



جامعة ميسان
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسة الصباحية

بحث تخرج بعنوان

دور المنظمات المتعلمة في الحد من سلوك العمل العكسي

بحث استطلاعي لآراء عينة من (كادر وعاملي مستشفى الزهراوي الجراحي في ميسان)

مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة

البكالوريوس في علوم ادارة الاعمال

من قبل الطالبين

علي حسين جاسم

سجاد نصيف جاسم

بإشراف

م. م محمد علي حسين

المستخلص

- هدف البحث / يسعى البحث الحالي الى التعرف على دور المنظمات المتعلمة بأبعادها الثلاثة (الرؤية المشتركة، التعلم، التغيير) في الحد من سلوكيات العمل العكسية بأبعادها (الانحراف الشخصي ، الانحراف التنظيمي).
- مجتمع وعينة البحث / جرى البحث في القطاع الصحي في عينة من العاملين في مستشفى الزهراوي في محافظة ميسان حيث أخذت عينة من المستجيبين بلغت (٣٥) فردا.
- مشكلة البحث وتساؤلاتها / ركز البحث على مشكلتين هي "ما مدى ادراك العاملين في المنظمة المبحوثة للمنظمة المتعلمة واهميتها وابعادها؟ وما هو مدى ادراك العاملين في المنظمة المبحوثة للعمل العكسي واهدافه وابعاده؟
- منهج البحث / اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في استطلاع اراء المستجيبين لوصف وتحليل بيانات البحث ومن ثم تفسيرها للوصول الى نتائج عملية تعتمد على اجابات العينة على اسئلة البحث . و جمعت البيانات من الاستبيان والتي اعتمدت في فقراتها على مقاييس لدراسات سابقة ، و جرى تحليل البيانات من عدد من الأساليب الإحصائية منها (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، كرونباخ الفاء، معامل التأثير ، معامل التحديد) بالاعتماد على برنامج (SPSS) وبرنامج (Excel).
- اهم النتائج / توصل البحث الى مجموعة من النتائج منها ارتفاع مستوى المتغيرين الرئيسيين، وكذلك توصل البحث الى ان المنظمات المتعلمة تؤدي الى الحد من سلوكيات العمل العكسية في هذه المستشفى.

المقدمة

تحتاج المستشفيات إلى أن تأخذ على محمل الجد تحديات التغيير والتحول التي تحدث في المشهد البيئي ثم تخطط وتصوغ استراتيجيات فعالة لإدارة تلك التحديات لضمان بقاء ونمو المؤسسة، إذ يعتمد تقدم المستشفى بشكل كبير على الاستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة. حيث يعد الأطباء هم الدعامات الأساسية التي تؤثر في ضمان فعالية عملية التقدم الطبي.

في هذا البحث سيجري التعرف على تأثير المنظمات المتعلمة بإبعادها (الرؤية المشتركة ، التعلم ، التغيير)، في الحد من سلوكيات العمل العكسية بإبعادها (السلوك الشخصي ، السلوك التنظيمي) ، في عينة بلغت (٣٥) موظفا يعملون في مستشفى الزهراوي للكسور. وقد استخدم البحث الاستبانة كأداة قياس أساسية لجمع البيانات التي استعملت لاختبار فرضيات البحث، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات الإحصائية لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باستخدام الحزم الإحصائية اللازمة من الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط ومعادلة النمذجة الهيكلية لاختبار فرضيات البحث وباستخدام برنامج SPSS ، وبرنامج Excel وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج منها ارتفاع مستوى المتغيرين الرئيسيين، وكذلك توصل البحث الى أن المنظمات المتعلمة تؤدي الى الحد من سلوكيات العمل العكسية في هذه المؤسسة ، وقد جاءت النتائج متطابقة مع فرضيات البحث.

أن واقع المستشفيات في العراق بحاجة الى مثل هذه البحوث ، لكونها بيئة مناسبة لبروز العديد من الظواهر التي طالما كانت موضوعات مهمة للبحث، ولعدم دراسة المتغيرات آنفة الذكر مجتمعة حسب اطلاع الباحث وهي تسعى لجمع اكبر قدر ممكن من البحوث والدراسات لإعداد الجانب الفكري الخاص بالبحث الحالي . ومن اجل الإحاطة بموضوع البحث فقد جرت هيكلته الى أربعة فصول ، إذ تناول الفصل الأول منهجية البحث ، أما الفصل الثاني فقد اختص بالاطار النظري لمتغيرات البحث ، في حين ركز الفصل الثالث على الجانب الميداني للبحث ، واختتم البحث بالفصل الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

ان النظر الى المنظمات كهيكل وبيروقراطيات لم يعد يلائم الظروف الحركية وقوى التغيير العالمية التي ظهرت خلال العقود الاخيرة من القرن العشرين والعقد الاول من القرن الحالي. ان الهدف من وجود المنظمة المتعلمة هو لزيادة المعرفة المجتمعية لكل افرادها. كما ان ذلك يزيد من قدرتها بالتفوق على المنافسين في واحدة او اكثر من مجالات الاداء الاستراتيجي، ويعتمد ذلك بشكل اساسي على معدل التعلم، فكلما زاد ذلك المعدل ادى الى خفض الكلف وزيادة الابداع والابتكار وادخال اساليب جديدة في الانتاج وتقديم الخدمات السريعة والجيدة للزبون.

من كل ما تقدم نستطيع ان نستنتج ان قوة المنظمة تعتمد، الى حد كبير على مقدار معرفتها. ان المنظمة المتعلمة وسلوك العمل العكسي اصبحتا متغيرين في غاية الاهمية في منظمات اليوم سواء كانت تلك المنظمات عامة او خاصة، لذا اراد الباحثون ان يعرفوا مدى اهتمام منظماتنا العامة بالمنظمة المتعلمة ومدى اهتمامها في الحد من سلوك العمل العكسي.

