



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Organizational learning and its role in job immersion: An
exploratory study of the opinions of a sample of individuals working
in the first Hawija sector**

Researcher: Dawood Juma Muhammad
College of Administration and Economics
University of Mosul

Dawood.20bap195@student

Assist. Prof. Dr. Ahmed Hussein Hassan
College of Administration and Economics
University of Mosul

ahmed_hussain@uomosul.edu.iq

Abstract:

The aim of the current research is to know the role of organizational learning in achieving job immersion, and the descriptive analytical approach was used to reach the results of the study, where the research community consisted of (340) individuals working in the first Hawija sector, and the researchers relied on the questionnaire as a tool for data collection. The results of the research showed a significant effect between the variable of organizational learning and job immersion.

Keywords: Organizational learning, functional immersion.

**التعلم التنظيمي ودوره في الانغماس الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من
الأفراد العاملين في قطاع الحويجة الأول**

أ.م.د. احمد حسين حسن
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

الباحث: داود جمعه محمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى معرفة دور التعلم التنظيمي في تحقيق الانغماس الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الوصول إلى نتائج الدراسة، حيث تكون مجتمع البحث من (340) فرد من العاملين في قطاع الحويجة الأول، وقد اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي بين متغير التعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي، وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات أهمها زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي والآليات التي تسهم في تعزيزه بغرض تحسين مستوى الانغماس الوظيفي للأفراد العاملين.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، الانغماس الوظيفي.

المقدمة
تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات أدائها، ومن ثمة تحقيق أهدافها، ولكن المورد الأكثر أهمية والأكثر تأثير هو المورد البشري الذي يعد الثروة الأولى والجوهرية في المنظمة، وما ينتج على ذلك من تأثير على أداء المنظمة، الأمر الذي جعل

المنظمات تهتم بموردها البشري وزيادة مستوى تعليمه، إذ أصبح الحصول على التعلم نشاطاً يزيد من قدرة المنظمة على أحداث تغييرات في الجانب السلوكي، والانتاجي، والكشف عن الأخطاء وتداركها قبل وقوعها، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية مهارات وقدرات عاملها وبالتالي زيادة مستوى انغماسهم وحبهم لعملهم. ولتحقيق متطلبات الدراسة فقد تم تقسيم البحث على ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول منهجية الدراسة أما المبحث الثاني فتناول الإطار النظري وتناول المبحث الثالث الجانب الميداني وفي حين تناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تتمحور مشكلة البحث في التعرف على دور التعلم التنظيمي في الانغماس الوظيفي لدى الأفراد العاملين في قطاع الحويجة الأول، لذا يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

١. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي.

٢. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي.

ثانياً. أهمية البحث:

١. **الأهمية العلمية للبحث:** إلقاء الضوء على موضوع التعلم التنظيمي وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى الأفراد العاملين في قطاع الحويجة الأول.

المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي، حيث لم يجد الباحثان في حدود علمهما وما توفر لديهم من بحوث تناولت أثر التعلم التنظيمي على الانغماس الوظيفي.

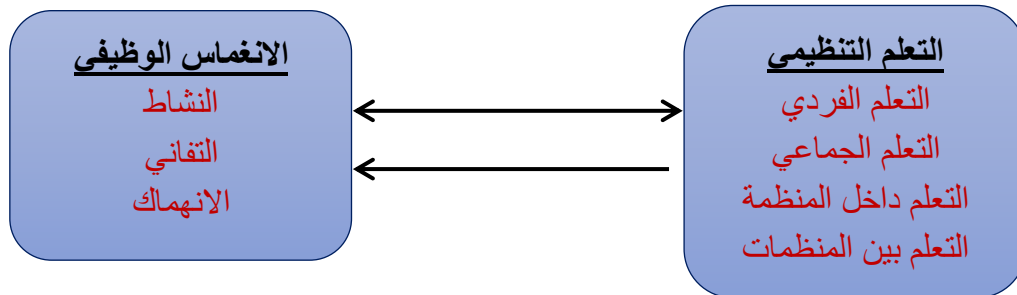
٢. **الأهمية العملية:** تعد قضية ضعف الانغماس الوظيفي للعاملين بالقطاعات الصحية محل بحث في الوقت الحالي قضية هامة وحرجة للغاية، وذلك لانعكاساتها السلبية المتمثلة في ضعف الخدمات الصحية للمرضى وخصوصاً بعد تفشي الأمراض المعدية وصعوبة السيطرة عليها، ومن ثم تحسين مستوى الانغماس الوظيفي لدى الأفراد العاملين بقطاعات الرعاية الصحية من خلال البحث عن العلاقة بين التعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي مما يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية للمستفيدين.

ثالثاً. أهداف البحث:

١. معرفة علاقة الارتباط بين أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد الانغماس الوظيفي.

٢. معرفة علاقة التأثير بين التعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



المخطط (١): المخطط الفرضي للبحث

← ارتباط
→ تأثير

خامساً. فرضيات البحث: تم اشتقاق مجموعة من الفرضيات التي من شأنها أن تعالج مشكلة البحث وهي كالآتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التعلم التنظيمي وأبعاد الانغماس الوظيفي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية بين التعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي.

سادساً. حدود البحث:

١. **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث في دائرة صحة كركوك، قطاع الحويجة الاول

٢. **الحدود الزمانية:** للفترة من 2022/2/1 ولغاية 2022/4/1.

