة لسوق العمل والمؤسسة محل الدراسة بما يسمح بتمكين أعلى للمرأة حيث أن الاعتماد عليها أصبح ضرورة ملحة وبالتالي يجب أن يتم تكييف هذه اللوائح في هذا السياق؛ ثانياً: لا بد من إعادة النظر في سياسات الحوافز، وتفعيل أدوات وسياسات العمل عن بعد في سبيل تخفيض نفقات مكان العمل خاصة في المجال الاستشاري والدراساتي، وإعادة توزيع الوفر المتحصل في بنود إنفاق تحسن من دخول العاملين في المؤسسة وأحدها بند التعويضات والبدلات.

2- إن توافر بؤادر تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركة العامة للدراسات الهندسية يجب أن يتم البناء عليه لناحية البدء في مؤسسة إطار تشريعي رسمي واضح لمشروع الشركة محل الدراسة لتكون منظمة متعلمة عبر إعادة تشكيل رسالة ورؤية الشركة محل الدراسة بحيث تركز على مضمون التعلم، وهو ما يجب أن يتم إعادة ترجمته في الأهداف السنوية والخطط التي يتم رسمها بحيث يتم التركيز على أهمية اكتساب المعرفة وكيفية تخزينها والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات ضمن الشركة بشكل يسمح للشركة بمزيد من التكيف مع المستجدات التي تمر بها.

3- ضرورة إيجاد صيغ مناسبة لتحقيق مشاركة فعالة للموظفين فيما يخص قضايا صناعة القرار في الشركة، وخلق بيئة عمل مشتركة تحقق المصالح المشتركة للجميع، وذلك باستخدام مختلف الأدوات والوسائل والتقنيات التي تتيح هذه المشاركة وتدعم هذا المناخ.

4- ضرورة أن يتم صياغة قرارات تشكيل اللجان والفرق بشكل واضح، خاصةً للاحية كتابة الأهداف والمهام المطلوبة والعدد المطلوب لإنجاز العمل، وأن يتم دائماً تأطير عمل الفريق زمنياً بما يسمح بقياس أداء هذا الفريق وفق مقاييس وقواعد محددة.

5- ضرورة أن يتم تشكيل أعضاء الفريق للمشاريع بناءً على الخبرات والامكانيات التي يتطلبها كل مشروع، وذلك باتباع سياسة التنويع بناءً على الأداء الفردي عند تشكيل الفريق دون التقيد فقط بالكادر الموجود في مديرية محددة وذلك لإغناء العمل وتكامل المعارف والخبرات.

الخاتمة:

لقد جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء مباشرة على الدور الذي تلعبه فرق العمل الموجهة نحو الهدف في بناء المنظمة المتعلمة عن طريق دراسة حالة الشركة العامة للدراسات الهندسية لاعتمادها على أسلوب فرق العمل بشكل أساسي، وقد تم التوصل إلى وجود دور حقيقي لها، وفي هذا الإطار لابد من المضي قدماً نحو استكمال وتمكين مقومات الشركة العامة للدراسات الهندسية لتكون منظمة متعلمة عن طريق تعزيز النواحي الهامة التي تصب في هذا المنحى كالتمكين والمشاركة وخلق بيئة العمل الداعمة لذلك، حيث يمكن لأبحاث قادمة أن تتوسع في مجال دراسة هذه المتغيرات، بما يشجع لتكون الشركة أنموذجاً نحو بناء منظمات متعلمة خاصةً في ظل الحاجة الماسة لمثل هذه المنظمات.