لقد اطر الباحثون مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- ١- ما مدى ادراك العاملين في المنظمة المبحوثة للمنظمة المتعلمة واهميتها وابعادها؟
- ٢- ما هو مدى ادراك العاملين في المنظمة المبحوثة للعمل العكسي واهدافه وابعاده؟
- ٣- هل هناك تأثير او مساهمة للمنظمات المتعلمة في الحد من سلوك العمل العكسي؟
- ٤- هل يمارس العاملون في العينة المبحوثة سلوكيات عمل عكسية؟

ثانيا: اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث من خلال الآتي:

- ١- تقديم اطار نظري لمتغيري البحث من الناحية المعرفية والفلسفية مما يزيد من فهم ابعادهما ودورهما في حياة المنظمات العامة.
- ٢- معرفة مستوى ادراك العاملين في المنظمة المبحوثة لأهمية المنظمة المتعلمة في الحد من سلوكيات العمل العكسية من اجل تحسين اعمالها.
- ٣- نشر ثقافة المنظمة المتعلمة واثرها على الحد من سلوك العمل العكسي في منظماتنا العامة.
- ٤- اختبار العلاقة والتأثير بين متغيري البحث في المنظمة المبحوثة لمعرفة مستوى التعلم فيها ومقدار اثره على الحد من سلوك العمل العكسي.

ثالثا: اهداف البحث

الهدف الرئيس لهذا البحث يظهر من مشكلتها واهميتها , وهدفها هو معرفة التأثيرات لتلك المنظمات في الحد من سلوكيات العمل العكسية التي تؤثر على بيئة العمل. كما سعى البحث الى تحقيق أهداف أخرى هي:

- ١- لفت نظر القائمين على المنظمة المبحوثة بأهمية وتأثير المنظمات في المجتمع.
- ٢- التوصل الى الاستنتاجات وتقديم بعض التوصيات والمقترحات المفيدة التي تدعم القضايا الإيجابية بما يرتبط بمتغيرات البحث.

ثالثا: حدود البحث

- ١- الحدود المكانية: اختيرت مستشفى الزهراوي لأمراض الكسور في ميسان ميدانا للبحث.
- ٢- الحدود الزمانية: فترة اجراء البحث للمدة من ٢٠٢٣/١/٢ - ٢٠٢٣/٥/١٥.

رابعا: منهج البحث

اتبع الباحثين المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة المبحوثة، ويهدف الى جمع البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عنها، ودراسة وتحليل هذه البيانات وصولا الى العوامل المؤثرة

على تلك الظاهرة ومعرفة اسبابها لغرض تفسيرها تفسيراً واقعياً وقد اعتمد الباحثون هذا المنهج كونه الانسب لهذا البحث.

خامساً: فرضيات البحث

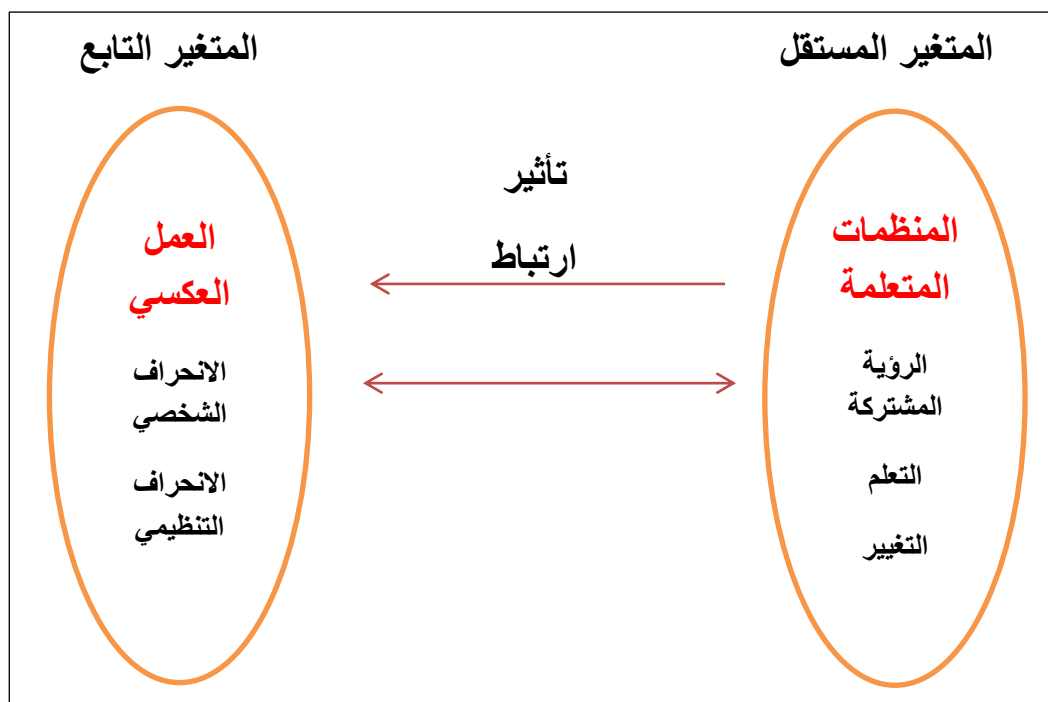
الفرضية الاولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظمة المتعلمة وسلوك العمل العكسي على مستوى المتغيرين الرئيسيين وعلى مستوى الابعاد.

الفرضية الثانية:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمنظمة المتعلمة في الحد من سلوك العمل العكسي على مستوى المتغيرين الرئيسيين وعلى مستوى الابعاد.

سادساً: المخطط الفرضي للبحث



شكل رقم (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر/ من اعداد الباحثان

سابعا: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بكادر مستشفى الزهراوي في محافظة ميسان, واختيرت العينة من العاملين في هذه المستشفى كعينة للبحث, وقد وزعت استمارة استبيان على (٣٥) موظفا علما أن العدد الكلي للعاملين في هذه المستشفى كان (١٧٥) موظف وموظفة وذلك لتبيان بعض خصائص العينة الخاصة بالبحث.

ثامنا: اساليب جمع البيانات

جمعت البيانات ميدانيا من خلال:

١. **الجانب النظري:** اعتمد الباحثين في الجانب النظري للبحث الحالي على العديد من المصادر العلمية من كتب ومجلات ودوريات ورسائل واطاريح عربية واجنبية والتي لها صلة بموضوع البحث الحالي, فضلا عن البحوث والمقالات الأجنبية التي جرى الحصول عليها عن طريق شبكة الأنترنت.

٢. **الجانب الميداني:** اعتمد الجانب الميداني على ما يأتي:

أ. زيارة المستشفى المبحوثة التابعة لمديرية الصحة في محافظة ميسان.