سابعاً. مجتمع وعينة البحث: تم اختيار قطاع الحويجة الأول ميدانا للبحث، وتم اختيار عينة قوامها (١٨١) فرد، على أساس معادلة (روبيرت ماسون).

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: التعلم التنظيمي

❖ **مفهوم التعلم التنظيمي:** في ظل بيئة أعمال أقل ما يقال عنها أنها شديدة التغير حيث التكنولوجيا تتطور بشكل متسارع وغير مسبوق، وتغير أنواق ورغبات الزبائن باستمرار، والمنظمات يتزايد عددها كل يوم، والمنافسة تزداد حدة وصرامة إذ أصبح بقاء المنظمات واستمرارها مرهوناً بقدرتها على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة لتلك البيئة بالطريقة المناسبة والتوقيت المناسب، والمنظمات المتعلمة هي وحدها التي يمكنها التنبؤ بتلك التغيرات والاستجابة لها أسرع من المنافسين، فالتعلم في حد ذاته ينظر له كشرط أساسي لبقاء ونمو المنظمات حاضراً ومستقبلاً، وهو ميزة تنافسية مستدامة يمكنها من تحقيق أهدافها (Lamsa, 2008: 38) حيث يعتقد العديد من الخبراء أن ميزة المنظمة المستدامة الوحيدة في المستقبل هي قدرتها على التعلم بشكل أسرع من منافسيها وتحولها إلى منظمة متعلمة (Kapp, 1999: 1) ولم يعد التعلم التنظيمي اختياراً للمنظمات إنما هو حاجة ملحة وضرورية لنجاح المنظمات وبقائها في بيئة الاعمال، وهو وسيلة اساسية لتحقيق ارتباط وتعلق الأفراد العاملين في منظماتهم، وإن تجاهل تلك الحاجة من لدن تلك المنظمات يمثل بداية الفشل والانهيار (Crossan et al., 1999: 522) (Rose et al., 2009: 55) لذا يمكن عرض مجموعة من تعريفات التعلم التنظيمي كما في الجدول رقم (١)

الجدول (١): تعريف التعلم التنظيمي لأراء مجموعة من الباحثين

الباحث	التعريف
Noe et al., 2003: 25	عرفه على انه نظام تعليمي يستلزم من الافراد العاملين كافة في المنظمة معرفة جميع جوانب العمل فضلا عن اكتساب المهارات والخبرات الجديدة واستخدامها في تنفيذ كافة المهام الموكلة إليهم والعمل على تقاسمها مع افرادها الاخرين.

الباحث	التعريف
Wiseman, 2007: 1113	على انه عملية دورية التي يتم من خلالها تجسيد المعرفة التي تم تعلمها على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المنظمة وإضفاء الطابع المؤسسي عليها، كما يمكن اعتباره التعلم التنظيمي عملية ديناميكية لخلق واكتساب وتوزيع المعرفة التي تهدف إلى تطوير موارد المنظمة وقابلياتها بما يسهم في تحقيق اهدافها التي تطمح لها.
ديوب، ٢٠١٣: ١٣٠	قدرة المنظمة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل تجارب الاخفاق والنجاح والاستفادة منها مستقبلا.
حسين، وآخرون، ٢٠١٦: ١٦٩	هو تلك العملية التي تحدث نتيجة التفاعل الذي يحدث داخل المنظمة بين افراد العاملين نتيجة العلاقات الموجودة بينهم مما ينعكس ايجابا على تحسين مستوى الكفاء الجماعية على مستوى المنظمة ككل.

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه.

ومن خلال ما تم عرضه من تعاريف التعلم التنظيمي في الجدول رقم (١)، فيمكن للباحثين تعريفه بأنه عملية البحث عن المعرفة واكتسابها من شراكاتها وتعاونها مع المنظمات الأخرى أو من خلال الخبرات والتجارب التي مرت بها ونشرها داخل المنظمة لتكون قادرة على تحسين ادائها ومواجهة التحديات والمخاطر التي من المحتمل أن تواجهها.

❖ **اهداف التعلم التنظيمي:** هناك مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها من خلال التعلم التنظيمي ومن أهمها (زكر، ٢٠٠٦: ٤٩)

١. تعظيم امتلاك المعرفة والمهارة للأفراد العاملين في اداء المهام الموكلة اليهم.
٢. تقليل وتقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتحسين نوعية وجودة المخرجات.
٣. تعظيم قدرة وامكانية المنظمة على التكيف مع جميع المتغيرات البيئية.
٤. حصول المنظمة على ميزة تنافسية منفردة عن الغير.
٥. توسع نطاق السلوك المحتمل والذي يؤدي إلى ابتكار طرائق جديدة لرؤية الاشياء وعملها

❖ **مستويات التعلم التنظيمي:** يسهم التعلم التنظيمي بفعالية في تحسين الفاعلية التنظيمية، وتحسين الأداء، وإنه يسبقه تعلم فردي من خلال احتكاك الأفراد ببعضهم داخل أو خارج المنظمة، أو بصورة مقصودة مع الأفراد، يعقبه تعلم بالفريق، الذي يحول التعلم الفردي إلى تعلم تنظيمي يشمل المنظمة ككل، وهناك مجموعة من المستويات التي من الممكن أن يحدث عندها التعلم التنظيمي ويمكن تحديد أهمها بالآتي (الدليمي، ٢٠٠٩، ٦٦-٦٨)