المراجع

قائمة المراجع العربية:

- 1- بداوي، يعقوب، ودلالي، سالم. (2017). دور الإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في المؤسسة العمومية "دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة". ماجستير. شعبة التسيير العمومي. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف. المسيلة: الجزائر. ص: 87.
- 2- طاهر، فاضل جميل. (2011، كانون الأول، 31). تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد: 17، العدد: 64. ص- ص: 118-142. بغداد: العراق. جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد.
- 3- عروف، راضية. (2017). التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية. دكتوراه. شعبة مناخات المنظمات. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي: الجزائر. ص: 289.
- 4- عليان، عليان، وأبوسن، أحمد. (2012). أثر فاعلية القيادة، تفاعل أعضاء الفريق ووضوح الأهداف على أداء العاملين بالقطاع المصرفي في السودان. مجلة العلوم الاقتصادية. مج: 13، عدد: 3. ص- ص: 88-110. كسلا: السودان. جامعة كسلا، جامعة السودان.
- 5- كراشة، فاطمة. (2018، تموز). المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية. عدد: 13. ص- ص: 320-330. باتنة: الجزائر. جامعة باتنة 1.

- 1- Ames, C, & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. **Journal of Educational Psychology**. Vol: 80, No: 3. PP. 260–267. Washington, DC: America. American Psychological Association.
- 2- Bateman, T. S, Snell, S. A. (2002). **Management**. 5th Ed. Boston: USA. McGraw-Hill. P: 301.
- 3- DeShon, R. P, Kozlowski, S. WJ, Schmidt, A. M, Milner, K. R, & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. **Journal of applied psychology**. Vol: 89, No: 6. Pp. 1035- 1056. Michigan State: America. American Psychological Association.
- 4- DeShon, R. P, & Gillespie, J. Z. (2005). A Motivated Action Theory Account of Goal Orientation. **Journal of Applied Psychology**. Vol: 90, No: 6. PP. 1096–1127. Washington, DC: America. American Psychological Association.
- 5- Dweck, C. S, & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. **Psychological Review**. Vol: 95, No: 2. PP. 256–273. Washington, DC: America. American Psychological Association.
- 6- Elliott, E. S, & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol: 54, No: 1. PP. 5-12. Washington, DC: America. American Psychological Association.
- 7- Elliot, A. J, & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol: 72, No: 1. PP. 218–232. Washington, DC: America. American Psychological Association.
- 8- Elliot, A. J, & McGregor, H. A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol: 80, No: 3. PP. 501–519. Washington, DC: America. American Psychological Association.
- 9- Garvin, D. A, Edmondson, A. C, Gino, F. (2008). **Is Yours a Learning Organization?**. **Harvard Business Review**. Vol: 86, No: 3. PP. 109–134. USA. PubMed.

- 10- Greene, B. A, Miller, R. B, Crowson, H. M, Duke, B. L, & Akey, K. L. (2004). Predicting high school students' cognitive engagement and achievement: Contributions of classroom perceptions and motivation. **Contemporary Educational Psychology**. Vol: 29, No: 4. PP. 462–482. ScienceDirect.
- 11- Hirst, G, Knippenberg, D. V, & Zhou, J. (2009). A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity. **The Academy of Management Journal**. Vol: 52, No: 2. PP. 280–293. Briarcliff Manor: USA. Academy of Management.
- 12- Hulleman, C. S, Schrager, S. M, Bodmann, S. M, & Harackiewicz, J. M. (2010). A meta-analytic review of achievement goal measures: Different labels for the same constructs or different constructs with similar labels?. **Psychological Bulletin**. Vol: 136, No: 3. PP. 422–449. Washington, DC: America. American Psychological Association.
- 13- KARTONO, E. L, BERNARTO, I, SUDIBJO, N, & PRAMONO, R. (May 15, 2021). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Role of Goal-Oriented Synergistic Interaction. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**. Vol: 8, No: 6. Pp. 909- 920. Pelita Harapan: Indonesia. Korea Distribution Science Association
- 14- Keys, T. D, Conley, M. M, Duncan, G. J, Domina, T. (2012). The role of goal orientations for adolescent mathematics achievement. **Contemporary Educational Psychology**. Vol: 37, No: 1. PP. 47–54. ScienceDirect.
- 15- Linnenbrink-Garcia, L, Tyson, D. F, & Patall, E. A. (2008). When are achievement goal orientations beneficial for academic achievement? A closer look at main effects and moderating factors. **Revue Internationale de Psychologie Sociale**. Vol: 21, No: 1-2. PP. 19–70. Washington, DC: America. American Psychological Association.
- 16- Locke, E. A., & Latham, G. P. (April, 1991). A theory of goal setting & task performance. **The Academy of Management Review**. Vol: 16, No: 2. PP. 212–247. Researchgate.