ب. اعتمد البحث استمارة الاستبيان أداة رئيسة في جمع البيانات عن آراء عينة من العاملين، وتتكون استبانة البحث من محورين، تضمن المحور الأول منها المعلومات الديمغرافية الخاصة بالمستجيبين. اما المحور الثالث فيتعلق بمتغير سلوك متغير المنظمات المتعلمة وجرى قياسه اعتمادا على مقياس (Bennet & Robinson , ١٩٩٥ , P:٣٥٢) وقد روعي الدقة والوضوح في اعداد العمل العكسي , قيست اعتمادا على مدرج (Likert) الخماسي بصياغة فقرات المقاييس لتمنح المجيب قدرة كبيرة على ادراك متغيراتها وهذا هو هدفها. والذي يعد من اكثر الأساليب المستعملة في العلوم الإدارية والاجتماعية.

تاسعا: الاساليب الاحصائية

لجأ الباحثين إلى استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة في البرنامجين: اساليب التحليل الإحصائي الإحصائيين (Excal) و (spss v.٢٣) والمتمثلة بالوسط الحسابي

والانحراف المعياري وكذلك معامل الفا كرونباخ والتوزيع الطبيعي واختبار (t) ومعامل التحديد (R) وغيرها من الأساليب التي تخدم البحث الحالي.

الفصل الثاني

الاطار النظري

مقدمة

سيتناول هذا الفصل الاطار النظري الخاص بمتغيرات البحث من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد.

المبحث الاول: المنظمة المتعلمة

اولا: مفهوم المنظمة المتعلمة

ان التعلم هو عملية التفاعل المتكامل المحفز والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الاعمال ، وتعرف بأنها المنظمة التي توجد وتحصل وتحول المعرفة بفاعلية بذاتها وتكون قادرة على تكيف سلوكها بطريقة تعكس المعرفة الجديدة (Soh & Ali , ٢٠٢١, P. ٧٩٤-٧٩٥) يتضح من التعاريف السابقة ان مفهوم المنظمة المتعلمة يختلف عن العديد من المفاهيم الادارية المقاربة مثل التدريب والتعليم المنظمي، (P.٤, ٢٠٠٧, Hunger & Wheelen) ، المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يحاول المديرون فيها عمل اي شيء ممكن لتعظيم قدرة الافراد والمجاميع على التفكير والسلوك المتسم بالإبداع والخلق واللامحاكاة وعدم التقليد وبذلك فانهم يعظمون الاحتمال القوي (Jones, Gareth R., ٢٠٠٣, P.٢٣٧). اما التعلم المنظمي فهو عملية يقوم بها المديرون من خلال البحث عن سبل تطوير رغبة العاملين وقدرتهم على فهم وادارة المنظمة وفهم العوامل البيئية المحيطة بها وبذلك فانهم يحصلون على القرارات التي تزيد من الفاعلية التنظيمية (صباح، ٢٠٠٧، ص٣-٤).

ثانيا: اهمية المنظمة المتعلمة

تبرز اهمية المنظمات المتعلمة من تركيزها على زيادة القدرة على التفكير وزيادة المعرفة لدى افرادها ، حيث أن ٥٠٪ من الدول المتقدمة تعتمد على المعرفة ، ويمكن احتساب

المنظمات المتعلمة مصنع للمعرفة، وتكمن أهمية هذه المنظمات في دفع الفرد لاكتساب المعرفة من تلقاء نفسه وتسميتها (David et al, ٢٠٠٨, P:٣) وتتعكس أهمية منظمة التعلم في الفوائد المختلفة لتطوير ثقافة التعلم داخل المنظمة وهذا يشمل تحسين الرضا الوظيفي للموظفين ، وزيادة الإنتاجية والكفاءة ، وتدريب القادة على جميع المستويات ، وتعزيز القدرة على التكيف للمؤسسة بأكملها ، ويميل الأشخاص إلى أن يكونوا أكثر قوة تنافسية (Soh&Ali, ٢٠٢١,P:٧٩٤) في حين يرى (Garvin, ١٩٩٣, P:٧٨) بأن أهمية المنظمات المتعلمة تكمن في حل المشاكل بطريقة منظمة واستخدام الأدوات والأساليب لتحسين عمليات صنع القرار والتعلم من الخبرات التي تراكمت لديها والتعلم من الآخرين وكذلك نقل المعرفة بكفاءة الى داخل وخارج المنظمة. اما (Kleiner, ٢٠٠٧, P:١) فأكد بان المنظمات المتعلمة تساعد في تحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية، تجنب الانحراف التنظيمي، تطوير العلاقات مع الزبائن وتحسين الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة وتعزز ادارة التغيير وتوسع الفهم نحو البيئة. وتساهم كذلك في زيادة التنافس الدولي والإقليمي بين الدول.

ثالثاً: ابعاد المنظمة المتعلمة

ورد للمنظمات المتعلمة العديد من الأبعاد وقد اعتمدت بما يخدم هذا البحث:

أ. الرؤية المشتركة: يرى (Johnson & Scholes, ٢٠٠٢, P:١٣) , بأن الرؤية المشتركة تمثل المستقبل المرغوب للمنظمة. في حين اشار (الكبيسي، ٢٠١٣, ص:٢٣) الى أن الرؤية المشتركة تشمل بناء شعور لدى الأفراد بالالتزام في المجموعة من وضع تصورات مشتركة للمستقبل وإيجاد المبادئ والممارسات التوجيهية التي يؤمل أن تؤدي إلى تحقيق الهدف المشترك. فالرؤية المشتركة تعني مجموعة الأحداث والتصورات المشتركة بين الأفراد في المنظمة وهي ضرورية لجعل الافراد في المنظمة يعملون سوية. تكون الرؤية مشتركة عند صياغة خطة يتفق عليها الجميع (Cors, ٢٠٠٣ , P:٤) والرؤية المشتركة تتضمن مهارات المشاركة الواقعية والتي تعبر عن صورة المستقبل حيث ترعى تعهدات حقيقية (Senge, ٢٠٠٤ , P:١٢) ولهذا فان الرؤية المشتركة تعني أن تتوحد افكار الأفراد وتطلعاتهم لتحقيق هدف معين.