١. التعلم على المستوى الفردي: التعلم الفردي هو عملية محددة بحاجات الفرد، والنوايا والخبرات، والتغذية الراجعة المدركة من قبل الفرد، وأنه لا بد من وجود النماذج العقلية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء، لذلك فإن محاولة تعلم الأشياء الجديدة بصورة مستمرة يتطلب وجود نماذج عقلية.
 ٢. التعلم على مستوى الفريق: في هذا المستوى من التعلم يحاول الأفراد التعلم وحل المشاكل من خلال قوة الأفراد الآخرين بهدف استبدال الأدوار الحالية والهياكل والأنظمة داخل المنظمة، من أجل إعادة هيكليتها قاعدتها المعرفية عن طريق إدراك جديد للبيئة وفهمها، وهذا النوع من الحلول الخاصة بالتعلم والتي تخص الفريق هي عادة غير روتينية، وتكون أكثر تعقيداً من المستوى الفردي.
 ٣. التعلم على مستوى المنظمة: المنظمة ككيان يمكن أن تتعلم وبطرق متعددة، حينما عرفت روتينيات المنظمة وذكر بأن هذه الروتينيات تلعب دور الذاكرة المنظمة، والمنظمة تتعلم من خلال ترميز الاستدلالات من التاريخ وتحويلها إلى روتينيات. بأن المنظمة تواجه صدمات تجبرها على التكيف وتعلم كيفية التعامل معها خلال مسيرتها. والمنظمة بوصفها كياناً يمكن أن تتعلم من خلال التجارب السابقة أو عن طريق المنظمات من خلال المعرفة المشتركة، ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال.
- ❖ **أبعاد التعلم التنظيمي:** تم حصر أبعاد التعلم التنظيمي في أربعة أبعاد رئيسية وهي كالآتي:
١. التعلم الفردي: هو التغير المستمر وبصورة نسبية في سلوك الأفراد العاملين ويكون هذا التغير إما ظاهرياً أو باطنياً ويحدث نتيجة امتلاك الخبرة من التجارب والأفكار الجديدة أو الممارسات السابقة والتي يتم تعزيزها عن طريق التغذية العكسية (رزيفه وآخرون، ٢٠١٩: ١٠٨).
 ٢. التعلم الجماعي: يعد التعلم الجماعي عملية نقل المعرفة التي يتم اكتسابها من قبل شخص ثم نقلها إلى الأفراد الآخرين في مجموعة العمل، مما يكون سلوكيات متشابهة لأفرادها العاملين، والتعلم من أخطاء الآخرين وبالتالي تحديد أهداف مشتركة لجميع أفرادها العاملين، وهو تعلم هرمي من الأعلى إلى الأسفل (فاسي، ٢٠١٨: ٢٠) فتقوم المنظمة بتحديد أشخاص ذوي مهارة عالية، يمكن لمثل هؤلاء الأشخاص استحداث طرق متعددة للقيام بالأشياء والتفاعل مع الأفراد العاملين لتوليد تدفق المعلومات الجديدة بهدف تحسين الاداء الجماعي (Sadeghi, et al., 2020: 17).
 ٣. التعلم داخل المنظمة: وهي الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والخبرة والمعلومة بين الأفراد العاملين بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الإجراءات والسياسات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشاكل (الظالمي، ٢٠١٠: ٦٢).
 ٤. التعلم بين المنظمات: وهي الطريقة التي يتم فيها التحالف والتعاون بين منظمات متعددة تشارك في المعرفة والخبرة والمعلومة (عبدالمجيد، ٢٠١٦: ٢٩) وهذا يمكن المنظمة من الحصول على المعرفة المتقدمة واثراء القاعدة المعرفية والجمع بين المعارف القديمة والحديثة وبالتالي تحسين أداء المنظمة (Xue, et al., 2020: 45).

ثانياً. الانغماس الوظيفي:

❖ مفهوم الانغماس الوظيفي: يعد الأفراد العاملون مورداً هاماً من موارد المنظمة، وموجوداً من موجودتها، إذ لا يمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها بدون وجود هذا المورد الثمين، فهو حجر الزاوية في العملية الإدارية وهو رأس مال المنظمة ومركزها، ولعل نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه، وعلى قدرة تلك المنظمات على استكشاف العناصر القادرة على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية الأمر الذي ينعكس أثره على المنظمة ككل (الشربيني، ٢٠١٥) إذ يشير الانغماس في الوظيفة إلى المشاعر الظاهرة بالحماس والنشاط والسعادة، في حين إن ظهور التوتر والكسل وعدم الرضا يمثل إرهاقاً وظيفياً، وفقاً لإريكسون أن الانغماس في العمل "يتجاوز بكثير الرضا الوظيفي أو الولاء لصاحب العمل، أي إن الرغبة في بذل الجهود لمساعدة صاحب العمل على النجاح (Kuok & Taormina, 2017: 263). والعاملون الذين ينغمسون في عملهم ويلتزمون بمنظمتهم يمنحونها مزايا تنافسية حاسمة بما في ذلك زيادة الإنتاجية وانخفاض معدل الدوران. وبالتالي، فليس من المستغرب أن المنظمات من جميع الأحجام والأنواع قد استثمرت بشكل كبير في السياسات والممارسات التي تعزز الانغماس الوظيفي (Vance, 2006: 1) لذا يمكن عرض مجموعة من تعريفات الانغماس الوظيفي كما في الجدول رقم (٢)