- 17- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. **SAGE journals**. Vol: 15, No: 5. PP. 265–268. Washington, DC: America. American Psychological Association.
- 18- Maehr, M. L., & Midgley, C. (1991). Enhancing Student Motivation: A Schoolwide Approach. **Educational Psychologist**. Vol: 26, No: 3-4. PP. 399–427. London: UK. Informa UK Limited.
- 19- Marquardt, M. J. (2002). **Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning**. 2nd Ed. Palo Alto, CA: USA. Davies-Black Pub. P: 266.
- 20- Marsick, V. J, Watkins, K. E. (1999). **Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count**. Hampshire: England. Gower Publishing, Ltd. P: 222.
- 21- Meece, J. L., Anderman, E. M, & Anderman, L. H. (2006). Classroom Goal Structure, Student Motivation, and Academic Achievement. **Annual Review of Psychology**. Vol: 57, No: 1. PP. 487–503. Washington, DC: America. American Psychological Association.
- 22- Mehta, A, & Mehta, N. (2018). Knowledge Integration and Team Effectiveness: A Team Goal Orientation Approach. **A Journal Of The Decision Sciences Institute**. Vol: 49, No: 3. PP. 445–486. Houston: USA. Decision Sciences Institute.
- 23- Paunova, M, & Lee, Y-T. (2016). Collective Global Leadership in Self-Managed Multicultural Teams: The Role of Team Goal Orientation. **Advances in Global Leadership**. Vol: 9. PP. 187–210. Bingley: England. Emerald Group Publishing Limited.
- 24- Rijal, S. (2004). The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector. **Journal of Administrative and Business Studies**. Vol: 2, No: 3. PP. 121- 130. Nepal. Purbanchal University.
- 25- Senge, P. (1994). **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. New York: USA. Currency, Doubleday. P: 593.

- 26-Senge, P. (2006). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: USA. Currency, Doubleday. P: 464.
- 27- Shabbir, S. (November 14, 2009). **SUPPORTIVE LEARNING ENVIRONMENT - A BASIC INGREDIENT OF LEARNING ORGANIZATION**. 2nd CBRC, Lahore, Pakistan.
- 28- Urdan, T. (2004). Predictors of Academic Self-Handicapping and Achievement: Examining Achievement Goals, Classroom Goal Structures, and Culture. **Journal of Educational Psychology**. Vol: 96, No: 2. PP. 251–264. Washington, DC: America. American Psychological Association.
- 29- VandeWalle, D, Cron, W. L, & Slocum-Jr, J. W. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. **Journal of Applied Psychology**. Vol: 86, No: 4. PP. 629–640. Washington, DC: America. American Psychological Association.
- 30- VICH, M. (March, 2021). **Examination of Relationship Between Goal Orientation, Work Engagement and Self-Efficacy**. Hardec Economic Days, Czech Republic.

المواقع الالكترونية

- 1- www.gces.sy

الملاحق

ملحق رقم (1)

نموذج استمارة الاستبيان

استمارة بحث بعنوان "دور فرق العمل الموجهة نحو الهدف في بناء المنظمة المتعلمة"

السيدات والسادة المحترمون؛

تحية طيبة وبعد؛

يقوم الباحث بإعداد بحث لتقصي دور وأهمية تطوير أدوات فرق العمل الموجهة نحو الهدف في بناء المنظمة المتعلمة في إطار دراسة حالة الشركة العامة للدراسات الهندسية؛ وسعياً لتحقيق أهداف هذا البحث، يرجى التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستبانة أدناه بما ترونه مناسباً، علماً أن المعلومات سيتم التعامل معها بسرية ولأغراض البحث العلمي الموضوعية والهادفة لأغراض التمكين المؤسسي.