ب. التعلم: يتضمن التعلم في المنظمات تمكين الأفراد العاملين والتعلم بشكل مستمر فالمنظمات التي تعطي الاهتمام بالتعلم تستطيع الصمود امام التحديات والتغيرات التي تحدث في بيئتها على حد سواء وتمكين العاملين بنجاحات كبيرة كانت في الداخل او الخارج

(Nazari et al, ٢٠١٢, P.٢١١). اذ يتعلم الأفراد من خلال الدورات التدريبية والتطويرية وكذلك التعلم من تجارب الآخرين ومن تجاربهم التي تواجههم في العمل. واكد (محمود واخرون، ٢٠١٨، ص٤١) بان التعلم يحتل مكانة مهمة في جميع مستويات المنظمة. اذ من خلال التعلم سيكتسب الأفراد المعرفة والمهارة والخبرة التي تمكنهم من حل المشكلات التي يواجهونها.

ت. التغيير: هو تطور ديناميكي مع التركيز على التعلم والتكيف بشكل مستمر فالتحدي الذي يواجه المنظمات هو اعتماد استراتيجيات التغيير التي توفر الاستقرار الداخلي وقد يكون من الممكن مواجهة هذا التحدي في التعليم وفي أي مكان آخر من التركيز على استراتيجية التغيير حيث يصبح التعلم بمثابة "المورد الوحيد الأكثر أهمية للتجديد التنظيمي في عصر ما بعد الحداثة (Silins et al, ٢٠٠٢, P.٣) و يمكن أن تنتظر الى التغيير على انه تطوري وديناميكي مع التركيز على التعلم والتكيف المستمر، وقد يكون من الممكن مواجهة هذا التحدي في التعليم وفي أي مكان آخر من التركيز على استراتيجية التغيير حيث يصبح التعلم بمثابة المورد الوحيد الأكثر أهمية للتجديد التنظيمي (Silins et al, ١٩٩٨, P.٤).

رابعاً: دوافع المنظمة المتعلمة

هناك العديد من العوامل التي تجعل المنظمات تسعى لكي تكون "منظمات متعلمة"، هذه العوامل هي الأسباب التي تبرز أهمية التعلم بشكل عام، واهم هذه الدوافع هي: (الملكاوي، ٢٠٠٧، ص١٧١)

- **الجودة:** إن الإنتاج بأعلى درجات الجودة وفتح أسواق جديدة وكسب زبائن إذا قامت المنظمة بتوظيف طاقاتها بحثاً جدد واغتنام الفرص المتاحة، لن يستثنى إلا عن السبل والطرق والأساليب العلمية التي تخفض من التكاليف وتزيد من الجودة، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على المعرفة المستمرة.

- **توفر التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال ساهم في انتقال ونشر وحفظ المعرفة:** مما أدى بدوره إلى توليد المعرفة وتعميقها وتحديثها باستمرار.

- **العولمة بأنواعها المختلفة وظهور الشركات متعددة الجنسيات والمعايير الدولية:** كلها عوامل تضغط على الحكومات والمنظمات الوطنية بوجوب تحسين أدائها وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والاستيراد، وفتح أسواق جديدة.

- **التنافس المحلي والإقليمي والدولي:** على غزو الأسواق وكسب الزبائن, والحصول على العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع الكبيرة, كل ذلك يؤدي بالمنظمة إلى توليد المعرفة باستمرار وتطبيقها.

- **العولمة بأنواعها المختلفة وظهور الشركات متعددة الجنسيات والمعايير الدولية:** كلها عوامل تضغط على الحكومات والمنظمات الوطنية بوجوب تحسين أدائها وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والاستيراد, وفتح أسواق جديدة.

- **التنافس المحلي والإقليمي والدولي:** على غزو الأسواق وكسب الزبائن, والحصول على العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع الكبيرة, كل ذلك يؤدي بالمنظمة إلى توليد المعرفة باستمرار وتطبيقها.

- **التوجه نحو التخصص:** إذ تتوجه العديد من الحكومات إلى خصخصة بعض المؤسسات لتمكنها من تحسين أدائها والعمل وفق معايير القطاع الخاص, وهذا يتطلب أن يكون التعلم التنظيمي أحد أهم الوسائل لإحداث ذلك.

- **تحسين المستوى العلمي للموظفين:** إذا أن غالبية الموظفين في العديد من المنظمات هم من حملة الشهادات العليا, إضافة إلى انتشار نشاطات البحث العلمي, والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات, كلها عوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة والتعلم.

- **التغير المستمر:** إن سرعة واستمرارية التغير الذي يشهده محيط المنظمات حاليا يفرض على المؤسسة ضرورة التكيف مع هذه الأخيرة, الأمر الذي يعني تعميق أهمية المعرفة والتعلم التنظيمي للقدرة على استيعاب المتغيرات المستجدة والتصرف حيالها.

غير أن الواقع أثبت أن هناك العديد من العوائق التي تحول دون اعتماد تطبيق مفهوم المنظمات المتعلمة, فغياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية عملية التعلم التنظيمي, يجعلها تحول دون تبني هذا المفهوم من جهة. ومن جهة أخرى فإن ثقافة المنظمة ذاتها قد تحول دون التشجيع على التعلم وخاصة الاعتراف بالأخطاء ومحاولة تصحيحها, إضافة إلى مفهوم التعلم ذاته, حيث ارتبط هذا الأخير دائما بالمدرس, هذا يعني أن مسؤولية التعلم تقع بالدرجة الأولى على عاتق المعلم, فلا يمكن أن نتعلم بذواتنا, الأمر الذي جعل العديد من المنظمات تعزف عن تبني هذه المفاهيم.

خامسا: شروط المنظمات المتعلمة

تقتضي عملية التغيير التنظيمي التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة وكما يلي:
(العلي، ٢٠٠٦، ص ٣٣٥)

- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل الرئيسية في تقدم وتطور المنظمة من جميع النواحي، إذ أنه يحدد طرق الاتصال واتجاهاته، ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات والمستويات التنظيمية... الخ.

لذلك فإن إتباع الهيكل التنظيمي المرن يتيح حرية حركة الأفراد بالعمل وتشكيل فرق العمل التي تدير أعمالها بحرية دون اللجوء إلى المركز في كل شيء (الملكوي، ٢٠٠٧، ص ١٦٧).