الجدول (٢): تعاريف الانغماس الوظيفي لأراء مجموعة من الباحثين

الباحث	التعريف
Ancarani et al., 2019: 2	الحالة النفسية الإيجابية، النشاط العالي، التحمل الكبير، الاهتمام السعيد بالعمل، العاطفة، الدافع، وكذلك يشير إلى حالة عاطفية دائمة، وليس مجرد حالة عاطفية عابرة
ماضي، ٢٠١٤: ٢٤	الاندماج الداخلي للفرد في عمله، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل، بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد تجاه عمله، فالانغماس يعني حب الفرد لعمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به.
احمداتي وآخرون، ٢٠٢١: ٣٩٧	ادراك الافراد العاملين لأهمية عملهم في حياتهم، والناجح عما يحققه العمل لهم من اشباع لحاجتهم، وبالتالي هو يمثل الدرجة التي ينغمس فيها الافراد مع وظائفهم التي يمارسونها ويستشعرون بأهميتها مما يدفعهم للعمل بكامل طاقتهم بما في ذلك الاستعداد للقيام بمسؤوليات اضافية مع الرضا التام عن انجازها، بالإضافة الى مبادرتهم في تقديم الافكار الابداعية.
Sharmila, 2013: 112	انغماس والتزام الفرد تجاه منظمته وقيمتها التنظيمية واهدافها، واستغراق الفرد تجاه عمله من خلال تعاونه من زملائه لتحسين مستوى الاداء في العمل لصالح المنظمة، وبالتالي هو مقياس يحدد من خلاله مدى ارتباط الفرد بعمله ومنظمته.

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه.

ومن خلال ما تم عرضه من تعريفات للانغماس الوظيفي في الجدول رقم (٢) فيمكن للباحثين تعريفه بأنه درجة الاندماج النفسي والروحي للفرد مع وظيفته، ومدى توافقه مع قيم وأهداف وثقافة المنظمة التي يعمل بها للمدى الذي يحقق له الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

❖ **أهمية الانغماس الوظيفي:** الأفراد الذين يشاركون في عملهم ويلتزمون بمنظمتهم يمنحون المنظمة مزايا تنافسية حاسمة بما في ذلك زيادة الإنتاجية وانخفاض معدل دوران العاملين. لذا هناك مجموعة من النقاط التي تلخص أهمية الانغماس الوظيفي من وجهة نظر بعض الباحثين (شديخ، ٢٠٢٠: ٨٩) (جبيري، بوملة، ٢٠٢٠: ٢٣):

١. يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يفعله الفرد وكيف يتصرف في أدواره وما الذي يجعله ينتهج سلوكا بطرق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه التي يطمح اليها على حد سواء.
٢. يعد الانغماس الوظيفي من أهم المداخل المستخدمة في تنمية وتحسين جودة حياة العمل، كما أن التفاعل بين الانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي يجعل لدى الأفراد العاملين التزام تنظيمي نحو منظماتهم ويكونون أكثر بقاءً فيها وحرصهم الدائم على سمعتها وتنمية وتطوير جميع عملياتها.
٣. إن الانغماس الوظيفي يرتبط بأهمية العمل في حياة الفرد، إذ كلما كان العمل أكثر أهمية كلما كان الفرد أكثر ولاء لعمله ومنظمته، مما ينعكس بدوره على تحسين مستوى الاداء التنظيمي.
٤. للانغماس الوظيفي أثر كبير على الانتاجية والكفاءة إذ يعد عاملا مهماً في خلق وزيادة التحفيز لديهم.
٥. للانغماس الوظيفي دورا مهم في تحقيق نمو الأفراد والرضا الوظيفي في بيئة العمل.
٦. يستخدم الانغماس الوظيفي لتقليل معدلات الغياب ودوران العمل.
٧. جذب واستقطاب الافراد العاملين الأكثر كفاءة والمحافظة عليهم.
٨. زيادة الأداء الفردي والجماعي.
٩. زيادة الالتزام بقيم واهداف المنظمة

❖ **العوامل المساعدة على الانغماس الوظيفي:** ذكر الباحثين مجموعة متنوعة من العوامل التي من الممكن أن تساهم في زيادة مستوى الانغماس الوظيفي وسيتم ذكر العوامل من وجهة نظر (Elloy, et al., 1995) كما ذكرها (ماريا بالحمو، ٢٠١٩: ١٨):

١. مراعاة الاختلافات الشخصية بين الأفراد العاملين من حيث (العمر، الجنس، مدة الخدمة، قوة الحاجة)
٢. توافر الرغبة والقدرة لانهماك العامل في عمله.
٣. اثناء التصميم اثرء الوظائف بما يتناسب مع امكانيات وقدرات العاملين.
٤. مراعاة خصائص العمل والتي تشمل تنوع المهام ووضوحها وأهميتها.
٥. تشجيع مشاركة العاملين حتى لو اختلفت الادارة معهم في الآراء.
٦. توفير مساحة من الابداع وتطبيق الأفكار الحديث في بيئة العمل.
- ❖ **ابعاد الانغماس الوظيفي:** هناك مجموعة من الأبعاد الخاصة بالانغماس الوظيفي والتي يمكن اعتمادها في هذا البحث وهي كالآتي:

١. الحماس: هو عكس الإرهاق، وهي الحالة التي تتميز بالحيوية والتفاني والهمة والمستوى العالي من الطاقة والمرونة العقلية أثناء أداء العمل والاستعداد دائما لاستثمار الجهد في عمل واحد ومواجهة الصعوبات كافة. والقدرة على تجنب التعب والمثابرة في إنجاز المهام (جلاب وآخرون، ٢٠١٦: ١٥٧).