مع فائق الشكر والامتنان

الباحث

الجزء الأول: الأسئلة العامة

ضع علامة (✓) في المربع المناسب

- الجنس: ☐ أنثى ☐ ذكر - العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ بين 30-40 ☐ بين 40-50 ☐ أكثر من 50 سنة
- المسمى الوظيفي: ☐ مدير عام (معاون) ☐ مدير مديرية ☐ رئيس دائرة ☐ رئيس شعبة ☐ موظف

الجزء الثاني: خاص بمحاور الدراسة

ضع علامة (✓) تحت العبارة التي تعبر عن درجة موافقتك للعبارة التالية:

في الشركة العامة للدراسات الهندسية:

رقم السؤال	الأسئلة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق على الإطلاق
1	هناك فرص وإمكانيات للتعليم المستمر واكتساب المهارات والخبرات				
2	تشجيع الشركة على الاستثمار والحوار عبر طرح الأسئلة والتعقيب والتجريب				
3	هناك تشجيع على التعاون والتعلم الجماعي				
4	يتم إنشاء واستخدام وتطوير أنظمة لمشاركته وخلق المعرفة من أجهزة ومعلومات وبرامج				
5	يشارك الأفراد في وضع وتنفيذ رؤيته وأهداف مشتركة، ودعم اتخاذ القرار عبر المبادرة				
6	تأخذ الشركة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المصالح الفردية وإهتماماتهم				
7	هناك دعم من الإدارة والمدرء للتعليم وتطوير الموظفين				
8	ما يهم في عمل الفريق التركيز على إنجاز العمل بغض النظر عن طريقه الأداء				
9	يتم التركيز أثناء العمل في الفريق على اتقان المهام المطلوبة وتطوير المعارف والخبرات الفردية				
10	ضمن الفريق يتم موايجه وتوجيه أهداف الأفراد لتتماشى مع أهداف الفريق				
11	ضمن الشركة يتم موايجه وتوجيه أهداف فرق العمل لتتماشى مع أهداف واستراتيجيات الشركة				
12	بناء الفريق يأخذ بعين الاعتبار سياسة التوزيع بناء على الأداء الفردي في اختيار أفرادهم وليس التركيز على مديرية محددة				
13	عند تشكيل الفريق يتم التركيز على تحديد المهام المطلوبة بشكل دقيق				
14	يؤخذ بعين الاعتبار في بناء الفريق أن يكون العدد مناسباً لأداء المهمة				

Abstract

This study came to clarify how the tools of orientation towards flexible and agile work teams directed towards achieving goals can help in developing the capacity of organizations in general and the General Company for Engineering Studies under study in the context of its orientation towards transformation into a learning organization capable of adaptation, especially in light of the entitlements imposed by the Reconstruction phase; And the need to move towards more flexible and agile policies, especially within the framework of the efforts of the administrative reform project launched by the President in (2017). The author followed the descriptive approach and the field method by developing a questionnaire to investigate the opinions of the sample members and verify the hypotheses, and the study community included the employees of the company under study which Their size is (2218) employee; Based on the size of the population, the author followed the simple random sampling method, and the sample size was (328) individuals; The author distributed (328) questionnaires, and (263) were retrieved, and ready for analysis. The author reached a set of results, the most important of which are: First: There is a real role for goal-oriented work teams in building the General Company for Engineering Studies as a learning organization. Second: The study confirms the studies that came before it on the importance and role of work teams and orientation towards the goal in creating possibilities and ingredients for building a learning organization.

Keywords: Learning Organization, Goal Oriented Work Teams.



Syrian Arab Republic
Damascus University
Higher Institute for
Administrative Development
Department of Human Resource
Management

**The role of goal-oriented work teams in building the learning
organization - A Case study of the General Company for
Engineering Studies**

**A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the
degree of Master in Qualification and Preparation of the Administrative
Leaders**

by

En. Hisham Jamoul

Supervisor

Dr. Humam khwanda

2020–2021