فهناك من يرى أن الهيكل العمودي لا يناسب هذا النوع من المنظمات وأن الهيكل الأفقي أنسب لها إذ يسهل حركة التدفقات كما يزيل الحدود بين الوظائف (العلي، ٢٠٠٦، ص ٣٣٥).

- **من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين:** المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لبلوغ الهدف، وهذا يستلزم معرفة قدرات الأفراد المنوي تمكينهم وحسن انتقائهم وتوفير فرص التقدم والنمو لهم، وتدريبهم وضمان بقائهم بهدف ضمان نجاح المنظمة عبر فرق عمل متعلمة قادرة على التكيف والعمل.

- **من أنظمة الرقابة الرسمية إلى المشاركة:** تعني المشاركة تبني إستراتيجية يشترك الجميع في وضعها وتنفيذها بدءا بالإدارة العليا ووصولاً إلى المستويات الدنيا، إذ يشارك الجميع بأرائهم وتصوراتهم والنشاطات الكفيلة بتطوير المنظمة نحو بلوغ الأهداف التي تسعى إليها.

كما يرى الملكوي (الملكوي، ٢٠٠٧، ص ١٦٨). أن التقليدية لا تنحصر في تحديد الأهداف ورسم الخطط واتخاذ القرارات فحسب، بل تتعداها إلى التعلم المستمر في كيفية التفكير وأساليب التحليل والعقلنة والتشاور وتبادل الآراء مع الآخرين بدلا من ممارسة الرقابة والإشراف عليهم فقط.

المبحث الثاني: سلوك العمل العكسي

أولاً: مفهوم سلوك العمل العكسي

يمارس الأفراد في المنظمات مجموعة من السلوكيات وقد تكون هذه السلوكيات غير متوافقة مع المعايير والقواعد التنظيمية مما ينتج عنها نتائج سلبية تؤثر على أداء المنظمة والأفراد الآخرين فيها (Appelbaum et al, ٢٠٠٧, P:٥٨٦) إذ أن السلوك الذي لا يتوافق مع المعايير الموضوعية من المنظمة يسمى بسلوك العمل العكسي ، ولهذا السلوك آثار ضارة على تطور المنظمات وصحة الأفراد العاملين (Fagbenro & Olasupo , ٢٠٢٠, P:١٥) وأكد (Nasir & Bashir , ٢٠١٢, P:٢٤١) أن السلوك العكسي يعد مشكلة منتشرة تواجهها لا سيما في البلدان إذ تقل فيها المعرفة وتزداد معدلات الفقر فيها . وفي الاتجاه نفسه أشار (singh, ٢٠٢٠, P:١) الى أن السلوك العكسي أصبح من أكثر المواضيع تكلفة إذ إنه يشمل مجموعة واسعة من الأفعال السلبية التي يقوم بها الأفراد لإلحاق الضرر بالمنظمة وأعضائها ويؤثر بشكل مباشر على ممتلكات المنظمة ، ويقلل من فعالية الأفراد ، ولايزال هذا السلوك يمثل مشكلة خطيرة في العالم المتقدم والدول النامية (Roy et al, ٢٠١٢, P:١٣٤٢) ويمكن عرض عدد من المفاهيم الخاصة بسلوك العمل العكسي وحسب آراء بعض الباحثين الذين تناولوه في أبحاثهم.

من ما تقدم يمكن تعريف سلوك العمل العكسي بأنه سلوك يمارسه الأفراد بقصد إلحاق ضرر بالأفراد الآخرين أو المنظمة مما ينتج عنه العديد من المشاكل لتلك المنظمة.

الجدول (١) بعض مفاهيم سلوك العمل العكسي

ت	الباحث	المفهوم
١	(Sackett & Devore , ٢٠٠١, P:١٤٥)	السلوك المتعمد من جانب عضو المنظمة الذي تعتبره المنظمة لمصالحها المشروعة.
٢	(Kish-Gephart et al , ٢٠١٠, P:٢)	هو العمل التنظيمي الذي يتجاوز المعايير الأخلاقية المقبولة.

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات المذكورة

ثانيا: ابعاد سلوك العمل العكسي

حدد (Robinson & Bennet , ٢٠٠٠, P. ٤١٥) بعدين لسلوك العمل العكسي وهما الانحراف الشخصي و التنظيمي، وهذين البعدين مرتبطين ببعضهما ارتباطا وسيجري توضيح ابعاد السلوك العكسي:

أ- الانحراف الشخصي: هي أفعال منحرفة موجهة نحو الأشخاص في العمل على سبيل المثال السخرية من العاملين وإحراج الزملاء في مكان العمل والسب أو الإساءة اللفظية للعاملين الآخرين وسرقة ممتلكات العاملين في العمل (Marasi et al, ٢٠١٨, P.٩) و يعرف بأنه اي سلوك متعمد يستهدف إيذاء أو الأضرار بأعضاء المنظمة الشخصي ويضر بالعلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة من أنشطة مختلفة مثل الكذب والنميمة والافتراء والتجاوز بأن الانحراف الشخصي هو سلوك يجري على الآخرين والضرب وغيرها. في حين اشار (Muafi, ٢٠١١, P.١٢٤) انه سلوك بين الأفراد في مكان العمل ويشمل سلوكيات متعددة منها : التقليل من شأن الآخرين ، وعمل مقالب بهم، والتصرف بوقاحة ، والعدوان البدني. ويرى الباحثين بان الانحراف الشخصي هي الأقوال والأفعال والممارسات المقصودة التي تصدر من الأفراد العاملين في المنظمة وتؤدي الى الحاق الضرر بالأفراد الآخرين سواء كانوا رؤساء او مرؤوسين.