٢. التفاني: هو الالتزام القوي من قبل الأفراد العاملين على أداء المهام في الوقت المحدد مع استثمار الوقت الإضافي، والطاقة، وممارسة إنجاز الأعمال حتى مع وجود الصعوبات، أي المشاركة بقوة في العمل والشعور بالحماس والفخر والالهام (علي ومحمد، ٢٠٢١: ١١١).

٣. الانغماس: هو الانغماس الكلي في العمل أو الشعور بالرضا أثناء أداء العمل حيث يكون فيها الفرد مركز بشكل كامل وسعيد في العمل ولا يحس بمرور وقت العمل ولا يرغب في تركه أيضا ويعد هذا الجانب من الموظف المنغمس كمتعة للعمل بمعنى أنه يتمتع حين يؤدي عمله، وإن هذا النوع من الانغماس يتعلق بالكفاءة الفردية من خلال وجود الثقة والاستيعاب والتكيف في العمل. (الخفاجي، ٢٠١٤: ٦٩)

المبحث الثالث: الجانب الميداني

وصف وتشخيص متغيرات البحث

أولاً. وصف وتشخيص متغير التعلم التنظيمي: في الجدول رقم (٣) سيتم ذكر الوسط الحسابي والانحراف القياسي ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة الخاصة ببعد التعلم التنظيمي وهي كما يأتي:

الجدول (٣): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لمتغير التعلم التنظيمي

شدة الاستجابة	قياس الاستجابة										معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	اسم المتغير
	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
86.18	0.6	1	1.7	3	8.3	15	45.3	82	44.1	80	17.181	0.740	4.309	X1
85.08	0.6	1	2.8	5	9.4	17	45.2	82	42	76	18.401	0.782	4.254	X2
86.74	0	0	2.8	5	8.8	16	40.3	73	48.1	87	17.394	0.7544	4.337	X3
80.22	1.1	2	3.3	6	17.1	31	50.3	91	28.2	51	20.6911	0.829	4.011	X4
90.49	0.6	1	4.4	8	9.9	17	40.9	74	44.2	80	85.420	3.865	4.524	X5
83.75	1.7	3	0.6	1	14.3	26	44.2	80	39.2	71	19.627	0.821	4.187	X6
76.46	2.8	5	6.1	11	24.8	45	38.7	70	27.6	50	26.035	0.995	3.823	X7
78.34	0	0	7.2	13	19.8	36	47	85	26	47	22.006	0.862	3.917	X8
82.87	1.1	2	2.2	4	14.3	26	45.9	83	36.5	66	19.890	0.824	4.143	X9
84.31	0	0	1.7	3	14.9	27	43.6	79	39.8	72	17.909	0.754	4.215	X10
83.44	0.85		3.28		14.1		44.19		37.58		26.455	1.123	4.172	المعدل العام

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.v26).

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٣) أن متوسط متغير التعلم التنظيمي بلغ 4.172 وبانحراف قياسي 1.123 ومعامل اختلاف 26.455، أما شدة الاستجابة لأسئلة هذا البعد والتي تتمثل بالمتغيرات (X1-X10)، فقد بلغت 83.44، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغ 81.77، وقد كانت أعلى نسبة اتفاق حققها المتغير X1 (غالباً ما تعتمد منظمنا على تطوير الافراد العاملين من خلال تحديد برامج تدريبية) والتي بلغت 89.4 وبوسط حسابي قدره 4.309 وبانحراف معياري 0.740 وبشدة استجابة بلغت 86.18، أما أقل نسبة اتفاق حققها المتغير X8 (غالباً ما تقام حلقات عصف ذهني لتحليل الانحرافات عن الاهداف المخططة) والتي بلغت 73.0 وبوسط حسابي قدره 3.917 وبانحراف معياري 0.862 وبشدة استجابة بلغت 78.34 لهذا المتغير.

ثانياً. وصف وتشخيص متغير الانغماس الوظيفي:

١. وصف وتشخيص بعد النشاط: في الجدول رقم (٤) سيتم ذكر الوسط الحسابي والانحراف القياسي

ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة الخاصة ببعد النشاط وهي كما يأتي:

الجدول (٤): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية

ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد النشاط

شدة الاستجابة	قياس الاستجابة										معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	اسم المتغير
	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
92.37	0	0	0.6	1	2.8	5	30.9	56	65.7	119	12.363	0.571	4.618	y1
88.28	0.6	1	0.6	1	10.5	19	33.7	61	54.6	99	16.878	0.745	4.414	y2
84.42	0.6	1	3.8	7	13.8	25	36.5	66	45.3	82	20.529	0.866	4.221	y3
90.49	0	0	0.5	1	6.1	11	33.7	61	59.7	108	14.087	0.637	4.524	y4
90.60	0	0	0	0	6.1	11	34.8	63	59.1	107	13.475	0.610	4.530	y5
88.84	1.1	2	2.2	4	5.5	10	33.7	61	57.5	104	17.808	0.791	4.442	y6
85.74	2.8	5	1.6	3	9.9	18	35.4	64	50.3	91	21.367	0.916	4.287	y7
88.95	1.7	3	1.6	3	5.5	10	32.6	59	58.6	106	18.262	0.812	4.447	y8
85.08	1.1	2	4.4	8	11	20	34.9	63	48.6	88	21.192	0.901	4.254	y9
89.28	0.6	1	2.2	4	8.8	16	27.1	49	61.3	111	17.750	0.792	4.464	y10
88.40	0.85		1.75		8.0		33.33		56.07		17.371	0.764	4.420	المعدل العام

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.v26).