ب- الانحراف التنظيمي: ويشمل هذا البعد الأفعال والممارسات الموجه باتجاه المنظمة (Zheng et al, ٢٠٢٠, P.٣.٤) ويشير الى السلوكيات التي تهدف المنظمة ويتضمن أعمالا كتخريب وسرقة اجهزة ومعدات المنظمة ايضا أخذ اوقات طويلة للراحة ، والتأخر في الوصول إلى العمل ، وتعاطي الكحول والمخدرات في العمل ، تسريب أسرار ومعلومات المنظمة الى الآخرين (Bennett et al, ٢٠١٨, P.٤) وأشار العديد من الباحثين بأن أي سلوك مقصود ينتهك ويضر المنظمة وقواعدها يعد سلوك عمل عكسي (Yeldiz et al, ٢٠١٥, P.٤١٥) و اضاف من المنظمة تعد نوعا بان المغادرة من العمل مبكر العمل تنظيمي العكسي وفي الصدد نفسه اشار (Marasi et al, ٢٠١٨, P.٩) الى أن قيام العاملين في المنظمة بإجراء مكالمات هاتفية خاصة أثناء العمل ، وإهدار موارد الشركة ، وتخريب المعدات أو والمنتجات ، وتعمد القيام بأخطاء في العمل ، أمثلة على سلوك العمل التنظيمي العكسي.

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

وظف الفصل الحالي لعرض ومناقشة الجانب التطبيقي للبحث من ثلاثة فقرات ستتناول الفقرة الأولى فحص واختبار البيانات وأداة البحث والفقرة الثانية سيجري فيها اختبار الفرضيات.

أولاً: فحص واختبار بيانات وأداة البحث

١- الترميز والتوصيف

البحث الحالي تضمن متغيرين ، الجزء الأول تمثل بمتغير المنظمات المتعلمة وتضمن (٩) فقرات، بينما الجزء الثاني فيتمثل بمتغير سلوك العمل العكسي وتضمن (١٠) فقرات. والجدول (٢) يوضح المتغيرات والأبعاد وعدد الفقرات.

جدول (٢) ترميز وتوصيف متغيرات البحث

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات
المنظمات المتعلمة	الرؤية المشتركة	٣
	التعلم	٣
	التغيير	٣
سلوك العمل العكسي	الشخصي	٤
	التنظيمي	٦

المصدر: من اعداد الباحثين

٢- اختبار أداة القياس

إن الاستبانة هي أداة القياس الأساسية لجمع البيانات في هذا البحث ويعد اختبار مدى صحة المقياس خطوة في غاية الأهمية من أجل الحصول على نتائج دقيقة ومن أجل الوصول لهذا الهدف يتطلب التحقق معيارين هما الصدق والثبات ، وكالاتي:

أ. اختبار الصدق الظاهري

لقد عرضت الصيغة الأولى لفقرات الاستبانة على عدد من المحكمين ومن ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال من أجل التأكد من الصدق الظاهري له وذلك من الملاحظات التي أبدوها على الاستبانة.

ب. الثبات البنائي لأداة القياس (الفا كرونباخ)

إن اختبار الثبات البنائي يعد أسلوباً على أفراد العينة المبحوثة، كنتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة ، ومن أجل التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبيان اعتمد الباحث على إختبار (Alpha s'Cronbach) إذ نلاحظ من الجدول (٣) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (٠.٨٤ - ٠.٩٤) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، وبذلك أصبحت أداة البحث ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

جدول (٣) الثبات البنائي لأداة القياس

المتغير	معامل الفا كرونباخ	البعد الفرعي	معامل الفا كرونباخ للبعد
المنظمات المتعلمة	.٩٤٤	الرؤيا المشتركة	.٨٤٦
		التعلم	.٨٧٤
		التغيير	.٨٢٧
سلوك العمل العكسي	.٩٥٢	الشخصي	.٩٢٧
		التنظيمي	.٩٠٨

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS v. ٢٣)

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

١- اختبار فرضية الارتباط

استخدم ارتباط (Pearson) البسيط لغرض اختبار الفرضية المتعلقة بعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (المنظمات المتعلمة) والمتغير التابع (سلوك العمل العكسي) ، وكذلك العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

الفرضية الاولى: تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظمة المتعلمة وسلوك العمل العكسي على مستوى المتغيرين الرئيسيين وعلى مستوى الابعاد"

ومن اجل اختبار هذه الفرضية اختبر العلاقة بين ابعاد المنظمات المتعلمة (الرؤية المشتركة ، التعلم ، التغيير) وسلوك العمل العكسي وقد كانت النتائج كما في الجدول (٤) ادناه.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين المنظمات المتعلمة وسلوك العمل العكسي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	مستوى المعنوية
المنظمات المتعلمة	سلوك العمل العكسي	.٨٩٤ ^{**}	.٠٠٠
الرؤية المشتركة	سلوك العمل العكسي	.٨١٤ ^{**}	.٠٠٠
التعلم	سلوك العمل العكسي	.٧٤٩ ^{**}	.٠٠٠
التغيير	سلوك العمل العكسي	.٨٠٣ ^{**}	.٠٠٠

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS v. ٢٣)

٢- اختبار فرضية التأثير

اختبار الفرضية الثانية: تنص على "يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمنظمة المتعلمة في الحد من سلوك العمل العكسي على مستوى المتغيرين الرئيسيين وعلى مستوى الابعاد"

من أجل معرفة علاقة التأثير بين المنظمات المتعلمة وسلوكيات العمل استخدم نموذج الانحدار الخطي لمتغير (المنظمات المتعلمة) كمتغير توضيحي ومتغير سلوكيات العمل العكسي المتغير التابع. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن المنظمات المتعلمة تؤثر في سلوكيات العمل العكسي اذ بلغ معامل التأثير (-.٩٠٧) وهو عكسي ، اي عند ارتفاع مستوى المنظمات المتعلمة وحدة واحدة سينخفض سلوك العمل العكسي وهو معنوي استنادا الى (٠.٠٠٠) وهو اصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وأوضحت النتائج أنَّ مستوى المعنوية التي بلغت المنظمات المتعلمة تفسر ما نسبته (٧٩٩.٠%) من التباين في سلوك العمل العكسي ، وذلك بالنظر إلى معامل التحديد الى قيمة (F) المحسوبة (٥٢٨.٤٤٨) والتي تعد اكبر عند مقارنتها ب(F) الجولية، وعليه تقبل فرضية التأثير.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين المنظمات المتعلمة وسلوك العمل العكسي.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	F قيمة	مستوى المعنوية
المنظمات المتعلمة	سلوك العمل العكسي	.907	22.988	.799	528.448	0.00

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS v. ٢٣)

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

جرى الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

١- تعد المنظمات المتعلمة من المواضيع المهمة التي لها مكانة في أدبيات المنظمة والسلوك التنظيمي، لأنها تستطيع توظيف المعرفة والذكاء في اعمالها وعملياتها المختلفة وتؤكد على تثبيت الجانب المعرفي في ثقافتها ، وتعزز الذات، والذكاء وتمكن الآخرين من النجاح وتؤدي إلى نتائج مثمرة وخالقة.

٢- حصل متغير سلوكيات العمل العكسية على درجة مرتفعة من الأهمية وفق إجابات افراد العينة وهذا يدل على أن المستشفى المبحوثة تبتعد عن ممارسة السلوكيات العكسية في العمل وهذا الارتفاع من الأهمية لهذا المتغير يعود للتأثير الكبير الذي يحققه متغير المنظمات المتعلمة في تحقيق السلوكيات الإيجابية وتحسين الالتزام والرضا والأداء .

٣- نستنتج وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل المنظمات المتعلمة في المتغير التابع سلوكيات العمل العكسية وهذا يشير الى أن المستشفى المبحوثة لها اهتمام كبير في تطبيق خصائص المنظمات المتعلمة في الحد من السلوكيات العكسية لكونه يجذب افضل الكفاءات والمؤهلات من العاملين ويحقق الرضا الوظيفي وينعكس ذلك في تعزيز الأداء لديهم .

ثانياً: التوصيات

١- نظرا لأهمية وحداثة الموضوع يوصي البحث الحالي العينة المبحوثة بترسيخ هذا النوع من المنظمات وتشجيع الباحثين على تركيز جهودهم في المواضيع ذات التوجه المعرفي والتي لها أهمية كبيرة في تعزيز السلوكيات الإيجابية وتجنب السلوكيات السلبية.

٢- على المستشفى المبحوثة الاهتمام ببناء وتنمية السلوكيات الإيجابية لما لها من تأثير إيجابي في مجموعة من النتائج التنظيمية والسلوكية مثل الأبداع التنظيمي والبراعة التنظيمية

١٨

والمرونة التنظيمية والرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي والتعاون وتحقيق مستويات متقدمة من الأداء.

٣- إقامة الندوات والدورات التدريبية الخاصة بأهمية متغيرات البحث الحالية وضرورة مشاركة المعنيين فيها من أجل اكتساب المزيد من المهارات والخبرات لتجنب السلوكيات العكسية في العمل.

خاتمة

إن البقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم، التي يجب أن تمتلكها المؤسسات الاقتصادية والأفراد على حد سواء بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتصف بعدم الاستقرار والتغير. ولعل أهم صورة تكتسيها المؤسسة في إطار اقتصاد المعرفة هي صورة المؤسسة المتمكنة والتي تتبلور في مفهوم "المنظمة المتعلمة وهي تلك التي يتم تصميمها كمنظومة للتعلم الجماعي.

وعلى رأي Senge فإن المنظمة المتعلمة هي منظمة يعزز فيها الأفراد باستمرار قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق النتائج التي ينشدها، وتنمو فيها أنماطاً تفكيرية جديدة وغير مقيدة، ويطلق فيها العنان إلى الطموح الجماعي ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيفية التعلم معا.

إن الإنتاج بأعلى درجات الجودة، العولمة، توفر التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال، شدة التنافس، تحسن المستوى العلمي للموظفين وسرعة التغيرات كلها عوامل تدفع بالمنظمات إلى السعي لأن تكون منظمات متعلمة قادرة على فرض مكانتها في الأسواق من خلال تبني أدوار الريادة والتميز.

خلاصة القول أنه لا يمكن اعتبار المنظمات المتعلمة كحل لوضعيات الأزمات، لأنها سيرورة طويلة الأمد من التعلم المستمر تتطلب تطور و تغيير للذهنيات و مختلف الممارسات المكتسبة داخل المنظمة، وهذا لا و لن يتم إلا إذا اعتبرنا التعلم أحد المبادئ الأساسية لثقافة المنظمات التي تجدد معارفها باستمرار. إن هذا النوع من المؤسسات يتوخى اليقظة المستمرة من خلال الإنتاج والنشر الدائم للمعارف الجديدة من أجل تحسين مهارات عاملها وزيادة قدراتهم وخبراتهم كما تحرص على تقييم أدائها وعلى مقارنته بأحسن مؤسسات قطاعها.

وهذا رغم وجود العديد من العوائق التي تحول دون اعتماد تطبيق مفهوم المنظمات المتعلمة، فغياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية عملية التعلم التنظيمي، يجعلها تحول دون تبني هذا المفهوم من جهة. ومن جهة أخرى فإن ثقافة المنظمة ذاتها قد تحول دون التشجيع على التعلم وخاصة الاعتراف بالأخطاء ومحاولة تصحيحها، إضافة إلى مفهوم التعلم ذاته، حيث ارتبط هذا الأخير دائماً بالمدرس، هذا يعني أن مسؤولية التعلم تقع بالدرجة الأولى على عاتق المعلم، فلا يمكن أن نتعلم بذواتنا، الأمر الذي جعل العديد من المنظمات تعزف عن تبني هذه المفاهيم.

المصادر

● المصادر العربية

١. ابراهيم المخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , عمان- الاردن ، ٢٠٠٧.
٢. الكبيسي، اريج ميمون، (٢٠١٣) درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالأبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
٣. عبد الستار العلي ، المدخل الى ادارة المعرفة ، دار المسيرة ، الاردن ، ٢٠٠٦.
٤. محمود، ناجي عبد الستار ودانوك، احمد عبد الله وياسين، مثنى سعدون، (٢٠١٨) دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة / دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك/ جامعة تكريت، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١٤) العدد (٥٨).

● المصادر الاجنبية

١. Appelbaum S, Deguire K, Lay M, (٢٠٠٥),"The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour", Corporate Governance: The international journal of business in society, Vol. ٥ NO. ٤, pp. ٤٣ – ٥٥.
٢. Bennett, R. J., Marasi, S., & Locklear, L. (٢٠١٨). "Workplace deviance". In Oxford research encyclopedia of business and management.
٣. Fagbenro, D. A., & Olasupo, M. O. (٢٠٢٠). "Quality of Family Life and Workplace Deviant Behaviour with Perceived Competence as a Mediator among University Staff". Naše gospodarstvo/Our economy, ٦٦(٢), pp. ١٥-٢٧ .