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٤) أعلاه أن متوسط بعد النشاط بلغ 4.420 وبانحراف قياسي 0.764 ومعامل اختلاف 17.371، أما شدة الاستجابة لأسئلة هذا البعد والتي تتمثل بالمتغيرات (y1-y10)، فقد بلغت 88.40، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغ 89.4، وقد كانت أعلى نسبة اتفاق حققها المتغيرين y1 (اسعى للوصول بوقت مبكر لتهيئة مستلزمات الاداء

اليومي) والتي بلغت 96.6 وبوسط حسابي قدره 4.618 وبانحراف معياري 0.571 وبشدة استجابة بلغت 92.37، أما أقل نسبة اتفاق حققها المتغير y3 (يحقق لي عملي اشباع في حياتي) والتي بلغت 81.8 وبوسط حسابي قدره 4.221 وبانحراف معياري 0.866 وبشدة استجابة بلغت 84.42 لهذا المتغير.

٢. وصف وتشخيص بعد التفاني: يوضح الجدول رقم (٥) الوسط الحسابي والانحراف القياسي ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة الخاصة ببعده التفاني وهي كما يأتي:
الجدول (٥): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعده التفاني

شدة الاستجابة	قياس الاستجابة										معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	اسم المتغير
	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
90.82	0.6	1	1.1	2	3.8	7	32.6	59	61.9	112	14.946	0.678	4.541	y11
91.71	0	0	0	0	6.6	12	28.2	51	65.2	118	13.396	0.614	4.585	y12
87.62	0.6	1	0.6	1	11.5	21	34.8	63	52.5	95	17.240	0.755	4.381	y13
88.61	0.6	1	2.8	5	9.3	17	27.6	50	59.7	108	18.456	0.817	4.430	y14
90.05	1.7	3	1.1	2	5	9	29.8	54	62.4	113	17.459	0.786	4.502	y15
88.73	1.1	2	1.7	3	7.1	13	32.6	59	57.5	104	17.821	0.790	4.436	y16
89.83	0.6	1	0.6	1	7.1	13	32.6	59	59.1	107	15.6758	0.704	4.491	y17
88.50	1.1	2	1.7	3	6.6	12	34.8	63	55.8	101	17.684	0.782	4.425	y18
90.27	1.7	3	0.6	1	4.3	8	31.5	57	61.9	112	16.776	0.757	4.513	y19
77.45	6.1	11	11.6	21	11	20	31.5	57	39.8	72	31.744	1.229	3.872	y20
88.36	1.41		2.18		7.23		31.6		57.58		18.120	0.791	4.418	لمعدل العام

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.v26).
يلاحظ من خلال الجدول رقم (٥) أعلاه أن متوسط بعد التفاني بلغ 4.418 وبانحراف قياسي 0.791 ومعامل اختلاف 18.120، أما شدة الاستجابة لأسئلة هذا البعد والتي تتمثل بالمتغيرات (y11-y20)، فقد بلغت 88.36، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغ 89.18، وقد كانت أعلى نسبة اتفاق حققها المتغيرين y11 (يشعري عملي بالحماس المستمر) والتي بلغت 94.5 وبوسط حسابي قدره 4.541 وبانحراف معياري 0.678 وبشدة استجابة بلغت 90.82، أما أقل نسبة اتفاق حققها المتغير y20 (امتلك علاقات غير رسمية مع زملاء العمل) والتي بلغت 71.3 وبوسط حسابي قدره 3.872 وبانحراف معياري 1.229 وبشدة استجابة بلغت 77.45 لهذا المتغير.

٣. وصف وتشخيص بعد الانهماك: يوضح الجدول رقم (٦) الوسط الحسابي والانحراف القياسي ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة الخاصة ببعده الانهماك وهي كما يأتي:

الجدول (٦): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد الانهماك

شدة الاستجابة	قياس الاستجابة										معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	اسم المتغير
	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
88.17	0.6	1	1.7	3	9.9	18	32	58	55.8	101	17.710	0.780	4.408	y21
91.38	0.6	1	1.6	3	2.2	4	31.5	57	64.1	116	14.806	0.676	4.569	y22
87.62	0.6	1	1.6	3	6.1	11	42.5	77	49.2	89	16.555	0.725	4.381	y23
77.34	5	9	7.2	13	19.3	35	33.1	60	35.4	64	29.153	1.127	3.867	y24
88.39	1.1	2	1.7	3	8.3	15	32	58	56.9	103	18.169	0.803	4.419	y25
90.71	1.1	2	0.6	1	4.4	8	31.5	57	62.4	113	15.676	0.711	4.535	y26
79.33	3.9	7	7.7	14	18.2	33	28.2	51	42	76	28.358	1.124	3.966	y27
87.62	0	0	1.1	2	9.9	18	38.7	70	50.3	91	16.201	0.709	4.381	y28
84.19	0.6	1	5	9	14.3	26	33.1	60	47	85	21.540	0.906	4.209	y29
83.97	1.1	2	2.2	4	12.1	22	44.8	81	39.8	72	19.513	0.819	4.198	y30
85.87	1.46		3.08		10.47		34.7		50.29		19.768	0.838	4.293	لمعدل العام

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.v26). يلاحظ من خلال الجدول رقم (٦) أعلاه أن متوسط بعد الانهماك بلغ 4.293 وبانحراف قياسي 0.838 ومعامل اختلاف 19.768، أما شدة الاستجابة لأسئلة هذا البعد والتي تتمثل بالمتغيرات (y21-y30)، فقد بلغت 85.87، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغ 85.03، وقد كانت أعلى نسبة اتفاق حققها المتغيرين y22 (اشعر بالسعادة عندما انجز الكثير من الاعمال) والتي بلغت 95.6 وبوسط حسابي قدره 4.569 وبانحراف معياري 0.676 وبشدة استجابة بلغت 91.38، أما أقل نسبة اتفاق حققها المتغير y24 (اشعر بصعوبة الفصل بين حياتي الشخصية والعمل) والتي بلغت 38.5 وبوسط حسابي قدره 3.867 وبانحراف معياري 1.127 وبشدة استجابة بلغت 77.34 لهذا المتغير.

الجدول (٧): الأهمية النسبية لأبعاد متغير الانغماس الوظيفي من وجهة نظر الافراد المبحوثين

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
1	النشاط	4.420	88.40
2	التفاني	4.418	88.36
3	الانهماك	4.293	85.87

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.v26). يلاحظ من خلال الجدول رقم (٧) أعلاه أن أبعاد متغير الانغماس الوظيفي كانت قد أعطت نسب استجابة بشكل متفاوت، إلا أن بعد النشاط حصل على أعلى نسبة استجابة والتي بلغت 88.40

وبوسط حسابي 4.420، بينما حصل بعد الانهماك الذي حصل على نسبة 85.87 وبوسط حسابي 4.293 وهو أقل بعد مقارنة بالأبعاد الأخرى.

ثانياً. اختبار الفرضيات /فرضيات الارتباط:

١. فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي.
 ٢. الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي
- الجدول (٨): معامل الارتباط بين متغير التعلم التنظيمي ومتغير الانغماس الوظيفي

التعلم التنظيمي	
Correlation	0.032
P-value	0.674
N	181

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.v26) يلاحظ من خلال الجدول رقم (٨) أنه ليس هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغير التعلم التنظيمي وبين متغير الانغماس الوظيفي، حيث كانت قيم معامل الارتباط موجبة أي علاقة طردية، ويمكن ملاحظة ذلك من قيمة معامل الارتباط بين بعد التعلم التنظيمي ومتغير الانغماس الوظيفي والتي بلغت 0.032، كما أن هذا الارتباط كان ذا دلالة غير معنوية وذلك لأنه كان يمتلك قيمة P (0.674) أكبر من 0.05 والتي تعني ذات دلالة غير معنوية. بذلك نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم جود علاقة ارتباط معنوية بين متغير التعلم التنظيمي ومتغير الانغماس الوظيفي.

اختبار الفرضيات: فرضيات الاثر

فرضية العدم: لا يوجد تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في الانغماس الوظيفي
الفرضية البديلة: يوجد تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في الانغماس الوظيفي

الجدول (٩): قيم تحليل الاثر لمتغير التعلم التنظيمي في متغير الانغماس الوظيفي

P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
0.001	0.710	0.343	0.903	0.533	الانغماس الوظيفي	< ---	التعلم التنظيمي

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.v26). يلاحظ من خلال الجدول رقم (٩) أن قيمة المعلمة المقدرة والعائدة إلى بعد التعلم التنظيمي كانت تساوي 0.533 أي إن بزيادة وحدة واحدة من بعد التعلم التنظيمي تزداد متغير الانغماس الوظيفي بمقدار 0.533، كما أن حدود الثقة للمعلمة المقدرة كانت تتمثل من خلال الحد الأدنى والذي كان يساوي (0.343) وإن الحد الأعلى يساوي (0.710) وهي تعطي المدى التي يمكن تكون بها قيمة المعلمة العائدة لمتغير التعلم التنظيمي، كما أن قيمة الخطأ القياسي كانت تساوي (0.903). فضلاً عن إلى أن قيمة p كانت أقل من (0.05) مما يدل على أن متغير التعلم التنظيمي له تأثير معنوي على متغير الانغماس الوظيفي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

١. اثبتت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير معنوية بين متغير التعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي.
٢. اثبتت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود علاقة ارتباط بين متغير التعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي.
٣. يتحقق الانغماس الوظيفي من خلال علاقات العمل الجيد مع المديرين والمسؤولين فضلاً عن تقدير جهودهم المبذولة في العمل مما يحقق للعاملين معنى واعتزازاً في عملهم وهذا ما يشجعهم على تقديم أفضل الأداء.