۴. Ferd Luthans, Michael J.(۱۹۹۵) Going Beyond Total Quality: The Characteristic, Techniques, and measures of Learning Organization, the International Journal Analysis.

۵. Garvin, David A. ۱۹۹۳. Building a Learning Organization. Harvard Business Review, July/Aug, P ۷۸-۹۲.

۶. Jones, Gareth R. & George, Jennifer M., ۲۰۰۳ Contemporary management ۳th ed, Mc Graw – Hill Irwin. ۳rd noitcudortnl iacitcarP A «tnemeganam (۲۰۰۸) smailliW & olgnA «ikciniK.۳ dr .warG cM «de .niwrl «lliH .

۷. Johnson, G., & Scholes, K., (۲۰۰۲), "Exploring Corporate Strategy: Text & Cases", Europe: ۴th ed., prentice- Hall Inc.

۸. Kleiner, P:(۲۰۰۷), whyLearningorganizationsfile:///۱:Newfolder/why.L.o htm.

۹. Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (۲۰۱۰). "Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work". Journal of applied psychology, ۹۵(۱), pp. ۱-۳۱.

۱۰- Marasi, S., Bennett, R. J., Budden, H. (۲۰۱۸), "The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent?", Journal of Managerial Issues, ۳۰(۱): ۸-۲۸.

۱۱. Muafi , (۲۰۱۱) . "Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior." International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. ۲, No. ۲, April ۲۰۱۱.

۱۲. Nasir, M., & Bashir, A. (۲۰۱۲). "Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan". *International Journal of Social Economics*, ۳۹(۴), pp. ۲۴۰–۲۵۳.

۱۳. Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (۲۰۰۱). "Counterproductive behaviors at work". In. N. Anderson, DS Ones, HK Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, pp. ۱۴۵-۱۶۴.

۱۴. Senge, Peter M. (۲۰۰۴) *The Art and Practice of The Learning Organization* Publishing by Group Inc USA.

۱۵. Silins, Halia, Zarins, Silja & Mulford, Bill, ۲۰۰۲, "What Characteristics And Processes Define A School As A Learning Organisation? Is This A Useful Concept To Apply To Schools?", *International Education Journal*, Vol ۳, No ۱: Pp۱-۱۱.

۱۶. Soh, W. G., & Ali, M. B. (۲۰۲۱). Bibliometric Analysis of Learning Organization. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, ۲۷(۱).

۱۷. Singh, Y. (۲۰۲۰). "Workplace Deviance: A Conceptual Framework." In *Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations* (pp. ۱-۲۲). IGI Global.

۱۸. Senge, Peter M. (۲۰۰۴) *The Art and Practice of The Learning Organization* Publishing by Group Inc USA.

۱۹. Yıldız, B., Alpan, L., Sezen, B., & Yıldız, H. (۲۰۱۵). "A proposed conceptual model of destructive deviance: The mediator role of moral

disengagement." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 414-423.

23

20. Zheng, Y., Huang, X., Graham, L., Redman, T., Hu, S. (2020a), "Deterrence Effects: The Role of Authoritarian Leadership in Controlling Employee Workplace Deviance", *Management and Organization Review*, pp. 1-28.

م / استبانة

تمثل الاستبانة التي بين أيديكم جزء من مشروع بحث في إدارة الأعمال الموسوم (دور المنظمات المتعلمة في الحد من سلوك العمل العكسي) حيث يتضمن مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس المتغيرات آنفة الذكر، لذلك فإن مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية عن واقع مستشفاكم سيكون له اثر إيجابي في وصول هذا البحث إلى المستوى المطلوب. نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة ؛ مع ملاحظة ما يلي:

- ١- وضع علامة (صح) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
 - ٢- الإجابة على جميع فقرات الاستبانة ، لأن ترك فقرة دون اجابة يؤدي إلى عدم صلاحية الاستمارة.
 - ٣-الباحثون مستعدون للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى أذهانكم علما بأن المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية و التي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، نشكر تعاونكم و حسن استجابتكم.
- ...الباحثون...

أولاً: بيانات عامة تخص المجيب عن الاستمارة

أ- العمر:

ب- النوع الاجتماعي: ذكر انثى

ت- التحصيل الدراسي:

ث- عدد سنوات الخدمة:

ثانيا: المنظمات المتعلمة

١. الرؤية المشتركة

ت	المقياس	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	يتشارك الموظفون رؤية ورسالة وأهداف واضحة.						
٢	يشارك الأفراد في تطوير المستشفى المشتركة الرؤية والأهداف.						
٣	يتم تحفيز الموظفون وتصميمهم على تحقيق رؤية وأهداف مشتركة.						

٢. التعلم

ت	المقياس	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	هناك دائما وقت مخصص للنظر الى ما يمكن ان يحمله المستقبل.						
٢	نعمل في المستشفى ونشعر باننا مسيطرين على مصيرنا الجماعي.						
٣	قبل البدء في اتخاذ القرار نفكر دائما في المواقف المشابهة السابقة.						

٣. التغيير

ت	المقياس	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١		كافة الأهداف موحدة ومحددة من قبل الإدارة العليا ولا يوجد تناقض.					
٢		مستشفانا دائما ناجحة في تنفيذ التغيير.					
٣		دائما ادارة المستشفى تحدد الفرص لتحقيق النجاح.					

ثالثا: سلوك العمل العكسي

١. الانحراف الشخصي

ت	المقياس	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١		يسخر الموظفون من شخص ما في العمل.					
٢		يتكلم الموظفون عن امور تخص الدين او الطائفية في العمل.					
٣		عمل مقلب لئيم على شخص ما في العمل.					
٤		يخرج الموظفون شخصا ما في العمل.					

٢. الانحراف التنظيمي

ت	المقياس	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١		أخذ الممتلكات من العمل دون إذن.					
٢		يقوم الموظفون بتزوير وصولات للحصول على تعويض أكثر مما أنفقته على مصاريف العمل.					
٣		يأتي الموظفون متأخرين للعمل بدون إذن.					
٤		يتجاهل الموظفون تعليمات المدير.					

					٥ يناقش معلومات المستشفى السرية مع شخص غير مصرح له.
					٦ يبذل القليل من الجهد في عمله.