ثانياً. التوصيات:

١. زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي وذلك من خلال:
 - ❖ اقامة دورات وندوات علمية والاستعانة بجهات خارجية من أجل تعزيز عملية التعلم التنظيمي.
 - ❖ دعم علاقات العمل، والتفاعل بين الأفراد العاملين لزيادة مستوى التعلم التنظيمي.
٢. توفير مناخ تنظيمي يسعى إلى الانفتاح على الافكار الابداعية الجديدة، وبناء ثقافة تنظيمية تقدر الابداع وريادة الاعمال.
٣. على ادارة المنظمة تشجيع افرادها العاملين على الانغماس من خلال بناء واشاعة ثقافة حب العمل، وتعزيز روح الانتماء للمنظمة، وجعل أهدافها هي أهدافهم والسعي لتحقيقها.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. احمد تي، بوبكر، عادل غربي، (٢٠٢١)، أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بشركة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، مجلة العلوم والتيسير والعلوم التجارية، المجلد (١٤) العدد (٠١).
٢. بالحمو، ماري، ٢٠١٩، نموذج مقترح حول العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية لشركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر.
٣. حسين، وليد حسين، محمود، احمد عبد، نعمه، رسل سلمان، (٢٠١٦)، تفعيل عملية التعلم التنظيمي بالاستناد الى ابعاد ادارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، ٢٤ (٦).
٤. الدليمي، عماد علي محمود، (٢٠٠٩)، أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في اداء الاعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينه من مدراء المصارف العراقية، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٥. ديوب، ايمن حسن، (٢٠١٣)، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٩ (٢).
٦. رزيفة، رحمون رزيفة، وآخرون، (٢٠١٩)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد ٣ (العدد ٣)، الصفحات ٥١٨-٥٣٥.
٧. زكر، ربيع علي، (٢٠٠٦)، أثر توافر مكونات نظام معلومات الاعمال في عمليات التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل. غير منشورة.

٨. شديخ، زيد على، (٢٠٢٠)، القوة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز استراتيجية الاندماج الوظيفي: دراسة استطلاعية في ديوان وزارة التربية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٩. الشربيني، نهى عبد الرزاق، (٢٠١٥)، أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٦ ٢٧١-٢٨٨.
١٠. عبد. المجيد، عثمان رياض، (٢٠١٦)، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات، اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية"، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الغذائية الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
١١. عريشه، محمد، (١٩٩٥)، تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الافراد في العمل-دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، العدد (٦).
١٢. فاسي، فاطمة الزهراء، (٢٠١٨)، واقع التعلم التنظيمي في. الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، بومرداس، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة.
١٣. الخفاجي، ياسمين قاسم (٢٠١٤)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي، دراسة تحليله لآراء عينة من الموظفين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء.
١٤. جلاب، إحسان دهش، سعيد، شروق عبد الرضا، الشريفي زينب هادي، (٢٠١٦)، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكليات الاهلية بمحافظات الفرات الاوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٣ (٣٩).
١٥. علي، حمدي احمد عمر، محمد، وفاء محمد علي، (٢٠٢١)، التمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي: دراسة سيوسولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ١٠ (١) ص ٩١-١٤٣.
١٦. ماضي، احمد ديب محمد، (٢٠١٤)، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٧. الظالمي، محمد جبار هادي يوسف (٢٠١٠)، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة-دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسين في جامعة الفرات الاوسط، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
١٨. جبيري، فيروز، بوملة، نجا (٢٠٢٠)، أثر المناخ التنظيمي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ancarani, A., Mauro, C. D., & Giammanco, M. D., (2019), Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector, International Journal of Public Administration, 42(7), 547-557.

2. Crossan, Mary M., Lane, Henry W., & Whit, Rodericke, (1999), AN Organizational Earning Framework: from Intuition to Institution, The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537.
3. Kapp, K. M., (1998), Transforming Your Manufacturing Organization into a Learning Organization in APICS CPIM Just-In-Time Revised Reprints. APICS~The Educational Society for Resource Management. Falls Church. VA.
4. Kuok, A. C., & Taormina, R. J., (2017), Work engagement: Evolution of the Concept and a New Inventory", Psychological Thought, 10(2), 262-287.
5. Lamsa, Tuija, 2008, Knowledge Creation and Organizational Learning in Communities of Practice: An Empirical Analysis of A healthcare Organization, Faculty of Economics and Business Administration of the University of Oulu.
6. Noe, A. Raymond, & Hollenbeck, R. John & Gerhard, Bary & Wright, M. Patrick) 2003 (, Human Resource Management, McGraw-Hill, U.S.A.
7. Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G., (2009), The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. Journal of Applied Business Research (JABR), 25(6).55-66.
8. Sadeghi, J. K., Struckell, E., Ojha, D., & Nowicki, D., (2020), Absorptive capacity and disaster immunity: the mediating role of information quality and change management capability. Journal of Knowledge Management.
9. Shamila, V. J., (2013), Employee engagement-an approach to organizational excellence. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, 2(5), 111-117.
10. Vance, R. J., (2006), Employee engagement and commitment. SHRM foundation, 1, 53.
11. Wiseman, E., (2007), The institutionalization of organizational learning: A neoinstitutional perspective. Proceedings of OLKC Ontario, Canada., 1112-1136.
12. Xue, L., Qiang, L., Bing, L., & Yu, G., (2020), Influence Mechanism of Organizational Quality Acquired Immune on Quality Performance Based on Immune perspective. Accounting and Corporate Management, 2(1), 42-55.